

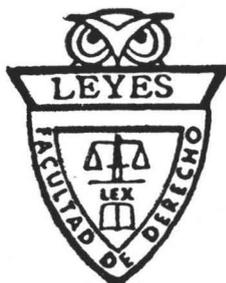


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

SEMINARIO DE SOCIOLOGIA
FACULTAD DE DERECHO

ESTUDIO SOCIO-JURIDICO DE LA FIGURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO: ANALISIS Y PROPUESTAS (I PARTE)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN DERECHO
P R E S E N T A:
RODRIGO GARCIA MONCADA



ASESOR: MTR. JORGE ISLAS LOPEZ



MEXICO, DISTRITO FEDERAL

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE DERECHO
SEMINARIO DE SOCIOLOGIA
GENERAL Y JURIDICA

No. L /41/04

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION
ESCOLAR DE LA U.N.A.M.
P R E S E N T E .

El pasante de la licenciatura en Derecho **GARCIA MONCADA RODRIGO**, solicitó inscripción en este H. Seminario a mi cargo y registró el Tema intítulado:

“ESTUDIO SOCIO-JURIDICO DE LA FIGURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO: ANALISIS Y PROPUESTAS”, asignándose como asesor de la tesis al MTRO. JORGE ISLAS LOPEZ.

Al haber llegado a su fin dicho trabajo, y después de revisarlo su asesor, envió a este Seminario la respectiva carta de terminación, considerando que reúne los requisitos que establece el Reglamento de Exámenes Profesionales.

Apoyado en éste y el Dictamen firmado por el Profesor Revisor, LIC. GREGORIO ROBLES SANCHEZ; en mi carácter de Director del Seminario, tengo a bien autorizar su **IMPRESIÓN**, para ser presentado ante el Jurado que para efecto de Examen Profesional se designe por esta Facultad de Derecho.

El interesado deberá iniciar el trámite para su titulación dentro de los seis meses siguientes, contados de día a día y desde aquél en que le sea entregado el presente oficio, en el entendido de que transcurrido dicho lapso sin haberlo hecho, caducará la autorización que ahora se le concede para someter su tesis a examen profesional, misma autorización que no podrá otorgarse nuevamente sino en el caso de que el trabajo recepcional conserve su actualidad y siempre que la oportuna iniciación del trámite para la celebración del examen haya sido impedida por circunstancia grave, todo lo cual calificará la Secretaría General de la Facultad.

Reciba un cordial saludo, y el refrendo de mis plenas consideraciones.

A T E N T A M E N T E .
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”
CD. Universitaria D.F., a 24 septiembre de 2004.

LIC. JOSE DIAZ OLVERA
DIRECTOR DEL SEMINARIO



*“... vivo autem,
iam non ego: vivit vero in me Christus.”**
Galat. II, 20.

* *“... no soy yo quien vive, sino es Cristo quien vive en mí.” Carta a los Gálatas II, 20.*

*A mis padres,
la Sra. Susana Moncada Alcántara
y el Lic. Jesús García Reynoso (in memoriam).*

*A mis hermanos,
el Lic. Jesús García Moncada
y el Arq. Raúl García Moncada.*

A mis maestros.

Agradecimientos:

Especialmente agradezco a mi asesor, el Mtro. Jorge Islas López, Abogado General de la Universidad Nacional Autónoma de México, su guía y apoyo para la realización de la presente investigación sobre el Gobierno Corporativo.

De igual manera, a mi hermano, el Lic. Jesús García Moncada, Subdirector Jurídico de Propiedad Intelectual de la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Oficina del Abogado General, por sus consejos y ayuda diaria en la elaboración de mi tesis.

También quiero agradecer al Dr. Florencio López-de-Silanes, uno de los máximos exponentes a nivel mundial del Gobierno Corporativo y Director del Instituto Internacional de Gobierno Corporativo (*International Institute for Corporate Governance*) de la Universidad de Yale, por sus comentarios sobre los resultados obtenidos en mi investigación.

***Correo electrónico enviado por el Dr. Florencio López-de-Silanes el 5 de Julio de 2004 al conocer los resultados de mi investigación.**

De: Lopez-de-Silanes, Florencio
<florencio.lopezdesilanes@yale.edu>
Enviado el: Lunes, 05 de Julio de 2004 10:36:48 a.m.
Para: "Rodrigo Garcia" <rogm17@hotmail.com>
Asunto: RE: Tesis: Gobierno Corporativo en México

Muchas gracias por tu correo.

Tu tesis me parece que puede empezar a llenar el vacío del tema en algunos sectores de México. Tus propuestas me parecen muy sensatas y atinadas ya que el GC importa en tanto halla dinero de inversionistas, sin importar el estado particular de la empresa.

Mucha suerte en tu examen
Saludos
FLS

Florencio Lopez-de-Silanes
Professor of Finance and Economics
Director, International Institute of Corporate Governance
Yale University
School of Management
135 Prospect Street
New Haven, CT, 06517
Phone: (203) 432-2421
Fax: (203) 432-6970
florencio.lopezdesilanes@yale.edu
<http://iicg.som.yale.edu/>

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	vii
ABREVIATURAS Y SIGLAS MÁS UTILIZADAS	xiii
CAPÍTULO PRIMERO	
¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO O CORPORATE GOVERNANCE?	1
I. El Gobierno Corporativo o <i>Corporate Governance</i>	2
A. ¿Por qué surge el Gobierno Corporativo?	3
B. Concepto de <i>Corporate Governance</i>	25
1. Gobierno Corporativo en <i>Sentido Amplio</i>	25
2. Gobierno Corporativo en <i>Sentido Restringido</i>	25
3. Empresa con un <i>fin eminentemente lucrativo</i>	26
4. Empresa con un <i>fin social</i>	26
5. Gobierno Corporativo como sinónimo de " <i>Democracia de los Accionistas</i> "	28
6. Concepción <i>Microeconómica de la Empresa</i>	28
C. Definiciones del <i>Corporate Governance</i>	32
1. Universidad de Maryland (USM)	32
2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	32
3. <i>University of New South Wales School of Economics</i>	32
4. <i>Corporate Governance Project</i>	33
5. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS)	33
6. México: Código de Mejores Prácticas Corporativas	34
7. Otras definiciones	34
II. Objetivos del Gobierno Corporativo	36
III. Los Principios del Gobierno Corporativo	38
A. Derechos de los accionistas	39
B. Trato equitativo de los accionistas	40
C. Juntas Directivas	41
D. Transparencia, fluidez e integridad de la información	43
E. Grupos de interés o <i>Stakeholders</i>	44
IV. Cómo lograr un <i>Sistema Efectivo de Gobierno Corporativo</i>	44
V. Importancia del Gobierno Corporativo	47



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CAPÍTULO SEGUNDO

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLOS ECONÓMICOS (OCDE)	51
I. Antecedentes	52
II. Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	69
A. Equidad: Principio I, <i>Los derechos de los accionistas.</i> Principio II, <i>Tratamiento equitativo de los accionistas.</i>	69
B. Transparencia: Principio IV, <i>Comunicación y transparencia informativa</i>	84
C. Rendición de Cuentas: Principio V, <i>Las responsabilidades del Consejo</i>	94
D. Responsabilidad: Principio III, <i>La función de los grupos de interés social en el Gobierno de las Sociedades</i>	101

CAPÍTULO TERCERO

ANTECEDENTES Y CAUSAS DEL CORPORATE GOVERNANCE	107
I. Contexto histórico	108
A. <i>Efecto Burbuja del Mar del Sur de Inglaterra (1700s)</i>	109
B. <i>El Crack de la Bolsa de Nueva York de 1929</i>	110
C. <i>El Colapso de la actividad bancaria secundaria de los 70 en el Reino Unido y el Resquebrajamiento de las Políticas de Préstamos y Ahorro de los E.E.U.U., en los años 80</i>	114
D. <i>La Crisis Japonesa de los Ochenta</i>	114
E. <i>El Caso de Enron</i>	116
II. Las Causas del <i>Corporate Governance</i>	121
1. Capitalismo y privatización	121
2. El crecimiento y aumento de las corporaciones	121
3. Desregulación y Globalización	122
4. El activismo de los accionistas	123
5. <i>La Crisis Asiática</i>	124
6. <i>La Crisis Corporativa</i> de los Estados Unidos de América	124
III. Los primeros intentos para desarrollar el Gobierno Corporativo	126

CAPÍTULO CUARTO

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO	128
I. Organizaciones Internacionales	131
1. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	131
2. Banco Mundial	133
3. Fondo Monetario Internacional	134
II. Desarrollo mundial del Gobierno Corporativo (<i>Global</i>)	

<i>Developments in Corporate Governance)</i>	136
A. Europa	136
1. Unión Europea	136
2. Alemania	138
3. Francia	141
4. Italia	142
B. Países Anglosajones	142
1. Reino Unido	142
2. Estados Unidos de América	144
C. Asia	148
1. Japón	148
2. China	149
3. Corea	150
4. Indonesia	151
5. Malasia	151
6. Filipinas	152
7. Taiwán	152
8. Singapur	152
9. Tailandia	153
10. India	153
D. América Latina	154
1. Argentina	157
2. Brasil	158
3. Colombia	160
4. Chile	162
5. México	164
III. Guías de Gobierno Corporativo y Códigos de Mejores Prácticas	166
IV. Perspectiva Global de las Metas del <i>Corporate Governance</i>	170

CAPÍTULO QUINTO

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO	173
I. Generalidades	174
II. Antes del Gobierno Corporativo en México	177
III. La llegada del <i>Corporate Governance</i> a México	183
IV. Marco legal	193
A. Ley General de Sociedades Mercantiles y Ley del Mercado de Valores	193
1. Revelación de información y transparencia	195
a. Informes financieros	195
b. Información económica, contable y legal que debe ser presentada ante la CNBV	198

c. Revelación de información acerca de los Directivos	200
d. Transacciones entre partes relacionadas	201
2. Derechos de los accionistas minoritarios	202
a. Constitución y registro de los documentos de la sociedad	203
b. Derechos de voto de los accionistas	203
c. Voto delegado	206
d. Registro de acciones	206
e. Clases de acciones	207
f. Transmisión de acciones	208
g. El cumplimiento de los derechos de los accionistas (la coacción)	209
h. Otros derechos de los accionistas minoritarios	209
3. Vigilancia y supervisión de la administración	215
a. La administración de la sociedad	217
b. Estructura y composición del Consejo de Administración	220
c. Sanciones a los consejeros	221
d. Control efectivo de la sociedad	223
e. Información privilegiada	224
f. Composición del Consejo de Administración	226
V. <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i>	230
VI. Empresa Transparente: Pasos para su Construcción	232

CAPÍTULO SEXTO

CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS (MÉXICO)	235
I. Antecedentes y Objetivos	238
II. Exposición de Motivos	240
III. Contenido del <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i>	244
A. Principales aspectos del <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i>	245
B. Consejo de Administración	253
1. Funciones	253
2. Integración	254
3. Estructura	257
4. Operación	259
5. Deberes de los consejeros	260
C. Evaluación y compensación	261
1. Funciones genéricas	262
2. Aspectos operativos	262
D. Auditoría	263
1. Funciones genéricas	263

2. Selección de auditores	264
3. Información financiera	266
4. Controles internos	267
5. Revisión del cumplimiento de las disposiciones	268
E. Finanzas y planeación	268
1. Funciones genéricas	269
2. Aspectos operativos	269
F. Revelación de información a los accionistas	270
1. Información y orden del día de la Asamblea de Accionistas	270
2. Información y comunicación entre el Consejo de Administración y los accionistas	271
IV. Guía general para la revelación sobre el grado de adhesión a los principios del <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i>	273
V. Instructivo y formato a presentar con la información correspondiente a la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i>	275
VI. Instructivo y formato a presentar para la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i> , con relación a la Asamblea General de Accionistas	277
VII. Carta suscrita por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración	277
VIII. Texto del <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i>	278

CAPÍTULO SÉPTIMO

PROPUESTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN "EFECTIVO" GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO

279

I. La experiencia internacional y las tendencias del <i>Corporate Governance</i>	280
II. La realidad de México	298
III. Propuestas para implementar un "efectivo" Gobierno Corporativo en México	304
A. Temas que no fueron previstos por el <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i>	309
B. El Código es de cumplimiento voluntario	316
C. La necesidad en México de un <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i> de carácter obligatorio	316
D. ¿Reformas a la legislación vigente en material de sociedades?	320
E. ¿Es necesario un <i>Código de Mejores Prácticas Corporativas</i> que establezca reglas de Gobierno Corporativo de cumplimiento obligatorio para todas las sociedades?	321
F. Propuesta: la aplicación de los Principios de Gobierno Corporativo a todas las personas morales	322

IV. Los beneficios sociales del establecimiento de un "efectivo" Gobierno Corporativo	325
CONCLUSIONES	332
BIBLIOGRAFÍA	341
ANEXO	356

INTRODUCCIÓN

El siglo XX fue el marco de los cambios más radicales sufridos por nuestro mundo. Tanto avances tecnológicos como sociales caracterizaron al siglo que concluyó, en donde la humanidad vivió, en pocos años, acontecimientos asombrosos. Especial atención merece el hecho de que las economías han dejado de ser controladas por los gobiernos para ser dirigidas por las grandes corporaciones. El sector privado adquiere, cada vez, mayor importancia en las economías nacionales y en la mundial.

Las operaciones comerciales y financieras realizadas por algunas empresas privadas rebasan varias veces el presupuesto anual de muchos países en vías de desarrollo. Así, las empresas concentran grandes cantidades de recursos, representando importantes ingresos para las comunidades en donde se asientan y para los países en donde operan. De esta manera, las empresas constituyen las principales fuentes de recursos, trabajos, bienes y servicios.

Sin temor a exagerar, podemos afirmar que las empresas privadas gozan de un papel trascendental en el comportamiento económico de cada país y a nivel mundial. Lamentablemente, las corporaciones también han sido noticia por los malos manejos de sus administradores, repercutiendo, necesariamente, en las comunidades en donde operan.

El Gobierno Corporativo o *Corporate Governance* – en inglés –, es la respuesta de la comunidad internacional a las necesidades de certidumbre y de seguridad jurídica para garantizar que las inversiones se encuentran seguras y bien administradas.

El Gobierno Corporativo comprende cuatro aspectos importantes: a) la *igualdad entre los accionistas*; b) la *transparencia en la información de la sociedad*; c) la *rendición de cuentas de los administradores* hacia los accionistas y



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

grupos de interés social; y d) la *responsabilidad en la administración* de la sociedad.

Desafortunadamente, en México se conoce poco de la Gobernabilidad Corporativa. Aunque nuestro país cuenta con un *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, el Gobierno Corporativo es un tema desconocido para la mayoría de las empresas, a pesar de los beneficios que resultan de la aplicación de sus directrices.

El objetivo de nuestra investigación es presentar una visión panorámica del Gobierno Corporativo y de los beneficios sociales que representa su adopción. De esta manera, pretendemos:

- Explicar qué es el Gobierno Corporativo, sus objetivos y los principios que lo rigen.
- Señalar la importancia de la Gobernabilidad Corporativa.
- Señalar los antecedentes y las causas a nivel mundial del *Corporate Governance*.
- Comentar los esfuerzos de algunos países por establecer normas de Gobierno Corporativo.
- Analizar brevemente la situación de México respecto de la Gobernabilidad Corporativa:
 - a. ¿Cómo era el *gobierno de las sociedades* antes de la llegada del Gobierno Corporativo a México?
 - b. ¿Cuáles son los esfuerzos mexicanos para adoptar *mejores prácticas corporativas*?
 - c. ¿En qué consiste el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* mexicano?

- Señalar la necesidad de que México cuente con normas de Gobierno Corporativo "obligatorias" para las sociedades.
- Proponer la creación de un Código de Mejores Prácticas Corporativas de carácter obligatorio para México.

Así, la hipótesis de la investigación consiste en señalar que las malas prácticas corporativas de la mayoría de las empresas mexicanas ocasionan que estas sean poco atractivas para la inversión, por lo que no cumplen sus objetivos directos de producir bienes y de prestar servicios de manera competitiva, y tampoco son fuentes de recursos ni de trabajos, afectando la economía del país y el bienestar social de la población.

Por tanto: si las empresas mexicanas cuentan con mejores prácticas corporativas, entonces cumplirán su objetivo (producir bienes y prestar servicios), además de que generarán recursos y empleos al ser atractivas para la inversión, repercutiendo de manera favorable en la economía del país y generando el anhelado "bienestar social". Es decir, existe una relación directa entre las prácticas corporativas de las sociedades y el cumplimiento de su objeto social, así como con el desempeño económico y social del país. Las malas prácticas corporativas no sólo afectan a las empresas que sufren de ellas, sino que también dañan a la economía del país y, principalmente, al bienestar social, por no existir bienes y servicios adecuados, ni empleos o recursos generados por ellas.

Para demostrar lo anterior, recurrimos a diversos métodos de investigación, aunque el presente trabajo sea esencialmente *jurídico realista o materialista*, por ser el que usualmente se asocia con la *Sociología Jurídica*. Es decir, nuestra investigación pretende estudiar el fenómeno jurídico del Gobierno Corporativo, considerando al derecho como una ciencia social reguladora de conductas que permite al hombre llegar a fines de progreso, paz y armonía individual y colectiva. El propósito esencial de la investigación consiste en explicar al Gobierno Corporativo y medir su eficacia considerando la realidad social. Así, pretendemos

estudiar el marco legal de las sociedades y del Gobierno Corporativo en medio de factores económicos, sociales y culturales. Como dice **Jorge Witker**, "la finalidad de este tipo de investigaciones es evaluar la finalidad y funcionamiento del Derecho."¹

Sin embargo, también debe ser considerada como una *investigación jurídica dogmática* porque "... concibe el problema jurídico desde una perspectiva estrictamente formalista, descontando todo elemento fáctico o real que se relacione con la institución, norma jurídica o estructural legal en cuestión."² Esto es más perceptible cuando recurrimos a diversos métodos de investigación para los diferentes aspectos que integran el trabajo.

- a) *Método analítico*: en cuanto al concepto, objetivos, principios e importancia del Gobierno Corporativo, para analizar qué es y sus implicaciones sociales. El mismo método se utiliza para estudiar el desarrollo del Gobierno Corporativo en México.
- b) *Método histórico*: para estudiar los antecedentes y las causas del Gobierno Corporativo a nivel mundial.
- c) *Método Comparativo*: de las distintas formas en que los países han incorporado las mejores prácticas corporativas a sus legislaciones.

El tema del Gobierno Corporativo es reciente y ha tenido poca difusión en los países en vías de desarrollo como México, lo que constituye un problema para cualquier persona que desee realizar una investigación al respecto. En México existen, posiblemente, tan sólo cinco obras dedicadas al tema, mismas que son

¹ Citado por PENÁGOS ARRECIS, Carlos R., *Taller de Elaboración de Tesis. Antología*. (México: UNAM, 1998), p. 55.

² *Ibid.*, p. 53.

difíciles de encontrar por su limitado tiraje, ocasionado porque los editores previeron una baja demanda ante la escasa difusión del tema. Así, la mayor parte de nuestras fuentes bibliográficas son extranjeras (españolas, estadounidenses y colombianas).

Para la realización de la investigación fue indispensable recurrir a la tecnología, a través de la búsqueda de datos en la Internet. Sin esta herramienta hubiera sido casi imposible tener acceso a la abundante información que existe sobre el tema a nivel internacional. En la Internet pudimos encontrar documentos muy completos en formato PDF³, el cual permite que los usuarios descarguen en sus computadoras un libro completo.

Además, utilizamos presentaciones en formato Powerpoint, también disponibles en la Internet. Estas presentaciones fueron realizadas y utilizadas por distinguidos investigadores del tema en diversos foros del planeta.

Así, la falta de información en México es suplida por la tecnología, facilitando la realización de investigaciones y la actualización al instante de que ocurren los hechos.

El Gobierno Corporativo se refiere al gobierno de las sociedades, pero específicamente al de las sociedades mercantiles que cotizan en las bolsas de valores. Naturalmente, en cada país se utiliza distinta terminología, por lo que se habla de "sociedad", "corporación", "compañía" e incluso de "empresa", aun cuando todas se refieren a lo mismo: las sociedades mercantiles, como se les conoce en México. Por ello, es necesario aclarar que estos términos son utilizados indistintamente por la doctrina y por la legislación nacional y extranjera, así como por los *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades* y por el *Código*

³ Una de las ventajas del formato PDF es que se tiene una "fotocopia" del documento original, es decir, se cuenta con él tal y como fue impreso, solo que no en papel sino en la pantalla de la computadora. De esta manera, los usuarios tenemos acceso a una gran diversidad de obras, sin editarse o modificarse, sino de manera completa, íntegra.

de *Mejores Prácticas Corporativas* de nuestro país. En México, esta situación se complica al no existir una definición legal de empresa, concepto utilizado en muchas leyes como la *Ley Federal del Trabajo*⁴, la *Ley del Mercado de Valores*, la *Ley de Instituciones de Crédito*, etc., en la mayoría haciendo referencia a una sociedad mercantil. Efectivamente, esos términos son utilizados como sinónimos, a pesar de que el término “empresa” no se refiere a una sociedad, porque ésta puede ser realizada por una persona física o por una persona moral. Por lo anterior, a lo largo del desarrollo del trabajo, utilizo estos términos indistintamente para referirme a las agrupaciones que pueden ser beneficiadas por la adopción del Gobierno Corporativo.⁵

La adopción de mejores prácticas corporativas permite readquirir la confianza en las corporaciones, haciéndolas más atractivas para los inversionistas, convirtiéndose en empresas competitivas generadoras de empleos y recursos, al producir bienes y servicios necesarios para la sociedad. Confiamos en que el Gobierno Corporativo será una herramienta útil para el derecho societario mexicano y, especialmente, para el desarrollo social y económico del país. Por ello, sugerimos la adopción de un buen Gobierno Corporativo en todas las personas morales (con las excepciones señaladas en el desarrollo de la investigación) por los beneficios que representaría su adopción.

⁴ El artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo nos proporciona el único intento de conceptualizar a la empresa por parte de la legislación mexicana: “Para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.”

⁵ Por ejemplo, “compañía” y “corporación” son términos utilizados en los *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades* y demás documentos de dicha organización, así como en la legislación y en la doctrina extranjera. Es importante señalar que los mencionados Principios de la OCDE son aplicables en nuestro país, y fueron diseñados para ser adoptados por la mayoría de las legislaciones de los distintos países. Por su parte, el concepto de “sociedad” es utilizado en la doctrina mexicana, en los Principios de la OCDE, el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* mexicano, y en la legislación de nuestro país (*Ley General de Sociedades Mercantiles*, la *Ley del Mercado de Valores*, la *Ley de Instituciones de Crédito*, Códigos Civiles, etc.). Mientras que el término “empresa” es utilizado en la doctrina nacional y extranjera; en el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (Exposición de motivos y en el Principio 27, por ejemplo); *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades* (Prefacio, preámbulo, Principio 3, por ejemplo); *Ley del Mercado de Valores* (Artículos 13, 47 fracción IV, 16 bis-1-V, por ejemplo); *Ley de Instituciones de Crédito* (Artículos 63, 73 fracción V, por mencionar algunos).

ABREVIATURAS Y SIGLAS MÁS UTILIZADAS

ABM	<i>Asociación de Banqueros de México</i>
AFORES	<i>Administradoras de Fondos para el Retiro (México)</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants (Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados) (EUA)</i>
ASOFONDOS	<i>Asociación Colombiana de Fondos de Pensiones</i>
BANOBRAS	<i>Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (México)</i>
BIAC	<i>Comité Consultivo de Empresa e Industria de la OCDE</i>
BMV	<i>Bolsa Mexicana de Valores</i>
BNDES	<i>The Brazilian Development Bank (Banco Brasileño de Desarrollo)</i>
BOVESPA	<i>Bolsa de Valores de Sao Paulo</i>
CACG	<i>Commonwealth Association for Corporate Governance (Asociación de la Comunidad de Naciones para el Gobierno Corporativo)</i>
CalPERS	<i>California Public Employees Retirement System (Sistema de Retiro de los Empleados Públicos de California)</i>
CEMEX	<i>Cementos Mexicanos</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer (Director General)</i>
CMN	<i>Conselho Monetario Nacional (Brasil)</i>
CNBV	<i>Comisión Nacional Bancaria y de Valores (México)</i>
CNSF	<i>Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (México)</i>
CONASEV	<i>Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Perú)</i>
CONFECAMARAS	<i>Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio</i>
CPO's	<i>Certificados de Participación Ordinaria</i>
CVM	<i>Comissao de Valores Mobiliarios (Brasil)</i>
DOF	<i>Diario Oficial de la Federación</i>
EUA	<i>Estados Unidos de América</i>

FOBAPROA	<i>Fondo Bancario de Protección al Ahorro</i>
GC	<i>Gobierno Corporativo</i>
GEMEX	<i>Grupo Embotellador Mexicano</i>
IAGO	<i>Instituto Argentino para el Gobierno Corporativo</i>
IBCG	<i>Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa</i>
IFC	<i>International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional)</i>
IMCP	<i>Instituto Mexicano de Contadores Públicos</i>
IMEF	<i>Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas</i>
INDEVAL	<i>Instituto para el Depósito de Valores (México)</i>
IOSCO	<i>Organismo Internacional de Reguladores del Mercado Público de Valores (Argentina)</i>
IPAB	<i>Instituto para la Protección al Ahorro Bancario</i>
LBM	<i>Ley del Banco de México</i>
LCNBV	<i>Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores</i>
LFIF	<i>Ley Federal de Instituciones de Fianza.</i>
LFT	<i>Ley Federal del Trabajo</i>
LGISMS	<i>Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros</i>
LGOAAC	<i>Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito</i>
LGSM	<i>Ley General de Sociedades Mercantiles</i>
LIC	<i>Ley de Instituciones de Crédito</i>
LMV	<i>Ley del Mercado de Valores</i>
LSAR	<i>Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro</i>
LSI	<i>Ley de Sociedades de Inversión</i>
NAPF	<i>National Association of Pension Funds (Asociación Nacional de Fondos de Pensiones) (EUA)</i>
NASD	<i>National Association of Securities Dealers (Asociación Nacional de Negociadores de Valores de EUA)</i>
NYSE	<i>New York Stock Exchange (Bolsa de Valores de Nueva York)</i>

OCDE	<i>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos</i>
PEMEX	<i>Petróleos Mexicanos</i>
PIB	<i>Producto Interno Bruto</i>
SEBI	<i>Securities and Exchange Board of India (Comisión de Valores de la India)</i>
SEC	<i>Securities and Exchange Commission (Comisión de Valores de los Estados Unidos de América)</i>
SECODAM	<i>Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo</i>
SET	<i>Stock Exchange of Thailand (Bolsa de Valores de Tailandia)</i>
SFP	<i>Secretaría de la Función Pública</i>
SHCP	<i>Secretaría de Hacienda y Crédito Público</i>
SIEFORES	<i>Sociedades de Inversión Especializadas para el Manejo de Fondos para el Retiro</i>
SOFOLAS	<i>Sociedades Financieras de Objeto Limitado</i>
SPC	<i>Secretaria de Previdência Complementar (Brasil)</i>
TELMEX	<i>Teléfonos de México</i>
TIAA-CREF	<i>Teachers Insurance & Annuity Association-College Retirement Equities Fund (Fondo para el Retiro de los Maestros) (EUA)</i>
TLCAN	<i>Tratado de Libre Comercio de América del Norte</i>
TUAC	<i>Comité Consultivo de Sindicatos de la OCDE</i>
UE	<i>Unión Europea</i>
UNAM	<i>Universidad Nacional Autónoma de México</i>
USM	<i>Universidad de Maryland</i>
WPA	<i>Work Progress Administration</i>
XBRL	<i>eXtensible Business Reporting Language</i> ⁶

⁶ El XBRL es un lenguaje utilizado en las computadoras para la transmisión electrónica de datos financieros y de negocios creado para revolucionar la forma de presentar informes financieros. Su uso reporta beneficios en la preparación, análisis y transmisión de información de negocios (financiera, comercial, etc.). Este lenguaje electrónico ofrece ahorros en los costos, gran eficiencia, precisión y confiabilidad para todos aquellos que proveen o utilizan datos financieros. Para mayor información ver: www.xbrl.org

CAPÍTULO PRIMERO

¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO O CORPORATE GOVERNANCE?

SUMARIO:

I. EL GOBIERNO CORPORATIVO O *CORPORATE GOVERNANCE*. A) ¿POR QUÉ SURGE EL GOBIERNO CORPORATIVO? B) CONCEPTO DE *CORPORATE GOVERNANCE*. 1.- GOBIERNO CORPORATIVO EN *SENTIDO AMPLIO*. 2.- GOBIERNO CORPORATIVO EN *SENTIDO RESTRINGIDO*. 3.- EMPRESA CON UN FIN EMINENTEMENTE LUCRATIVO. 4.- EMPRESA CON UN FIN SOCIAL. 5.- GOBIERNO CORPORATIVO COMO SINÓNIMO DE "*DEMOCRACIA DE LOS ACCIONISTAS*". 6.- CONCEPCIÓN MICROECONÓMICA DE LA EMPRESA. C) DEFINICIONES. 1.- UNIVERSIDAD DE MARYLAND (USM). 2.- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO. 3.- UNIVERSITY OF NEW SOUTH WALES SCHOOL OF ECONOMICS. 4.- CORPORATE GOVERNANCE PROJECT. 5.- CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS DE COMERCIO DE COLOMBIA (CONFECAMARAS). 6.- MÉXICO: CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS. 7.- OTRAS DEFINICIONES. II. OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO. III. LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO. A) DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS. B) TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS. C) JUNTAS DIRECTIVAS. D) TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN. E) GRUPOS DE INTERÉS O *STAKEHOLDERS*. IV. CÓMO LOGRAR UN SISTEMA EFECTIVO DE GOBIERNO CORPORATIVO. V. IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I. EL GOBIERNO CORPORATIVO O CORPORATE GOVERNANCE

En las últimas décadas, el mundo ha sufrido grandes cambios en todos los ámbitos: políticos, sociales, culturales, educativos, económicos, tecnológicos, financieros, legales; en fin, en cualquier aspecto de la vida humana se han presentado significativas variaciones.

Dentro de estos cambios podemos encontrar las modificaciones en las políticas económicas de los países. Desde su creación, el Estado ha sido considerado como el principal promotor de la economía. Actualmente, las cosas han cambiado: se ha dejado atrás la idea del Estado *"paternalista"* que debía realizar todo lo necesario para crear trabajos por medio de empresas apoyadas en su totalidad, o en parte, por el gobierno.

Así, las economías dejan de ser dirigidas por los gobiernos para ser controladas por las grandes corporaciones. Cada vez más, el sector privado adquiere, tanto en las economías nacionales como en la mundial, mayor importancia.

Hoy en día se reconoce el papel fundamental que juega el sector privado dentro la economía mundial. Por medio de las empresas se crean empleos, se generan ingresos para los empresarios, para los trabajadores, y tributarios para el Estado, pero esencialmente, las empresas producen bienes y prestan servicios necesarios para la sociedad.

Cuantiosas operaciones comerciales se realizan por empresas privadas a través de transacciones que rebasan varias veces el presupuesto anual de muchos países. Las actividades financieras realizadas en los mercados de valores influyen en la economía de los países porque miles de millones de dólares pasan, por medio de operaciones computarizadas, de una empresa a otra en segundos.

Las empresas privadas concentran grandes cantidades de recursos. Bancos, entidades financieras, grandes corporaciones (de comunicaciones, de computación, de consultoría, etc.) representan ingresos importantes para las comunidades en las que se encuentran y para los países en donde se asientan. De esta manera, las empresas privadas representan las principales fuentes generadoras de recursos, de trabajos, de bienes y de servicios.

Por lo anterior, es incuestionable la importancia de las empresas privadas dentro de la economía. Lamentablemente, también han sido noticia mundial por los malos manejos de sus administradores, los cuales repercuten, necesariamente, en la sociedad.

A) ¿POR QUÉ SURGE EL GOBIERNO CORPORATIVO?

Reconociendo la importancia del sector privado aumenta el interés sobre las empresas y su forma de gobernarse. De esta manera, surge el "Corporate Governance" o Gobierno Corporativo, en su traducción al español.¹

*"La demanda de capital de inversión está aumentando en el mundo desarrollado, y en el que se encuentra en desarrollo. Al mismo tiempo, los gobiernos y las agencias multilaterales están interrumpiendo la ayuda. Como las barreras al libre flujo de capitales han caído, se debe reconocer que la calidad del gobierno corporativo es relevante para la formación del capital."*²

¹ Gobierno Corporativo es la traducción al español más utilizada del *Corporate Governance*, traducción que, a mi juicio, no es la más afortunada porque realmente debería ser *Gobierno de las Sociedades*, y más claro aún: *Gobierno de las sociedades mercantiles*; aunque según nuestra propuesta se debería aplicar a cualquier agrupación humana reconocida por la ley: asociaciones civiles, sindicatos, etc., que desean actuar con transparencia. Entonces, podría llamarse *Gobierno de las Personas Morales*; sin embargo, algunas personas morales como la Nación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios gozan de otro tipo de normas que aseguran su transparencia, rendición de cuentas y organización.

² *"Demand for investment capital is increasing throughout both the developed and developing world. At the same time, governments and multilateral agencies are cutting back on aid. As barriers to the free flow of capital fall, policy makers have come to recognize that the quality of corporate governance is relevant to capital formation"*. GREGORY, Holly J., *The Globalization of Corporate Governance*. (New York: Weil, Gotshal & Manges, 2000), p. 2. (Nota: Documento en formato PDF disponible en: <http://www.weil.com>)

El Gobierno Corporativo es la respuesta de la comunidad mundial a las necesidades de certidumbre y de seguridad jurídica para garantizar que las inversiones dentro de las sociedades (empresas) se encuentren seguras y bien administradas.

Por sus repercusiones en la economía, el *Gobierno de las Sociedades* es un asunto que compete tanto al sector privado como al público. Como las empresas son generadoras de empleos, de ingresos y de productos y servicios, resulta necesario verificar la eficacia de las mismas. Para cumplir con éste objetivo, es indispensable la rendición de cuentas de los directivos a todos los accionistas e, incluso, a la comunidad.

El Gobierno Corporativo es el instrumento ideal para vigilar la efectividad de las empresas y la rendición de cuentas de sus administradores, con el objetivo de asegurar la existencia y la permanencia de éstas. Con la Gobernabilidad Corporativa se incrementa el valor de las empresas al hacerlas transparentes al escrutinio público, porque se asegura y comprueba el cumplimiento de sus obligaciones legales, financieras y contractuales.

El Gobierno Corporativo comprende cuatro aspectos importantes:

- a) *La igualdad entre todos los accionistas.* Para proteger a todos los inversionistas, incluyendo a los accionistas minoritarios, que en ocasiones representan, irónicamente, una parte importante de los intereses de la empresa.
- b) *La transparencia en la información que se maneja dentro de la empresa.* Para que los accionistas y los "stakeholders" (grupos de interés), tan variados como los proveedores, consumidores, trabajadores y acreedores, tengan conocimiento de la forma en que la empresa es operada.

- c) *La rendición de cuentas de los administradores hacia los accionistas y "stakeholders" sobre sus manejos dentro de la empresa.*
- d) *Los administradores tienen responsabilidades y responderán de sus actos en la administración de la empresa a los accionistas y "stakeholders", además de la responsabilidad legal que resulte (penal, civil, contractual, fiscal, etc.).*

Otros aspectos importantes que comprende el Gobierno Corporativo son: la remuneración del Consejo de Administración y del Cuerpo Directivo; la adopción de sistemas de auditoría externos; la apertura de su información a todo el público, no sólo a los accionistas o a los grupos de interés.

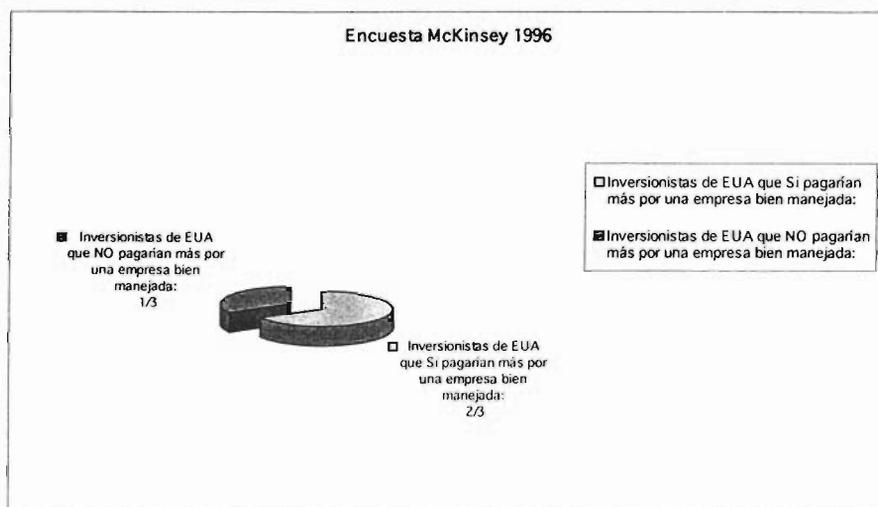
La Gobernabilidad Corporativa es un asunto de importancia nacional y mundial, "... *la globalización ha traído en su despertar la necesidad de una coordinación internacional de esfuerzos para asegurar que el crecimiento sea sostenido y compartido*".³ Efectivamente, debido a la globalización que rige nuestro mundo, resulta necesario un esfuerzo compartido de la comunidad internacional para lograr uniformidad de las *mejores prácticas corporativas* que propone el Gobierno Corporativo. Debido a la manera de realizar negocios en la actualidad, la uniformidad del marco jurídico de las empresas es un elemento esencial para interactuar en la escena global.

El objetivo mundial consiste en establecer principios válidos en la mayoría de los países para homogeneizar las regulaciones nacionales tendientes a normar el gobierno de las sociedades, con el fin de hacer más fácil la forma de hacer negocios mundialmente. Los *Principios de la OCDE* representan el esfuerzo internacional para cumplir con el objetivo del Gobierno Corporativo.

³ **KPMG**, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*. (México: KPMG Cárdenas Dosal, 2001), p. 1. (Nota: documento en formato PDF disponible en: <http://www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo>)

La Encuesta de McKinsey (McKinsey Survey)

En 1996, la *Encuesta McKinsey (McKinsey Survey)*⁴ reveló datos importantes sobre la importancia del Gobierno Corporativo para los empresarios a nivel internacional. Los resultados de la encuesta señalan que los inversionistas de los Estados Unidos de América (EUA) pagarían más por una empresa que estuviera *bien manejada (well governed)*.



En junio de 2000, McKinsey hizo la misma encuesta en Asia, Europa y América Latina. La sorpresa es que se obtuvieron los mismos resultados. Más de 200 inversionistas de estas tres regiones, que representaban \$ 3. 25 trillones de dólares, formaron parte de la encuesta.

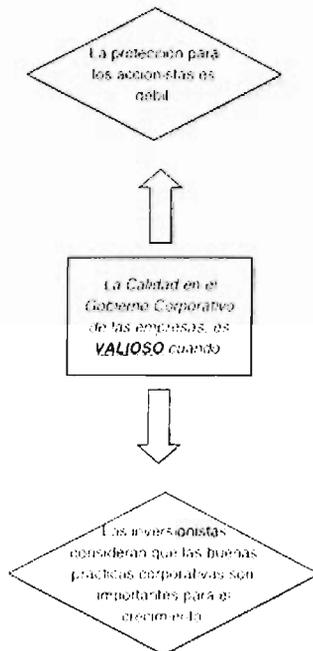
La cantidad de recursos que los inversionistas más importantes estaban dispuestos a invertir varía de país a país, dependiendo de la nacionalidad del inversor y de dónde se desea invertir. Los inversionistas de EUA y Gran Bretaña

⁴ GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*. op. cit., p. 3.

desean invertir lo menos; los asiáticos desean invertir más (Indonesia, Corea del Sur, y Japón). Sin embargo, América Latina es el lugar más atractivo para invertir (Venezuela y Colombia).

Esto sugiere que la *calidad en el gobierno corporativo de las empresas*, según Holly J. Gregory⁵, es percibido como "algo valioso" en situaciones en donde ocurre lo siguiente:

- ❖ La protección para los accionistas es débil.
- ❖ Los inversionistas consideran que buenas prácticas corporativas son importantes para el crecimiento.



Gráficos elaborados por
Rodrigo García Moncada

⁵ GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*. op. cit., p. 3.

De acuerdo con la misma autora, abogada especialista en *Corporate Governance* de la firma neoyorquina de abogados **Weil, Gotshal & Manges LLP**, podemos señalar que el *entorno del Gobierno Corporativo* es el siguiente:

El Entorno del Gobierno Corporativo⁶

Se integra por los listados de reglas de las bolsas de valores o mercados financieros, y por las leyes y regulaciones referentes a:

1. *Transparencia en la información* de cualquier aspecto de la empresa: como su contabilidad.
2. *La emisión y venta* de acciones (valores).
3. *La formación* de las sociedades.
4. *Derechos de los accionistas*.
5. *Fusiones, escisiones, y adquisiciones*.
6. *Deberes fiduciarios*⁷ de directores, administradores, accionistas controladores, etc.
7. *Cumplimiento de contratos*.
8. *quiebras y derechos de los acreedores*.
9. *Derechos laborales*.
10. *Prácticas del sector financiero*.
11. *Políticas fiscales*.

También se incluyen:

- a. La calidad en la regulación y en las actuaciones judiciales sobre este tipo de leyes.
- b. La nacionalidad de las corporaciones.
- c. Expectativas societarias acerca del objetivo corporativo.
- d. Competitividad de productos, servicios, mercados financieros, así como en aspectos de administración, laborales, y de control de las sociedades.

⁶ GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*. op. cit., p. 6.

⁷ Según **Cándido Paz – Ares**, catedrático de Derecho Mercantil en la Universidad Autónoma de Madrid, los *deberes fiduciarios* son:

- ✓ El *Deber de cuidado* "... - el deber de diligencia del 'ordenado empresario'- exige que los administradores inviertan una determinada cantidad de tiempo y esfuerzo y desplieguen un cierto nivel de pericia en la gestión o supervisión de la empresa a fin de maximizar la producción de valor".
- ✓ El *Deber de lealtad* "... - el deber de deber de proceder como un 'representante leal'- requiere que los administradores antepongan los intereses de los accionistas a los suyos propios y que, por tanto, se minimice la redistribución del valor creado".

PAZ – ARES, Cándido, *Deberes Fiduciarios y Responsabilidad de los Administradores. Reflexiones para la reforma legal en Latinoamérica*. ("The Third Meeting of Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. Documento en formato PDF disponible en: <http://www.oecd.org>), p. 2.

Para la misma autora, los sistemas deficientes de Gobierno Corporativo, combinados con corrupción y lo que conocemos como "compadrazgos" en México, producen:

- ◆ Distorsiones en la eficiente asignación de recursos.
- ◆ Socavan las oportunidades de competir.
- ◆ Obstruyen la inversión y el desarrollo económico.

Según la firma de consultoría KPMG⁸, un "Buen Régimen de Gobierno Corporativo" tiene por objetivo:
1. Ayudar a afirmar que las empresas utilizan su capital de manera eficaz.
2. Asegurar que toman en cuenta los intereses de todas las partes relacionadas.
3. Asegurar que sus Consejos de Administración son responsables con la empresa y los accionistas.
Esto permite: <ul style="list-style-type: none">• Mantener la confianza de los inversionistas, y• Atraer capitales estables y a largo plazo.
Adicionalmente, el Gobierno Corporativo maneja y controla diversos aspectos estratégicos que han surgido para las empresas, como:
1. Contar con una organización ligera y flexible acorde a la velocidad de cambio que se genera en el mundo; 2. Manejo de capital intelectual; 3. Mejora continua en el desarrollo de la organización; 4. Cumplimiento con entidades regulatorias, 5. La incorporación de Tecnología de la Información en todos los aspectos del negocio.

Lamentablemente, en México poco se conoce del Gobierno Corporativo. Aunque nuestro país cuenta con un *Código de Mejores Prácticas Corporativas*,⁹ la

⁸ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*, op. cit., p. 1.

⁹ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003.

Gobernabilidad Corporativa es un tema desconocido para la mayoría de la población, a pesar de lo beneficioso que resulta la aplicación de sus directrices en las empresas.

La mayor parte de la información sobre el Gobierno Corporativo proviene de países de Europa, Asia y de los EUA, porque en estos se encuentran las mayores corporaciones y mercados financieros del planeta. Latinoamérica, por su parte, se encuentra descubriendo y desarrollando el tema del *gobierno de las sociedades*.

Se ha llegado a decir que "*el Gobierno Corporativo está de moda*",¹⁰ porque ahora todos los miembros de los Consejos de Administración de las grandes empresas están pensando en la forma de controlar a los directivos y, así, proteger a los accionistas de las empresas que dirigen. Realmente existe un "boom" de la Gobernabilidad Corporativa en todo el mundo, pero, como ya se mencionó, principalmente en los EUA, Europa y Asia.

El detonante de este "boom" parece ser el caso de la empresa *Enron* en los EUA. "*El caso Enron ha dejado la sensación de que los presidentes, ejecutivos, consejeros delegados y directores financieros hacen y deshacen a su antojo en las empresas, bordeando los límites de la ley o traspasándolos directamente*".¹¹ Este caso es famoso porque debido a los malos manejos de sus directivos, la empresa llegó a la quiebra y sus trabajadores, accionistas, inversores y demás personas involucradas tuvieron grandes pérdidas, mientras que la mayor parte de los directivos hicieron grandes fortunas.

¹⁰ DE LA FUENTE, Luis, y DE VEGA, Gil, *El Gobierno Corporativo está de moda*. (Riesgo y Control. Reflexiones sobre Economía y Finanzas, Lunes 2 de diciembre de 2002). (Revista Electrónica disponible en: <http://www.riesgovcontrol.net/archivo:000166.php>) (Nota: sin número de páginas)

¹¹ Loc. cit.

Según el *Informe de la encuesta de McKinsey*,¹² publicado en junio de 2000, inversionistas de todo el mundo indicaron que pagarían más dinero por empresas con Gobiernos Corporativos efectivos. Esta afirmación se refuerza con una reciente encuesta entre inversionistas europeos y de los EUA, en donde se encontró que aproximadamente la mitad de los inversionistas europeos y el 61 % de los inversores de EUA, habían decidido no invertir o reducir sus inversiones en una empresa, debido a pobres prácticas de Gobierno Corporativo. (Encuesta realizada por **Russell Reynolds Associates**, *Corporate Governance in the New Economy – 2000 International Survey of Institutional Investors* ¹³)

¿Qué ha ocurrido en los últimos años en las grandes empresas de EUA? Al existir una gran diferencia entre "ser dueño" de la empresa y "manejarla", las empresas optaron por recompensar a sus directivos por medio de acciones, lo que pareció resolver el problema. La realidad es que, actualmente, los grandes ejecutivos se encuentran entre los mayores accionistas individuales de las empresas. En teoría, esto intentó motivar a los directivos a dar su mayor esfuerzo por el bienestar de la empresa y alinear sus intereses con los de los accionistas y grupos de interés. Sin embargo, los directivos y ejecutivos de las empresas se dieron cuenta de que su "*riqueza personal*" se encontraba tan ligada con el precio de las acciones de la misma que optaron por maquillar los precios de esas acciones para darles el mayor precio posible. Esto explica el "*boom de los mercados financieros*" de la década de los noventas en los Estados Unidos de América.

Con todo el bienestar y la riqueza "*aparentes*" de los mercados financieros en EUA y en todo el mundo, el mercado se "*sobrecalentó*" y se volvió "*hipersensible*". Es decir, con el más pequeño rumor de malas noticias se producían las más grandes catástrofes financieras, como por ejemplo, que cientos de millones de dólares se perdieran en un instante.

¹² Ver: http://www.mackinsev.com/features/investor_opinion/index.html

¹³ Ver: <http://www.russreyn.com>

"A lo largo de los años ochenta y noventa, construimos una arquitectura que enfatizaba el proporcionar buenas noticias, al punto de que los directivos no eran sinceros con la comunidad de inversionistas", dice Anita M. McGahan, profesora de negocios en la Universidad de Boston. "Muchas de esas compañías necesitaban una corrección de sus cursos. Pero el riesgo de admitir los problemas era muy alto, porque el mercado había sobrevaluado acciones y por el pago de los ejecutivos."¹⁴

Para lograr sobrevaluar las acciones, los ejecutivos recurrieron a malos manejos de la contabilidad de las empresas y, en ocasiones, a cometer fraudes.

"El excesivo pago a los directivos es la enfermedad de las vacas locas de los Consejos de Administración de los Estados Unidos", dice Richard Finlay, Presidente del Centro Canadiense para el Gobierno Corporativo y Gobierno Público. Se mueve de sociedad a sociedad, haciendo que los directores sean incapaces de usar el sentido común."¹⁵

"Un estudio de Finlay muestra que muchos Consejos dedican más tiempo y energía a las remuneraciones que a asegurar la integridad de los sistemas de reportes financieros de la empresa."¹⁶

¹⁴ "Through the 1980s and 1990s, we constructed an architect that emphasized reporting good news, to the point where CEOs and CFOs could not be frank with the investment community," says Anita M. McGahan, a Boston University business professor. "Many of these companies needed a course correction. But stakes in admitting problems were very high, both because the market overvalued their stock and because of executive pay". BYRNE, John A., *How to Fix Corporate Governance*. (BusinessWeek Online, May 6, 2002. Revista electrónica disponible en: http://www.businessweek.com/print/magazine/content/02_18/b3781701.htm?mainwindow). (Nota: sin número de página)

¹⁵ "Excessive CEO pay is the mad-cow disease of American boardrooms," says J. Richard Finlay, chairman of Canada's Center for Corporate & Public Governance. "It moves from company to company, rendering directors incapable of applying common sense". Loc. cit.

¹⁶ "A study by Finlay shows that many boards devote far more time and energy to compensation than to assuring the integrity of the company's financial reporting systems". Loc. cit.

Como ya se comentó, el claro ejemplo de la crisis en el sistema financiero es **Enron**, empresa en la que existían ejecutivos que sólo se interesaban por su bienestar personal, consejeros externos que no cumplían con sus funciones y un Consejo de Administración que no tenía conocimiento de las actuaciones de la empresa. *"Raras veces un fracaso total en el gobierno corporativo había sido claramente documentado –y todavía más extraño, por otros directivos, en un reporte realizado por William C. Powers Jr., miembro de la Junta Directiva de Enron."*¹⁷

El reporte de **Powers** concluyó que en **Enron** los controles establecidos por el Consejo de Administración o por la Junta Directiva fueron inadecuados y fallaron al apreciar el significado de determinada información que anticipaba la crisis de la empresa. Mientras, los directivos centraban sus esfuerzos en enriquecerse aún más, por lo que descuidaron sus funciones. Sin embargo, la crisis en la que se sumergió la empresa, no sólo fue culpa de **Enron**. También fallaron los expertos externos, ajenos a la empresa, que actuaban como sus consejeros, es decir, aquellos que no formaban parte de la estructura de la empresa. Expertos como los analistas de **Wall Street**, los inversionistas, los banqueros, los auditores, los abogados, las personas encargadas de supervisar las operaciones (como la Securities & Exchange Commission -SEC-) y los legisladores, cayeron en las garras de la codicia y de sus propios intereses. *"Estos participantes, que supuestamente debían aportar los apropiados pesos y contrapesos en un sistema que favorece al capitalismo, en muchos casos, estaban comprometidos."*¹⁸

En realidad, para terminar con ésta crisis en las corporaciones se necesita más que una o dos iniciativas de ley. El daño ha sido tan grande y ha alcanzado tantos aspectos, que se requiere de un mayor número de reformas y ajustes en varias áreas importantes.

¹⁷ *"Rarely has a total breakdown in corporate governance been so clearly documented –and oddly enough, by other directors, in a report filed by William C. Powers Jr., an Enron board member."* **BYRNE**, op. cit.

¹⁸ *"These players, who are supposed to provide the crucial checks and balances in a system that favors unfettered capitalism, have in many cases been compromised".* Loc. cit.

Pero, ¿por qué existe este auge del Gobierno Corporativo, que en ocasiones parece sólo una moda? En opinión de **Luis de la Fuente y Gil de la Vega**,¹⁹ el auge de la Gobernabilidad Corporativa no es sincero: *"No estoy seguro de que este renacer del interés por el Gobierno Corporativo sea realmente sincero. Más bien parece motivado por la pérdida de reputación que puede suponer parecerse siquiera un poco a Enron o Andersen y el miedo a la opinión pública creada por los periódicos y los partidos de oposición de turno."*

Coincidimos con **De la Fuente y Gil de Vega** en que lo fundamental es que debemos tener mayor conciencia de la importancia de tener un buen control sobre el negocio. Sin embargo, consideramos que la Gobernabilidad Corporativa no es un tema de moda que únicamente ocupa espacios en las revistas financieras especializadas. El Gobierno Corporativo es, indudablemente, un tema necesario en las agendas de la Administración de toda empresa y Estado.

El Gobierno Corporativo aparece en los años noventa como un concepto utilizado en las revistas financieras. *"La razón de que el problema del gobierno de las empresas al menos de las grandes empresas que cotizan en bolsa haya pasado al primer plano parece simple: es de suponer que, con la liberalización de los mercados de capitales y la globalización de la economía, el dinero tienda a invertirse en aquellas compañías que ofrezcan garantías de una gestión seria, responsable y eficaz."*²⁰

La verdad es que la Gobernabilidad Corporativa resulta útil porque los inversionistas, antes de invertir sus recursos en una empresa, deberían investigar su historial, a sus directivos, consejeros, auditores, en fin, todo lo necesario para tomar la mejor decisión.

¹⁹ **DE LA FUENTE y VEGA**, op. cit.

²⁰ **FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis**, *Globalización, ética y gobierno corporativo*. (El Mundo: Tribuna de la Economía, Número 13, Domingo 26 de diciembre de 1999). (Revista electrónica disponible en: <http://telva.elmundo.es/nuevaeconomia/99/NE013/NE013-04.html>) (Nota: sin número de página)

En un principio, la Gobernabilidad Corporativa es necesaria para las empresas que cotizan en la bolsa, es decir, para allegarse de recursos por medio de los mercados accionarios deberán comprobar a las Casas de Bolsa, haber cumplido con los requerimientos de un “Buen Gobierno Corporativo”. Pero, ¿por qué las *empresas financieras* –en realidad todas, financieras o no- están involucradas en el tema del Gobierno Corporativo? Según **Renato de Grandmont**, director de investigaciones del **Deutsche Bank**: *“Porque es una medida de riesgo. Muchos inversionistas –personas físicas o fondos de inversión-, tienen mucha dificultad para evaluar el riesgo de gobierno corporativo que representan las empresas a sus carteras. Lo que se necesita es empezar a medir cuáles empresas tienen mejores prácticas o reportan prácticas más débiles, porque al final de cuentas llevará a que un inversionista tome una mejor decisión sobre dónde poner su dinero.”*²¹

El Gobierno Corporativo es útil para cualquier empresa: las que cotizan en bolsa, las que no cotizan en los mercados accionarios, las públicas, las privadas, las de participación mayoritaria o minoritaria del Estado, en fin, todas las empresas necesitan de un “*buen régimen de gobierno corporativo*”.

Es importante asegurar la existencia de un buen Gobierno Corporativo para beneficio de las empresas, pues de él depende su buen funcionamiento y, en un futuro, su sobrevivencia dentro de la competencia mundial.

El buen Gobierno Corporativo reporta beneficios a todo tipo de empresas, tanto a las que cotizan en bolsa como a las que no. En las *empresas familiares* es importante establecer buenas prácticas corporativas, porque en ese tipo de empresas existen lazos de parentesco y de amistad que dificultan la transparencia y la exigencia, por parte de los interesados, de conocer el manejo de la misma.

²¹ Entrevistado por CNN, el 27 de enero de 2003. *Gobierno Corporativo: qué es y cómo funciona*. Copyright 2003 Cable News Network, Inc. Ver: <http://www.cnn.espanol.com/2003/econ/01/27/gobierno.corporativo/index.html>

Es esencial la forma en que se diseñe, implemente y se lleve a cabo el Gobierno Corporativo, porque de ello depende "... la viabilidad y dinamismo interno de las empresas."²²

Tal como lo señala **José Luis Fernández Fernández**,²³ el tema del Gobierno Corporativo se revela demasiado serio como para dejarlo a la "supuesta" buena voluntad de la dirección, en donde, muchas veces, ésta se encuentra más interesada en servirse del cargo que en representar los intereses de la corporación.

Si el Gobierno Corporativo se refiere al "gobierno de las sociedades", y éste le corresponde a las propias sociedades (mercantiles) de acuerdo con su acta constitutiva y estatuto respectivo, cumpliendo, obviamente, con las disposiciones legales para su constitución y operación, entonces ¿cuál es el papel de las autoridades en todo esto?, ¿El Gobierno Corporativo le corresponde únicamente al sector privado, es decir, a los empresarios?, ¿La adopción de *Mejores Prácticas Corporativas* debe ser realizada de manera voluntaria por las empresas?, ¿Los gobiernos deben desatenderse de la protección de los accionistas minoritarios y de los otros grupos de interés como los empleados y trabajadores, acreedores o usuarios de servicios bancarios, financieros o de pensiones?

Las autoridades tienen un papel fundamental dentro del Gobierno Corporativo, por tres razones principalmente. La **primera** es que deben remover todo estorbo legal que impida la implementación de las "mejores prácticas corporativas". La **segunda** razón consiste en que las autoridades deben establecer medidas legales acordes con los nuevos tiempos y circunstancias. **Por último**, los gobiernos deben alentar a las empresas a adoptar mecanismos de Gobierno Corporativo, con el fin de acceder a la competencia mundial.

²² FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, op. cit.

²³ Loc. cit.

Nuestra propuesta consiste básicamente en que el Gobierno Mexicano promueva un **Código de Mejores Prácticas Corporativas** de carácter obligatorio para absolutamente todas las empresas. Esta propuesta se desarrollará en el Capítulo 7 de la presente investigación.

Sin embargo, implementar un efectivo esquema de Gobierno Corporativo en cada país tiene sus dificultades y peculiaridades. *“La forma en que se lleva a cabo el gobierno corporativo varía y está en función de factores tan diversos como, entre otros, la cultura del país, la coyuntura económica y las estructuras organizativas”*.²⁴

Se trata de un proceso dinámico y abierto para adaptarse a las nuevas circunstancias de cada país, por lo que no existen recetas únicas y universalmente válidas. En realidad, el proceso de Gobierno Corporativo mundial busca establecer principios válidos universalmente, es decir, se busca uniformar los principios del *gobierno de las sociedades*. Sin embargo, esto no significa que sean una imposición, sino que simplemente se busca establecer reglas comunes en beneficio de todos. Así, los Códigos de Mejores Prácticas Corporativas de cada país deberán seguir voluntariamente los principios establecidos por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Pero, ¿qué ocurre si no se siguen los principios de la OCDE, por ejemplo? La respuesta es obvia, se estaría en otra sintonía con respecto de los demás países, por lo que entonces, se podría decir que no son tan voluntarios estos principios. Visto desde ese punto de vista, existe la posibilidad de que las empresas no puedan actuar en los mercados internacionales; pero, en realidad, los principios son benéficos para todas las empresas, por lo que no vemos la necesidad de no optar por ellos de manera voluntaria.

²⁴ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, op. cit.

La adopción de un *efectivo Gobierno Corporativo* implica mucho más que el inicio de vigencia de un Código de Mejores Prácticas Corporativas. La Gobernabilidad Corporativa comprende la adopción de nuevas tecnologías, de vivir una verdadera cultura de transparencia, equidad y rechazo total a la corrupción. A esto se le llama *"la encrucijada del gobierno corporativo"*.

*"Máxima transparencia, nuevos niveles de información y de auditoría, lenguajes tecnológicos y más interlocución con los accionistas de las compañías serán las claves que definirán el camino futuro, según un estudio elaborado por PricewaterhouseCoopers."*²⁵

La encrucijada del Gobierno Corporativo consiste en recuperar la confianza perdida en los mercados, en las empresas y en las instituciones, mediante la implementación de prácticas que aseguren transparencia y responsabilidad dentro de las empresas.

En el estudio llamado *"Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa"*, elaborado por **Samuel A. DiPiazza**, consejero delegado mundial de **PricewaterhouseCoopers**, y **Robert G. Eccles**, profesor de la **Harvard Business School**,²⁶ se señala que *"... actualmente, los accionistas y otros stakeholders –partes interesadas- demandan mayores niveles de transparencia."*

Según éste estudio, la falta de transparencia es una de las principales causas de la bancarrota de **Enron**.

El acceso a la información, tanto a la pública como a la privada, resultan fundamentales en la toma de decisiones para realizar negocios. Tener acceso a la información se ha convertido en una necesidad y en un derecho. Es clara la

²⁵ **FERNÁNDEZ, Marta**, *La encrucijada del gobierno corporativo*. (Expansión Directo. Madrid, 26 de octubre de 2002). (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansiondirecto.es/edicion/noticia-0,2458,200540,00.html>) (Nota: sin números de página)

²⁶ Citados por **Marta Fernández**, Loc. cit.

necesidad de un aumento de la transparencia, tanto del gobierno como de las empresas privadas.

“Tras reconocer (los accionistas) que la transparencia es un elemento necesario para crear y proteger su valor, nunca más aceptarán que se les prive de la información que necesitan...”²⁷

Reconociendo la importancia de la transparencia dentro del Gobierno Corporativo, se pueden presentar tres diferentes escenarios:

- ❶ **Desorden**, al no tener la información necesaria;
- ❷ **Burocracia**, que se puede presentar con la falta de compromiso de las autoridades y de las empresas de seguir los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa;
- ❸ **Transparencia**, al cumplirse con las mejores prácticas corporativas adoptadas responsablemente por los gobiernos y por el sector privado.

Estos posibles escenarios dependerán de las iniciativas por las que opten los legisladores de cada país.

Como principales actores del Gobierno Corporativo encontramos a la propia compañía, a sus auditores, a los analistas, a los inversores y a otros grupos interesados (*stakeholders*), a los organismos reguladores y supervisores, a las tecnologías y a los distribuidores de información –vendedores de datos empresariales.

²⁷ FERNÁNDEZ, *La encrucijada del gobierno corporativo*, op. cit.

Dipiazza y Eccles afirman que *"... los consejos de administración están comenzando a tomar más en serio el control interno de las empresas y los sistemas de gestión de riesgos";* además, *"... las firmas auditoras continúan mejorando sus metodologías para dar aseguramiento a los estados financieros."*²⁸

<p>El estudio de Dipiazza y Eccles ²⁹, considera que es necesario dirigirnos hacia un nuevo modelo de transparencia corporativa, basado en tres niveles:</p>		
1er nivel:	Los Principios Contables generalmente aceptados.	Será revisada obligatoriamente.
2do nivel:	Las normas para medir y presentar la información específica de cada sector.	En un principio, sería voluntaria; con el tiempo, los reguladores podrían decidir su obligatoriedad.
3er nivel:	Las líneas de actuación para cada empresa.	Lo lógico es que se audite sólo voluntariamente; de lo contrario se correría el riesgo de que la dirección sólo proporcione información positiva.
<p><i>"Esta información irá en beneficio de los inversores y otros stakeholders, sólo si las empresas la presentan en cada nivel de una forma integrada".</i></p>		

El problema del Gobierno Corporativo es básicamente de confianza, es decir, se recurre a la Gobernabilidad Corporativa para recuperar la confianza en las empresas, con el objetivo de que los accionistas puedan invertir en ellas y logren tener la seguridad de que lo invertido por ellos se encuentra seguro (dentro de los riesgos que ofrece cualquier negocio) y que no perderá su patrimonio –o parte de él- por la mala administración que realicen los directivos de la empresa. Esta confianza se logra mediante la transparencia y el acceso a la información de los manejos de las corporaciones.

²⁸ FERNÁNDEZ, *La encrucijada del gobierno corporativo*. op. cit.

²⁹ Citados por Martha Fernández, Loc. cit.

Los expertos advierten que se deben evitar las llamadas "***soluciones de fogueo***", que consisten en reformas parciales encaminadas a solucionar los síntomas, pero no atacan el problema de raíz.

¿Qué ocurre actualmente en el mundo financiero? Principalmente, la falta de confianza en las empresas azota a los mercados. Ahora, la mayoría de las personas no asocian únicamente la corrupción con los gobiernos, con los políticos y con los burócratas, sino también con las empresas privadas. Los inversionistas se encuentran pesimistas y prefieren no invertir; los trabajadores y empleados se sienten engañados y traicionados por sus jefes, quienes se han enriquecido a costa de disminuir las prestaciones de salud y con los bajos salarios. Definitivamente, la confianza en las empresas se ha perdido.

La última oleada de escepticismo se presentó con el ***Caso Enron***, que como se ha mencionado, reveló excesos y malos manejos, dando lugar a sospechas y a desconfianza. La ***Securities and Exchange Commission (SEC)*** de los EUA, es una agencia del Gobierno Federal creada por la ***Securities Exchange Act*** de 1934, que tiene por objeto proteger al público de malas prácticas dentro de los mercados financieros y de valores de los Estados Unidos. La SEC se encuentra investigando más de una docena de empresas por sus "dudosas o cuestionables" contabilidades.

La percepción del público es que muchos ejecutivos han ocasionado esta pérdida de confianza debido a que manejan los libros contables a su beneficio, "maquillando" números, ocultando la verdad y enriqueciéndose en los mercados de valores, mientras que los accionistas sufren cuantiosas pérdidas.

*"Si el gobierno de las modernas corporaciones no se encuentra completamente descompuesto, está pasando por una severa crisis de confianza."*³⁰

Lo ocurrido con **Enron** constituyó una traición por parte de los directivos de la empresa hacia los empleados al dejarlos con enormes pérdidas que afectaban sus planes de retiro. **Enron** demostró que no importaba qué tan graves habían sido los errores de los directivos, ellos siempre se iban de la empresa con grandes ganancias, mientras que los empleados, accionistas y los grupos de interés ("*stakeholders*") sufrían las consecuencias de la ineptitud y maleficencia de los administradores.

En muchos sentidos, **Enron** y sus negocios con **Arthur Andersen** fueron anómalos: la codicia, los descuidos en sus manejos y los fraudes, lograron que dos de las más grandes empresas de EUA perdieran el control.

El inevitable resultado de esto es la ira de los accionistas que se sienten profundamente enojados y desilusionados. Así lo comenta **Eugene J. Becker**, un pequeño inversionista que vive cerca de Baltimore, entrevistado por *BusinessWeek*: "*Me siento profundamente decepcionado y disgustado*", "*esta gente no puede vigilarse por ellos mismos. La codicia es lo que los maneja. Es tiempo para los accionistas de empezar a demostrar su decepción de modos tangibles.*"³¹

Esta desconfianza provocará indudablemente grandes pérdidas para las empresas y para la sociedad. "*Se encuentra en riesgo la integridad del capitalismo.*"³² Si los inversionistas continúan con la desconfianza y la falta de fe en las corporaciones, se provocará un colapso en el acceso al capital, que para

³⁰ "*If the governance of modern corporation isn't completely broken, it is going through a severe crisis of confidence*". **BYRNE**, op. cit.

³¹ "*I feel thoroughly disillusioned and disgusted*", "*these people cannot police themselves. Greed is there driver. It's time for stockholders to start showing their disillusionment in tangible ways.*" Loc. cit.

³² "*At risk is the very integrity of capitalism*". Loc. cit.

EU ha sido el combustible para su innovación y liderazgo económico. La pérdida en la confianza amenaza la capacidad para crear nuevos trabajos y activar la economía.

“Los directores que han fallado en dirigir y los Presidentes de las empresas que han fallado en cuanto a su liderazgo moral, son indudablemente los retos más serios a los que se enfrenta la América Corporativa de ahora.”³³

La utilización de nuevas tecnologías es uno de los puntos primordiales del nuevo modelo planteado por **Dipiazza y Eccles**³⁴ para facilitar la adopción del Gobierno Corporativo a nivel mundial. Específicamente, el establecimiento de un lenguaje común para compartir información a través de la Internet, como por ejemplo, la utilización del lenguaje conocido como **XBRL**. *“Este lenguaje, que se está desarrollando en la actualidad, puede suponer ahorros de hasta el sesenta por ciento para la empresa en cuanto a los costes de producción de los informes.”³⁵*

El estudio de **Dipiazza y Eccles** señala que *“... otra práctica deseable sería un mayor uso de internet no sólo para presentar los estados financieros, sino también para que los inversores individuales tengan una mayor participación a través de, por ejemplo, las videoconferencias.”³⁶*

“Se trata, en definitiva, de conseguir que las nuevas tecnologías redunden en una mayor transparencia y en un aumento del nivel de comunicación de las empresas.”³⁷

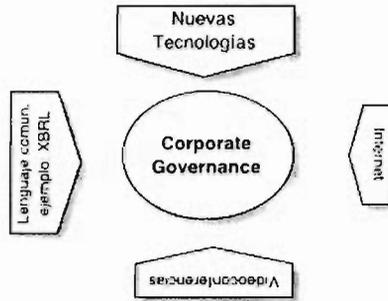
³³ *“Directors who fail to direct and CEOs who fail at moral leadership are arguably the most serious challenge facing Corporate America today”*. BYRNE, op. cit.

³⁴ FERNÁNDEZ, *La enervada del gobierno corporativo*, op cit.

³⁵ Loc. cit.

³⁶ Loc. cit.

³⁷ Loc. cit.



Gráficos elaborados por Rodrigo García Moncada



Pero, ¿en qué puede ayudar un abogado al Gobierno Corporativo? ¿Cómo puede servir el derecho a la adopción de mejores prácticas corporativas? Específicamente ¿cuál es el papel del abogado dentro de la Gobernabilidad Corporativa?

In-house counsel, o el departamento jurídico de la empresa, aconsejará frecuentemente a los administradores y directivos de las mismas a que tomen una participación más activa alentándolas a adoptar estándares de Gobierno Corporativo que les beneficiarán. También, existen departamentos especializados en *Corporate Governance* que pertenecen, generalmente, al área de Derecho Corporativo de las firmas más importantes en las principales ciudades del mundo, como es el caso de la Ciudad Nueva York en donde **Shearman & Sterling; Weil, Gotshal & Manges** o **Skadden Arps, Slate, Meagher & Flom**, encuentran en el Gobierno Corporativo un área importante para prestar sus servicios jurídicos.

B) CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Para **Mariano Carbajales**,³⁸ de la **Fundación de Estudios de Regulación** con sede en España, el Gobierno Corporativo puede entenderse desde un *sentido amplio* y desde un *sentido restringido*.

1. Gobierno Corporativo en Sentido Amplio

Desde un sentido amplio, el Gobierno Corporativo es *"aquel sistema por el cual los negocios corporativos (de las empresas) son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la corporación o empresa: propietarios, directores, administradores, accionistas y simples empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios."*³⁹

2. Gobierno Corporativo en Sentido Restringido

En sentido restringido, se considera al Gobierno Corporativo como *"... aquel gobierno que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las empresas."*⁴⁰

En nuestra opinión, Mariano Carbajales hace una excelente contribución al desarrollo del Gobierno Corporativo *"hispano"* porque realiza un análisis breve, pero exacto, del *gobierno de las sociedades*. Su hipótesis consiste fundamentalmente en que *"... antes de hablar de un buen gobierno corporativo se torna necesario preguntarnos acerca del fin de la empresa."*⁴¹

³⁸ CARBAJALES, Mariano, *El gobierno corporativo. ¿cuestión ética o cosmética?* (*Expansión Directo*, 14 de septiembre de 2002). (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansiondirecto.com/edición/noticia/0,2458,184012,00.html>) (Nota: sin número de páginas)

³⁹ Loc. cit.

⁴⁰ Loc. cit.

⁴¹ Loc. cit.

3. Empresa con un fin eminentemente lucrativo

Si la empresa tiene un fin estrictamente económico, entonces su objetivo será obtener los máximos beneficios en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo. En el caso en que la empresa tenga un fin más amplio, es decir, que no sea meramente económico, como ser una fuente generadora de recursos; de trabajos; la satisfacción de necesidades por medio de la producción de bienes y la prestación de servicios; contribuir a la formación de las personas y a la vida social; etcétera, entonces la empresa tendrá un fin social además del estrictamente económico.

Si optamos por decir que la empresa tiene únicamente un fin económico, entonces un "buen Gobierno Corporativo" será "... *aquel que procure obtener las máximas ganancias en el menor tiempo posible para el inversor...*",⁴² y añadiríamos: con el menor esfuerzo posible. Según **Mariano Carbajales**, ésta concepción de la empresa es la que ha predominado según hemos visto de la experiencia vivida con **Enron** y las cadenas de fraudes financieros de **Global Crossing, Adelphia, World Com, Tyco, Qwest, Xerox**, entre otras empresas. Este concepto de empresa es el que ha predominado en la última década del "boom bursátil" provocado por las **empresas de tecnología o dot com**. En esta etapa, la empresa es concebida como una entidad cuyo único fin es la obtención de lucro.

4. Empresa con un fin social

Si consideramos a la empresa como una entidad que tiene una finalidad más amplia, es decir, que además de tener un fin económico también tiene un fin eminentemente social, en este caso, un "*buen Gobierno Corporativo*"

⁴² CARBAJALES, op. cit.

necesariamente deberá ser diferente, pero no necesariamente opuesto, coincidiendo con la opinión de **Mariano Carbajales**.⁴³

*"Decir que la empresa tiene un fin social es decir bastante poco, y hasta puede resultar muy engañoso o, al menos, confuso. En una palabra, no es más que un tópico. Actualmente, hablar de la 'finalidad social' de la empresa está dentro de las categorías de la filosofía social y política moderna, se ha dado en llamar lo 'políticamente correcto'."*⁴⁴

Realmente se entiende por "fin social de la empresa" lo siguiente: que una empresa, además de tener una finalidad puramente lucrativa, tiene un fin social. En opinión del mismo autor, el fin social de la empresa implica concebir a esta como una auténtica comunidad de personas y, en consecuencia, de intereses: de los empresarios, de los trabajadores, de los empleados, de los ejecutivos, de los directivos y de los consejeros; en donde todos se benefician del trabajo de los demás. Es decir, los empresarios buscan obtener los mayores beneficios de su inversión, mientras que los trabajadores reciben un salario justo "... el cual implica no sólo atender sus necesidades básicas, sino incluir los incentivos necesarios para que intente mejorar su trabajo en la empresa (con lo cual ésta también se beneficia) y al mismo tiempo pueda mejorar su bienestar económico, personal y familiar. De este modo, la sociedad en su conjunto progresa."⁴⁵

*"En síntesis, si entendemos la empresa como una comunidad de personas, éstas serán su principal activo, y cuidando de él es como aquella obtendrá sus máximos beneficios."*⁴⁶

⁴³ CARBAJALES, op. cit.

⁴⁴ Loc. cit.

⁴⁵ Loc. cit.

⁴⁶ Loc. cit.

5. Gobierno Corporativo como sinónimo de "democracia de los accionistas"⁴⁷

Existen otras concepciones que se pueden clasificar como "institucionales", y son las que consideran al *Gobierno Corporativo* como sinónimo de "democracia de los accionistas". "Con esta concepción, el GC no pasaría de ser un tópico recientemente concebido así como escasamente definido, y, en consecuencia, no se distingue de un sistema o régimen cuyo objetivo procura el mayor bien de los accionistas, empleados, clientes, banqueros, y ciertamente por la reputación y buen estado de la nación y la economía."⁴⁸

6. Concepción microeconómica de la empresa

Otra concepción del Gobierno Corporativo es la **concepción microeconómica de la empresa**. Esta considera que la empresa tiene una finalidad meramente lucrativa: crear valor para el inversionista. Desde esta concepción, el Gobierno Corporativo se limita "... a una técnica para asegurar los incentivos necesarios para una administración eficiente de los negocios. Un campo de la economía que investiga cómo motivar a los directores para que obtengan el máximo de ganancias para los accionistas de la empresa en el menor tiempo posible."⁴⁹

Dentro de los incentivos podemos encontrar:

- ◆ Distintos tipos de técnicas contractuales;
- ◆ Diseños organizacionales específicos; y

⁴⁷ Acosta Romero, acertadamente, no acepta el concepto de "democracia" dentro de las sociedades mercantiles. Ver: ACOSTA ROMERO, Miguel, GARCÍA RAMOS, Francisco de A., y GARCÍA ALVAREZ, Paola, *Tratado de Sociedades Mercantiles con énfasis en la Sociedad Anónima*. (México: Ed. Porrúa, 2001), pp. 773-778.

⁴⁸ CARBAJALES, op. cit.

⁴⁹ Loc. cit.

- Normas que promuevan incentivos como las **stock options**.⁵⁰

"Desde esta concepción también podríamos decir que el GC trata acerca de los caminos por los cuales los proveedores financieros de las empresas se aseguran los retornos de su inversión. Las consecuencias de esta visión microeconómica son evidentes a la luz de caso Enron."⁵¹

Una de las consecuencias de ésta concepción microeconómica de la empresa es la desprotección de los accionistas minoritarios (o *shareholders*) frente a los *stakeholders* o accionistas de núcleo duro o de referencia, como los llama Mariano Carbajales,⁵² provocándose en los últimos tiempos el reforzamiento del **principio de transparencia (full disclosure)**.

Según la hipótesis de Mariano Carbajales,⁵³ desde una "**concepción amplia**" de la empresa, un buen Gobierno Corporativo será cuestión de ética, mientras que desde una "**visión microeconómica**", ya referida, el Gobierno Corporativo será una cuestión "cosmética". Es decir, el Gobierno Corporativo se podrá concebir como un verdadero instrumento para alcanzar el bienestar social, y un verdadero compromiso de parte de los empresarios, directivos, administradores, trabajadores e inversionistas para producir bienes o prestar servicios, cumpliendo con un fin social, además de uno eminentemente lucrativo.

Aquí se trata, evidentemente, de una *cuestión ética* del Gobierno Corporativo; mientras que será una *cuestión cosmética o de imagen*, cuando se pretenda alcanzar únicamente beneficios económicos por parte de los inversionistas y administradores, sin tener en mente el fin social al que ya nos hemos referido; es

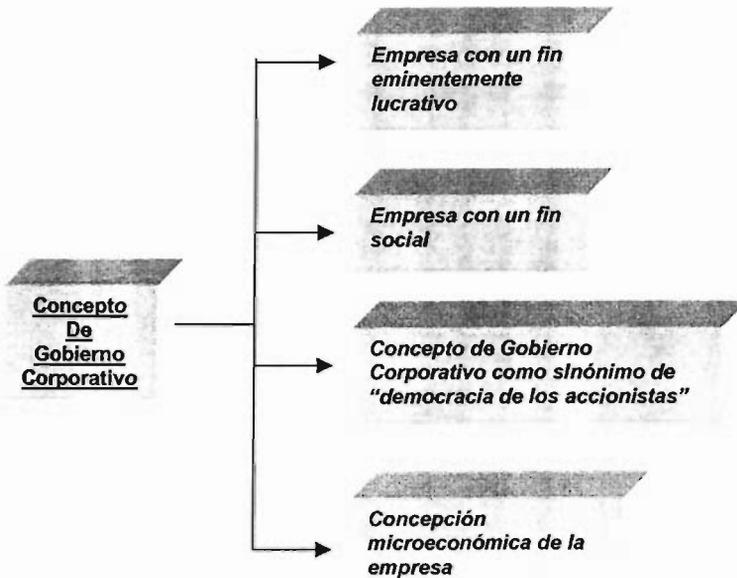
⁵⁰ Las *stock options* son incentivos para mejorar la eficiencia y la búsqueda de ganancias de los directores y administradores que buscan, esencialmente, alinear los intereses de éstos con los de los accionistas.

⁵¹ CARBAJALES, op. cit.

⁵² Loc. cit.

⁵³ Loc. cit.

decir, usando un término de la moderna jerga contable, "una cuestión de maquillaje".



Gráficos elaborados por
Rodrigo García Moncada

*"Esta última forma de concebir a la empresa implica que de él se pueden obtener mejores beneficios pues, en el contexto de una sociedad de consumo, la 'apariciencia' prima sobre la esencia, el 'aparece' al 'ser'. ¿Qué otra cosa significan si no los fraudes contables que han ido pareciendo en las más grandes empresas mundiales...? En estos casos, la 'imagen' de la empresa ha primado sobre la realidad de sus negocios."*⁵⁴

Para poder contar con un concepto de *Gobierno Corporativo* o de *Buen Gobierno Corporativo*, debemos definir cuál es la concepción de empresa sobre la cual basar nuestro Gobierno Corporativo. "... la palabra empresario viene de

⁵⁴ CARBAJALES, op. cit.

‘empresedor’, alguien que ‘emprende’ algo, que inicia, que innova, que crea.⁵⁵ Según el **Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española**, empresa es una: *"Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad"*.⁵⁶

Por su parte, *"capitalismo viene de capital y del latín caput, que significa cabeza."*⁵⁷ Así, el empresario es el motor o el corazón del sistema capitalista, que debe utilizar su inteligencia para innovar, crear y mejorar su entorno social y no ser un mero especulador. Capitalismo es el *"Régimen económico fundado en el predominio del capital como elemento de producción y creador de riqueza."*⁵⁸

Coincidimos con Mariano Carbajales en que la *solución al gobierno de las sociedades* no es la creación de más normas, regulaciones y sanciones, sino de volver a los principios y conceptos fundamentales y replantearnos el modelo de empresas que se desean constituir, considerando el contexto social, histórico y cultural de cada una. *"En este sentido, creemos que debe pasarse de un modelo que hemos dado en denominar anónimo y competitivo hasta ahora existente, hacia uno más responsable y cooperativo"*.⁵⁹

Por su parte, la **Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS)** considera que *"... la Gobernabilidad Corporativa es un término que ha emergido como disciplina autónoma, aunque las primeras semillas de éste concepto se encuentra en los hilos de la economía, la política y el derecho, provenientes de siglos atrás. La importancia del tema es reconocida*

⁵⁵ CARBAJALES, op. cit.

⁵⁶ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española. Tomo III* (19ª edición; España: Espasa Calpe, 1970.) p. 522.

⁵⁷ CARBAJALES, op. cit.

⁵⁸ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española. Tomo II*, op. cit. p. 254.

⁵⁹ CARBAJALES, op. cit.

*mundialmente, pero la terminología y las herramientas analíticas todavía están emergiendo, siguen evolucionando y se preparan para auto-superarse día a día.*⁶⁰

C) DEFINICIONES DEL CORPORATE GOVERNANCE

1. Universidad de Maryland (USM)

El Gobierno corporativo es: *"La facultad de compartir la responsabilidad de la administración y de la toma de decisión importante de una compañía frente a la potencialización (sic) de su recurso humano, la investigación, la misión, y al presupuesto."*⁶¹

2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Según la OCDE: *"Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las sociedades del sector público y el privado son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, como por ejemplo, la Junta o Consejo de Administradores, Presidente y Directores, accionistas y otros terceros aportantes de recursos."*⁶²

3. University of New South Wales School of Economics

"La definición más restricta del gobierno corporativo se refiere a la forma mediante la cual una empresa protege los intereses de accionistas y de otros deudores. Los principios hacen énfasis en la protección a los accionistas minoritarios puesto que

⁶⁰ CONFEDERACIÓN COLOMBIA DE CÁMARAS DE COMERCIO (CONFECAMARAS), *Corporate Governance*. (Artículo disponible en <http://www.confecamaras.org.co>). (Nota: sin número de páginas)

⁶¹ Loc. cit.

⁶² Loc. cit.

*los accionistas grandes no requieren generalmente protección. En un sentido más amplio, se refiere a la responsabilidad de la gerencia, incluyendo directores (administradores y miembros de las juntas directivas), ante los accionistas y ante otros deudores."*⁶³

4. Corporate Governance Project

*"El Gobierno de las Sociedades, es el sistema interno de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio. El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los socios y accionistas de una sociedad, la gestión de su junta directiva, y la responsabilidad frente a los terceros aportantes de recursos. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad de la persona jurídica, de establecer estos principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés."*⁶⁴

5. Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia (CONFECAMARAS)

*"Gobierno Corporativo: La forma en que se administran y se controlan las sociedades. Refleja las relaciones de poder entre socios o accionistas, la junta directiva y la gerencia."*⁶⁵

Por su parte, la **Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Centre For the International Private Enterprise**, define como "buen Gobierno Corporativo": "... los estándares mínimos adoptados por una sociedad, con el fin de garantizar una recta gerencia, del derecho de los socios o accionistas, las

⁶³ CONFECAMARAS, *Corporate Governance*, op. cit.

⁶⁴ Loc. cit.

⁶⁵ CONFECAMARAS, *Corporate Governance/Gobierno Corporativo. Aspectos Generales*. (Programa Corporate Governance para Colombia. CIPE - CONFECAMARAS), p. 2 (Presentación en Powerpoint disponible en: <http://www.confecamaras.org.co>)

*responsabilidades de la junta directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés ‘Stakeholders’”.*⁶⁶

6. México: Código de Mejores Prácticas Corporativas

México cuenta con un *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003. El Código no define directamente al Gobierno Corporativo, pero de su contenido y de su Exposición de Motivos podemos decir que el Gobierno Corporativo es un sistema para alentar prácticas administrativas más transparentes para conseguir una mayor inversión. Sin embargo, consideramos que la definición más apropiada y que mejor se adapta a la realidad y necesidades de nuestro país es la de la OCDE.

En los capítulos 5 y 6 del presente trabajo, se analizará cómo es el Gobierno Corporativo en México y el contenido del *Código de Mejores Prácticas Corporativas* mexicano.

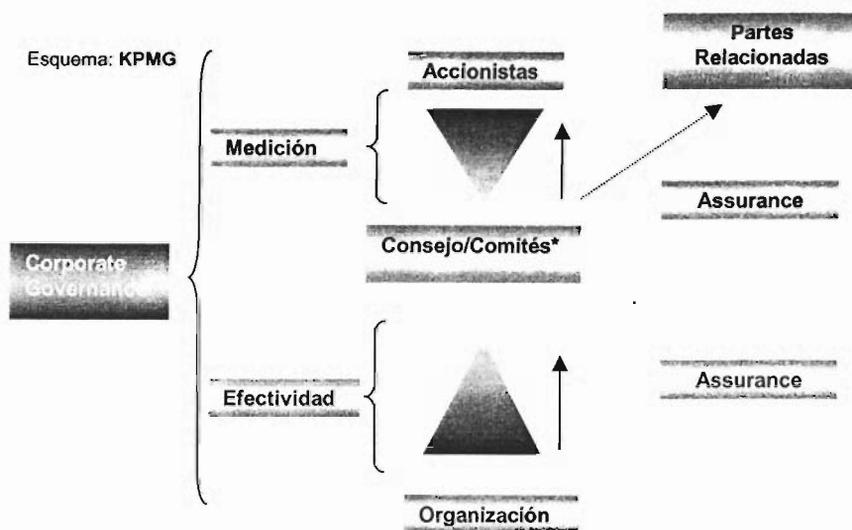
7. Otras definiciones

La firma de consultoría **KPMG** adopta la definición de la OCDE y coincide en que el Gobierno Corporativo es “... *el sistema por el cual las empresas de negocios son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y obligaciones entre los diferentes participantes en la empresa, tales como, los Accionistas, el Consejo de Administración, la Gerencia (la Organización), y las Partes Relacionadas; y explica las reglas y procesos para tomar decisiones en los asuntos corporativos. Por este medio, también se provee la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son establecidos, así como los medios para alcanzar dichos objetivos incluyendo el monitoreo de sus cumplimientos.*”

⁶⁶ CONFECAMARAS, *Corporate Governance/Gobierno Corporativo. Aspectos Generales*. op. cit., p. 2.

KPMG concluye: “.. el Gobierno Corporativo es el proceso utilizado para dirigir y mejorar las actividades de la organización con el objetivo de agregar valor a los accionistas”.⁶⁷

De acuerdo a KPMG, el **marco estructural de la actuación del Gobierno Corporativo**,⁶⁸ según los elementos aportados en la definición, es el siguiente:



* A través del Consejo y Comités, el Corporate Governance encuentra el balance entre los intereses de los accionistas y la dirección de una organización.

⁶⁷ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*. (México: Cárdenas Dosal, 2001), p. 8. (Documento en formato PDF disponible en: <http://www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo>)

⁶⁸ Loc. cit.

II. OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En nuestra opinión, los objetivos del Gobierno Corporativo son múltiples, por lo que podemos decir que tiene **objetivos generales** y **objetivos específicos**.

Como **objetivos generales** del Gobierno Corporativo se pueden mencionar los siguientes:

- a) **Asegurar el buen manejo y administración de las sociedades.** El Gobierno Corporativo fue concebido para asegurar el buen manejo y administración de las sociedades que emiten títulos en el mercado público de valores, con el objetivo de proteger los derechos de los inversionistas y de otros grupos de interés. En la actualidad, todas las empresas -coticen o no en los mercados públicos de valores (bolsas de valores)- requieren de las directrices de la Gobernabilidad Corporativa para su buen funcionamiento.

Son las empresas que cotizan en bolsa las obligadas a cumplir con *buenos Gobiernos Corporativos* como requisito para actuar dentro de los mercados financieros, ya sea como una exigencia de las casas de bolsa, que son privadas, o como requerimiento legal, dependiendo del país de que se trate, del tipo de empresa, etc.

- b) **Fomentar la confianza en los mercados financieros.** Para atraer recursos de los inversionistas al asegurar el buen manejo y administración de las sociedades.

c) **Promover la competitividad.** Lo que redundará finalmente en:

1. Mejores productos, bienes y servicios.
2. Mayores recursos para la empresa y para la sociedad.
3. Mayor número de empleos.
4. Se atraería inversión extranjera.
5. Mejoría en la economía nacional.
6. Beneficios personales de trabajadores, empleados, inversionistas, accionistas, y otros grupos de interés.
7. Beneficios sociales.

Como **objetivos específicos** del Gobierno Corporativo podemos encontrar los siguientes:

- ◆ Equidad
- ◆ Transparencia, fluidez e integridad de la información
- ◆ Rendición de cuentas
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Derechos de los accionistas
- ◆ Trato equitativo de los accionistas

Los objetivos específicos del Gobierno Corporativo son múltiples y muy diversos porque dependen de las necesidades de las empresas en lugar y tiempo determinados. Estos podrán ser cualquiera, siempre que permitan alcanzar los objetivos generales, como: *asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, fomentar la confianza en los mercados financieros y promover la competitividad.*

III. LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

El concepto de Gobernabilidad Corporativa ha sido desarrollado a lo largo de los últimos años a través de diferentes caminos. Académicos, empresarios, abogados, financieros, banqueros, administradores, periodistas, han contribuido en su desarrollo, por lo que existe un gran cúmulo de información del Gobierno Corporativo que se encuentra dispersa, principalmente, en la Internet. Estos principios constituyen el esfuerzo y la aportación de todos los especialistas en el *gobierno de las sociedades*, y tienen por objeto guiar a cualquiera que esté interesado en las buenas prácticas corporativas.

La OCDE ha sido uno de los principales promotores del Gobierno Corporativo y ha creado una serie de principios que conforman los pilares del *gobierno de las sociedades*. Aunque la OCDE ha sido el principal y más importante promotor de la Gobernabilidad Corporativa, han existido otros esfuerzos en distintos países para conformar un sistema de Gobierno Corporativo aceptado internacionalmente. Indudablemente, la labor de la OCDE constituye el esfuerzo más importante en cuanto al establecimiento del Gobierno Corporativo a nivel mundial.

A continuación, mencionaremos los principios del Gobierno Corporativo de manera general, para, posteriormente, comentar los *Principios de la OCDE sobre el Gobierno de las Sociedades* en el Capítulo 2 del presente trabajo.

Los principios de la Gobernabilidad Corporativa pueden variar de país en país, dependiendo de varios factores como el marco jurídico, si se trata de empresas que cotizan o no en bolsa, el tipo de actividad de las empresas, etc. Nuestra intención es enumerar algunos de los principios más representativos de cada tipo para cumplir con el objetivo de dar a conocer el Gobierno Corporativo en México.

Principios básicos del Gobierno Corporativo ⁶⁹ :
◆ Protección a los derechos de los accionistas.
◆ Trato igualitario a los accionistas
◆ Comunicación y transparencia informativa.
◆ Responsabilidad del Consejo y de los directivos – Mayor control sobre los directivos.

Algunos de los principios ya se encuentran en el marco jurídico de ciertos países, otros no, por lo que deberán ser adoptados por las diversas legislaciones para proporcionar seguridad jurídica a los inversionistas y demás grupos de interés. Los siguientes, son los principios que la **Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio**⁷⁰ proporciona en su página de Internet.⁷¹

a. Derechos de los accionistas

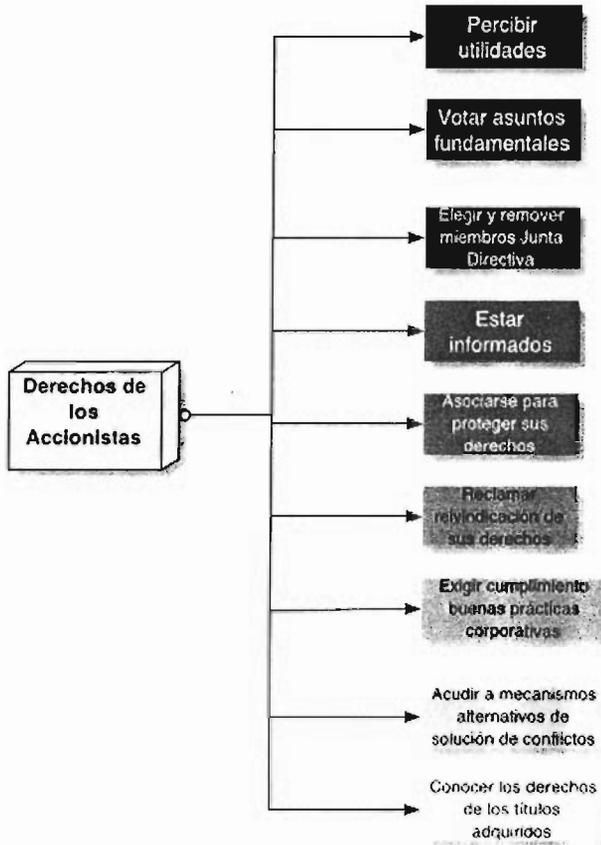
Dentro de estos podemos enumerar los siguientes:

1. Percibir utilidades.
2. Votar sobre los asuntos fundamentales de la sociedad.
3. Elegir y remover a los miembros de la junta directiva.
4. Estar informados.
5. Asociarse para proteger sus derechos.
6. Reclamar la reivindicación de sus derechos.
7. Exigir el cumplimiento de las buenas prácticas corporativas.
8. Acudir a mecanismos alternativos y efectivos de solución de conflictos.
9. Conocer los derechos que contienen los títulos adquiridos.

⁶⁹ PELÁEZ, Enrique, *Gobierno Corporativo*. (Presentación en formato Powerpoint disponible en http://www.societario.com/estudiantes/gobcorpsitio_archivos/slide001.html), p. 7.

⁷⁰ La CONFECAMARAS ha realizado un esfuerzo muy importante para dar a conocer y profundizar en el estudio del Gobierno Corporativo en América Latina, por ello, considero apropiado difundir los Principios que la misma publica en la Internet.

⁷¹ Ver: <http://www.confecamaras.org.co>

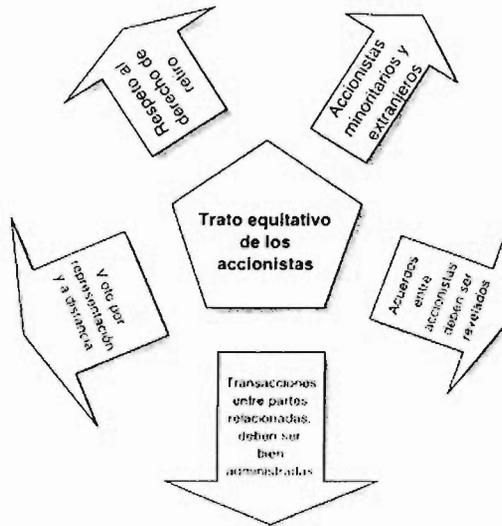


Gráficos elaborados por
Rodrigo García Moncada

b. Trato equitativo de los accionistas

1. Los accionistas minoritarios y los extranjeros deberán tener un trato equitativo en la sociedad.
2. Las sociedades facilitarán el voto por representación y el voto a distancia.
3. Los acuerdos entre accionistas son un mecanismo para favorecer el trato equitativo y deben ser revelados.

4. El derecho de retiro debe ser respetado.
5. Las transacciones entre partes relacionadas y otros asuntos relativos a los conflictos de interés, deberán estar bien administrados y revelados.



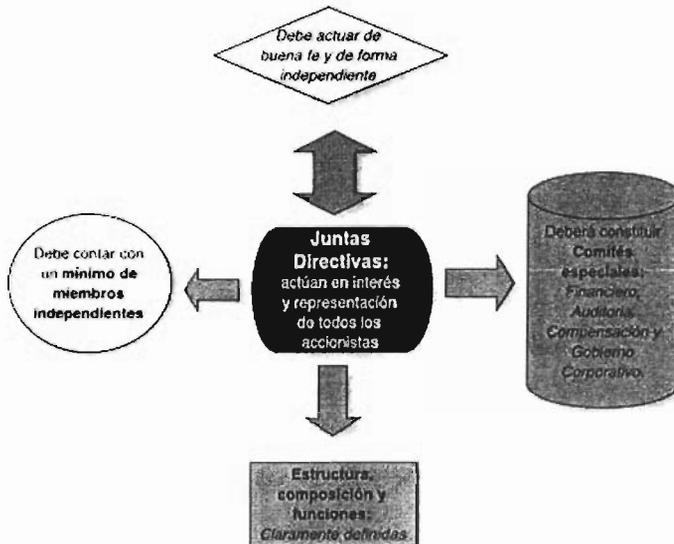
Gráficos elaborados por
Rodrigo García
Moncada

c. Juntas Directivas

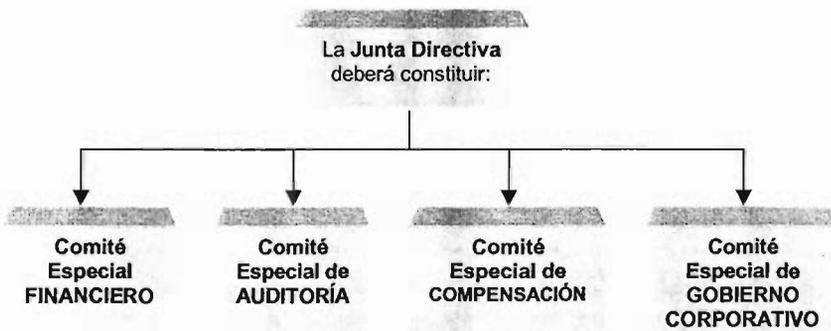
1. La junta directiva debe actuar en interés y representación de todos los accionistas.
2. La junta directiva debe actuar de buena fe y de forma independiente.
3. La estructura, composición y funciones deberán estar claramente definidas.
4. La junta directiva debe contar con un mínimo de miembros independientes.

5. La junta directiva deberá constituir *Comités especiales* como el financiero, auditoría, compensación y Gobierno Corporativo.

Gráficos elaborados por
Rodrigo García
Moncada

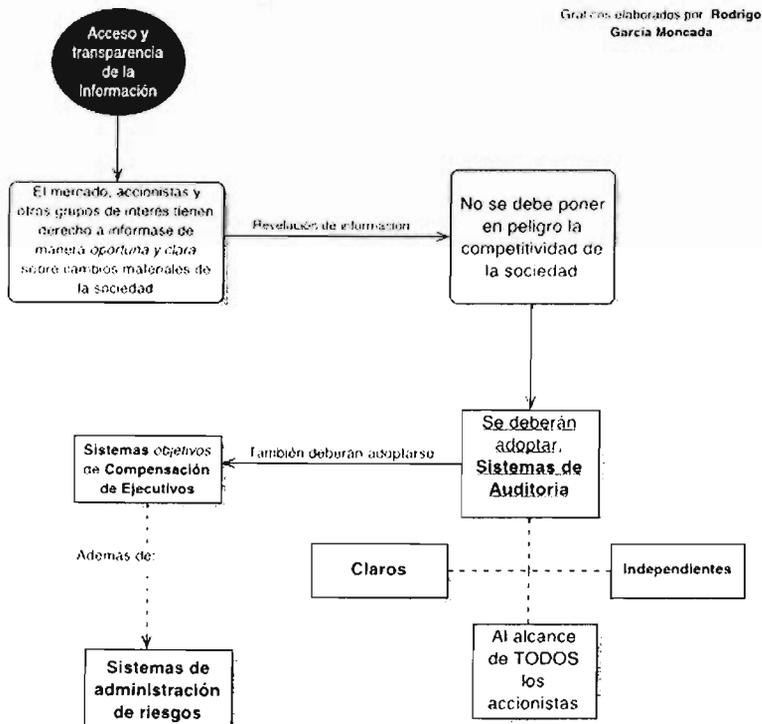


Gráficos elaborados por
Rodrigo García Moncada



d. Transparencia, fluidez e integridad de la información

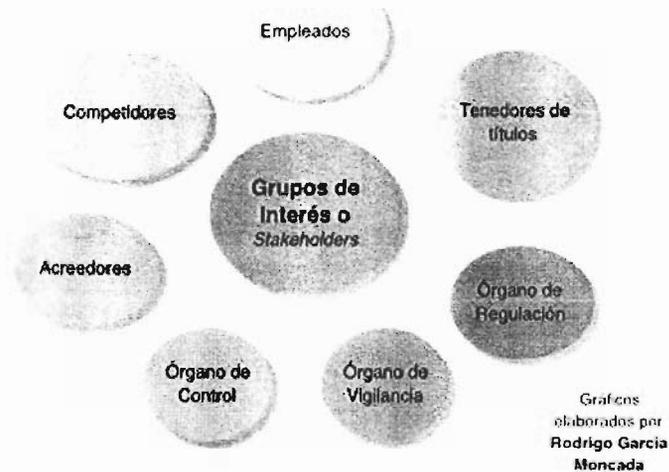
1. Acceso y transparencia de la información.
2. El mercado, los accionistas y otros grupos de interés tienen derecho a informarse de manera oportuna y clara sobre los cambios materiales de la sociedad.
3. La revelación de información no debe poner en peligro la competitividad de la sociedad.
4. Las sociedades deberán adoptar sistemas de auditoría claros, independientes y al alcance de todos los accionistas.
5. Las sociedades deberán adoptar sistemas objetivos de compensación de los ejecutivos.
6. Las sociedades deberán adoptar sistemas de administración de riesgos.



e. Grupos de interés o *stakeholders*

Se consideran grupos de interés los siguientes:

- a. Los empleados de la compañía.
- b. Los tenedores de títulos.
- c. Los órganos de regulación, control y vigilancia.
- d. Los competidores.
- e. Los acreedores.



IV. CÓMO LOGRAR UN SISTEMA EFECTIVO DE GOBIERNO CORPORATIVO

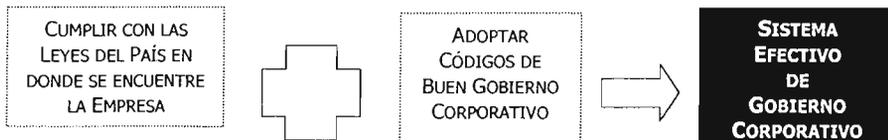
Lo esencial para lograr un *sistema efectivo de Gobierno Corporativo* es que las empresas cumplan con las regulaciones impuestas a las sociedades en el país en que se encuentren establecidas. Todos los países miembros de la OCDE cuentan con regulaciones nacionales que, de una u otra manera, se acercan a los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*.

En efecto, el primer paso de un buen Gobierno Corporativo es cumplir con los requisitos legales del país en donde se encuentre la sociedad operando. Pero, aunque la mayoría de las legislaciones de los países miembros de la OCDE siguen, de una u otra manera, los principios del gobierno de las sociedades, la responsabilidad de alcanzar un sistema efectivo de Gobierno Corporativo recae en las propias sociedades (empresas, compañías, etc.); es decir, si algún país no cuenta con regulaciones propias del Gobierno Corporativo, las mismas empresas pueden adoptar las directrices de la Gobernabilidad Corporativa, a pesar de que la legislación del país en el que resida la sociedad no las contemple.

Por ello, las sociedades deben adoptar **Códigos de Buen Gobierno Corporativo** en los que se regulen de manera específica los *principios de equidad, información, transparencia, rendición de cuentas y de responsabilidad*, para proteger los derechos de los accionistas y su trato equitativo; la transparencia, fluidez e integridad de la información y los derechos de los grupos de interés social.

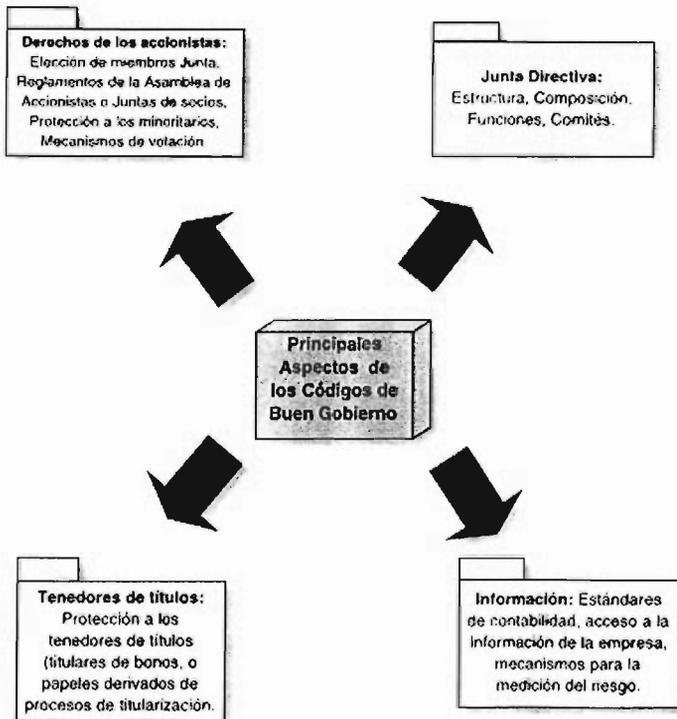
Los *Códigos de Buen Gobierno Corporativo* deben ajustarse al objeto de la sociedad, es decir, a la actividad comercial de cada sociedad, y deberán traducirse en un marco "autorregulatorio" que norme las operaciones de la misma y garantice a los accionistas, clientes y otros aportantes de recursos la transparencia de los manejos, así como "... la objetividad y la competitividad con que se realiza la gestión empresarial." ⁷²

Sencillamente, para lograr un *sistema efectivo de Gobierno Corporativo*, proponemos la siguiente fórmula:



⁷² CONFECAMARAS, *El A. B. C. del Buen Gobierno Corporativo*. (Artículo disponible en <http://www.confecamaras.org.co>) (Nota: sin número de páginas).

Algunas recomendaciones para lograr un sistema efectivo de Gobierno Corporativo: ⁷³	
✓	Audidores externos independientes
✓	Directores independientes
✓	Comités: <ul style="list-style-type: none">▫ De auditoría▫ De Remuneración▫ De Designaciones
✓	Normas sobre contratos con partes relacionadas



Gráficos elaborados por Rodrigo García Moncada

⁷³ PELÁEZ, op. cit., p. 8.

V. IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo con **Holly J. Gregory**,⁷⁴ no importa qué perspectiva se tiene del objetivo corporativo de la empresa, porque un *efectivo gobierno de las sociedades* asegura que los Consejos y los directivos serán responsables de alcanzar dicho objetivo y, en su caso, rendirán cuentas al no lograrlo.

Sencillamente, la importancia del Gobierno Corporativo radica en que asegura que el Consejo, los directivos y los administradores son responsables del gobierno de la sociedad, tanto de su éxito como de su fracaso, y eso es de gran importancia tanto para la empresa como para la comunidad, por muchas razones.

La importancia del Gobierno Corporativo radica en los beneficios que puede generar la implementación y práctica de un *efectivo sistema de Gobierno Corporativo*. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- *Promueve el uso eficiente de recursos, tanto de la empresa como de la comunidad, beneficiando al país.* Los recursos deberán llegar a las sociedades capaces de invertirlos de la mejor manera para la producción de bienes y para la prestación de servicios de la mejor calidad. Así, un efectivo Gobierno Corporativo ayudará a proteger, conservar y generar recursos escasos, logrando así, satisfacer las necesidades sociales. De esta manera, los administradores que no sean capaces de hacer uso eficiente de los recursos, que sean incompetentes o corruptos, serán reemplazados.

- *Ayuda a las empresas y a las economías nacionales para atraer capital de inversión a menor costo mediante el mejoramiento en la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros de que el capital será usado como fue pactado.* Es decir, los recursos provenientes de los inversionistas serán utilizados de manera eficiente en la empresa y no serán mal utilizados por los

⁷⁴ GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*. op. cit., p. 6.

administradores. Aunque los administradores requieren de cierto grado de discrecionalidad para llevar a la empresa al éxito, las normas y procedimientos son necesarios para proteger el capital de los inversionistas mediante un monitoreo independiente de la empresa; la transparencia en las operaciones, propiedad y control de la sociedad; y la participación de los accionistas en decisiones fundamentales.

◆ *La Gobernabilidad Corporativa asiste a las sociedades para asegurar que fueron creadas y que operan en cumplimiento de las leyes, demás regulaciones y con las propias expectativas de la empresa. Esto implica que el Consejo y los directivos no sólo tomen en cuenta el cumplimiento de las leyes, sino también las posibles consecuencias de sus operaciones en lo político y social.*

◆ *El Gobierno Corporativo permitirá a la empresa responder rápidamente a los cambios del ambiente de negocios, a las crisis y a los inevitables periodos de decadencia.*

◆ *El Gobierno de las sociedades permitirá evitar los manejos descuidados y complacientes, y asegurará que los directivos se encuentren concentrados en mejorar las operaciones de la sociedad; y que cuando alguno falle en tan importante tarea, sea reemplazado inmediatamente.*

◆ *El Gobierno Corporativo es fuertemente relacionado con los esfuerzos para reducir y eliminar la corrupción al momento de hacer negocios. Aunque el Gobierno Corporativo no detiene la corrupción, un efectivo gobierno societario hará muy difícil que las prácticas corruptas se lleven a cabo e, incluso, se enraicen en la sociedad. También permite que la corrupción sea descubierta oportunamente y sea eliminada. "Un efectivo gobierno es una restricción al*

poder de relativamente pocos individuos en una compañía que controlan grandes cantidades de dinero de otras personas."⁷⁵



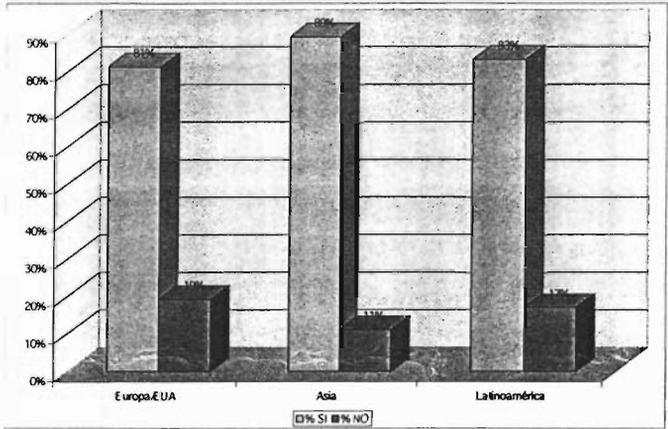
De acuerdo con la encuesta "*Investor Opinión Survey – June 2000*",⁷⁶ realizada por **McKinsey & Company**, una amplia mayoría de los inversionistas pagarían por una empresa con buenas prácticas corporativas.

La misma encuesta de McKinsey aportó datos contundentes que confirman que los inversionistas pagarían un "*premium*" o "*extra*" por una empresa con buenas prácticas corporativas.

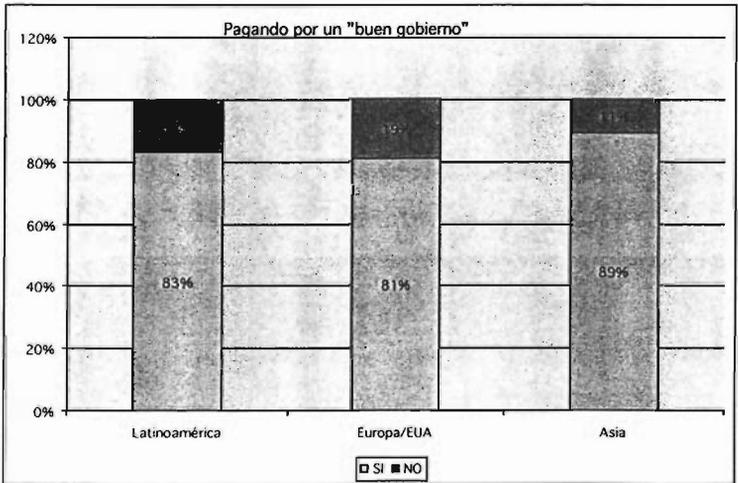
⁷⁵ "Effective governance is a check on the power of the relatively few individual within the corporation who control large amounts of other people's money...". GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*, op. cit., p. 10.

⁷⁶ Ibid., pp. 3-4.

¿Pagaría más por acciones gobernadas?



Conforme a la gráfica *Pagando por un "Buen Gobierno"*, se puede observar que la respuesta a la pregunta: *¿Los inversionistas están dispuestos a pagar más por una compañía con buenas prácticas corporativas?*, la respuesta contundente fue sí. La encuesta fue realizada a inversores de Europa y Estados Unidos de América, Asia y Latinoamérica, obteniéndose resultados muy similares, a pesar de las diferencias que pueden existir entre ellos.



CAPÍTULO SEGUNDO

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

SUMARIO:

I. ANTECEDENTES. II. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE): A) **EQUIDAD**: PRINCIPIO I, *LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS*; PRINCIPIO II, *TRATAMIENTO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS*. B) **TRANSPARENCIA**: PRINCIPIO IV, *COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA INFORMATIVA*. C) **RENDICIÓN DE CUENTAS**: PRINCIPIO V, *LAS RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO*. D) **RESPONSABILIDAD**: PRINCIPIO III, *LA FUNCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS SOCIAL EN EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES*.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I. ANTECEDENTES

La OCDE tiene su origen en el artículo 1º de la Convención firmada el 14 de diciembre de 1960 en París, y que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961.¹

Esta organización tiene como objetivo promover las políticas destinadas a lograr la más fuerte expansión de la economía, del empleo y aumentar el nivel de vida, manteniendo la estabilidad financiera, para contribuir al desarrollo de la economía mundial; contribuir a una sana expansión económica en los países miembros y en los no miembros; y a "... contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales."²

México es miembro de la OCDE desde el 18 de mayo 1994, por lo que en nuestro país los *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades* representan un compromiso internacional que, aunque tiene el carácter de cumplimiento optativo por constituir principios o recomendaciones, no dejan de obligar a las sociedades a cumplirlos porque representan, principalmente, beneficios para las empresas y para la comunidad.

Tal vez, la implementación de estos principios represente una carga más para las sociedades, pero a la larga redundarán en beneficios que de ninguna otra manera se podrán alcanzar. Los *Principios de la OCDE* representan el esfuerzo mundial por alcanzar "mejores prácticas corporativas" en sociedades que primordialmente participen en los mercados financieros, y también en las que no lo hagan.

¹ En el Capítulo Cuarto "*El Gobierno Corporativo en el Mundo*", Título I "*Organizaciones Internacionales*", se encuentra un estudio más detallado sobre la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE), precisamente en el subtítulo 1 del mismo nombre.

² ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades*. (París: OECD Publications Service, 1999), p. 2. (Nota: Documento en formato PDF disponible en: <http://www.oecd.org/pdf/M000048000/M00008301.pdf>)

En la Cumbre de Ministros realizada del 27 al 28 de abril de 1998, el Consejo de la OCDE pidió a la organización que se desarrollará de forma conjunta con los gobiernos nacionales de los países miembros y de otras organizaciones internacionales importantes, así como con el sector privado, "... una serie de normativas y lineamientos en materia de gobierno corporativo."³



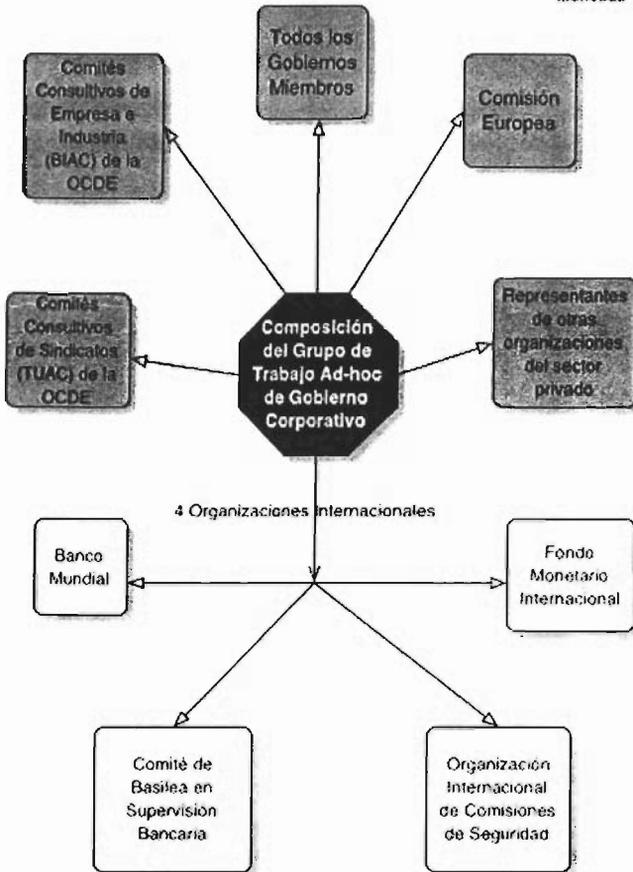
Para cumplir con esta tarea, la OCDE estableció el **Grupo de Trabajo ad-hoc de Gobierno Corporativo**⁴ para desarrollar "... una serie de Principios no vinculantes que englobarán los puntos de vista de los países miembros sobre este asunto."⁵

³ OCDE, *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades*, op. cit., p. 3.

⁴ "Para cumplir con el mandato Ministerial, la OCDE estableció un grupo de trabajo ad-hoc compuesto por todos los gobiernos miembros; la Comisión Europea, 4 organizaciones internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, el Comité de Basilea en Supervisión Bancaria y la Organización Internacional de Comisiones de Seguridad); los Comités Consultivos de Empresa e Industria (BIAC) y de Sindicatos (TUAC) de la OCDE, así como representantes de otras organizaciones selectas del sector privado." Ibid., p. 11.

⁵ Ibid., p. 3.

Gráficos elaborados por
Rodrigo García
Moncada



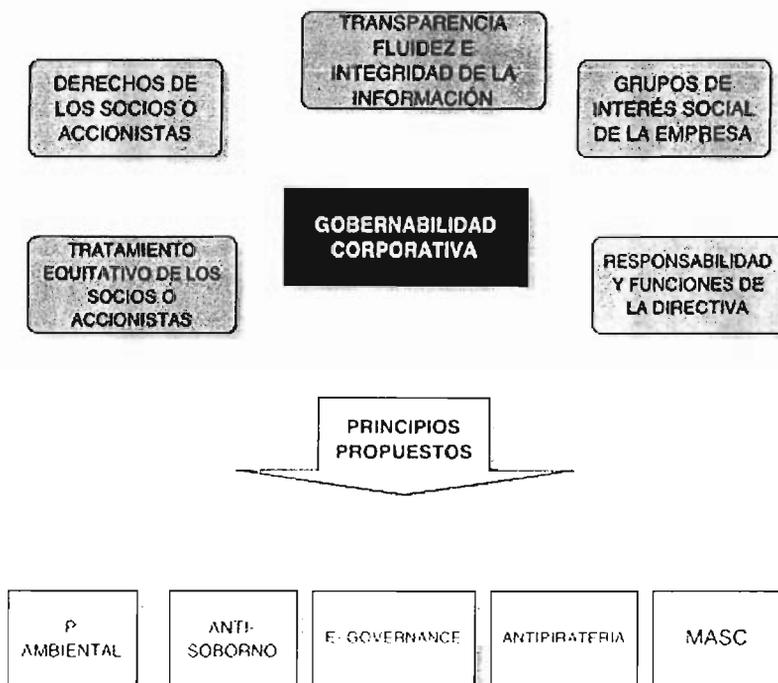
Estos principios se basan en las experiencias de iniciativas nacionales de los países miembros y en trabajos anteriores de la OCDE, como los del **Grupo Consultivo del Sector Empresarial en Gobierno Corporativo de la OCDE**.⁶

⁶ "Los principios resultaron de experiencias de países miembros de la OCDE y trabajos anteriores realizados en la OCDE. A este respecto, el Informe 1998 de la OCDE del Grupo Consultivo del sector empresarial en gobierno corporativo jugó un papel importante." OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 10.

“Se beneficiaron también con el intenso intercambio de información, datos y recomendaciones de algunos países no miembros de la OCDE, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el sector empresarial, inversionistas, sindicatos y otras partes interesadas.”⁷

Finalmente, los *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades* fueron aprobados por los ministros de la OCDE en la **Cumbre de Ministros** realizada del 26 al 27 de mayo de 1999.

PRINCIPIOS DE LA OCED



Graficos: <http://www.conflictaromas.com>

⁷ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 3.

De acuerdo con el prefacio del documento creado por la OCDE, “... los *Principios de la OCDE* representan la primer iniciativa de cualquier otra organización intergubernamental para desarrollar elementos de base de un régimen de buen gobierno corporativo.”⁸ Estos principios pueden ser utilizados por los gobiernos de los Estados para “evaluar y mejorar” sus legislaciones relativas al gobierno de las sociedades, pues constituyen recomendaciones para alcanzar un buen Gobierno Corporativo. “Pueden asimismo ser utilizados por partes del sector privado que jueguen un papel en el desarrollo de sistemas de gobierno corporativo y mejores prácticas.”⁹

Una característica importante de los *Principios de la OCDE* es que consisten en recomendaciones que los gobiernos pueden o no adoptar en sus legislaciones, o que las sociedades pueden o no tomar como directrices. Además, como lo señala el preámbulo del documento, **no existe un modelo único para un buen Gobierno Corporativo.**

En el mundo existen diferentes sistemas legales, marcos institucionales y costumbres, por lo que, de acuerdo con las necesidades específicas de cada región y de cada empresa, podrán existir diferentes modelos de buen Gobierno Corporativo. “No obstante, es común a todos los regímenes el alto 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.”¹⁰

En efecto, a pesar de las diferencias que se pueden presentar de región en región, de país en país y de empresa a empresa, es cierto que siempre existe la necesidad de que los accionistas tengan la tranquilidad de que sus inversiones se encuentran seguras y bien manejadas.

⁸ OCDE. *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 8.

⁹ Loc. cit.

¹⁰ Loc. cit.

*"En adición a ello, las mejores corporaciones reconocen que la ética empresarial y preocupación corporativa de intereses sociales y de medio ambiente de las comunidades en las que operan pueden tener un impacto en la reputación de desempeño corporativo a largo plazo".*¹¹ No es difícil de creer que aquellas empresas que consideran a la ética empresarial como un punto esencial de su existencia y operación, y la convicción de que la preocupación corporativa sobre intereses sociales y sobre el medio ambiente de las comunidades en las que operan, sean consideradas como las mejores empresas.

Las mejores empresas son las que consideran a la ética empresarial y a la preocupación por los intereses sociales y ambientales como puntos importantes de su operación. La competitividad y el éxito alcanzados por estas empresas son el resultado del trabajo de equipo realizado por todos aquellos que forman parte de la empresa *"involucrando contribuciones de los empleados y otros proveedores."*¹²

Es por ello que los principios *"...reconocen el papel de dichos accionistas y alientan a una cooperación activa para la creación de bienestar, empleos y corporaciones financieramente sanas."*¹³

A pesar de que los principios de la OCDE **no son vinculantes**,¹⁴ su cumplimiento es necesario para las sociedades, desde el punto de vista de que aquellas empresas que cumplan con ellos serán más atractivas para los inversionistas, y serán ellas quienes finalmente tengan éxito sobre aquellas que no desearon tener un buen Gobierno Corporativo. Al final de cuentas, son los países y las propias empresas las que, por propia voluntad e interés, decidirán si evalúan sus propios regímenes de Gobierno Corporativo y, finalmente, toman en cuenta los principios de la OCDE.

¹¹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 8.

¹² Loc. cit.

¹³ Loc. cit.

¹⁴ Es decir, no son obligatorios por tratarse de recomendaciones para alcanzar un buen Gobierno Corporativo.

*"En un mundo de cada vez mayor integración, caracterizado por una alta movilización de capitales, las esperanzas de los inversionistas de prácticas de gobiernos corporativos más responsables resultan ser algo que los gobiernos y compañías no pueden ignorar. Se trata simple y sencillamente de un tema de relevancia para los inversionistas extranjeros. Consolidar la confianza de inversionistas nacionales en corporaciones de sus propios países y mercados de acciones significa mucho para la competitividad de las corporaciones a largo plazo, así como para la vitalidad y salud general de las economías nacionales. "*¹⁵

En efecto, las buenas prácticas corporativas no pueden ser ignoradas por los países ni por las empresas, menos ahora con la globalización en que vivimos, en donde los capitales pasan de un país a otro en segundos. Las empresas se hacen atractivas para los inversionistas nacionales y extranjeros mediante el uso de buenas prácticas corporativas, permitiendo la competitividad de las sociedades a largo plazo, beneficiando a las economías nacionales.

La **OCDE** pretende estimular el uso generalizado de estos principios por parte de los gobiernos de los Estados, las empresas, los inversionistas, las compañías y cualquier otro interesado en el mejoramiento de las prácticas corporativas. En realidad, como lo señala en el *prefacio* su documento, se trata de una responsabilidad compartida, tanto de los gobiernos como de la sociedad. La intención de la OCDE es que los países miembros, como los no miembros, las organizaciones internacionales (como el **Banco Mundial -BM-** y el **Fondo Monetario Internacional -FMI-**) y organismos regionales, con el esfuerzo del sector privado, logren consolidar la creación de Gobiernos Corporativos alrededor del mundo.

¹⁵ **OCDE**, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 8.

Algunas iniciativas de la OCDE que han contribuido al Gobierno Corporativo¹⁶:

- ❖ *Convención para el combate contra el cohecho en las transacciones empresariales internacionales*
- ❖ *Lineamientos para las empresas multinacionales*
- ❖ *Instrumentos orientados para disciplinar la competencia tributaria nociva y "carteles de núcleos duros"*
- ❖ *Recomendaciones para mejora del comportamiento ético de los servidores públicos*
- ❖ *El trabajo del grupo de acción financiera en materia de lavado de dinero.*

Los Principios de la OCDE en materia de Gobierno Corporativo constituyen una parte importante del esfuerzo internacional por promover mayor transparencia, integridad y cumplimiento de las leyes.

La OCDE está consciente de que estos principios constituyen el "primer paso", tal como lo señala el prefacio de los mismos. Estas acciones representan el entendimiento y esfuerzo internacional para lograr mejores prácticas corporativas en beneficio de las economías.

Otra característica de dichos principios es que son de "naturaleza evolutiva",¹⁷ es decir, con el tiempo y según las necesidades de cada empresa irán surgiendo nuevos principios que respondan a las necesidades de cada tiempo y lugar, por lo que no son inmutables, sino evolutivos, cambiantes.

¹⁶ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 9.

¹⁷ "Las prácticas de gobierno corporativo son de naturaleza evolutiva, con mejoras que se realizan sobre otras mejoras y mejores prácticas mientras se desarrollan. Estos principios también son evolutivos." Loc. cit.

De acuerdo con el preámbulo de los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, su **finalidad** consiste en:

❶ **Asistir** a los gobiernos de países miembros y no miembros en sus esfuerzos por **evaluar y mejorar** los marcos **legales, institucionales y normativos** sobre el Gobierno Corporativo en sus países.

❷ **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 Gobierno Corporativo**.

Originalmente, los principios se centraron en las empresas que cotizan en bolsa. En realidad, se pueden aplicar a cualquier sociedad, cotice o no en la bolsa, porque son herramientas útiles para cualquier tipo de empresa (pública o privada). Su importancia radica en que constituyen una base común para la comunidad internacional, de lo que se considera como una política de Gobierno Corporativo "correcta".

"Su finalidad no consiste en suplantar las iniciativas del sector privado para desarrollar mejores prácticas y más detalladas de gobierno",¹⁸ por lo que cualquier empresa podrá adoptar medidas de Gobierno Corporativo más estrictas, de acuerdo a sus necesidades; sin embargo, es recomendable que no sean menores a las propuestas de la OCDE, porque éstas representan lo básico para implementar un adecuado Gobierno Corporativo.

¹⁸ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 13.

Algunos de los **beneficios de la Gobernabilidad Corporativa** son los siguientes:

- ❖ Se trata de un **elemento clave** para mejorar la eficacia de la economía, "... incluye una serie de *Inter-relaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés social.*"¹⁹
- ❖ **Proporciona la estructura** que permite alcanzar los objetivos de la sociedad, "... *determinando los medios para alcanzarlos y cómo supervisar su cumplimiento.*"²⁰
- ❖ Además, un buen Gobierno Corporativo **proporciona incentivos o compensaciones adecuadas** para que el Consejo de Administración y la directiva "... *seleccionen aquellos objetivos más rentables para la compañía y los accionistas.*"²¹
- ❖ Permite un **control más eficaz** y, por lo tanto, un **eficiente uso de los recursos de la empresa**. "*Un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera más eficaz.*"²²
- ❖ **Asegura que la empresa toma en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes**, no sólo de los accionistas, sino de la comunidad en la que se encuentra, del mercado, etcétera.
- ❖ Ayuda a asegurar que las **Juntas de Administración de las empresas, son responsables** y responderán a la compañía y sus accionistas.

¹⁹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 13.

²⁰ Loc. cit.

²¹ Loc. cit.

²² Ibid., p. 7.

- ◆ También permite lograr y mantener la confianza de inversionistas, nacionales y extranjeros, además de atraer capitales estables y a largo plazo.

De acuerdo con lo anterior, el Gobierno Corporativo permite asegurar que las sociedades operen en beneficio de la comunidad.

El Gobierno Corporativo está sujeto al entorno legal, normativo, institucional y cultural de los países que decidan adoptarlo. Influyen en la Gobernabilidad Corporativa factores como la *ética profesional* y la *concienciación corporativa* "... respecto a los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que está enmarcada, también pueden tener una gran repercusión sobre la reputación y el éxito a largo plazo de una empresa."²³

Una empresa interesada en cumplir con las directrices del Gobierno Corporativo es una empresa bien manejada, en donde los administradores no ocultan nada. Estas empresas gozan de buena reputación porque son transparentes, no tienen nada que ocultar y eso las hace atractivas para los inversionistas. Por ello, no es extraño enterarnos de que las empresas que cuentan con buenas prácticas corporativas, son aquellas con gran éxito y que se distinguen de entre sus competidoras.

Muchos factores influyen en los procesos de gobierno y en la toma de decisiones de las sociedades, complicando las operaciones de las empresas. Por lo anterior, los principios de la OCDE se centran en "... los problemas de gobierno resultantes de la separación entre la propiedad y el control. Se toma en cuenta otros asuntos relevantes en los procesos de toma de decisión de una compañía, como pueden ser las cuestiones medioambientales o éticas."²⁴

²³ OCDE. *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 14.

²⁴ Loc. cit.

Así, las sociedades que opten por un mayor grado de cumplimiento de las directrices propuestas por la OCDE tendrán mayor inversión, al ser el Gobierno Corporativo un factor determinante en las decisiones de inversión (por los beneficios que representa).

A nivel internacional, el Gobierno Corporativo ha adquirido cada vez mayor importancia. *“Los flujos internacionales de capital permiten a las compañías acceder a una financiación por parte de un grupo de inversores mucho más amplio. Si los países quieren sacar el máximo provecho del mercado de capitales global y atraer capital estable a largo plazo, las disposiciones del gobierno corporativo deben ser creíbles y fáciles de comprender en el mundo entero.”*²⁵

Cumplir con las directrices de la Gobernabilidad Corporativa significa un aumento en la confianza de los inversionistas nacionales *“... que pueda reducir los costos del capital y, en último caso, que permita establecer unas fuentes de financiación más estables, incluso si las sociedades no dependen principalmente de fuentes de capital extranjero.”*²⁶

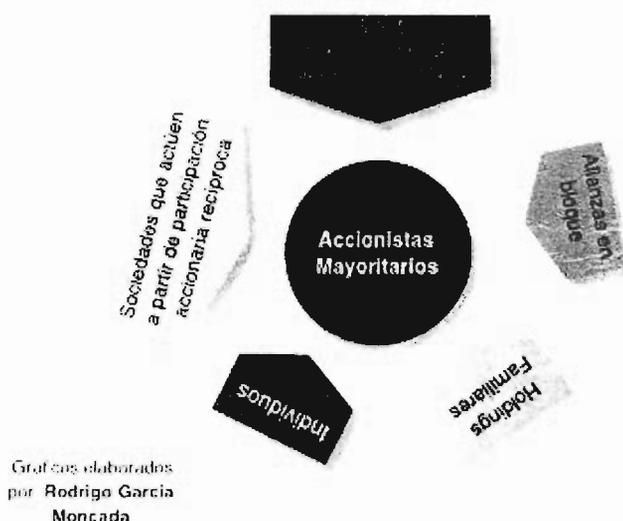
Diversos problemas se presentan en el gobierno de las sociedades debido a las relaciones entre los participantes en la empresa. Los accionistas mayoritarios influyen significativamente en el manejo de las empresas, mientras que los accionistas individuales raramente pretenden ejercer sus derechos corporativos (de gobierno); sin embargo, consideran importante recibir un trato justo por parte de los accionistas mayoritarios y de la dirección de la empresa.

Hoy en día, los accionistas, sin importar si son mayoritarios o no, solicitan, cada vez más, se escuchen sus opiniones en el gobierno de las empresas. Incluso, los acreedores de las empresas tienen un papel importante dentro de los gobiernos de las sociedades de las que son acreedores. *“Los acreedores*

²⁵ OCDE. *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 14.

²⁶ Loc. cit.

desempeñan un papel importante en algunos sistemas de gobierno, pudiendo actuar potencialmente como supervisores externos de las prestaciones corporativas."²⁷



Otros participantes del Gobierno Corporativo son los empleados y otros grupos de interés de la empresa como los acreedores, los clientes, los proveedores, los tenedores de títulos, los competidores, etc. Estos participantes tienen un papel fundamental dentro del gobierno de las sociedades porque contribuyen al éxito y a los resultados a largo plazo de la empresa. Por su parte, los Estados establecen el marco general institucional y legal del Gobierno Corporativo.

Las funciones de cada uno de los participantes varían entre los distintos países. "Estas relaciones están sujetas, por un lado, al derecho y las normativas y, por el otro, a la adaptación voluntaria y las fuerzas de mercado."²⁸

²⁷ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 14.

²⁸ *Ibid.*, p. 15.

En realidad, **no existe un modelo único de un “buen Gobierno Corporativo”**; la OCDE se ha encargado de establecer algunos elementos comunes para alcanzar un “adecuado gobierno” de las sociedades. Los principios de la OCDE se redactaron con base a estos elementos comunes para lograr un buen régimen de gobierno, con el objetivo de abarcar el mayor número de modelos de Gobierno Corporativo posibles.

Es necesario aclarar que estos modelos no pretenden imponer algún régimen determinado, ni tampoco alguna estructura específica de Consejo. El preámbulo²⁹ de los principios señala que el término “Consejo” pretende englobar los diferentes modelos de Consejos de Administración existentes en los países de la OCDE.

“En el sistema dual o de dos niveles típico de ciertos países, el término ‘Consejo’ empleado en los Principios se refiere al ‘Consejo de Supervisión’, mientras que el término ‘directivos clave’ se refiere al ‘Consejo de Administración’. En los sistemas en los cuales un comité de control interno supervisa al Consejo unitario, el término ‘Consejo’ incluye a ambos. ”³⁰

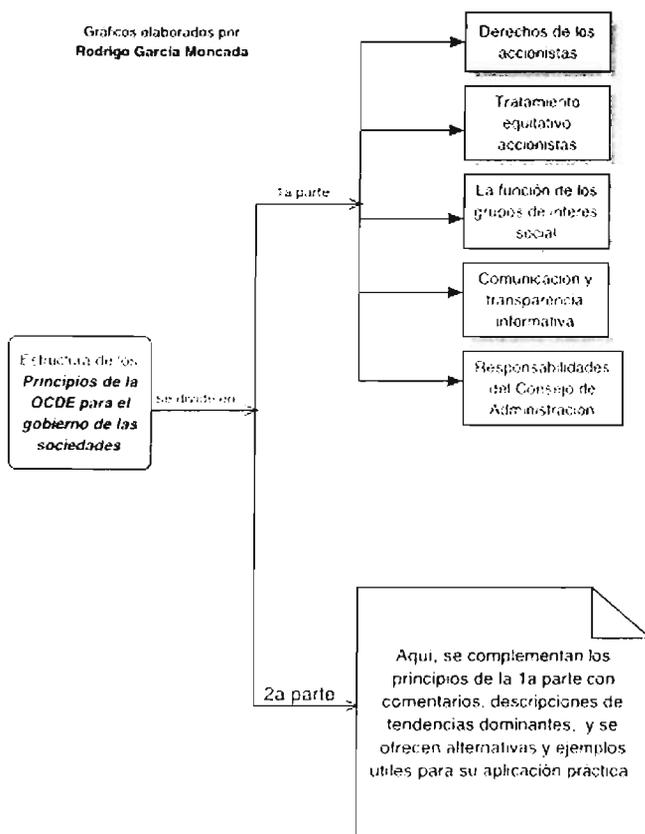
Estos principios tienen las siguientes características:

- ✓ **No son vinculantes**, es decir, se trata de recomendaciones que las empresas pueden seguir o no. No se nos puede exigir su cumplimiento, claro, mientras no formen parte de la legislación que rige a las sociedades.
- ✓ Su finalidad es actuar como un **punto de referencia**.
- ✓ Son de **naturaleza evolutiva**, es decir, cambian de acuerdo a las circunstancias que viven las empresas.

²⁹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 15.

³⁰ Loc. cit.

Las empresas deben ir cambiando y adaptando sus prácticas de gobierno para adecuarse a las nuevas exigencias y aprovechar las oportunidades que surjan para ser competitivas en un mundo de constante evolución. Los gobiernos de los Estados tienen "... 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 inversores y otros grupos de interés."³¹



³¹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 15.

Adoptar estos principios es decisión de las empresas, sin importar que la legislación no exija su cumplimiento; sin embargo, los gobiernos tienen la responsabilidad de aplicarlos en el desarrollo de los marcos de Gobierno Corporativo “... tomando en cuenta los costos y los beneficios de la normativa.”³²

Los *Principios de la OCDE* reflejan el consenso alcanzado por los 29 miembros de la organización, con relación a los aspectos fundamentales de la Gobernabilidad Corporativa. Es decir, la OCDE no impone al *Gobierno Corporativo* como una forma de gobernar a las empresas, ni tampoco estos principios son una imposición por parte de los gobiernos más poderosos.

Estos principios representan el primer acuerdo intergubernamental sobre los elementos comunes para lograr un “efectivo” Gobierno Corporativo. Para crearlos, se tomaron en cuenta las diferencias entre los países, tales como: la existencia de sistemas jurídicos diferentes, marcos jurídicos distintos, así como las diferencias entre los mercados, las tradiciones y las culturas.

Los *Principios para el Gobierno de las Sociedades* tienen como finalidad la de asistir a los gobiernos de los países miembros y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar sus marcos legales, institucionales y normativos sobre el Gobierno Corporativo en sus respectivos países.

Además, estos principios proporcionan directrices y sugerencias para las bolsas de valores, los inversionistas, las sociedades y otras partes implicadas en el proceso de desarrollo de “buenas prácticas” de Gobierno Corporativo.

³² OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 15.



Gráficos elaborados por
Rodrigo García
Moncada

De acuerdo con **Holly J. Gregory**,³³ los Principios de la OCDE fueron
construidos sobre los 4 puntos principales del **Millstein Report**:³⁴

- 1º La Equidad
- 2º La Transparencia
- 3º La rendición de cuentas
- 4º La Responsabilidad

³³ **GREGORY**, *The Globalization of Corporate Governance*. op. cit., p. 11.

³⁴ Los Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades fueron creados con base a los cuatro principios establecidos en el **Millstein Report**: Equidad, Transparencia, Rendición de cuentas y Responsabilidad. En abril de 1998, el **Millstein Report**, preparado por el *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance* (presidido por Ira M. Millstein), detalló los principios comunes del Gobierno Corporativo desde el punto de vista del sector privado. Este documento se enfocó en lo necesario para atraer inversión a una empresa a través de lo que se puede ofrecer por el gobierno de las sociedades. El **Millstein Report** fue creado por **Ira M. Millstein**, socio "Senior" de la firma neoyorquina de abogados **WEIL, GOTSHAL, & MANGES LLP**, y notable autoridad en el tema del Gobierno Corporativo.

II. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE) PARA EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES

A) Equidad

Los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades* se refieren a la “equidad” mediante dos principios:

❶ **Principio I, Los Derechos de los Accionistas:** *“El marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas.”*³⁵

❷ **Principio II, 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.”*³⁶

El Principio I reconoce la calidad de propietarios de los accionistas y, como propietarios de una parte legalmente reconocida y divisible de la sociedad, tienen derecho de opinar y de transmitir sus intereses respecto de la compañía.

Un efectivo Gobierno Corporativo depende de las leyes, procedimientos y prácticas comunes que protegen el derecho de propiedad, y aseguran métodos seguros de adquirir la propiedad, su registro y la libre transmisión de acciones.

³⁵ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 19.

³⁶ *Ibid.*, p. 21.

“El Principio (I) también reconoce que los accionistas tienen ciertos derechos de participar en decisiones corporativas clave, como la elección de directores y la aprobación de fusiones o adquisiciones.”³⁷

Los accionistas tienen los siguientes derechos de participación en los asuntos de la empresa: derecho a participar en los procedimientos de elección de directores; derecho a ejercer los votos delegados (los emitidos por medio del otorgamiento de un poder); y tienen la capacidad de hacer propuestas en las asambleas de accionistas y de poder convocar a asambleas extraordinarias de accionistas.

Los Principios de la OCDE sobre el gobierno de las sociedades establece como derechos básicos de los accionistas los siguientes:

- a) Derecho a estipular los métodos de registro de la propiedad.
- b) Transferir el dominio de sus acciones.
- c) Recabar la información importante sobre la sociedad.
- d) Participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas.
- e) Designar miembros del Consejo.
- f) Participar en los beneficios de la sociedad.

Los accionistas deben y tienen el derecho de participar y de estar lo suficientemente informados de asuntos que impliquen cambios fundamentales de la sociedad, como:

- ◆ Las modificaciones a los estatutos, a las escrituras constitutivas y a otros documentos relacionados con el gobierno de la sociedad.
- ◆ La autorización para la emisión de nuevas acciones.

³⁷ *“The Principle also recognizes that shareholders have certain participatory rights on key corporate decisions, such as the election of directors and the approval of major mergers or acquisitions”*. GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*, op. cit. p. 11.

◆ Las "... transacciones que deriven de la venta de la Compañía." ³⁸

La información es un recurso muy importante para los accionistas, de ella depende su participación en la empresa y la posibilidad de tomar mejores decisiones con respecto a la misma. Los accionistas, para participar de forma efectiva en las Juntas Generales de accionistas, deben ser informados sobre el reglamento pertinente, el proceso de votación de las Juntas Generales de accionistas, la fecha, lugar y agenda de las Juntas; además, deben tener acceso a la información detallada sobre los temas a tratar.

Es importante permitir a los accionistas votar personalmente o por delegación, otorgándose el mismo valor y efecto a ambos tipos de votos. "*D. Se deben revelar las estructuras o convenios de capital que permitan a ciertos accionistas ejercer un control desproporcionado en contraposición a su participación accionarial.*" ³⁹

La transparencia es un tema fundamental para las agendas de las empresas porque implica el acceso a la información de cualquier aspecto de las operaciones de la sociedad, con las excepciones legales establecidas (secretos industriales, aspectos contables, por ejemplo). "*E. Los mercados de control societario deben funcionar de una manera eficiente y transparente.*" ⁴⁰

La transparencia del gobierno de las sociedades se centra en los siguientes aspectos:

- ◆ Transparencia en la reglamentación.

- ◆ Transparencia en los trámites para la adquisición del control corporativo en los mercados de capitales, transacciones extraordinarias como las fusiones, y

³⁸ OCDE, *Los Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 19

³⁹ Ibid., p. 20.

⁴⁰ Loc. cit.

*"... la venta de partes sustanciales del activo social deben redactarse y comunicarse de forma directa y clara para que los inversores entiendan sus derechos y posibles recursos."*⁴¹

● **Transparencia** en los precios de las transacciones, en condiciones justas y equitativas para proteger los derechos de todos los accionistas, considerando su categoría.

Los accionistas poseen ciertos derechos de propiedad que les corresponden gracias a la acción o acciones de las que son propietarios. Una acción ordinaria confiere derechos de propiedad a su titular, por lo que el accionista la puede adquirir, vender o transferir. La misma acción ordinaria otorga a su titular derechos corporativos, es decir, derechos de participar en los beneficios de la sociedad, obviamente con una disponibilidad limitada a la cantidad invertida. Otros derechos corporativos que confiere la titularidad de las acciones corporativas son: el derecho a la información sobre la sociedad; la representación en dicha sociedad por medio de la asistencia a las Juntas Generales de accionistas y su derecho al voto.

En la práctica, resultaría muy difícil que las sociedades fueran gobernadas por todos los accionistas mediante votaciones o por algún mecanismo parecido para decidir sobre cada tema que interese a la empresa. Las sociedades requieren de un manejo y administración que precisa la toma de decisiones rápidas y adecuadas, por lo que es imposible reunir a todos, o al menos la mitad de los accionistas, para que decidan cualquier asunto que se le presente a la sociedad.

*"El accionariado está compuesto por individuos e instituciones cuyos intereses, objetivos, plan de inversiones y capacidades varían."*⁴² Debido a la diversa composición del accionariado, el proceso para tomar decisiones resulta complejo y

⁴¹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 20.

⁴² *Ibid.*, p. 29.

poco práctico, porque "... las instancias de gestión de la sociedad deben ser capaces, además, de adoptar decisiones empresariales con rapidez."⁴³

Los Derechos de los Accionistas, según CONFECAMARAS ⁴⁴ :
<ul style="list-style-type: none">● Estipular los métodos de registro de la propiedad;● Enajenación o transmisión de las acciones;● La seguridad de tener acceso a la información relevante sobre la sociedad de manera periódica;● Tener la posibilidad de participar y votar en las juntas generales de accionistas;● Designar a los miembros de las Juntas Directivas; y● Participar de las utilidades y dividendos de la sociedad.

Por estas razones no se exige a los accionistas que asuman la responsabilidad de gestionar las actividades de la sociedad. Estas responsabilidades de gestión de los asuntos de la sociedad y de la estrategia corporativa recaen, según la OCDE, generalmente en el Consejo y en un equipo de dirección seleccionado por él.

Los derechos de los accionistas a intervenir en la gestión de la sociedad pueden centrarse en los siguientes puntos:

- a) Elegir los miembros del Consejo o los medios para hacerlo.
- b) Realizar modificaciones a los documentos orgánicos de la sociedad.
- c) Aprobar transacciones extraordinarias, como las fusiones.
- d) Otras cuestiones señaladas en el reglamento interno y en los estatutos de la sociedad.

⁴³ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 29.

⁴⁴ CONFECAMARAS, *Corporate Governance/Gobierno Corporativo. Aspectos Generales*. op. cit., p. 5.

En realidad, el *Principio I* se puede entender como "la declaración de los derechos básicos de los accionistas", mismos que ya se encuentran regulados en la mayoría de las legislaciones de los países miembros de la OCDE.

Existen otros derechos de los accionistas que podrían ser considerados "adicionales" y que "... quedan recogidos en diferentes jurisdicciones..."⁴⁵ como:

- a) La aprobación o elección de los auditores.
- b) La designación directa de los miembros del Consejo.
- c) La capacidad de pignoración de acciones.
- d) La aprobación del reparto de beneficios, etcétera.

Dependiendo del grado de interés de la sociedad en el Gobierno Corporativo, cada empresa podrá ampliar las capacidades de los accionistas dentro de la misma; por ejemplo, para introducir puntos a debatir en la agenda mediante el procedimiento de presentación de modificaciones en los documentos orgánicos de la sociedad o para ampliar la participación de los accionistas en las Juntas Generales.

Justificadamente, para evitar que se introduzcan puntos frívolos o perjudiciales para la empresa, se exige que para las resoluciones propuestas por accionistas sólo se incluyan en el orden del día las apoyadas por accionistas significativos, es decir, por aquellos que puedan influir sobre el control de la sociedad.

Los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades* quieren alentar la participación de los accionistas mediante el voto personal o por delegación. Estos recomiendan el voto por delegación para asegurar la participación de los inversionistas. Para lograrlo, se recomienda el uso de la tecnología, ya sea telefónica o electrónica. La utilización de los avances tecnológicos es

⁴⁵ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 30.

trascendental para el caso de los accionistas extranjeros, en donde las empresas deberían esforzarse al máximo para permitir su participación mediante el uso de la tecnología más avanzada.

“La participación efectiva de accionistas en las Juntas Generales puede mejorar desarrollando medios de comunicación electrónicos seguros, permitiendo, de este modo, que los accionistas se comuniquen entre sí sin tener que cumplir con las formalidades de la solicitud del voto por delegación.”⁴⁶

Dentro de los procedimientos de las Juntas se debe garantizar la transparencia en el recuento y registro de votos, así como que los resultados sean comunicados oportunamente.

Existen ciertas estructuras y convenios de capital que permiten a los inversionistas ejercer un control desproporcionado a ciertos accionistas, a pesar de tener una menor cuota accionarial o participación accionarial en la empresa. Ejemplos de estas son:

- a) Ciertas estructuras de capital, que son relaciones de propiedad.
- b) Acuerdos o convenios entre accionistas.

Los acuerdos o convenios entre accionistas son los medios habituales para que grupos de accionistas (que individualmente posean pequeñas cantidades de acciones con relación al total del accionariado) puedan actuar conjuntamente para constituir una mayoría efectiva o el bloque más importante de accionistas en la sociedad.

Estos acuerdos suelen otorgar **derechos de preferencia** sobre la adquisición de acciones, si las otras partes desean vender. También pueden prever que las

⁴⁶ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 31.

partes se encuentren impedidas a vender sus acciones por determinado tiempo. Los acuerdos también pueden obligar a los accionistas a realizar un **voto en bloque**. "Los acuerdos entre accionistas cubren cuestiones tales como el modelo de designación del Consejo o su presidente."⁴⁷

Como remedio a estas prácticas, encontramos los siguientes mecanismos para disminuir la capacidad de influir en la política corporativa de los accionistas no mayoritarios:

- ◆ Estructuras piramidales.
- ◆ Estructuras de participación accionaria recíproca.
- ◆ Topes de votación.

Los **topes de votación** "... limitan el número de votos que puede emitir un accionista sin importar la cantidad de acciones que posea."⁴⁸ Estos topes de votación redistribuyen el control y pueden "... afectar la predisposición de un accionista en las Juntas Generales."⁴⁹ Estos mecanismos redistribuyen la influencia de los accionistas en la política de la sociedad, por lo que también se logrará que se revelen dichas estructuras y convenios de capital.

Por su parte, los conocidos como **mecanismos antiabsorción**, son empleados por la dirección para protegerse del control del accionariado. Son usados en algunos países por las empresas, por lo que los inversores y las bolsas de valores han expresado su preocupación porque su uso generalizado resulte un impedimento serio para el funcionamiento de las sociedades.

Los *Principios de la OCDE* no pretenden imponer ningún modelo o estrategia de inversión en particular, pero los inversionistas alrededor del mundo han

⁴⁷ OCDE. *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 32.

⁴⁸ Loc. cit.

⁴⁹ Loc. cit.

descubierto que obtendrán mayores beneficios si hacen uso del derecho de voto de manera adecuada, responsable e informada.

*"De acuerdo con el Principio II, el marco legal debe incluir leyes que protejan los derechos de los accionistas minoritarios..."*⁵⁰ Según el Principio II *Del tratamiento equitativo de los accionistas*, todo accionista de la misma categoría debe ser tratado con equidad. Sin embargo, sin importar su categoría, debe tener los mismos derechos de voto.

*"Todos los inversores deben tener acceso a información acerca de los derechos de voto asociados a todos los tipos de acciones antes de adquirirlas."*⁵¹ Es necesario que los procesos y procedimientos de las Juntas Generales de accionistas se diseñen para permitir el trato equitativo de todos los accionistas.

*"A. 3. "... Los Procesos de la Compañía no deben hacer excesivamente difícil o costosa la emisión de votos."*⁵² Para lograr la equidad, deberán prohibirse las transacciones con información privilegiada y la negociación abusiva por cuenta propia, incluso, se deberá exigir a los miembros del Consejo y de la Dirección que revelen cualquier conflicto de interés material en las transacciones o en cualquier otro asunto que afecte a la sociedad.

El tema de la confianza es fundamental en los mercados actuales. Los inversionistas deben asegurarse de que su capital esté protegido de la malversación, mal uso o apropiación indebida por parte de los directivos, miembros del Consejo o accionistas mayoritarios.

⁵⁰ *"According to Principle II, the legal framework should include laws that protect the rights of minority shareholders..."*. GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*, op. cit., p. 11.

⁵¹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 21.

⁵² Loc. cit.

La experiencia (**Enron, IBM, Worldcom**) demuestra que los Consejos de Administración, la Dirección y los accionistas mayoritarios pueden realizar operaciones beneficiosas para ellos a expensas de los accionistas minoritarios y de los demás grupos de interés, como los empleados. Por ello, el Principio II es indispensable para un efectivo Gobierno Corporativo.

*"Los Principios del gobierno de las sociedades defienden un trato equitativo entre los accionistas extranjeros y nacionales. No se amparan en la política gubernamental para regular la inversión extranjera directa."*⁵³

Es importante que los accionistas puedan hacer valer sus derechos de distintas maneras. Los medios idóneos son los procesos legales o administrativos contra la Dirección y los miembros del Consejo. La seguridad jurídica, es decir, la certeza de los accionistas de que en el momento en que sus derechos sean afectados podrán acudir a la instancia competente para que sean respetados, es necesaria para que los inversionistas arriesguen su capital y la empresa opere.

*"La experiencia ha demostrado que un factor determinante del grado de protección de los derechos de los accionistas reside en la existencia de métodos eficaces para obtener la reparación por agravios a un precio razonable y sin excesiva demora."*⁵⁴

La seguridad jurídica permite que los accionistas minoritarios (en realidad todos los participantes en el gobierno de las sociedades) tengan confianza, porque el sistema legal les proporciona los mecanismos para hacer cumplir sus derechos en caso en que se pruebe la violación de estos.

⁵³ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 34.

⁵⁴ Loc. cit.

Javier Juste Mencía,⁵⁵ catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad de Castilla-La Mancha, comenta las dificultades existentes para definir un concepto unívoco de "minoría",⁵⁶ tema que sin duda es interesante, pero que rebasa el objetivo de esta investigación, por lo que para profundizar en el mismo recomendamos su obra "*Los Derechos de Minoría en la Sociedad Anónima*".

Sin embargo, existe el riesgo del "**exceso de litigación**", que se presentaría cuando un "*... sistema legal permita a cualquier inversor desafiar el gobierno societario en los tribunales...*".⁵⁷

Para evitar el "exceso de litigación", muchos países han introducido en sus sistemas legales mecanismos creados para proteger a la Dirección y a los miembros del Consejo contra el abuso de litigios en su contra, por medio de "**Tests de validez**" de las reclamaciones de los accionistas. "*Son las denominadas zonas de seguridad para la gestión de la dirección y los miembros del Consejo, como puede ser la norma de evaluación de la oportunidad de negocio, así como las zonas de seguridad para la revelación de información.*"⁵⁸

Lo idóneo es que se encuentre un equilibrio entre los derechos de los accionistas, su cumplimiento, la libertad de los inversionistas de remediar la

⁵⁵ JUSTE MENCÍA, Javier, *Los Derechos de Minoría en la Sociedad Anónima*. (España: Ed. Aranzandi, 1995), pp. 38 – 49.

⁵⁶ Minoría, en primer lugar, se puede entender como "... una noción relativa a la de la mayoría –como no puede ser de otra manera-. Que en este caso es la única que se refiere la ley, aquella que supera el quórum para la adopción de acuerdos establecido en la ley, calculado sobre la base del capital." JUSTE, op. cit., p. 40.

"Desde el punto de vista de las relaciones entre los socios en la Junta General, y respecto a la toma de decisiones del órgano constituido por ellos para la formación de la voluntad social, no basta concebir el término minoría como el mero resultado de una votación..." porque es preciso "... tener en cuenta la previa constitución de grupos de poder en la colectividad, no necesariamente mayoritarios, puesto que quienes lo ostentan pueden representar, con relación al valor del capital, una minoría". Loc. cit.

"... el régimen de las minorías cualificadas puede no coincidir con la tutela de la minoría resultante de una votación, e incluso ser diversa a la que protege a los accionistas no pertenecientes al grupo de control." Ibid., p. 49.

⁵⁷ Loc. cit.

⁵⁸ Ibid., pp. 34 – 35.

violación de sus derechos de propiedad y corporativos, así como evitar el exceso de litigación.

Una solución se encuentra en los llamados **"Procesos de Adjudicación Alternativos"**, como las audiencias administrativas o los procesos de arbitraje organizados por los organismos reguladores de los mercados de valores y otras entidades competentes.

Estos principios son recomendaciones que las sociedades pueden adoptar o no para alcanzar un buen Gobierno Corporativo. *"Lo idóneo es que la dirección y el Consejo decidan sobre la estructura de capital óptima, sujeta a la aprobación de los accionistas."*⁵⁹

Las sociedades pueden emitir diferentes tipos de acciones (según la legislación del país en donde se encuentren). Podrán emitir **acciones preferentes** *"... cuyo principal rasgo es su retribución fija si el emisor logra unos beneficios mínimos, pero carece de derecho a voto."*⁶⁰

También se podrán emitir participaciones de copropiedad o acciones sin derecho a voto, las cuales tienen menor cotización que las que sí cuentan con derecho a voto. Todo esto es importante al momento de redistribuir el riesgo y los dividendos.

Aunque los *Principios de la OCDE* no proponen el concepto de *"una acción, un voto"*, muchas asociaciones de accionistas sí lo apoyan. Los inversionistas deberán ser informados de los derechos de voto que implican sus acciones antes de invertir.

⁵⁹ **OCDE**. *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 35.

⁶⁰ Loc. cit.

Es importante que una vez que se haya invertido, los derechos que implican las acciones no se puedan modificar, a menos que los titulares de acciones con derecho a voto participen en esta decisión.

El Principio II (A.2.) señala que "*... las entidades depositarias de las acciones deben emitir los votos de acuerdo con la voluntad expresa por el propietario nominal de las acciones.*"⁶¹

Es una práctica común en algunos países miembros de la OCDE que los bancos o empresas de intermediación bursátil, que actúen como titulares nominativos de títulos para clientes, voten a favor de la dirección, a menos que el accionista les indique lo contrario.

La propuesta de la OCDE consiste en eliminar todas esas provisiones que permiten a las instituciones depositarias emitir automáticamente los votos de los accionistas. De esta forma, las instituciones de custodia tendrán que proporcionar al accionista toda la información necesaria acerca de su derecho de voto. Los accionistas podrán delegar todos sus derechos de voto a los custodios, y también podrán hacer una combinación entre ejercer su derecho de voto o un voto delegado. Lo importante es que los custodios no emitan sus votos sin tener en consideración los deseos de los accionistas. "*Basta con informar al accionista que, si no recibe instrucciones diferentes, el custodio emitirá los votos anteponiendo siempre el mejor interés del accionista.*"⁶²

El Principio II (A. 3) establece la necesidad de que los *Procesos y Procedimientos de las Juntas Generales de Accionistas* deben permitir el trato equitativo de todos ellos, así como evitar que la emisión de votos sea excesivamente difícil o costosa.

⁶¹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 36.

⁶² Loc. cit.

Los *Principios de la OCDE* consideran el derecho a participar en las Juntas Generales de accionistas como un derecho del accionista. En muchas ocasiones, éste derecho no ha sido respetado cuando:

- ✘ La Dirección o los accionistas mayoritarios desalientan a los accionistas minoritarios o extranjeros a participar en la gestión de la sociedad.
- ✘ Algunas empresas cobran tarifas por el derecho de voto.
- ✘ La prohibición del derecho de voto por delegación y la exigencia de la presencia personal del accionista en las Juntas Generales para votar.
- ✘ Otra práctica consiste en enviar la información pertinente al accionista en una fecha demasiado cercana a las Juntas Generales de accionistas, evitando a los inversionistas tener el tiempo oportuno de reflexión y consulta.

La OCDE propone a las empresas mejorar los canales de comunicación para proporcionar mejores condiciones en la toma de decisiones de los accionistas. *"Se recomienda un esfuerzo por parte de las compañías para eliminar las barreras artificiales a los derechos de participación en las Juntas Generales de Accionistas."*⁶³

⁶³ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 37.

Según el Principio II (B), deberían estar **prohibidas**:

- ✘ **Las negociaciones abusivas por cuenta propia.** Éstas se presentan cuando personas que guardan una estrecha relación con la sociedad, la explotan para su propio beneficio, siempre en detrimento de la empresa, de los accionistas y de los grupos de interés o *stakeholders*.

- ✘ **Las transacciones con información privilegiada.** Implican la manipulación de los mercados de capitales, por lo que está terminantemente prohibida por los distintos reguladores de los mercados de valores, por los reglamentos internos de las empresas o por el derecho penal en la mayoría de los países de la OCDE.

En realidad, no todos los países prohíben estas prácticas o simplemente no se aplica la ley hasta sus últimas consecuencias. La **OCDE** está consciente de que estas prácticas son contrarias a un buen Gobierno Corporativo porque violan el *principio de trato equitativo entre accionistas*.

El Principio II (C) establece la necesidad de exigir a los miembros del Consejo y a la Dirección de revelar cualquier conflicto de interés material en transacciones o cuestiones que afecten a la sociedad, es decir, las situaciones en donde los miembros del Consejo o de la alta Dirección *“... posean una empresa, familia u otra relación privilegiada que pueda afectar su juicio con respecto a una transacción.”*⁶⁴

⁶⁴ **OCDE**, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 38.

Trato Equitativo de los Accionistas:⁶⁵

- *Los mismos derechos de voto.*
- *Las entidades depositarias de las acciones deben emitir los votos de acuerdo con la voluntad expresa del propietario nominal de las acciones.*
- *Los procesos y procedimientos de las Asambleas Ordinarias de Accionistas.*
- *Las transacciones con información privilegiada y la negociación abusiva por cuenta propia deberían estar prohibidas.*
- *Se les debe exigir a los miembros de la Juntas Directiva y a la administración que revelen cualquier conflicto de interés material en transacciones o cuestiones que afecten a la sociedad.*

B) Transparencia

"IV. 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." (Principio IV)⁶⁶

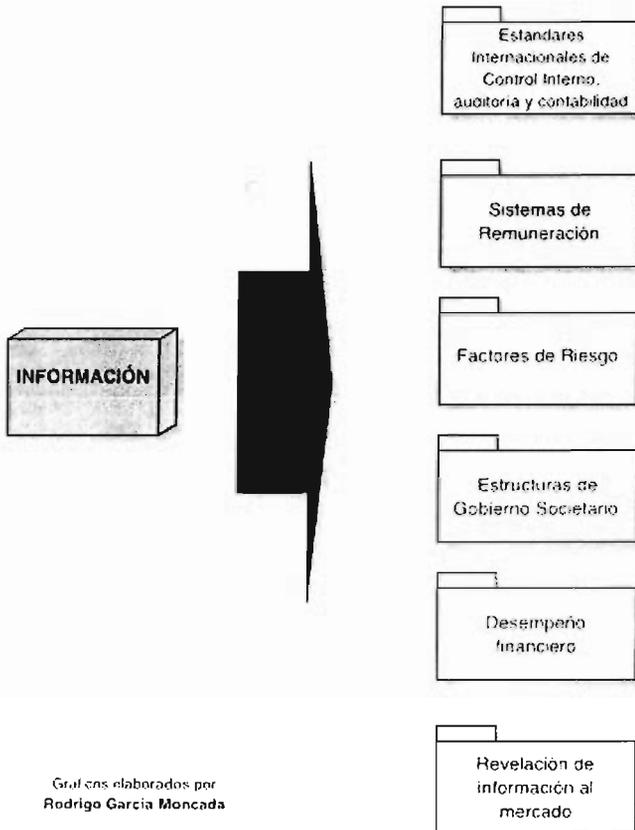
Este principio reconoce que los inversionistas y accionistas necesitan información acerca del desempeño de la sociedad (sus resultados financieros y operacionales), así como la información acerca de sus objetivos y riesgos para analizar su inversión.

El Gobierno Corporativo requiere información financiera obtenida por medio de estándares de alta calidad en la contabilidad y auditoría. Además, se recomienda la realización de una auditoría anual llevada a cabo, necesariamente, por un

⁶⁵ Según CONFECAMARAS, *Corporate Governance/Gobierno Corporativo. Aspectos Generales*. op. cit., p. 6.

⁶⁶ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 23.

auditor independiente. Esto permite una importante revisión y escrutinio sobre la contabilidad de la sociedad y la manera de presentar la información contable y las decisiones adoptadas con base a ella.



"En la práctica, los estándares contables siguen variando alrededor del mundo. Los estándares contables prescritos internacionalmente promueven la apertura uniforme y permitirán hacer comparaciones, y ayudarán a los inversionistas y analistas en la comparación del desempeño de la sociedad..." ⁶⁷

⁶⁷ *"In practice, accounting standards continue to vary widely around the world. Internationally prescribed accounting standards that promote uniform disclosure would enable comparability, and assist investors and*

La información relativa a la forma en que la sociedad es gobernada, como la propiedad de las acciones, los derechos de voto, la identidad del Consejo de Administración y de los directivos clave, así como las remuneraciones de los ejecutivos, son datos importantes para los posibles inversionistas, constituyéndose en un componente esencial de la transparencia.

Se deberá informar acerca de:

- a) Los resultados financieros y de explotación de la empresa.** Se refiere a los estados financieros "auditados" que detallen los resultados y la situación financiera de la sociedad. Estos resultados constituyen la información más consultada de las empresas. Los estados financieros tienen dos objetivos principales: a) permiten una supervisión adecuada y, b) proporcionan la base para valorar los títulos de la empresa (acciones). Además, encontramos el *Informe y el Análisis de las Operaciones de la Dirección* que consiste en un informe crítico de la dirección que, analizados con los resultados financieros, resultan muy útiles para evaluar a la Dirección. Los inversores están especialmente interesados en la información que pueda revelar los resultados futuros de la sociedad.
- b) Los objetivos de la empresa.** La revelación de los objetivos de la empresa comprenden, también, comunicar su política respecto al código ético empresarial de la misma, su política medioambiental y otros compromisos políticos públicos. Esta información resulta valiosa para los inversionistas y otros grupos de interés social para evaluar la relación existente entre las empresas y las comunidades en donde operen y las medidas adoptadas por las compañías para implantar sus objetivos.

c) La participación mayoritaria y los derechos de voto. Uno de los derechos básicos de los accionistas es recibir información sobre la estructura de la sociedad, así como de sus derechos con respecto a los derechos de otros accionistas.

Aquí se puede incluir la revelación de los datos de propiedad que pueden contener:

- ◆ Datos sobre los accionistas mayoritarios o entidades que controlen o puedan controlar la sociedad.
- ◆ La información sobre los derechos especiales de voto.
- ◆ Los acuerdos entre accionistas, los accionistas mayoritarios o los titulares de grandes paquetes de acciones.
- ◆ Relaciones significativas de participación accionaria recíproca.
- ◆ Las garantías recíprocas.
- ◆ La información acerca de las transacciones entre partes interesadas.

d) Los miembros del Consejo, los directivos clave y sus remuneraciones.

Los inversionistas requieren información de "cada" miembro del Consejo y de los directivos clave para evaluar su experiencia laboral y sus calificaciones. Además, esta información es útil para evaluar cualquier conflicto de intereses que pueda afectar su desempeño y juicio.

La información referente a los honorarios de los miembros del Consejo y de los directivos, constituye un asunto de interés para los accionistas. *"De esta manera, los inversores pueden evaluar con precisión los costes y beneficios de los planes de remuneración y el rendimiento de los planes de incentivos, tales como los planes de opción de compra de acciones, sobre las ganancias."*⁶⁸

⁶⁸ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 44.

e) Los factores de riesgo material previsible. Mundialmente, los usuarios de los servicios financieros y los participantes de los mercados requieren de información de todo tipo, incluyendo los riesgos materiales razonablemente previsible, como:

- ◉ Riesgos específicos del sector o zonas geográficas;
- ◉ Dependencia de bienes materiales;
- ◉ Riesgos de mercado financiero: el tipo de interés o de una divisa.
- ◉ El riesgo relacionado con los derivados o las transacciones no reflejadas en el balance de situación;
- ◉ Los riesgos relacionados con la responsabilidad medioambiental.

*"Los Principios no prevén la comunicación de información con mayor lujo de detalle del estrictamente necesario para informar con precisión a los inversores de los riesgos materiales y previsible de la empresa."*⁶⁹

f) Cuestiones referentes a empleados y otros grupos de interés social.

La OCDE exhorta a las sociedades a que proporcionen la información relevante para los empleados y otros grupos de interés social que puedan afectar el rendimiento de la compañía. Esta información puede incluir las relaciones entre la Dirección y los empleados y las relaciones con otros grupos de interés social como los acreedores, proveedores y las comunidades locales.

⁶⁹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 44.

g) Las estructuras y políticas de Gobierno Corporativo. La OCDE alienta a las empresas a que informen sobre la aplicación práctica de los principios del Gobierno Corporativo. *"La información sobre las estructuras y políticas de gobierno de la compañía y, en particular, el reparto de poder entre accionistas, dirección y miembros del Consejo es importante para la evaluación del 'buen gobierno' de una empresa."*⁷⁰

La información deberá ser preparada, auditada y presentada bajo los estándares contables más exigentes, *"... de descripción de riesgo financiero y no financiero y de auditoría."*⁷¹ Además, un auditor independiente deberá realizar una auditoría anual para evitar el "maquillaje" de los resultados.

Con el *Principio IV (B)*, la OCDE propone la aplicación de criterios de la más alta calidad de contabilidad y auditoría, con el objetivo de mejorar considerablemente la capacidad de los accionistas y de supervisar a la sociedad por medio de la presentación de informes confiables y contrastados con otra información ofrecida. El fin es comprender el comportamiento y rendimiento de la empresa.

*"La calidad de la información depende de los criterios empleados para compilarla y desvelarla. Los Principios apoyan el desarrollo de unos estándares de alta calidad reconocidos internacionalmente y que pueden ayudar a perfeccionar la comparación de información entre países."*⁷²

De acuerdo con el *Principio IV, inciso C*, la auditoría realizada por un auditor independiente es una característica de la empresa que sigue las directrices del Gobierno Corporativo. Es decir, una empresa fuerte, estable, bien manejada, no teme ser auditada por personas ajenas a ella, precisamente porque gracias a sus buenos manejos, no tiene nada que ocultar.

⁷⁰ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 45.

⁷¹ Ibid., p. 23.

⁷² Ibid., p. 45.

"Está ampliamente aceptado que la aplicación de criterios de la más alta calidad y el uso de códigos deontológico suponen uno de los mejores métodos para incrementar la independencia y fortalecer el prestigio de la profesión."⁷³

Además, la OCDE propone fortalecer el papel de los **Comités de Auditoría del Consejo** y aumentar las responsabilidades del Consejo en el proceso de selección del auditor independiente. Otras propuestas son las siguientes:

- ❖ Limitaciones a la remuneración por trabajos no vinculados a la auditoría propiamente dicha que un cliente específico puede otorgar a un auditor.
- ❖ Las sociedades deben comunicar los emolumentos recibidos por los auditores por servicios profesionales de otra índole.
- ❖ Límites sobre el porcentaje total de la remuneración del auditor que pueda provenir de un único cliente.
- ❖ El control de calidad del auditor realizado por otro auditor.
- ❖ Prohibiciones sobre la provisión de servicios profesionales de otra naturaleza.
- ❖ Rotaciones obligatorias de auditores.
- ❖ La contratación directa del auditor por los accionistas.

"D. Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un coste razonable."⁷⁴ Los canales de divulgación de la información son tan importantes como el contenido de la misma.

⁷³ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 46.

⁷⁴ Loc. cit.

La tecnología es una aliada de la Gobernabilidad Corporativa al simplificar el archivo de los informes legales, su acceso, y la posibilidad de compartirla por medio de los archivos electrónicos, los sistemas de recuperación y transmisión de datos. También, la Internet y otros medios informáticos permiten la mejora de la comunicación de la información.

La información es una herramienta poderosísima para realizar cualquier actividad, y adquiere mayor importancia al momento de realizar negocios. En todos los países se reúne gran cantidad de información, requerida legal o voluntariamente, de las empresas que cotizan en la bolsa como de las que no lo hacen. De igual forma, una gran cantidad de personas consulta estos datos o información diariamente.

Por lo general, se requiere legalmente la información de las sociedades una vez al año, como mínimo. En algunos países se requiere periódicamente, ya sea trimestral o semestralmente, e incluso, en lapsos menores de tiempo. *"Las empresas revelan, a menudo, información de forma voluntaria, más allá de las exigencias impuestas, en respuesta a la demanda del mercado."*⁷⁵

A continuación señalaremos, de manera sintética, algunos rasgos, que se traducen en beneficios, de un **régimen sólido de comunicación de la información**:

- Es una característica fundamental de la supervisión mercantil de las sociedades.

- Es un rasgo primordial del ejercicio del derecho del voto de los accionistas.

⁷⁵ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 41.

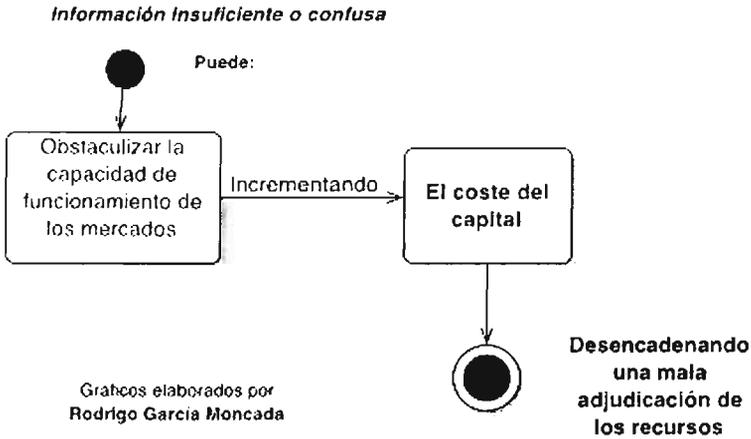
- ❖ La experiencia de los países con importantes y activos mercados de valores, demuestra que es una herramienta poderosa para influir en el comportamiento de las sociedades y proteger a los inversionistas.
- ❖ Un sistema sólido de información puede ayudar a atraer capital y a mantener la confianza en los mercados de capitales.
- ❖ Los inversionistas y accionistas requieren información regular, fiable y comparable, lo suficientemente detallada para evaluar la administración de la dirección, y "*... adoptar decisiones contrastadas acerca del valor, la titularidad y el derecho de voto de las acciones.*"⁷⁶
- ❖ Ayuda a mejorar la comprensión que tiene el público sobre la estructura y actividades de las empresas, de sus políticas corporativas y de sus resultados respecto a las regulaciones medioambientales y éticas, así como las relaciones de las sociedades con las comunidades en las que operan.⁷⁷

Por el contrario, una **información insuficiente o confusa** puede generar lo siguiente:

- ✗ Puede obstaculizar la capacidad de funcionamiento de los mercados.
- ✗ Puede incrementar el coste de capital.
- ✗ Se puede desencadenar una mala adjudicación de los recursos.

⁷⁶ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 41.

⁷⁷ Las *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* se aplican para estos efectos.



Es importante tener en cuenta que los requisitos de comunicación de la información no constituyan cargas administrativas o financieras desproporcionadas para las empresas. *"Tampoco se pretende que las compañías revelen información que pueda poner en peligro su posición competitiva, a no ser que dicha documentación sea necesaria para informar detalladamente sobre una decisión de inversión y, de este modo, evitar engañar o inducir al error al inversor."*⁷⁸

Para resolver el problema de ¿cuál y qué tanta información debe ser revelada por las sociedades?, se utiliza, en algunos países, el concepto de **materialidad**. *"La información material se puede definir como información cuya omisión o presentación errónea puede llegar a influir en las decisiones económicas adoptadas por los usuarios de dicha información."*⁷⁹

⁷⁸ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 42.

⁷⁹ Loc. cit.

Los *Principios de la OCDE*, en materia de la comunicación de la información, pretenden:

- ✓ Apoyar la documentación oportuna de todos los desarrollos materiales que puedan surgir entre los informes regulares.
- ✓ Apoyar la canalización de información a los accionistas para asegurar su trato equitativo.

C) Rendición de cuentas

"V. Las Responsabilidades del Consejo. *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 las empresas y sus accionistas."* (Principio V)

Este principio implica una obligación legal de los directivos para o hacia la sociedad, sus accionistas y los grupos de interés social. Los directores, al ser electos como sus representantes por los accionistas, están sujetos a una relación con los accionistas y con la sociedad. Además, tienen deberes de lealtad y de compromiso que requieren eliminar sus propios intereses y actuar diligentemente en beneficio de la sociedad y de sus accionistas.

La OCDE resalta la importancia del Consejo dentro de la sociedad, desde el punto de vista de sus funciones, como de sus responsabilidades con los accionistas y con otros grupos de interés social.

Las estructuras de los Consejos y los procedimientos que utilizan varían de país en país. Algunos países cuentan con Consejos de dos niveles, es decir, de sistemas duales en donde se separan las funciones de supervisión y gestión en diferentes organismos. Los sistemas duales cuentan con un ***"Consejo de***

“supervisión” compuesto por miembros no ejecutivos del Consejo y por un **“Consejo de Administración”** integrado totalmente por directivos.

Otros países cuentan con **“Consejos unitarios”** que combinan a los miembros ejecutivos con los no ejecutivos.

Por esta razón, los Principios han sido formulados lo suficientemente amplios y generales como para poder aplicarse a cualquier sistema de Consejo encargado del gobierno de la sociedad y de la supervisión de la Dirección.

El Consejo debe actuar en beneficio de la empresa, considerando los intereses de los accionistas, los empleados y el bienestar social, pero nunca se deberá permitir que los miembros de la Dirección se perpetúen en sus puestos.

Para cumplir con el Principio de Rendición de Cuentas, los miembros del Consejo deben desempeñar su labor contando con información que reúna las siguientes características:

- La información debe ser completa.
- La información debe ser de buena fe.
- Se deben cumplir con la diligencia y cuidado debidos, mirando siempre por los mejores intereses de la empresa y de los accionistas.

La actuación del Consejo deberá ser “justa” cuando, con sus decisiones, se pudiese afectar a los distintos grupos de accionistas de forma dispar. El Consejo debe actuar tomando en cuenta, en todo momento, los intereses de los grupos de interés social, asegurando siempre el cumplimiento de la ley.

"Funciones Clave" del Consejo:

1. **Revisión y dirección** de la estrategia corporativa, planes de acción, política de riesgo, presupuestos anuales y planes del negocio.
2. **Establecimiento de los objetivos** sobre los resultados.
3. **La supervisión** de los principales gastos, adquisiciones y enajenaciones de capital.
4. **La selección, retribución, control y sustitución** de los directivos "clave".
5. **La Revisión de la remuneración** de los directivos clave y de los miembros de Consejo, mediante un proceso *formal y transparente*.
6. **La supervisión y el arbitraje de los conflictos de interés** entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas.
7. **Garantizar la integridad** de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad; incluida una auditoría independiente y la implementación de sistemas de control
8. **La supervisión de la efectividad de las prácticas de gobierno**, realizando los cambios necesarios.

En realidad, las funciones específicas de los miembros del Consejo varían según la normatividad de cada país y de los estatutos de la sociedad; sin embargo, los anteriores se consideran esenciales para lograr los propósitos del Gobierno Corporativo.

"E. El Consejo deber ser capaz de ejercer un juicio objetivo sobre asuntos corporativos con independencia, en particular, de la dirección." ⁸⁰ Los Consejos deberán designar un número de "consejeros no ejecutivos" capaces de ejercer un juicio independiente, tratándose de asuntos en donde existan conflictos de intereses y en asuntos que impliquen información financiera, la designación y la remuneración de directivos clave de los miembros del Consejo.

⁸⁰ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 25.

Además, existe la obligación de los miembros del Consejo de dedicarle el tiempo suficiente a sus responsabilidades para terminar con la práctica de los "Consejos de Administración de adorno" que sólo cobran y que no tienen conocimiento de las operaciones de la empresa. Por su parte, el acceso a la información precisa y relevante de la sociedad de forma regular por los miembros del Consejo, es fundamental para llevar a cabo sus responsabilidades.

Este principio resalta la importancia del Consejo dentro de la sociedad, tanto desde el punto de vista de sus funciones, como de sus responsabilidades con los accionistas y otros grupos de interés.

A continuación, señalaremos algunas **características del Consejo** que la OCDE considera de importancia:

- a) El Consejo dirige la estrategia corporativa.
- b) Es el máximo responsable de la supervisión del rendimiento del equipo directivo.
- c) El Consejo debe garantizar un beneficio aceptable para los accionistas.
- d) Es el encargado de prevenir los conflictos de intereses y de equilibrar los requisitos que los distintos grupos realizan a la sociedad.
- e) El Consejo debe mantener cierto grado de independencia con respecto a la Dirección, para poder cumplir con sus responsabilidades de manera adecuada.
- f) La OCDE recomienda que el Consejo tome en cuenta, de manera justa, los intereses de otros grupos de interés como los empleados, los acreedores, los clientes, los proveedores y las comunidades locales.
- g) Como responsabilidad relevante del Consejo, se encuentra la de implementar sistemas diseñados para asegurar que la sociedad cumpla con las **normas vigentes**:

- ◆ Derecho Mercantil, Civil, Fiscal y Laboral (todos los ordenamientos jurídicos aplicables a las sociedades mercantiles y, en su caso, según nuestra propuesta, de toda colectividad de personas físicas y morales: asociaciones civiles, sindicatos laborales, etcétera).
- ◆ Leyes de igualdad de oportunidades y competencia.
- ◆ Normatividad sanitaria.
- ◆ Normatividad medioambiental.
- ◆ Normatividad de seguridad.

Para el *Gobierno de las Sociedades*, la independencia del Consejo es trascendental para alcanzar los objetivos y el éxito de la sociedad. La "independencia del Consejo" se refiere a que "... un número suficiente de consejeros no trabaje para la compañía y no esté estrechamente vinculado a la empresa o a la dirección por lazos familiares, económicos u otros...",⁸¹ lo cual no impide a los accionistas ser miembros del Consejo.

La utilidad de los *consejeros independientes* es tal que pueden contribuir, de manera significativa, en la toma de decisiones importantes para la sociedad. Los consejeros independientes aportan un punto de vista objetivo al momento de evaluar el rendimiento del Consejo y de la Dirección.

Los consejeros independientes tendrán un papel relevante en temas donde haya conflictos de interés entre la dirección, la compañía y los accionistas, como:

1. La retribución de los ejecutivos.
2. Los planes de sucesión.
3. Las modificaciones en el control societario.
4. Las medidas "antiabsorción".
5. Las grandes adquisiciones.
6. La función de auditoría.

⁸¹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 49.

En los términos de los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, el Consejo cuenta con un presidente, cuya función primordial es asegurar el "buen gobierno" de la sociedad. Además, el Presidente del Consejo es el responsable del funcionamiento efectivo de éste.

En algunos países existe la figura del Secretario del Consejo, en el que puede apoyarse el Presidente. *"En los sistemas de Consejo unitario, la separación de funciones entre el primer ejecutivo y el Presidente se emplea para asegurar un equilibrio de poder apropiado, incrementando de este modo la responsabilidad y capacidad del Consejo para adoptar decisiones independientes"*.⁸²

Los *consejeros independientes* pueden proporcionar una garantía real de defensa de los intereses de los participantes en el mercado, constituyendo un elemento de defensa social dentro de una empresa.

Los Principios establecen que los miembros del Consejo deben dedicarle tiempo suficiente a sus responsabilidades, por lo que algunos consideran que ser miembro de demasiados Consejos puede interferir con el rendimiento de los consejeros. Son las mismas empresas las que pueden determinar su postura con relación a que sus consejeros pertenezcan o no a muchas sociedades. *"Algunos países han limitado el número de asientos que alguien pueda ocupar en distintos Consejos. Estas limitaciones específicas pueden ser menos importantes que el hecho de que los consejeros gocen de la legitimidad y confianza de los accionistas"*.⁸³

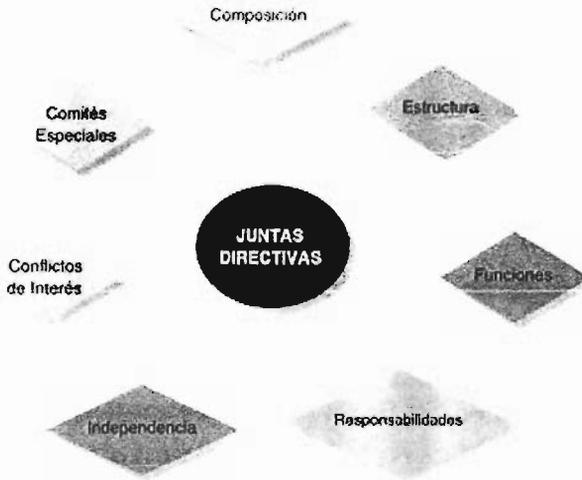
Algunas empresas se han beneficiado de la formación y autoevaluación voluntaria de sus consejeros. De esta manera, se presenta la necesidad de que los consejeros demuestren que cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones. Además, deben procurar mantenerse informados de

⁸² OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 50.

⁸³ Loc. cit.

los nuevos conocimientos y corrientes que surjan respecto de la actividad de la empresa y de las normativas y regulaciones pertinentes, "... así como, de las fluctuaciones en los riesgos mercantiles."⁸⁴

Gráficos elaborados por
Rodrigo García Moncada



El Principio V, inciso F, señala que "... 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."⁸⁵ Los miembros del Consejo requieren en forma periódica de información relevante para realizar sus funciones.

Por su parte, los miembros no ejecutivos del Consejo no cuentan con el mismo acceso a la información que los directivos de la empresa. "Las aportaciones de los miembros no ejecutivos de la compañía se pueden realizar permitiendo una comunicación directa con ciertos directivos clave dentro de la compañía como, por ejemplo, el Secretario y el Auditor interno y teniendo acceso a un servicio de asesoría independiente y externo a expensas de la compañía. Los miembros del

⁸⁴ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 50.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 51.

*Consejo deben asegurarse de recabar la información precisa, relevante y regular a fin de cumplir con sus responsabilidades."*⁸⁶

Coincidimos con **Alfredo Ávila de la Torre**, profesor de Derecho Mercantil de la Universidad de Salamanca, en que "... *no puede desconocerse cómo la responsabilidad es consecuencia lógica de la imposición de una serie de deberes y cargas, cuyo origen es tanto legal como convencional. Cuanto más y mejor se encuentre regulado el régimen de actuación del órgano de administración, mayor operatividad tendrá el régimen de responsabilidad y en consecuencia, mejor se podrá controlar la actuación del órgano de administración.*"⁸⁷

D) Responsabilidad

"III. La Función de los Grupos de Interés Social en el Gobierno de las Sociedades. *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.*" (Principio III)⁸⁸

El **Millstein Report** señala como principio del Gobierno Corporativo la "responsibility" en inglés, cuya traducción al español es "responsabilidad". Consideramos necesario aclarar que se refiere a la "responsabilidad" con la que se debe manejar la sociedad, es decir, los administradores deberán actuar con apego estricto al derecho, respetando los derechos de los grupos de interés social protegidos por las leyes.

⁸⁶ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 51.

⁸⁷ ÁVILA DE LA TORRE, Alfredo, citado por: GALÁN CORONA, Eduardo, y GARCÍA-CRUCES GONZÁLEZ, José A., *La Responsabilidad de los Administradores de las Sociedades de Capital. Aspectos Civiles, Penales y Fiscales*. (Madrid: Ed. Tecnos, 1999), p. 246.

⁸⁸ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 22.

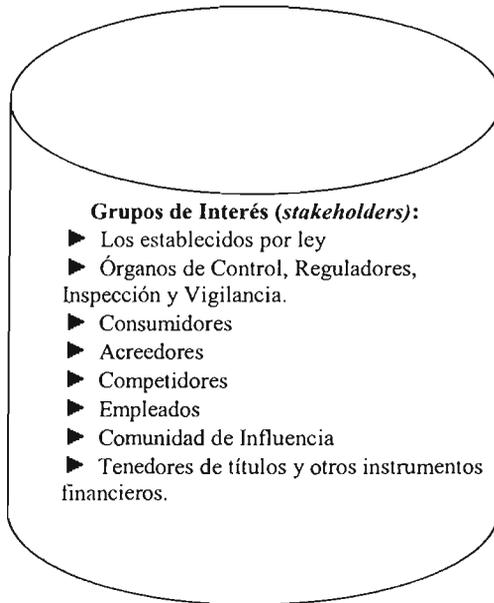
Los *Principios de la OCDE* pretenden que los administradores sean responsables frente a la comunidad. Por esta razón se promueve la cooperación activa entre las empresas y la sociedad (como concepto sociológico, y no mercantil) para crear riqueza, empleos, bienes y servicios, así como lograr que las empresas sean económicamente sólidas.

Dicho lo anterior, el *principio de responsabilidad del Gobierno Corporativo* se refiere al Principio III de los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, que trata de la *función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades*, y no a las facultades del Consejo. Es decir, la responsabilidad se refiere al cumplimiento de la ley y a las posibles consecuencias por su incumplimiento.

Este principio reconoce que las sociedades deberán atenerse a las leyes y demás regulaciones de los países en las que operen, pero corresponde a cada país determinar los valores que desea expresar en su respectivo marco legal. *El marco del gobierno de las sociedades* debe asegurar el respeto a los derechos de los grupos de interés social estipulados por la ley, como los trabajadores. “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.*”⁸⁹

El *marco del Gobierno Corporativo* debe introducir mecanismos que permitan, alienten e incrementen la participación activa de los grupos de interés social dentro del *gobierno de las sociedades*. Por esta razón, los grupos de interés social deben tener acceso a información relevante.

⁸⁹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 22.



Gráficos elaborados
por **Rodrigo García
Moncada**

Los gobiernos de los Estados deben adoptar medidas para incorporar estos principios a sus legislaciones, pero también las empresas deberán seguir las directrices del Gobierno Corporativo, aún cuando no formen parte de la legislación del país donde realicen sus operaciones. Esto permitirá que aumente su competitividad y prestigio, logrando mayores beneficios para los accionistas y otros grupos de interés.

*"Fuera de la ley y de las regulaciones, las Corporaciones deberán ser alentadas para actuar responsablemente y éticamente, con una especial consideración en los intereses de los grupos de interés social, en particular, de los empleados."*⁹⁰

⁹⁰ "Outside of the law and regulations, corporations should encourage to act responsibly and ethically, with special consideration of the interests of stakeholders and, in particular, employees." **GREGORY**, *The Globalization of Corporate Governance*, op. cit., p. 11.

Las sociedades deberían reconocer la importancia de los grupos de interés social y de sus aportaciones a la misma, constituyendo un recurso valioso al momento de crear empresas sólidas, rentables y competitivas.

En realidad, la competitividad y el éxito de una empresa depende de los resultados que se obtengan del trabajo realizado en equipo, que englobe las aportaciones de la amplia gama de proveedores de diferentes recursos, como:

- ◆ Inversionistas
- ◆ Empleados
- ◆ Acreedores
- ◆ Proveedores

*"Por lo tanto, fomentar la creación de riqueza y la cooperación entre los distintos grupos de interés social supone un beneficio a largo plazo para la compañía."*⁹¹

El Gobierno Corporativo reconoce que cuando en una empresa se velan y protegen los intereses de los grupos de interés social y su participación en la misma (por medio de su participación en la gestión y operación de la sociedad), se fomentan y promueven los propios intereses de ella.

El *Principio III (A)* aboga porque se respeten los derechos de los grupos de interés social establecidos por las legislaciones de los países.

En cada uno de los países miembros de la OCDE, los derechos de los grupos de interés social se encuentran estipulados por las legislaciones de:

- ◆ Derecho Laboral
- ◆ Derecho Mercantil

⁹¹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 39.

◆ Derecho Civil

◆ Y en la legislación sobre insolvencia (en México: Ley de Concursos Mercantiles).

En España, por ejemplo, existen los llamados **Delitos Societarios**.⁹² La doctrina española los divide en *delitos socioeconómicos* y en *delitos patrimoniales*. **Manuel Ma. Sánchez Álvarez** señala la dificultad de ofrecer una caracterización de estos *delitos societarios*, pero afirma que se trata de *delitos pluriofensivos* porque se refieren a un abanico de intereses: los de la sociedad, los de los socios y los de los de terceros, sean acreedores sociales o no (estos son patrimoniales, por ejemplo).

Cuando hablamos de delitos societarios, lo más común es pensar que se trata de delitos patrimoniales, pero no es así. Otras conductas, como impedir el ejercicio al derecho de voto o el derecho de información, no pueden considerarse en esa categoría, "*... habida cuenta de que el bien jurídico que se protege en este caso es alguno de los derechos administrativos del socio. Ello parece indicar que la noción de delito patrimonial resulta insuficiente para aprehender la totalidad de las conductas y modalidades tipificadas en la actualidad y de otras que pudieran serlo en un futuro.*"⁹³

Dejando a un lado el tema de los delitos societarios y regresando a la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades; existen países

⁹² **Manuel Ma. Sánchez Álvarez** nos proporciona dos conceptos de delitos societarios. Estos delitos pueden ser considerados como el "*... conjunto heterogéneo de conductas que comparten entre sí la circunstancia de haberse cometido con ocasión de la administración o dirección de una empresa social y que consisten, en lo esencial, en una violación particularmente grave de los deberes confiados legal o contractualmente o en un abuso de los poderes que se detentan en función de la posición que se ocupa en aquélla, con perjuicio de los socios, de la sociedad o de terceros.*" **SÁNCHEZ ÁLVAREZ, Manuel Ma., *Los Delitos Societarios***. (Pamplona, Ed. Aranzandi, 1996), pp. 44 y 45.

Otra definición de delitos societarios es la siguiente: "*... se trata de un conjunto de delitos cuya característica común es haberse cometido en el seno de la empresa –con excepción del artículo 294- por aquellos que detentan el control de la misma –en su calidad de administradores o de socios que detentan una mayoría de control-, atentando de manera grave contra el correcto funcionamiento de la sociedad o contra el patrimonio de ésta, en perjuicio de la empresa, de los socios o de terceros.*" *Ibid.*, p. 45.

⁹³ *Ibid.*, p. 43.

en los que no se cuenta con una legislación especial sobre los intereses de las distintas entidades que participan en la empresa, por lo que se llevan a cabo compromisos adicionales con estos grupos de interés. *"La preocupación por la reputación y los resultados corporativos a menudo requiere el reconocimiento de unos intereses más amplios."*⁹⁴

El *Gobierno Corporativo (Principio III)* promueve que las sociedades desarrollen mecanismos que *"... incrementen la participación activa de las entidades con participación en la empresa"*.⁹⁵ El *marco de la Gobernabilidad Corporativa* señala las distintas funciones de los grupos de interés social. El grado de participación de los *distintos* grupos de interés en una sociedad depende del derecho y de las prácticas de cada país, así como de las políticas de la compañía.

Algunos ***mecanismos que pretenden aumentar la participación de los grupos de interés social*** son los siguientes:

- ✓ Los planes de opción de compra de acciones por los empleados.
- ✓ Mecanismos de distribución de beneficios.
- ✓ Procesos de gobierno que tomen en cuenta los puntos de vista de los grupos de interés social en ciertas decisiones claves.
- ✓ Hacer partícipes del Gobierno Corporativo a los acreedores en el contexto de los procedimientos legales de insolvencia de la sociedad.

Además, en las sociedades donde se garantiza la participación de los grupos de interés social, es importante garantizar el acceso a la información relevante para que cumplan con sus responsabilidades (*Principio 3, D*).

⁹⁴ OCDE. *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 40.

⁹⁵ Loc. cit.

CAPÍTULO TERCERO

ANTECEDENTES Y CAUSAS DEL CORPORATE GOVERNANCE

SUMARIO:

I. CONTEXTO HISTÓRICO. A) *EL EFECTO BURBUJA DEL MAR DEL SUR DE INGLATERRA (1700s)*. B) *EL CRACK DE LA BOLSA DE NUEVA YORK EN 1929*. C) *EL COLAPSO DE LA ACTIVIDAD BANCARIA SECUNDARIA DE LOS 70 EN EL REINO UNIDO Y EL RESQUEBRAJAMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE PRÉSTAMOS Y AHORRO DE LOS E.E.U.U., EN LOS AÑOS 80*. D) *LA CRISIS JAPONESA DE LOS OCHENTA*. E) *EL CASO ENRON*. II. LAS CAUSAS DEL CORPORATE GOVERNANCE. 1.- CAPITALISMO Y PRIVATIZACIÓN. 2.- EL CRECIMIENTO Y AUMENTO DE LAS CORPORACIONES. 3.- DESREGULACIÓN Y GLOBALIZACIÓN. 4.- EL ACTIVISMO DE LOS ACCIONISTAS. 5.- LA CRISIS ASIÁTICA. 5.- LA CRISIS CORPORATIVA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. III. LOS PRIMEROS INTENTOS PARA DESARROLLAR EL GOBIERNO CORPORATIVO.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I. CONTEXTO HISTÓRICO¹

Es difícil precisar la serie de eventos que dieron lugar a la necesidad de contar con un Gobierno Corporativo que permitiera asegurar el buen funcionamiento y administración de las sociedades, la protección de los derechos de los inversionistas y los grupos de interés, al mismo tiempo que se genera confianza y aumenta la competitividad. La razón es que estos temas son más importantes en la actualidad de lo que pudieron haber sido hace un siglo, por ejemplo. Otro factor

¹ Desde el Derecho Romano se regulaba a las personas jurídicas o morales, es decir, en Roma se reconoció que "... no sólo el hombre es persona para el Derecho." (IGLESIAS, Juan, *Derecho Romano*. 11ª edición; España: Ed. Ariel, 1993, p. 144.) Las personas jurídicas surgen por la necesidad del hombre de reunirse con otros para lograr un fin común, por ello el Derecho se encarga de regularlas, y el Derecho Romano no fue la excepción. "Esta figura jurídica surgió gradualmente en la práctica romana." (MARGADANT, Guillermo F., *Derecho Romano*. México: Ed. Esfinge, 1960, p. 110.) En Roma se reconocían dos tipos de personas colectivas: las corporaciones y las fundaciones. Las primeras eran compuestas por miembros asociados voluntariamente o "... por la fuerza de la tradición." (MARGADANT, op. cit., p. 110.) Las fundaciones eran afectaciones de patrimonios a un fin determinado. Las corporaciones tenían una existencia independiente de las de sus miembros; su patrimonio no se confunde con el de sus miembros; y los actos de ellos no afectan la situación jurídica de la persona colectiva, salvo los casos previstos por la ley. Las corporaciones romanas podían tener carácter público, semipúblico o privado. Las corporaciones de carácter privado existían excepcionalmente y debían ser autorizadas por las autoridades. "Sólo excepcionalmente, organismos dedicados a la especulación comercial privada podían recibir personalidad jurídica." (MARGADANT, op. cit., p. 111.) A diferencia de las sociedades actuales, éstas sólo tenían efectos contractuales internos y no tenían efectos sobre terceros, tampoco formaban un nuevo centro de imputación de derechos y deberes, distintos de sus miembros. Es decir, sólo obligaba a los miembros de la corporación, porque el Derecho Romano no concedía la personalidad jurídica a las agrupaciones privadas, según el Dr. Guillermo F. Margadant. En cuanto a su organización interna, "las asociaciones privadas suelen organizarse a imagen de la corporación municipal -ad exemplum rei publicae- con un estatuto -lex collegii, pactio, conventio-, una asamblea general de todos los miembros -populus o respublica collegii, numerus collegii-, una caja común -arca communis, arca collegii-, un consejo de administración -ordo collegii-, y uno o varios representantes especiales -actores- o permanentes -syndici- para los negocios o los litigios." (IGLESIAS, op. cit., p. 152.) Por tanto, las asociaciones privadas contaban con un estatuto, una asamblea general, un capital, un consejo de administración y uno o varios representantes especiales para los negocios o litigios. Considerando lo anterior se podría suponer que en el Derecho Romano podemos encontrar algunos primeros intentos de Gobierno Corporativo, pero no es así. Si entendemos al Gobierno Corporativo como una "simple" forma de organización interna de una empresa, entonces podríamos decir que los romanos fueron los primeros especialistas en Gobernabilidad Corporativa. Pero, el hecho de que los romanos preveían una organización interna de las asociaciones privadas no significa que tenían interés en el Gobierno Corporativo, como ahora lo tenemos. El Gobierno Corporativo es la forma de administrar y controlar a las sociedades por medio de algunos postulados principales: la transparencia, la equidad entre los aportantes de recursos, la rendición de cuentas y la responsabilidad de los administradores. De esta manera, podemos apreciar que el concepto de Gobierno Corporativo es bastante más amplio y complicado que la simple "organización interna" de la sociedad. En Roma, no todos los individuos eran personas, por ello sería absurdo pensar que el derecho romano se iban a preocupar por los derechos de los miembros de la asociación, la transparencia, la rendición de cuentas y la protección de los derechos de los acreedores, de los empleados, de la comunidad, o del medioambiente (esencia del Gobierno Corporativo). El concepto surge en realidad en los años más recientes debido a los acontecimientos financieros mundiales como las crisis financieras de EUA del siglo XX y los casos de Enron en EUA, Parmalat en Europa, y la Crisis Asiática.

que hace más difícil la precisión de los antecedentes del Gobierno Corporativo es que, debido a lo reciente de su aparición, no existen estudios o tratados sobre el mismo, y se agrava la situación en países poco desarrollados en donde, hasta ahora, el tema se comienza a discutir.

Algunos investigadores y especialistas señalan los siguientes hechos históricos como antecedentes del Gobierno Corporativo.

a. El Efecto burbuja del Mar del Sur de Inglaterra (1700s)

Según CONFECAMARAS,² el hecho económico que constituye un antecedente para los primeros intentos de establecer el gobierno de las sociedades es el conocido como el "efecto burbuja del Mar del Sur de 1700". Este evento revolucionó el marco jurídico de los negocios y las prácticas de los administradores que hasta entonces habían funcionado. También es conocido como la "**especulación del Mar del Sur**", y fue el gran escándalo financiero del siglo XVIII.

Los hechos ocurrieron de la siguiente manera: el gobierno británico de inicios del siglo XVIII, autorizó que varias compañías ofrecieran acciones a sus inversionistas a cambio de papeles gubernamentales, con el objeto de financiar la deuda generada por la guerra. El plan fue ideado en el año de 1711 por el inglés **Robert Harley**. Así, se le otorgó a la **Compañía Mar del Sur** el monopolio sobre el comercio con el imperio español y sobre América del Sur. También se pactó que dicha compañía recibiría una renta anual del gobierno. El negocio era tan bueno, que para el año 1720, la empresa ofreció asumir la deuda nacional británica que ascendía, en ese entonces, a \$150 millones de libras.

Todo parecía un gran negocio. Los inversionistas aceptaron las acciones de la empresa porque estaban seguros de que los barcos regresarían repletos de

² Ver: <http://www.confecamaras.org.co>

bienes valiosos. Se esperaba que los accionistas tendrían grandes ganancias con el mínimo de inversión. Los títulos de la empresa, promocionados por escritores famosos como **Daniel Defoe** y **Jonathan Swift**, multiplicaron varias veces su valor en poco tiempo, e incluso, una de las víctimas de éste escándalo financiero fue **Sir Isaac Newton**, pionero de la física.

Los títulos de la empresa fueron sobrevaluados 10 veces su valor. La especulación³ originó una gran excitación y hasta los escépticos compraron acciones, generando una situación de aparente bienestar de la compañía, hasta que se llegó al punto en donde se presentó la verdadera cara del negocio, pues todo se había construido sobre especulaciones.

Así, la Burbuja del Mar del Sur explotó, el mercado se colapsó y miles de accionistas quedaron en la ruina. Las investigaciones del Parlamento británico revelaron la complicidad de algunos administradores de la empresa naviera. El escándalo afectó también a miembros de la realeza británica y de la política. De esta manera, el escándalo financiero tuvo consecuencias políticas y la economía británica entró en recesión.

b. Crack de la Bolsa de Nueva York en 1929

Otro hecho económico, más conocido por todos y que tuvo consecuencias para el gobierno de las sociedades, es el famoso **Crack de la Bolsa de Nueva York en 1929**. Este acontecimiento marcó la historia y la forma de hacer negocios en EUA, pues se recuerda que muchas personas se suicidaron al haber perdido todos sus ahorros en pocas horas. Gracias al crack de la Bolsa de Nueva York, se realizaron una serie de reformas legislativas en los EUA para proteger el mercado de

³ **Especulador** es aquella "persona dedicada a la especulación, es decir, que compra (o vende) una mercancía o un activo financiero con el objetivo de beneficiarse de su venta (o compra) posterior a un precio más alto (o más bajo)." SAMUELSON, Paul, y NORDHAUS, William, *Economía*. (14ª edición; España: McGrawHill, 1993), p. 898.

valores. Sin duda, la **burbuja del Mar del Sur** no fue nada comparada con la **Gran Depresión⁴ de EUA**, que duró del año 1929 hasta principios de 1940.

La *gran depresión* se originó por la intensa actividad financiera de los años veinte, que culminaron con el *Crack Bursátil de Nueva York de 1929*, época caracterizada por una euforia generada por la revolución tecnológica (tal como ocurre en la actualidad).



En la imagen aparece un hombre desempleado vendiendo manzanas en las calles de la Ciudad de Nueva York. Para el año 1932 (3 años después del crack de la Bolsa de Nueva York), 15 millones de personas se encontraban desempleadas, casi un cuarto de la fuerza laboral de EUA no tenía empleo.

Fuente: Microsoft Encarta.

La revolución tecnológica de 1920 fue ocasionada por las empresas eléctricas que transformaron al mundo. Aquella década se caracterizó por la fortaleza de la economía de los EUA y su decreciente tasa de desempleo. Las condiciones de bienestar financiero ocasionaron que la mayoría de las personas, incluso aquellas escépticas, invirtieran en el mercado bursátil de EUA; y no era descabellado, pues la tecnología estaba transformando al mundo entero.

⁴ **Depresión** es el "período prolongado caracterizado por un elevado desempleo, un bajo nivel de producción y de inversión, pérdida de confianza de las empresas, descenso de los precios y quiebras generales de empresas. Un caso más leve es la **recesión**, que tiene muchos de los rasgos de la depresión, pero en menor medida; actualmente, se define exactamente como el período en el que el PNB real disminuye al menos durante dos trimestres consecutivos." SAMUELSON, op. cit., p. 893.

La imagen muestra una larga fila de personas para obtener pan gratis. Durante la Gran Depresión, muchas personas tuvieron que depender de la caridad para conseguir comida, vestido, techo y cubrir otras necesidades.

Fuente: Microsoft Encarta.



Culver Pictures, Inc.

Los década de los veinte se caracterizó por ocho años consecutivos de ganancias bursátiles. Sin embargo, el mercado colapsó debido al exceso de confianza. La cotización de las acciones se "sobrecalentó", los especuladores se endeudaron fuertemente para invertir en la Bolsa y luego no pudieron cubrir sus deudas cuando el mercado perdió.



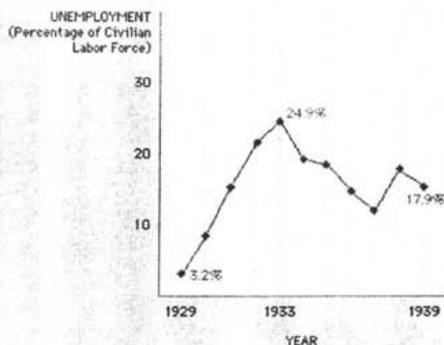
En 1933, el sistema bancario de EUA casi colapsó, pues algunos bancos habían sido seriamente afectados por el crack de la Bolsa en 1929. Otros bancos se vieron afectados cuando los depositantes acudieron en masa a retirar sus depósitos, temerosos de que esas instituciones también quebraran. En la imagen los inversionistas ocupan la entrada del Merchants Bank of Passaic, en Nueva Jersey.

Fuente: Microsoft Encarta.

La depresión se expandió a otros países industrializados y ocasionó una severa crisis en la producción y venta de bienes, así como un gran aumento en el desempleo⁵ de los EUA. Muchos negocios y bancos cerraron sus puertas; miles de personas perdieron sus trabajos, casas y ahorros, y un gran número dependía de la caridad para sobrevivir.

Para eliminar el desempleo, el Presidente Franklin D. Roosevelt creó el Work Progress Administration (WPA) en 1935. En 1939, éste plan cambió su nombre a Work Projects Administration, y empleó a 9 millones de personas en varios proyectos de obras públicas entre 1935 y 1943.

Fuente: Microsoft Encarta.



Copyright Microsoft Statistics of The United States

La gráfica demuestra que el desempleo aumentó a partir del crack de la Bolsa de NY en 1929, llegando a casi 25% en 1932, representando porcentajes altos hasta que la Segunda Guerra Mundial trajo cierto recuperación económica.

Fuente: Microsoft Encarta.

⁵ **Desempleo:** "1) En Términos económicos, existe desempleo involuntario si hay trabajadores cualificados que estarían dispuestos a trabajar a los salarios vigentes y no encuentran trabajo. 2) En la definición oficial (U.S Bureau of Labour Statistics), un trabajador está desempleado si a) no está trabajando y b) está esperando a ser recontratado o ha buscado activamente trabajo en las cuatro últimas semanas." SAMUELSON, op. cit., p. 894.

c. El Colapso de la actividad bancaria secundaria de los 70 en el Reino Unido y el Resquebrajamiento de las políticas de préstamos y ahorro de los E.E.U.U., en los años 80

Según datos aportados por CONFECAMARAS, otro hecho relevante en la historia financiera mundial que contribuyó a modificar la forma en que se gobernaba a las empresas, es el **colapso de la actividad bancaria secundaria de los años 70 en el Reino Unido**, así como el **resquebrajamiento de las políticas de préstamos y ahorro de los E.E.U.U. de los años 80**. Estos eventos fueron decisivos para pensar en una nueva forma de hacer negocios y establecer una "estrategia corporativa" para proteger los mercados. *"Esta historia fue coadyuvada por una serie de incidentes bien conocidos como la abrupta incursión del Grupo del Maxwell en el fondo de pensiones del Mirror Group (Diaris) y el derrumbamiento del Banco de Crédito y Comercio Internacional y el Banco Barings."*⁶

A partir de 1960 y hasta 1980, se presentó un auge de las bolsas de valores de los EUA, principalmente por la presencia de empresas dedicadas a producir aparatos electrónicos. Durante esta década, se presentó un auge en la adquisición de valores debido a la convicción de que la buena racha duraría para siempre. Obviamente, la buena racha no fue eterna y, tanto en el Reino Unido como en EUA, la inflación aumentó y la economía se debilitó, al mismo tiempo que el precio del crudo variaba constantemente. Por ello, EUA emprendió nuevas reformas a su legislación.

d. La Crisis Japonesa de los ochentas

Durante la década de los ochenta, el mercado bursátil japonés se encontraba en su mejor momento, por lo que, para muchos, Japón se encaminaba a ser el centro

⁶ Ver: <http://www.confecamaras.org.co>

financiero del mundo. Por ejemplo, el último día de 1989, el **índice Nikkei** reportó un cierre récord de 38,815.9 puntos, es decir, este índice tuvo un alza de 492% en una década⁷. En aquellos años, existía un gran número de empresas japonesas con valoraciones estratosféricas en los mercados. Sin embargo, la euforia duró poco y sus efectos negativos todavía se sienten en las instituciones financieras y permanecen en la memoria de los inversionistas asiáticos. Japón se ha convertido en el ejemplo de cómo el optimismo exagerado seguramente se convertirá en un declive estrepitoso.

Después de aquel histórico y exitoso 31 de diciembre de 1989, el **índice Nikkei** comenzó a bajar día tras día, con algunas recuperaciones momentáneas que lo llevaron a cerrar, en 1999, con 18,943 puntos, es decir, menos de la mitad de lo conseguido una década antes. En realidad, algunos expertos comentan que existía cierta preocupación por una eventual caída de los mercados japoneses. Desconfiaban de las altísimas valoraciones que tenían las empresas japonesas, aunque admiten que en esos momentos de euforia es difícil pensar objetivamente. Así, los valores cayeron el 1º de enero de 1990 y se mantuvieron bajando.

En tres meses, los mercados financieros habían tenidos grandes pérdidas (23%). Sin embargo, al finalizar 1990 tuvieron un descenso de 19% (23.848,7 puntos) y se mantuvo cayendo hasta llegar a 14,309 puntos.⁸ Pero, los mercados financieros no habían tocado aún fondo, porque el 9 de octubre de 1998, y bajo el influjo de la crisis asiática, el **Nikkei** volvió a caer, sólo que ahora con una pérdida histórica de 12,880 puntos. Estos hechos se caracterizaron por la falta de transparencia, por la presentación de información manejada maliciosamente y por la falta de leyes que previeran estas situaciones.

⁷ Ver: <http://www.megabolsa.com>

⁸ Ver: <http://www.megabolsa.com>

e. El Caso Enron

Sin duda, el hecho que detonó el "boom" del Gobierno Corporativo fue el caso de **Enron**. La "crisis de Enron" ha hecho reflexionar sobre la dirección y la gestión empresarial. La manipulación de informes y la actitud deshonestas de los directivos y de los Consejos de Administración crearon y, en ocasiones, ocultaron malas operaciones que originaron un enorme colapso financiero que rebasó las fronteras de los EUA. Los quebrantos ocasionados por Enron ascienden a \$150, 000 millones de dólares, monto equivalente a la producción total anual de algunos países latinoamericanos, en conjunto.

Este caso es famoso porque debido a los malos manejos de sus directivos, la empresa llegó a la quiebra y sus trabajadores, accionistas, inversores y demás, tuvieron grandes pérdidas, mientras que la mayor parte de los directivos hicieron grandes fortunas.

Enron es (o al menos era) una gigantesca corporación dedicada a la comercialización de energía. De hecho, la revista de negocios **Forbes** la clasificaba como la séptima empresa del ramo en el año 2001. Enron trascendía las fronteras de EUA y llegó a ser famosa entre los expertos, y los no tanto, de temas financieros. Enron es una empresa texana, considerada por algunos como el quinto monopolio energético mundial y el comercializador más importante de gas y electricidad de los EUA. En realidad, Enron era algo más que una empresa energética, pues participaba en más de 2,000 negocios diferentes, desde agua hasta internet.

El caso de Enron es importante y merece la atención de todos los sectores (público, privado, académico, etc.), porque era una empresa de gran envergadura que operaba en el mercado financiero más importante del mundo, el cual sirve de "ejemplo" a otros mercados. Se supone que el mercado financiero estadounidense contaba con estrictas normas de transparencia y control, por lo que gozaba (y

goza) de gran confianza por parte de los inversionistas de todo el mundo. Por estas razones, es preocupante que la supuesta invulnerable estructura de los mercados financieros norteamericanos haya sufrido tanto con el caso Enron y, peor aún, se hayan presentado una serie de empresas en las mismas condiciones.

Todo comenzó a mediados del 2001 cuando surgieron algunos rumores acerca de que las prácticas contables de Enron eran poco confiables, por lo que algunos ejecutivos fueron despedidos. Incluso, Enron contrató a la firma de abogados **Vinson & Elkins** para realizar una investigación (con su debido informe) de los riesgos legales con respecto a las asociaciones de operaciones financieras⁹ de la empresa. **Vinson & Elkins** concluyó que no existía ningún problema en dichas asociaciones.

La rapidez del colapso de Enron fue sorprendente. El 3 de noviembre de 2001, los expertos financieros señalaban que, considerando su posición central en los mercados energéticos y financieros, Enron difícilmente quebraría. Sin embargo, una semana después, el 10 de noviembre, se comentaba que la compra de Enron por su rival **Dynergy** (subsidiaria de **Chevron-Texaco**), era la única forma de evitar la quiebra. Una semana más tarde, la venta era dudosa porque ¿quién pagaría \$9.000 millones de dólares (oferta inicial de Dynergy) por una empresa valuada en \$3.500 millones y que, además, tenía deudas por \$25.000 millones de dólares? Así, en 4 semanas, se derrumbó el gigante que dominaba los mercados energéticos de EUA, ejemplo del éxito norteamericano de los últimos veinte años.

Para el 2 de diciembre de 2001, Enron recurrió a lo estipulado por el *Capítulo 11 de la Ley de Bancarrota* estadounidense, es decir, a la protección de sus acreedores. Al día siguiente, despidió a miles de trabajadores de sus oficinas en Houston. Esto ocurrió cuando semanas antes, aumentaron los rumores de que los ejecutivos de Enron habían realizado complejas operaciones financieras que

⁹ No se especifica de qué tipo de asociaciones de operaciones financieras se trataron.

ocasionaron que la empresa tuviera aproximadamente 600 millones de dólares en deudas fuera de sus balances; es decir, su contabilidad había sido manejada intencionalmente para evitar presentar la información completa. Además, existían sospechas de que los principales ejecutivos de Enron habían realizado operaciones de *insider trading*, es decir, habían autorizado préstamos (para ellos mismos) con dinero de la compañía, y habían vendido sus acciones (de Enron) para pagar esas deudas.

Posteriormente, las cotizaciones de las acciones de Enron habían caído estrepitosamente. Hasta que el 10 de enero de 2002, la **NYSE** decidió suspender su negociación por haber alcanzado un nivel de apenas \$0.67 dólares, lo que contrastaba con los inicios de 2001, cuando tenían un valor de \$80 dólares. De esta manera, Enron había despedido a miles de empleados que comenzaron a demandar colectivamente por las pérdidas que sufrieron al invertir en acciones de la empresa de acuerdo al plan de jubilación establecido. Los empleados y ex-empleados que demandaron a Enron alegan que fueron alentados por la empresa a invertir y que no fueron informados sobre su condición financiera.

El escándalo de Enron, incluso, arrastró a otras importantes empresas. Por ejemplo, la empresa auditora **Arthur Andersen**, encargada de realizar sus auditorías internas y externas, nunca emitió ninguna opinión sobre las operaciones realizadas y, ahora, después del escándalo manifiesta que se trató de un "error de juicio".

Hoy se sabe que **Arthur Andersen** recibía una gran cantidad de dinero "extra" de Enron por sus servicios de consultoría, adicionales a sus servicios como auditor interno y externo. Sin duda, la actitud de Arthur Andersen dañó, todavía más, la confianza en los mercados, pues ella era la encargada de certificar que las operaciones de Enron eran legales, como se aseguraba. Sin embargo, cada día las cosas se han complicado aún más para Andersen, sobre todo ahora que se ha descubierto que destruyó documentos relacionados con la auditoría.

Junto con Enron se vieron afectados grandes bancos como el **Morgan-Chase**, el **Citibank**, el **Deutsche**, el **Credit Suisse** o el **Barclays**, que financiaron su expansión y le otorgaron créditos por varios miles de millones de dólares.

El caso Enron ocasionó que varios Comités del Congreso de EUA, la **SEC**, el Departamento de Justicia y otras dependencias, realicen investigaciones sobre la caída de la empresa. En realidad, este caso pone de manifiesto las deficiencias de las actuales normas contables de muchos países, incluyendo las de EUA. Por estas razones, el Presidente de la SEC, **Harvey Pitt**, reconoció, alguno días después del escándalo de Enron, que el sistema de información financiera debía ser mejorado y actualizado.

La verdad con respecto a Enron va apareciendo día a día. Sin duda, es un caso bastante complicado que involucra a bastantes personas, diferentes intereses y enormes cantidades de dinero.¹⁰ Ahora se sabe que, tanto Enron como Arthur Andersen, contribuían a las compañías políticas de varios políticos y congresistas republicanos y demócratas, incluyendo a **George Bush**.

También se conoce que el Comité de Auditoría de Enron, conformado por sus propios directores (no había ninguno independiente), no cumplía con su función de vigilar las operaciones de la empresa (principalmente las financieras y contables) porque recibía sus compensaciones con acciones de ésta, por lo que manipulaba

¹⁰ Fueron acusados el entonces Presidente Ejecutivo de Enron Jeff Skilling, el ex director contable Richard Cuasey, el ex director financiero Andrew Fastow, el ex tesorero Ben Glisan, el ex director de Enron para Norteamérica David Delainey, entre otros. Jeff Skilling, ex Director Ejecutivo, tiene 42 cargos en su contra, de entre los cuales podemos mencionar:

- Conspiración para cometer fraude en garantías y valores.
- Fraude en transferencias.
- Fraude en garantías presentadas a analistas de acciones.
- Falsas declaraciones a auditores.
- Uso de información privilegiada para hacer transferencias en su provecho.

Finalmente, Jeff Skilling, ex Director Ejecutivo de Enron, se entregó de manera voluntaria, el 19 de febrero de 2004, a agentes federales en Houston, para enfrentar cargos que incluyen: fraude, conspiración y uso de información privilegiada. ("Se Entrega a la Policía el ex Presidente de Enron", **Excelsior**, México, 20 Feb. 2004: 3-A 3ª col.)

la información para que las acciones tuvieran un mayor valor. Es decir, no se cumplía con la independencia exigida, actualmente, al Comité de Auditoría. Los principales directivos de Enron fueron acusados de realizar una serie de confabulaciones para manipular utilidades y engañar a los inversionistas sobre la salud de la empresa.

Igualmente, personas ajenas a Enron tuvieron que ver en el desastre financiero. Los expertos financieros omitieron recomendaciones adversas a las acciones de la empresa, porque algunos eran consultores de grandes corporaciones (como Enron). En realidad, Enron es la punta del iceberg, porque seguramente existen otras compañías en la misma situación, tal como lo demuestran los hechos con **Parmalat** en el año 2004.

El caso de Enron nos hace reflexionar que, si el mercado más importante del mundo, con los más altos estándares de transparencia y control, sufrió por las malas prácticas corporativas (como la falta de transparencia, el abuso, el fraude, etc.), cualquier otro país puede sufrir lo mismo.

Por ello, se requiere incrementar los estándares de Gobierno Corporativo en todos los mercados financieros del mundo. En esa tarea ya se encuentran trabajando los mercados mundiales más importantes; sin embargo, los países no desarrollados como México tienen un largo camino que recorrer. Hay que tener en cuenta que la constante en todos los casos previstos es la falta de transparencia en las empresas y la corrupción.

II. CAUSAS DEL CORPORATE GOVERNANCE¹¹

1. Capitalismo¹² y privatización: Actualmente, la mayoría de los países han adoptado sistemas basados en economías de mercado¹³ (dirigidos por las actividades del sector privado y no por el gobierno). Así, los sistemas económicos en donde el Estado interviene y decide cada actividad económica del país, han sido reemplazados por el sistema económico de libre mercado. Esto es todavía más notorio en aquellos países que surgieron de la desaparición de la Unión Soviética (o en China, pero no tan dramáticamente). Parte de esta economía de libre mercado, en donde el Estado interviene cada vez menos, es el *proceso de privatización* de las empresas que están en sus manos (en mayor o menor grado), para que posteriormente pasen al poder del sector privado. Así, el capitalismo y la privatización ocasionan que el sector privado adquiera cada vez mayor importancia, y las empresas privadas sean las principales generadoras de empleos, riqueza y sean proveedoras de bienes y prestadoras de servicios, obligándolas a cumplir con marcos jurídicos que aseguren su transparencia y buen manejo.

2. El Crecimiento y aumento de las corporaciones: Durante el siglo XX, el sector privado adquirió gran importancia, principalmente porque a través de las sociedades, los empresarios se reúnen y organizan para trabajar juntos y alcanzar fines comunes, que difícilmente lograrían si los hicieran individualmente. Las empresas en forma de sociedades (mercantiles, e incluso civiles) han demostrado ser medios eficientes para desarrollar actividades

¹¹ Ver: *The Driving Forces* en GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*, pp. 3 y 4.

¹² **Capitalismo** es el "sistema económico en el cual la mayor parte de la propiedad (la tierra y el capital) es de propiedad privada. En este tipo de economía los mercados privados son los principales instrumentos utilizados para asignar los recursos y generar rentas." SAMUELSON, op. cit., p. 889.

¹³ **Economía de mercado** es: "Una economía en la que las cuestiones de qué, el cómo y el para quién que se refieren a la asignación de los recursos son determinadas principalmente por la oferta y la demanda de los mercados. En este tipo de organización económica, las empresas, motivadas por el deseo de maximizar los beneficios, compran factores y producen y venden los productos. Las economías domésticas, con sus rentas de los factores, acuden a los mercados y determinan la demanda de las mercancías. La interrelación de la oferta de las empresas y las demandas de las economías domésticas determinan los precios y las cantidades de bienes." *Ibid.*, p. 895.

económicas. Su eficiencia motivó que las "corporaciones", "compañías", "empresas" o "sociedades", proliferaran, e incluso, crecieran tanto que llegarán a niveles nacionales, regionales, continentales y mundiales. Es tanto el dominio económico y político de algunas empresas transnacionales, que se llega a decir que tienen mayor poder que algunos Estados. De esta manera, el medio ideal para hacer negocios son las sociedades. Esta es la razón del crecimiento, en número y en tamaño, de las corporaciones. Ejemplos de esto son empresas como **Coca-Cola, McDonalds y Citibank**, que se encuentran en casi todos los países del mundo y manejan recursos similares, muchas veces superiores a los presupuestos anuales de algunos países en desarrollo. Su poderío económico y político es impresionante, y su presencia puede influir en la economía de cualquier país.

3. Desregulación y globalización:¹⁴ Las nuevas tecnologías y los avanzados medios de comunicación, así como la eliminación de barreras al comercio y a la inversión en la mayoría de los países, han creado verdaderos mercados internacionales, en donde, obviamente, existe una competencia "global" en la producción y consumo de bienes, servicios y de capital, incluso de "control corporativo",¹⁵ como lo señala **Holly J. Gregory**. Ha surgido todo un nuevo nivel de interdependencia entre los países, como lo demuestra el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), o la Unión Europea (UE). Cada vez, existen negocios más grandes a nivel internacional entre países tan distintos, ocasionando, inevitablemente, cambios políticos, económicos, culturales, laborales, en fin, modificaciones, pero sobre todo "ajustes" en todos los ámbitos, con el fin de participar en el competitivo mercado internacional.

¹⁴ "La globalización no es un fenómeno producto del llamado neoliberalismo o de la decisión de los organismos internacionales de fomentar la apertura de las economías, sino de la revolución en la información, el transporte y las comunicaciones de las últimas décadas." **PAZOS, Luis**, *Problemas Socioeconómicos de México y sus Soluciones*. (México: Ed. Diana, 1996), p. 43.

¹⁵ Esto se puede observar en empresas de origen alemán que son dirigidas por estadounidenses, con capital de ambos orígenes y con algunos miembros del consejo de administración de diferentes nacionalidades (incluyendo cubanos), con un gran mercado en Latinoamérica, por ejemplo.

4. **El activismo de los accionistas:** El financiamiento de las empresas a través de su participación en los mercados de valores ha sido un medio muy importante para allegarse de recursos durante mucho tiempo en EUA y el Reino Unido. Poco a poco, esta forma de financiamiento se ha convertido en una importante fuente de recursos para las empresas europeas y asiáticas en sus propios mercados. Todos estos recursos se han concentrado en sofisticados intermediarios financieros como fondos de pensiones y sociedades de inversión.

En EUA existen importantes inversionistas institucionales como el **Teachers Insurance & Annuity Association-College Retirement Equities Fund (TIAA-CREF)** y el California Public Employees Retirement System (**CalPERS**), las cuales son organizaciones muy activas en cuanto al establecimiento de políticas de protección de los derechos de los inversionistas, además de ser los fondos de pensiones más importantes del país. El **TIAA-CREF** es un fondo de pensiones "privado", dedicado al ahorro para el retiro de los maestros, y es el fondo de pensiones más grande en EUA (incluyendo los públicos y privados), con inversiones de más de \$300 billones de dólares. Por su parte, **CalPERS** es el fondo "público" de pensiones más grande, con inversiones de más de \$170 billones de dólares. Esto permite que los inversionistas de estos fondos tengan gran peso en el mercado y sus opiniones sean escuchadas.

Holly J. Gregory¹⁶ comenta que un grupo de accionistas de la empresa inglesa **Vodafone Airtouch** rechazó recientemente la propuesta de la administración de la empresa de pagar £10 millones de libras esterlinas como bono (una mitad en efectivo y la otra mitad en acciones) a su Director General, **Chris Gent**, por haber realizado la adquisición de **Mannesman**, una empresa alemana. Este grupo de accionistas fue asesorado por el **UK National Association of Pension Funds (Asociación de Fondos de Pensiones del Reino Unido)**, cuyos miembros manejan inversiones de más de £800 millones de

¹⁶ GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*, op. cit., p. 4.

libras esterlinas. Sin embargo, Chris Gent prometió gastar la mitad de su bono en la compra de acciones de Vodafone para calmar los ánimos de los accionistas. Este ejemplo demuestra la importancia de los accionistas dentro de las empresas por medio de una organización fuerte y dedicada a la protección de los mercados.

5. La Crisis Asiática: Según Holly J. Gregory,¹⁷ la crisis financiera que comenzó en el este de Asia y que rápidamente se extendió a Rusia, Brasil y otros países, demostró las fallas sistemáticas de los mecanismos de protección de los inversionistas, además de poner en evidencia las debilidades de las regulaciones de los mercados. Este tipo de fallas puede ocasionar desastres que afectan desde una empresa hasta varios países. Las causas de la crisis asiática fueron la insuficiente revelación de información financiera y las pobres regulaciones de los mercados; la falta de protección de los derechos de los accionistas, principalmente de los minoritarios; las fallas de los Consejos de Administración y la falta de mecanismos que propiciaran la rendición de cuentas acerca de las operaciones de las empresas que en realidad se realizaban en base a relaciones de amistad, en lugar de que hayan sido basadas en análisis serios de mercado, de riesgo financieros y legales.¹⁸

6. Las Crisis Corporativa de los Estados Unidos de América

¿Qué ha ocurrido en los últimos años en las grandes corporaciones de EUA? Al existir una gran diferencia entre "ser dueño" de la empresa y "manejarla", las empresas optaron por recompensar a los directivos por medio de acciones; esto pareció resolver el problema en aquellos tiempos. La realidad es que, actualmente, los grandes ejecutivos se encuentran entre los mayores accionistas individuales de las empresas. En teoría, esto intentó motivar a los directivos a dar su mayor esfuerzo por el bienestar de la empresa, y de alinear sus intereses con los de los accionistas y los grupos de interés; sin embargo, los directivos y

¹⁷ GREGORY, op. cit., p. 4.

¹⁸ Ver en este capítulo, I. "Contexto Histórico", C. "La Crisis Japonesa de los ochenta."

ejecutivos se dieron cuenta de que su "riqueza personal" se encontraba tan ligada con el precio de las acciones de la misma, que optaron por maquillar los precios de esas acciones para darles el mayor precio posible. Esto explica el "boom de los mercados financieros" de la década de los noventa en los EUA.

Con todo el bienestar y la riqueza "aparentes" de los mercados financieros en EUA y en todo el mundo, el mercado se "sobrecalentó" y se volvió "hipersensible". Es decir, con el más pequeño rumor de malas noticias, se producían las más grandes catástrofes financieras, como por ejemplo, que cientos de millones de dólares se perdieran en un instante. Para lograr sobrevalorar las acciones, los ejecutivos recurrieron a malos manejos de la contabilidad de las empresas y, en ocasiones, a cometer fraudes.

Los hechos económicos anteriormente descritos sirven como antecedentes para determinar cuándo y dónde se tuvo la necesidad de establecer un gobierno de las sociedades encaminado a proteger los mercados financieros. Estos acontecimientos se caracterizan porque todos fueron resultado del fraude, del abuso, de las mentiras, de la incompetencia, etc.

*"Las crisis como insumo primordial, dejaron entrever como es posible y altamente productivo, transformar los hechos negativos en propuestas de desarrollo sostenible, a largo plazo y de alto impacto económico y social."*¹⁹ Estos hechos dieron lugar a que los países, aquellos desarrollados principalmente, se preocupen por mejorar sus marcos jurídicos para lograr mejores prácticas corporativas a través de la transparencia en las operaciones de las empresas.

¹⁹ Ver: <http://www.confecamaras.org.co>

III. LOS PRIMEROS INTENTOS PARA DESARROLLAR EL GOBIERNO CORPORATIVO²⁰

Como ya se ha comentado, los líderes en el desarrollo del Gobierno Corporativo son el Reino Unido y los EUA, al presentarse en ellos los primeros intentos para crear las reglas de Gobierno Corporativo. En el Reino Unido se estableció, en 1991, el **Comité Cadbury** debido a una serie de escándalos financieros ocurridos a finales de los años 80's. Dicho comité fue dirigido por **Sir Adrian Cadbury** y reunió al **Consejo de Reportes Financieros**, la Bolsa de Valores de Londres (*The London Stock Exchange*) y a contadores profesionales británicos. El Comité tenía por objetivo emitir recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo. De esta manera, se creó el **Cadbury Code**, o Código Cadbury, el cual era un Código de Mejores Prácticas que proponía principios de transparencia, apertura e integridad de la información, así como la rendición de cuentas. Así, fue requerido que todas las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Londres cumplieran con las recomendaciones del Código y, además, debían rendir un informe en donde indicaran el grado de cumplimiento de las sugerencias.

En 1995, se constituyó el **Comité Greenbury**, conformado por los principales industriales e inversionistas del Reino Unido bajo la dirección de **Sir Richard Greenbury**. Este comité pretendía "... establecer mejores prácticas en la Dirección de empresas en las funciones de rendir cuentas, de responsabilidades, divulgación completa de información, mejorar el desempeño y alineación de éstas con los intereses de los accionistas."²¹ El Comité Greenbury publicó un reporte en donde se solicitaba a las empresas que cotizaban en la bolsa la divulgación sobre la remuneración de sus directivos. Más tarde, la Bolsa de Valores de Londres adoptó estos requerimientos.

²⁰ Ver: KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*, op. cit., p. 6.

²¹ Loc. cit.

El **Comité Hampel** fue instituido en 1998 y ayudó a consolidar el Gobierno Corporativo en las empresas británicas al surgir el **Código Combinado (Combined Code)**, incorporado al apéndice de la "Lista de Reglas" de la Bolsa de Valores Londres. El Comité Hampel *"... se estableció por iniciativa del presidente del Consejo de Reportes Financieros en el Reino Unido para revisar la implementación de los resultados de las recomendaciones de los comités Cadbury y Greenbury, buscando promover niveles altos de estándares de Gobierno Corporativo con el interés de proteger a los inversionistas para preservar e incrementar la permanencia de compañías listadas en el mercado accionista del Reino Unido."*²²

Por su parte, en EUA se unieron esfuerzos tanto del sector privado como del sector público. Así, la **New York Stock Exchange (NYSE)**, la **National Association of Securities Dealer (NASD)**, el **American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)** y la **Securities & Exchange Commission (SEC)**, ésta última encargada de regular el mercado de valores de EUA, propusieron una serie de prácticas de Gobierno Corporativo para las empresas listadas. En 1998 se instauró el **Blue Ribbon Committee**, que tenía por objetivo desarrollar un conjunto de recomendaciones para las empresas, las cuales se centraban en la creación de Comités de Auditoría para auxiliar al Consejo de Administración en las funciones de vigilancia. Además, el Comité de Auditoría serviría como protector de los intereses de los accionistas. *"... los objetivos del Comité de Auditoría es el asesoramiento en los procesos de la empresa referentes a sus riesgos y el entorno de sus controles, la vigilancia de los reportes financieros y la evaluación de los procesos de Auditoría Interna."*²³

²² KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas*. op. cit., p. 6.

²³ Loc. cit.

CAPÍTULO CUARTO

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO

SUMARIO:

I. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES. 1.- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. 2.- BANCO MUNDIAL. 3.- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. II. DESARROLLO MUNDIAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO (*GLOBAL DEVELOPMENTS IN CORPORATE GOVERNANCE*). A) EUROPA. 1.- COMUNIDAD EUROPEA. 2.- ALEMANIA. 3.- FRANCIA. 4.- ITALIA. B) PAÍSES ANGLOSAJONES. 1.- REINO UNIDO. 2.- ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. C) ASIA. 1.- JAPÓN. 2.- CHINA. 3.- COREA. 4.- INDONESIA. 5.- MALASIA. 6.- FILIPINAS. 7.- TAIWÁN. 8.- SINGAPUR. 9.- TAILANDIA. 10.- INDIA. E) AMÉRICA LATINA. 1.- ARGENTINA. 2.- BRASIL. 3.- COLOMBIA. 4.- CHILE. 5.- MÉXICO. III. GUÍAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE MEJORES PRÁCTICAS. IV. PERSPECTIVA GLOBAL DE LAS METAS DE CORPORATE GOVERNANCE.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Como ya se explicó en capítulos anteriores, el Gobierno Corporativo, sus principios, recomendaciones, los Códigos de Mejores Prácticas y todas sus implicaciones, son resultado del esfuerzo internacional de gobiernos, empresas, organizaciones nacionales e internacionales, académicos, profesionistas; es decir, de todos aquellos interesados en el gobierno de las sociedades.

Mundialmente han ocurrido eventos que nos hacen cambiar el rumbo y optar por los caminos del Estado de Derecho, la vigilancia social y la transparencia en la administración, tanto del gobierno como de las empresas, buscando el bienestar colectivo que debería ser siempre el objetivo de todos los Estados al momento de tomar decisiones.

*"... acontecimientos estremecedores y sobre todo, de tremendas repercusiones y con elevados costos sociales, que van desde la quiebra de grandes corporaciones como Enron y la implicación de Andersen, hasta el colapso económico de Argentina, son manifestaciones y advertencias de ninguna manera aisladas, sino sistemáticas, que nos indican que el orden económico mundial requiere ser revisado, discutido y corregido de manera urgente, integral y democrática."*¹

Por lo anterior, consideramos importante dedicar este Capítulo al desarrollo de la Gobernabilidad Corporativa en el mundo. Nuestro breve análisis se enfocará en las organizaciones internacionales que promueven las mejores prácticas corporativas alrededor del mundo, y en los esfuerzos de los distintos países para adoptar al Gobierno Corporativo en sus legislaciones.

¹ HERNÁNDEZ JUÁREZ, Francisco, *Stakeholders and the Role of Employees*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 2. (Nota: documento en formato PDF disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/cgcolombia/privateLiteratura/stakeholders.pdf>)

Las principales fuentes que utilizamos para comentar acerca del desarrollo del Gobierno Corporativo a nivel mundial y que consideramos importante mencionar por sus aportaciones al tema fueron:

- ◆ "International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice, Latin America";²
- ◆ "International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines Codes of Best Practice";³
- ◆ "The Globalization of Corporate Governance";⁴
- ◆ "Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas";⁵
- ◆ "Gobierno Corporativo en Latinoamérica ¿Cómo ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos?";⁶
- ◆ "CACG Guidelines. Principles for Corporate Governance in the Commonwealth. Towards global competitiveness and economic accountability";⁷ y
- ◆ el website de CONFECAMARAS.⁸

² GREGORY, Holly J., *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice, Latin America*. (New York: Weil, Gotshal & Manges, 2003). (Nota: documento en formato PDF disponible en: [http://www.weil.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntlCorpGovGuide_Latin_Any/\\$file/IntlCorpGovGuide_Latin_Am.pdf](http://www.weil.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntlCorpGovGuide_Latin_Any/$file/IntlCorpGovGuide_Latin_Am.pdf))

³ GREGORY, Holly J., *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines Codes of Best Practice. The Americas, Europe, Asia, Africa, Australia*. (New York: Weil, Gotshal & Manges, 2003). (Nota: documento en formato PDF disponible en: [http://www.wgm.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntlCorpGovGuide_Am_Eu_As_Af/\\$file/IntlCorpGovG uid_Am_Eu_As_Af.pdf](http://www.wgm.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntlCorpGovGuide_Am_Eu_As_Af/$file/IntlCorpGovG uid_Am_Eu_As_Af.pdf))

⁴ GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*. Op. cit.

⁵ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*. op. cit.

⁶ GUTIÉRREZ V., Paola, *Gobierno Corporativo en Latinoamérica ¿Cómo ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos?* (Colombia: Confecamaras, 2003). (Nota: documento en formato PDF disponible en: <http://www.confecamaras.org.co>)

⁷ COMMONWEALTH ASSOCIATION FOR CORPORATE GOVERNANCE (CACG), *CACG Guidelines. Principles for Corporate Governance in the Commonwealth. Towards global competitiveness and economic accountability*. (New Zealand: CACG, 1999), pp. 59 a 95. (Nota: documento en formato PDF disponible en http://www.combinet.org/Governance/FinalVer/CACG%20-%202019_10.doc).

⁸ Ver: <http://www.confecamaras.org.co>

I. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

La cultura del Gobierno Corporativo es promovida mundialmente por algunas organizaciones tan importantes como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

1.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La OCDE tiene su origen en el artículo 1º de la Convención firmada el 14 de diciembre de 1960 en París, misma que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961.

Esta organización tiene como objetivo promover las políticas destinadas a lograr la más fuerte expansión de la economía, del empleo y aumentar el nivel de vida, manteniendo la estabilidad financiera para contribuir al desarrollo de la economía mundial; contribuir a una sana expansión económica en los países miembros y en los no miembros; y "... contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales."⁹

México es miembro de la OCDE desde el 18 de mayo de 1994, por lo que en nuestro país los **Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades** representan un compromiso internacional que, aunque se trata de un ordenamiento de cumplimiento optativo, por constituir principios o recomendaciones, no deja de obligar a las sociedades a cumplirlos porque reporta beneficios para ellas y para la comunidad.

⁹ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 2.

En la Cumbre de Ministros realizada del 27 al 28 de abril de 1998, el Consejo de la OCDE pidió a la organización que se desarrollará de forma conjunta con los gobiernos nacionales de los países miembros y de otras organizaciones internacionales importantes, así como con el sector privado, "... una serie de normativas y lineamientos en materia de gobierno corporativo."¹⁰

*"Debido a las crisis financieras en Asia y en otras regiones del mundo, la OECD en conjunción con los gobiernos nacionales y otras organizaciones internacionales de importancia, así como con el sector privado, desarrolló una serie de normas y lineamientos en materia de Gobierno Corporativo, estableciendo así, una serie de Principios que engloban los puntos de vista de los países miembros sobre asuntos tales como los medios internos por los cuales son operadas y controladas las empresas, la obligación de rendir cuentas y la transparencia de éstas hacia la sociedad."*¹¹

Para cumplir con esta tarea, la OCDE estableció el **Grupo de Trabajo ad-hoc de Gobierno Corporativo** para desarrollar "... una serie de Principios no vinculantes que englobarán los puntos de vista de los países miembros sobre este asunto."¹²

Estos principios se basan en las experiencias de iniciativas nacionales de los países miembros y de trabajos anteriores de la OCDE, como los del **Grupo Consultivo del Sector Empresarial en Gobierno Corporativo de la OCDE**. "Se beneficiaron también con el intenso intercambio de información, datos y recomendaciones de algunos países no miembros de la OCDE, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el sector empresarial, inversionistas, sindicatos y otras partes interesadas."¹³

¹⁰ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 3.

¹¹ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*. op. cit., p. 3.

¹² OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 3.

¹³ Loc. cit.

Finalmente, los *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades* fueron aprobados en la **Cumbre de Ministros** de la OCDE realizada del 26 al 27 de mayo de 1999.

"Los Principios de la OECD representan la primer iniciativa de cualquier otra organización intergubernamental para desarrollar elementos de base para un régimen de buen Gobierno Corporativo, de este modo, los Principios pueden utilizarse como referencia para los gobiernos nacionales al momento de evaluar y mejorar sus leyes y regulaciones. Asimismo, pueden ser utilizados por partes del sector privado en el desarrollo de sistemas de Gobierno Corporativo y mejores prácticas de éste. Los Principios se centran en las empresas cotizadas en mercados accionarios, sin embargo, también pueden ser herramientas útiles para mejorar el Gobierno Corporativo de compañías públicas o privadas que no cotizan en bolsa."¹⁴

El papel de la OCDE en el desarrollo del Gobierno Corporativo es importantísimo porque ha sido la encargada de buscar la cooperación entre sus países miembros con los no miembros, con organizaciones internacionales relevantes como el BM y el FMI, y con organismos regionales y entes del sector privado; constituyendo así, el mayor esfuerzo por establecer la cultura del Gobierno Corporativo en todos los países del mundo.

2.- Banco Mundial (BM)

El BM ha trabajado el tema del Gobierno Corporativo durante muchos años. *"Este organismo presenta elementos relevantes a considerar al momento de implementar un plan de Gobierno Corporativo, tales como la estructura requerida, los aspectos económicos internos y externos a tener en cuenta y una descripción de cómo optimizar la mezcla de las exigencias regulatorias con las iniciativas*

¹⁴ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*, op. cit., p. 3.

privadas, sin embargo, resalta la individualidad que cada estrategia de Gobierno Corporativo debe considerar para lograr el éxito."¹⁵

Esta institución se ha caracterizado por gestionar cambios estructurales mediante la promoción de reformas legales, estructuras regulatorias y programas que contemplan aspectos esenciales del Gobierno Corporativo, creando mercados competitivos. Además, promueve la supervisión de la banca y de los mercados de capital,¹⁶ la transparencia, la implementación de exigentes estándares de auditoría, así como el fortalecimiento e independencia de los Consejos de Administración.

El BM se ha preocupado por impulsar las reformas estructurales de los países en desarrollo, y el Gobierno Corporativo es uno de los temas de principal interés por los beneficios que implica su adopción en las legislaciones y en las principales empresas. También ha trabajado con la OCDE para promover la constitución de Gobiernos Corporativos a lo largo del mundo.

3.- Fondo Monetario Internacional (FMI)

*"Las crisis financieras de los últimos años expusieron una debilidad en el sistema internacional financiero. Estas crisis resaltaron que la globalización puede traer beneficios importantes, así como también riesgos y en respuesta a ello, el FMI ha buscado reforzar 'la arquitectura del sistema financiero internacional' bajo la adopción de estándares reconocidos internacionalmente o códigos de mejores prácticas."*¹⁷

¹⁵ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*. op. cit., p. 4.

¹⁶ **Mercados de capitales** son aquellos "mercados en los que se comercian recursos financieros (dinero, bonos, acciones). Estos, junto con los intermediarios financieros, son instituciones a través de las cuales se transfieren ahorros de la economía a los inversores." SAMUELSON, op. cit., p. 904.

¹⁷ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*. op. cit., p. 4.

La *arquitectura del sistema financiero internacional* se compone de las instituciones, de los mercados, así como de las prácticas que realizan los gobiernos, las organizaciones y los individuos, cuando llevan a cabo actividades económicas y financieras.

El FMI es el portavoz de la comunidad financiera internacional para desarrollar Gobiernos Corporativos por medio de Códigos de Mejores Prácticas que contemplen, entre otros, la difusión de datos, la transparencia administrativa, financiera, monetaria y fiscal, la regulación y supervisión bancaria, así como la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo.

KPMG señala que el **FMI** ha tenido los siguientes **"logros"** en materia de **Gobernabilidad Corporativa**:

- ✓ "... el incremento gradual en la calidad y franqueza de la información económica que los gobiernos y otras instituciones hacen disponibles al público";
- ✓ "... la creciente implementación de códigos de mejores prácticas que son esenciales para el buen funcionamiento económico de las empresas...";
- ✓ "... la creación de líneas contingentes de crédito."¹⁸

En resumen, el FMI se ha encargado de promover *buenas políticas y sistemas financieros sólidos* por medio de, entre otros, la adopción de las directrices del Gobierno Corporativo como la liberación de la información "precisa" para los mercados privados, ya que "... estos estándares son diseñados para promover un crecimiento sostenido y una mayor estabilidad en los mercados financieros internacionales."¹⁹

¹⁸ **KPMG**, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*, op. cit., p. 4.

¹⁹ Loc. cit.

II. DESARROLLO MUNDIAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO (GLOBAL DEVELOPMENTS IN CORPORATE GOVERNANCE)²⁰

El desarrollo del Gobierno Corporativo en el mundo es desigual. Mientras que los países desarrollados utilizan conceptos como la transparencia y la equidad tanto del sector público como del sector privado, los países en vías de desarrollo²¹ apenas los utilizan con relación al sector público, es decir, se comienza a hablar de la transparencia en el Gobierno de los Estados. En **Egipto**, comenta el **Dr. Yousef Boutros-Ghali**, Ministro de Comercio Exterior de ese país, uno de los tantos retos para promover los principios del Gobierno Corporativo en el mundo árabe, es que no cuentan con una palabra árabe para "governance" – "gobierno" en español. Pero el problema no es únicamente semántico, como lo comenta, "... porque cuando nosotros no tenemos una palabra que exprese ese concepto, entonces ese concepto no existe en nuestra vida diaria."²²

A) Europa

1.- **Unión Europea (UE)**: Con la creación de la UE y la adopción del "Euro" como moneda única, el libre flujo de capitales, bienes, servicios y de personas; se presentaron algunos otros fenómenos como el aumento en las asociaciones entre las grandes empresas europeas, así como de los grandes mercados y bolsas de valores. Esto ha creado gran interés entre los "emisores" (de valores) y en los inversionistas europeos. Los Estados miembros de la UE están atentos a los temas de Gobernabilidad Corporativa en donde comparten intereses, así como diferencias, en las prácticas corporativas que se reflejan en los Códigos de

²⁰ A continuación presentamos algunos datos importantes de cómo ha sido adoptado el *Corporate Governance* en los distintos países, con la única intención de aportar información general, sin llegar a realizar un análisis profundo de cada país.

²¹ Los **países en vías de desarrollo** o **países menos desarrollados** se pueden definir así: "País que tiene una renta per cápita muy inferior a la de un país desarrollado (en esta última categoría suele incluirse a la mayoría de los países de Norteamérica y Europa Occidental)." SAMUELSON, op. cit., p. 906.

²² "The problem is not semantic, because when we don't have a word to express a concept, then the concept does not exist in our daily life." BOUTROS-GHALI, Yousef, *Corporate Governance Practices in Egypt: The Road Ahead*. (Documento en formato PDF disponible en: <http://www.cipe.org>), p. 1.

Gobierno Corporativo de cada país. También, existe un gran interés por eliminar las barreras para el desarrollo de un mercado financiero “único” europeo.

Se han creado y adoptado muchos Códigos de Mejores Prácticas por los Estados Miembros de la UE, algunos de estos provienen de organizaciones internacionales como la **OCDE**. El esfuerzo europeo en la creación de Códigos de Gobierno Corporativo ha sido mayor que en otras regiones del planeta, por lo que Europa se ha convertido en uno de los lugares de mayor desarrollo del *gobierno de las sociedades*.

En **España**, por ejemplo, el 4 de septiembre de 2002, comenzaron los trabajos de la **Comisión Especial para la Transparencia y Seguridad de los Mercados Financieros y Sociedades Cotizadas**, mejor conocida como **“Comisión Aldama”**. *“Su mandato principal se refiere a la realización de informes sobre el grado de cumplimiento del Código de buena conducta de los consejos de administración de las sociedades cotizadas, la implantación de nuevos mecanismos para dotar de mayor protección y seguridad a los accionistas e inversores, y la profundización de la transparencia de los mercados financieros.”*²³ En España, el Gobierno Corporativo ha sido bien recibido porque *“... sin duda, los mercados de capitales no sólo conducirán a las empresas hacia estándares comunes de buen gobierno, sino que exigirán que demuestren que los han alcanzado.”*²⁴

Muchos creen que la UE contará con un **“Código Único”** de Gobierno Corporativo; pero la realidad es que no. *“El Grupo Winter se opone a que exista un código único en Europa. En Europa, hay 35 códigos; Reino Unido tiene once, y Austria y Luxemburgo no tienen ninguno. España tiene el Código Olivencia, que*

²³ **LAFUENTE, Alberto, y PUEYO, Ramón, El dilema de Aldama.** (Expansión Directo. Madrid, 25 de septiembre de 2002). (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,187602,00.html>). (Nota: sin número de página).

²⁴ **EXPANSIÓN DIRECTO, Un impulso al gobierno corporativo.** (Expansión Directo. Madrid, 26 de octubre de 2002). (Revista electrónica disponible en: <http://expansion.recolectos.es/edicion/noticia:0,2458,150912,00.html>). (Nota: sin número de página).

está siendo revisado por la Comisión Aldama. En los últimos meses, diferentes instituciones han presentado códigos propios.²⁵ El **Informe Winter** contiene las conclusiones del grupo nombrado por la Comisión Europea en septiembre de 2001 sobre su estudio del derecho societario y su armonización, así como de las reformas necesarias para regular el buen gobierno en la UE.

Algunos códigos europeos de Gobierno Corporativo dignos de mencionar son los siguientes:

- ◆ Cardon Report (Bélgica).
- ◆ Vienot I y Vienot II; Lévy-Lang Report (Francia).
- ◆ German Panel Report (Alemania).
- ◆ Capital Market Commission Report (Grecia).
- ◆ IAIM Guidelines (Irlanda).
- ◆ Draghi Report (Italia)
- ◆ CMVM Recommendations (Portugal).
- ◆ Reporte del Comité Especial (España).
- ◆ Cadbury Report; Hampel Report; Greenbury Report, Combined Code (Reino Unido).

2.- Alemania: El 14 de julio de 2000, el Canciller **Gerhard Schröder** envió al Parlamento un paquete de reformas fiscales que pretendía eliminar, para el año 2002, el impuesto del 50% sobre las ganancias obtenidas en ventas de acciones a otras sociedades. Esta medida permitiría la apertura de las sociedades alemanas a un rango más amplio de accionistas, lo que llevaría a un incremento en las fusiones y adquisiciones de sociedades, así como un incremento en la actividad de los accionistas.

²⁵ **FERNÁNDEZ, Marta**, *Guía de gobierno corporativo en la UE*. (Expansión Directo, Madrid, 5 de noviembre de 2002). (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansion.es/edicion/noticia/0,2458,203970,00.html>). (Nota: sin número de página).

En diciembre de 1999, el **Deutsche Bank Mutual Fund** apoyó la apertura de la información, así como el establecimiento claro y preciso de los deberes y obligaciones del Consejo, así como de los derechos de los accionistas. Además, realizó un estudio que concluyó que existe una correlación "positiva" entre la proporción de accionistas extranjeros y la calidad del gobierno de las sociedades.

Según el *Preámbulo*²⁶ del **Código Alemán de Gobierno Corporativo**, las Sociedades Anónimas alemanas poseen un "sistema de gestión dual" establecido por ley, en donde la Junta Directiva dirige la empresa bajo responsabilidad propia, y el Presidente de la Junta Directiva coordina el trabajo de los miembros de la misma. Además, cuentan con un Consejo de Vigilancia que nombra, asesora y controla a la Junta Directiva, y está fuertemente involucrado en la toma de decisiones importantes de la empresa. El Presidente del Consejo de Vigilancia coordina el trabajo del mismo. "Las sociedades alemanas se gobiernan por tres Órganos: el Consejo de administración (Vorstand), el Consejo de Vigilancia (Aufsichtsrat) y la Asamblea de Accionistas (Hauptversammlung)." ²⁷

Según abogados de **Shearman & Sterling**, la competencia de estos tres órganos se encuentra estrictamente separada; sin embargo, los miembros de un órgano pueden elegir a los de otro órgano, e incluso, se necesitará la aprobación de los miembros de otros órganos para determinadas situaciones de la empresa.

²⁶ **REGIERUNGSKOMMISSION**, *Código Alemán de Gobierno Corporativo*. (Alemania: Regierungskommission, 1999), p. 1. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.corporate-governance.code.de>)

²⁷ "The German AG is governed by three Organs, or statutory bodies: the management board (Vorstand), the supervisory board (Aufsichtsrat) and the shareholder's meeting (Hauptversammlung)." **HUTTER, Stephan, DEVLIN, Mark, and BURKHARD, Johannes**, *US and German Corporate Governance, Principles: A comparison*. (New York: Corporate Finance Magazine, 2002), p. 13. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.corporatefinancemag.com>)

En enero de 2000, un panel de especialistas, que incluía académicos, accionistas y ejecutivos, emitieron un conjunto de guías o recomendaciones de Gobierno Corporativo. Tomaron como base los *Principios de la OCDE para la Dirección de las Sociedades* y exhortaron a las empresas a ser más transparentes en su gobierno y en sus compensaciones a directores, ejecutivos y administradores.

Alemania cuenta con un **“Código Alemán de Gobierno Corporativo”**, el cual, según su preámbulo, *“... pone de manifiesto disposiciones legales fundamentales para la dirección y el control (gestión empresarial) de las compañías alemanas cotizadas en bolsa. Contiene estándares reconocidos internacional y nacionalmente para una buena y responsable gestión empresarial. El Código debe conseguir que el sistema alemán de gobierno empresarial sea transparente y comprensible. Pretende fomentar la confianza de los inversores internacionales y nacionales, de los clientes, colaboradores y de la opinión pública en la dirección y el control de las sociedades anónimas alemanas cotizadas en bolsa.”*²⁸

El Código de Gobierno Corporativo Alemán *“... es la pieza central de las recientes reformas alemanas de gobierno corporativo. El Código no tiene la fuerza de la ley. Más bien, fue creado como un “código de mejores practicas” que las empresas pueden cumplir voluntariamente. Sin embargo, las corporaciones están obligadas a hacer saber o exponer si cumplen o no con el Código.”*²⁹ La intención de sus creadores fue que los mercados fueran los que castigaran a las empresas que no cumplieran con las disposiciones del Código.

²⁸ REGIERUNGSKOMMISSION, op. cit., p. 1.

²⁹ *“The Corporate Governance Code is the centerpiece of Germany’s recent corporate governance reforms. The Code itself does not have the force of law. Rather, it is intended as a “code of best practice” with which corporations are encouraged to comply voluntarily. However, corporations are obliged to disclose whether or not they are in compliance with the Code.”* HUTTER, Stephan, DEVLIN, Mark and BURKARD, Johannes, *Corporate governance in Germany*. (New York: International Financial Law Review, 2002), p. 109. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.shearman.com> , <http://www.iflr.com>)

3.- **Francia:** Un nuevo documento emitido en 1999 por la **Asociación Francesa de Negocios, Medef**, llamado “**Segundo Reporte Vienot**” (**Vienot II**), recomienda a las sociedades que cuentan con un Consejo de Administración “unitario”,³⁰ permitan separar el puesto de *Presidente del Consejo de Administración (président du conseil d’administration)* en: *Presidente (Chairman)* y *Director General (CEO positions)*. Es decir, recomienda que exista un Presidente del Consejo de Administración y un Director General, comúnmente conocido como CEO (*Chief Executive Officer*).

El **Vienot II** promueve el acceso a la información de los accionistas en temas como: las políticas de remuneración de los ejecutivos; la cantidad “total” de la remuneración de los directivos; la remuneración individual que perciben los directivos y consejeros por su asistencia a las Asambleas de Accionistas, así como de los esquemas de *stock options*, es decir, la posibilidad de los directivos, administradores y miembros del Consejo de recibir acciones como remuneración.

Sin embargo, algunas iniciativas legislativas han dado mayor fuerza y contenido a las recomendaciones del **Vienot II**. En marzo 15 de 2000, el **Consejo de Ministros Francés** permitió a las empresas que participan en los mercados o bolsas de valores, y a las que no, a separar los roles del Presidente del Consejo (Chairman) y del CEO, es decir, el Director General. Otra recomendación es para las empresas listadas (es decir, las que participan en las bolsas de valores), quienes deberán publicar la remuneración de los 10 ejecutivos mejor pagados de las empresas. Estas iniciativas han tenido gran oposición por parte de la comunidad de negocios.

³⁰ Los **Consejos Unitarios** combinan a los miembros ejecutivos con los no ejecutivos. Mientras que los **Consejos Duales** separan las funciones de supervisión y gestión en diferentes órganos. Los sistemas duales cuentan con un “Consejo de supervisión” compuesto por miembros no ejecutivos del Consejo y por un “Consejo de Administración” integrado totalmente por directivos.

4.- Italia: En los últimos años, Italia ha emprendido importantes reformas a su **Ley de Mercado de Valores** y a otras regulaciones financieras. Además, muchas empresas estatales (incluyendo la **Bolsa Italiana de Valores, SpA**) fueron privatizadas con el objeto de reducir sus deudas y para adecuarse a los requerimientos monetarios de la UE.

En 1998, el Poder Legislativo italiano aprobó un decreto basado en el documento conocido como **Draghi Comission**, con los siguientes resultados: se permitieron los acuerdos entre accionistas; se fortalecieron los derechos de los accionistas minoritarios; se permitió a los accionistas minoritarios convocar a asambleas de accionistas; entre otros. En julio de 1999, la **SpA** publicó una serie de recomendaciones "no obligatorias" para las empresas listadas, es decir, para las que participan en aquella bolsa de valores.

B) Países Anglosajones

1.- Reino Unido: Este país ha tenido gran participación en la creación y desarrollo del Gobierno Corporativo. El **Departamento de Comercio e Industria Británico (Department of Trade and Industry)** contribuyó mediante una propuesta de **Ley de Sociedades**, la que, posteriormente, derivó en un documento que proponía importantes reformas al gobierno de las sociedades. Dicho documento fue publicado en marzo del 2000 por la **Company Law Review Steering Group**.

En el Reino Unido ha existido un gran debate en torno a si se debe o no orientar un modelo de sociedad que beneficie más a los grupos de interés (*stakeholders*), y si esto sería benéfico al gobierno de las sociedades británicas. La mayoría recomienda que un modelo orientado hacia el mayor beneficio de los accionistas, con un fuerte apoyo a los grupos de interés y deber de lealtad de los administradores (hacia los accionistas y grupos de interés), puede llevar a un

manejo óptimo de las empresas que contribuiría al bienestar y a la competitividad de las economías.

La mayoría de los expertos británicos rechaza la adopción de un "Consejo dual", común en muchos países de la UE, pero recomienda:

- La implementación de leyes o reglas que creen obligaciones claras de control y monitoreo de los directivos no ejecutivos;
- Incrementar el porcentaje de directivos no ejecutivos en los Consejos de Administración;
- Cambiar el método en el que los directivos no ejecutivos son citados por los directivos ejecutivos a las Asambleas o reuniones;
- Afianzar la definición o el concepto de "independencia", tanto del Consejo, como de los directivos y de los auditores.

En junio del 2000, la **Asociación Nacional de los Fondos de Pensión (National Association of Pension Funds, NAPF)** publicó una extensa serie de estándares de Gobierno Corporativo. Los *Estándares de la NAPF* seguían al "**Combined Code**", pero buscaban requisitos más exigentes en ciertas áreas al recomendar:

- ➔ Separar los puestos de "*Chairman of the Board*" (*Presidente del Consejo de Administración*) del *CEO* (*Director General*);
- ➔ Un examen para determinar la independencia del Consejo;
- ➔ Evitar presentar precios de acciones más altas cuando en realidad no lo son;
- ➔ El voto anual de los accionistas para calificar las actuaciones del *Comité de Remuneración*.

2.- Estados Unidos de América: En 1998, la **SEC** se interesó en los reportes financieros corporativos, de tal manera que la **NYSE** y la Asociación Nacional de Negociadores de Valores (***National Association of Securities Dealers, NASD***), se unieron para crear el **Comité Blue Ribbon** (***Blue Ribbon Committee***), perteneciente al sector privado, para hacer recomendaciones que mejoren las actuaciones del Comité de Auditoría en cuanto a sus reportes financieros.

El reporte de este Comité, publicado en febrero del 2000, se enfocó en: fortalecer la independencia del Comité de Auditoría, así como los requisitos de sus miembros; aumentar su efectividad; mejorar sus mecanismos de discusión y rendición de cuentas y, en general, del Consejo, Directivos y administradores.

Después de un período de discusión pública, la **SEC** aprobó modificaciones a las reglas para el listado de las empresas y requerimientos de apertura y acceso a la información, adoptando recomendaciones "clave" del Comité. La **NASD** y la **NYSE** ahora requieren a las empresas que cuenten con Comités de Auditoría totalmente independientes, con, por lo menos, 3 miembros, de los cuales cada uno deberá ser letrado en las finanzas; y, al menos, un miembro deberá ser experto en contabilidad o finanzas.

Las empresas registradas por la SEC deberán incluir en el reporte de su Comité de Auditoría que: se ha revisado y discutido los reportes de la auditoría financiera; se recomendó al Consejo que el reporte de auditoría deberá ser incluido en el reporte anual de la empresa; se discutieron ciertos aspectos con auditores independientes, incluyendo la calidad del reporte de auditoría realizado por el Comité de Auditoría de la empresa.

Los EUA cuentan con la famosa "**Sarbanes-Oxley Act**"³¹ del 2002. Esta ley estadounidense es conocida mundialmente por sus disposiciones de *Corporate Governance*. La *Sarbanes-Oxley* regula, entre otras cosas, la responsabilidad de los administradores; a los auditores independientes; los conflictos de interés dentro de las compañías; el crimen de fraude contable; los crímenes de cuello blanco, etc. A diferencia de otras regulaciones de Gobierno Corporativo en el resto del mundo, la *Sarbanes-Oxley Act* es de cumplimiento obligatorio en los EUA.

La *Sarbanes-Oxley Act* del 2002 impone algunas nuevas obligaciones como la siguiente: *"El Título III –de Responsabilidad Corporativa- impone nuevas responsabilidades a todos los participantes corporativos en el proceso de reportes financieros. Requiere a los auditores a comunicar directamente al comité de auditoría, obliga a estos comités a realizar determinadas tareas, ordena que la administración formalmente participe en el proceso de reportes financieros o de comunicación financiera, e impone penas de carácter civil a aquellos que falseen los informes financieros. Cualquier falla de los emisores en el cumplimiento de los requerimientos del comité de auditoría independiente llevaría a perder su listado."*³²

El 1º de agosto del 2002, el Consejo o Junta Directiva (*Board of Directors*) de la **NYSE**, aprobó nuevas reglas que impondrían estándares más altos de Gobierno Corporativo a las sociedades listadas en ella, a través de la implementación de requisitos adicionales en los listados.³³ Las reglas fueron aprobadas por la Junta

³¹ **SARBANES-OXLEY ACT OF 2002**. One Hundred Seventh Congress of the United States of America.

³² *"Title III imposes new responsibilities on all corporate participants in the financial reporting process. It requires auditors to report directly to the audit committee, obligates audit committees to perform specified tasks, mandates that management formally acknowledge its participation in the financial reporting process, and imposes civil penalties on those who knowingly falsify financial statements. An issuer's failure to comply with the audit committee independence requirements would lead to delisting."* **KPMG, *Sarbanes-Oxley Act. A Closer Look***. (New York, KPMG, 2003), p. 19. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo>)

³³ **SHEARMAN & STERLING, *NYSE Approves New Corporate Governance Rules***. (New York: Shearman & Sterling, 2002), p. 1. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.shearman.com>)

Directiva de la NYSE después de un período de discusión de 2 meses, pero estos nuevos requerimientos debían ser aprobadas por la SEC antes de ser aplicados.

Entre las nuevas reglas se encuentran las siguientes:

- ❶ Las sociedades deben tener una mayoría de directores independientes.
- ❷ Las compañías deben contar con comités independientes de remuneraciones y de auditoría.
- ❸ La adopción de *Guías de Gobierno Corporativo* y de Códigos de Ética, así como de *Conducta Empresarial*.

Estas nuevas reglas se aplicarán únicamente a las corporaciones estadounidenses listadas en la NYSE. Las empresas extranjeras deberán señalar qué aspectos de su legislación nacional son contrarios a las reglas de la NYSE. Incluso, la NYSE requerirá a los *Chief Executive Officers, CEO's* (Directores Generales), a certificar anualmente que no tienen conocimiento de ninguna violación por parte de su empresa a las reglas del NYSE.³⁴ Con estas nuevas reglas "... muchas empresas y sus consejos gastarán mucho tiempo y energía, dentro de las siguientes semanas y meses, para asegurarse de que sus prácticas cumplan con los nuevos requerimientos impuestos por el Congreso y por las Bolsas."³⁵

Pero, ¿cuál es la intención de la NYSE con estas nuevas reglas? Según la *Introducción* del documento, donde se establecen las reglas, llamado "**Estándares del Comité de Rendición de Cuentas Corporativas y de Listado de la Bolsa de Valores de Nueva York**" (*New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee*), "... en resumen, nuestras

³⁴ SHEARMAN & STERLING, *NYSE Approves New Corporate Governance Rules*, op. cit., p. 4.

³⁵ "Many companies and their boards will spend much time and energy in the coming weeks and months to ensure that their practices comply with the new requirements imposed by Congress and the exchanges." MADDEN, John, and TOPOREK, Lisa, *The Leading Edge. New Directions for Corporate Governance*. (New York: Findlaw, 2002), p. 12. (Nota: Documento en formato PDF disponible en <http://www.shearman.com> , <http://corporate.findlaw.com>)

*recomendaciones están diseñadas para aumentar la aptitud de los directores, oficiales, y empleados, honestos y bien intencionados, para realizar sus funciones de manera efectiva. Nuestras recomendaciones también permitirán a los accionistas a monitorear más fácil y efectivamente el desempeño de las empresas y de sus directivos, con el fin de reducir comportamientos laxos y sin ética."*³⁶

Incluso, la Sarbanes-Oxley Act se aplica a empresas de países tan lejanos del continente americano como los países asiáticos. *"La Sarbanes-Oxley no exenta de su cumplimiento a los emisores extranjeros, aunque la forma de cómo se aplicarán ciertas disposiciones a compañías asiáticas, por ejemplo, no es todavía claro..."*³⁷ Es un hecho que a "todas" las empresas extranjeras se les aplica lo dispuesto por la Sarbanes-Oxley, en tanto participen en los mercados de los EUA.

Otra preocupación de los inversionistas estadounidenses son los **"Esquemas de Stock Options"**. Los inversionistas están preocupados por la modificación de precios que se puede presentar cuando una empresa ha sufrido una disminución en el valor de sus acciones. Las *Stock Options* son generalmente usadas como incentivos para sus administradores y consisten en remuneraciones en forma de acciones de la compañía. Este aspecto ha sido considerado especialmente por las empresas de alta tecnología y de comercio electrónico (e-commerce).³⁸ Sin duda, el tema de las *Stock Options* debe ser regulado para evitar que los administradores manipulen la información sobre el valor de las acciones de las

³⁶ *"In short, our recommendations are designed to further the ability of honest and well-intentioned directors, officers and employees to perform their functions effectively. Our recommendations will also allow shareholders to more easily and efficiently monitor the performance of companies and directors in order to reduce instances of lax and unethical behaviour."* NEW YORK STOCK EXCHANGE (NYSE), *New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee*. (New York: NYSE, 2002), p. 1. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.nyse.com>)

³⁷ *"Sarbanes-Oxley does not exempt non-US issuers, although how certain provisions would be applied to Asian companies, for example, is as yet unclear."* HSIAO-CHIUNG, Li, *Gatekeepers alert. Sarbanes-Oxley and its implications for Asian companies listed in the US.* (*Asian Financial Law Briefing*, Pacific Business Press, October 2002), p. 1.

³⁸ Por ejemplo, **Microsoft** señala que debe modificar el precio de sus stock options para mantener a sus más altos ejecutivos alejados de buscar paquetes más lucrativos en otras empresas.

empresas, con el fin de que las acciones que reciben como remuneración tengan mayor precio.

C) **Asia:** La **Asociación Asiática de Gobierno Corporativo (Asian Corporate Governance Association)** publicó recientemente un trabajo llamado **"Construyendo Consejos y Empresas Fuertes en Asia: Un Reporte Conciso de las Políticas y Prácticas del Gobierno Corporativo"** (**"Building Stronger Boards and Companies in Asia: A Concise Report on Corporate Governance Policies and Practices"**)³⁹. Este reporte es una verdadera **"fotografía instantánea"** de la pretendida reforma del gobierno de las sociedades y de los obstáculos para llevarla a cabo en 11 países asiáticos.

1.- Japón: En los últimos 5 años, los cambios de Gobierno Corporativo se han hecho visibles en Japón. En julio de 1999, 37 compañías se sumaron al **Sumitomo Bank** y a **Nissan** para buscar la aprobación de los accionistas, a fin de reducir el número de integrantes del Consejo de Administración (normalmente compuesto de 20 a 40 consejeros), para contar únicamente con 10 miembros. Estas empresas seguían el ejemplo de **Sony** en 1997, cuando se convirtió en la primera empresa japonesa en reducir el tamaño de su Consejo.

En abril del 2000, el gobierno japonés comenzó un programa de 2 años para renovar y modernizar las reglas del *Gobierno de las Sociedades* japonesas. Los principales objetivos de la reforma eran las leyes que impedían o dificultaban la apertura de la información, de la estructura y de los deberes de los Consejos, así como los derechos de los accionistas.

³⁹ Su primera publicación fue en noviembre de 1999 en 9 países. Su actualización y reimpresión fue en junio del 2000, con la adición de 2 capítulos referentes a **Indonesia** y **Singapur**.

En Japón, cada vez más empresas tienen miembros independientes dentro de sus Consejos de Administración. En junio del 2000, el **Sumitomo Bank** reveló los paquetes de remuneración de sus ejecutivos, como respuesta a las exigencias que un grupo de accionistas individuales hizo al banco. Este hecho es importante porque se trató de la primera vez en que una institución financiera japonesa reveló información de esta naturaleza.

El **Corporate Governance Forum of Japan (Foro de Gobierno Corporativo de Japón)** lanzó el primer *Código de Mejores Prácticas de Japón* en 1998. A pesar de que su impacto fue limitado, algunas de las empresas japonesas más importantes como **Sony, Orix, Fuji, Xerox y Sumitomo Life**, están reformando sus estructuras de gobierno mediante la reducción del tamaño de sus Consejos de Administración, contando con directores independientes y formando comités para nombrar y remunerar a sus directivos, consejeros y administradores.

La **Tokio Stock Exchange (Bolsa de Valores de Tokio)** reconoce la importancia del Gobierno Corporativo en un documento publicado en febrero de 1999 llamado *“The Future of the Tokio Stock Exchange: The Way Forward”* (*“El Futuro de la Bolsa de Valores de Tokio: El Camino hacia adelante”*); mientras que la **Japan Federation of Economic Organizations (Keidanren)**, la **Federación Japonesa de Organizaciones Económicas**, creó un Comité de Gobierno Corporativo.

2.- China: La reforma al Gobierno Corporativo chino es un tema tan importante que es considerado necesario para el desarrollo de sus nacientes mercados de capital. La **Comisión Reguladora de Valores China (China Securities Regulatory Commission)**, el regulador del mercado chino, estudia ávidamente los mercados de otros países. **Zhou Zhengqing**, presidente de esta Comisión, apoyó fuertemente la transparencia, la rendición de cuentas y la independencia de los Consejos en su discurso de abril de 1999 en Hong Kong, al asegurar que son vitales para el desarrollo de las empresas chinas que participan en los mercados,

y para la protección de los inversionistas. La nueva **Ley de Valores**, vigente desde el 1º de julio de 1999, estipula, entre otras cosas, altos estándares de apertura y acceso a la información.

3.- Corea: El **Código de Comercio** coreano ha sido reformado en tres ocasiones en los últimos 8 años (1995, 1998 y 1999). Estas reformas incluyeron los siguientes puntos: un aumento en los deberes fiduciarios de los administradores; los directivos están obligados a reportar cualquier información que pudiera dañar a la empresa; se permite el voto delegado; y se aumentaron los derechos de los accionistas.

En el verano del 2000, un grupo de accionistas presionó para lograr cambios en el Consejo de Administración de **Dacom**, una importante empresa coreana de telecomunicaciones. Este grupo exigía que el presidente del Consejo no fuera ejecutivo de la empresa y que, por lo menos, la mitad del Consejo fuera independiente. Dentro de sus peticiones se encontraba la creación de un Comité de Auditoría totalmente independiente, que monitoreara todas las operaciones de la compañía, especialmente aquellas realizadas entre partes relacionadas.

Corea fue afectada gravemente por la **Crisis Asiática**,⁴⁰ por esa razón se encuentra actuando agresivamente por conseguir su reforma de Gobierno Corporativo. A principios de 1998, la **Korea Stock Exchange** (la **Bolsa de Valores Coreana**) determinó que las empresas listadas deberían contar con un 25% de consejeros independientes; pero, para el 2001, el porcentaje subió a 50% para las empresas más grandes. Para septiembre de 1999, Corea publicó su primer "**Código de Mejores Prácticas para Gobierno Corporativo**" (**Code of Best Practice for Corporate Governance**). Este código es uno de los más amplios y ambiciosos de su clase.

⁴⁰ Ver: Capítulo Tercero "Antecedentes y Causas del Corporate Governance", II. "Las Causas del Corporate Governance", 5. "La Crisis Asiática", de la presente investigación.

4.- Indonesia: Este país cuenta con una **Ley de Sociedades (Corporation Law)** de 1995, y una **Ley del Mercado de Valores (Capital Market Law)** del mismo año. Ambas leyes reconocen la importancia de los derechos de los accionistas, pero ninguna ha tenido un impacto significativo todavía. Debido a la severa recesión por la que atravesó (o atraviesa) Indonesia, el gobierno ha centrado sus esfuerzos en los asuntos que considera de mayor relevancia, como la reestructuración y la capitalización de su sistema financiero, así como la implementación de una nueva **Ley de Quiebras** y las reformas de su **Ley Bancaria**.

Aunque las autoridades han señalado que las reformas al Gobierno Corporativo pueden ayudar a su trabajo de reestructuración de las deudas corporativas, poco se ha hecho al respecto. Existen entes públicos interesados en el Gobierno Corporativo como la **Yakarta Stock Exchange (Bolsa de Valores de Yaharta)** y el **Ministry of State-Owned Companies (Ministerio de Empresas Estatales)**, pero su ámbito de acción es limitado. Indonesia es uno de los tres países asiáticos con menor desarrollo del Gobierno Corporativo.

5.- Malasia: El gobierno creó, en marzo de 1998, un **High Level Finance Committee on Corporate Governance (Comité Financiero de Alto Nivel de Gobierno Corporativo)**. Un año después, el Comité presentó un reporte detallado que contenía 3 paquetes principales de recomendaciones. El primero consistía en una **Propuesta de Código de Gobierno Corporativo para Malasia**. El segundo, era una lista detallada de modificaciones legislativas (y de regulaciones) requeridas para mejorar tanto los estándares de Gobierno Corporativo como la confianza de los inversionistas en sus mercados de capitales. El tercero constaba de recomendaciones para entrenar a los directivos y administradores de las empresas. De acuerdo con esas recomendaciones, la **Comisión de Valores** de Malasia y su **Bolsa de Valores** introdujeron, entre 1998 y 1999, amplios requerimientos de apertura y acceso a la información.

6.- Filipinas: El progreso del Gobierno Corporativo en este país es adecuado a su economía, es decir, el progreso es lento y sólo visible en algunas grandes empresas. Ciertamente, no existe ningún plan para promover el Gobierno Corporativo por parte del gobierno filipino. Dentro de los próximos 5 o 10 años, sin embargo, algunos hechos podrán impulsar dicha reforma: cambios generacionales y la fragmentación de la propiedad de grandes porciones en bloque de empresas; un aumento en la actividad de empresas extranjeras y la imposición de requerimientos más estrictos a los mercados de capitales. Filipinas es otro país con grandes atrasos, en este caso, en Gobierno Corporativo.

7.- Taiwán: Es uno de los países que no cuenta con las modernas nociones de Gobierno Corporativo, en parte porque no sufrió mucho durante las crisis financieras asiáticas; pero, principalmente, por la fuerte intervención del gobierno en las políticas económicas, que usualmente favorecen a los grandes accionistas y empresarios, así como a las empresas estatales, a expensas de otros accionistas. Sin embargo, la *Securities and Futures Commission (Comisión de Valores y Futuros)* y la *Taiwan Stock Exchange (Bolsa de Valores de Taiwán)*, al igual que otros cuerpos académicos y de profesionistas, apoyan un sistema de mercado más abierto, lo que implicaría una reforma de las ya existentes prácticas de Gobierno Corporativo. Un grupo que se encuentra participando activamente en temas de *Gobierno Corporativo* es el *Instituto de Auditores Internacionales de Taipei (Institute of International Auditors of Taipei)*.

8.- Singapur: Este país tiene el honor de que en 1989 fue el primer país en exigir Comités de Auditoría y, subsecuentemente, ha producido pequeñas guías de mejores prácticas basadas en ellas. Pero, desde la *Crisis Asiática*, también se encuentra revisando la efectividad de sus marcos regulatorios y financieros. En julio de 1999, la autoridad monetaria de Singapur anunció que los bancos deberán formar Comités para nombrar y remunerar a los administradores con el objetivo de elevar sus estándares de Gobierno Corporativo a niveles internacionales. En

diciembre de 1999, el gobierno creó 3 comités que representaban al sector privado para realizar una reseña de temas relativos a la apertura y revelación de información y de gobierno de las sociedades. Estos 3 comités eran: **el Comité del Marco Legislativo y Regulatorio de las Empresas; el Comité de Estándares de Apertura y Revelación de Información; y el Comité de Gobierno Corporativo**. Todos ellos encargados de examinar las mejores prácticas a nivel internacional y la posibilidad de aplicarlas en el país. Esta reseña fue patrocinada por el Ministro de Finanzas, la Autoridad Monetaria y el Abogado General de las cámaras relacionadas. Estos 3 comités terminaron su investigación y presentaron sus recomendaciones a finales del año 2000.

9.- Tailandia: Como Singapur, Tailandia comenzó con sus reformas de Gobierno Corporativo al ordenar la creación de Comités de Auditoría para las empresas en 1998 y 1999. Otro intento fue la iniciativa del *Código de Mejores Prácticas de los Administradores de las Compañías Listadas (Code of Best Practice for Directors of Listed Companies)*, el cual fue reemplazado por un código más extenso, que incluía nuevas secciones referentes a los derechos de los accionistas y de otros grupos de interés, apertura y revelación de la información, así como de ética de los negocios. Este marco será presentado primero como una guía de adopción voluntaria, pero después de 6 meses, la *Bolsa de Valores de Tailandia (Stock Exchange of Thailand, SET)* pretende hacerla obligatoria. En los últimos 3 años, la SET y la *Comisión de Valores Tailandesa (Securities and Exchange Commission)*, el regulador del mercado, han creado nuevas reglas, como por ejemplo, que existan, por lo menos, 2 directores independientes en las empresas listas y que las empresas cuenten con un departamento de auditorías.

10.- India: En una lucha para desarrollar sus mercados de capitales y para aumentar la confianza de los accionistas, el gobierno hindú decidió que las empresas debían poner orden a su organización, estructura y administración por medio del cumplimiento de prácticas de Gobierno Corporativo aceptadas internacionalmente, según dijo **Yashwant Sinha**, Ministro de Finanzas de la India,

durante un discurso de febrero de 1999. La **Comisión Reguladora de Valores de la India (Securities and Exchange Board of India, SEBI)**, el regulador de los mercados, formó un comité para estudiar las modificaciones a las reglas de listado de las bolsas de valores para promover el Gobierno Corporativo y proteger los derechos de los accionistas. En octubre de 1999, este comité publicó un reporte (entonces era todavía un borrador) que contenía recomendaciones demasiado severas y agresivas para llevar a cabo la independencia y efectividad de los Consejos de Administración. Paralelamente, la Confederación de Industrias hindú formó un grupo para examinar la forma de mejorar el primer Código de Prácticas, que creó entre 1996 y 1998.

D) América Latina: Según un estudio realizado por CalPers,⁴¹ el **Sistema de Retiro de los Empleados Públicos de California**, se determinó, mediante un análisis comparativo, que en una escala de 1 a 3, los países en desarrollo con mercados emergentes que tienen mejor desempeño en materia de Gobierno Corporativo son Argentina en primer lugar (con 2.63 puntos), siguiéndole Chile, Brasil y México. Por su parte, los países con el desempeño más bajo en materia de Gobierno Corporativo son Rusia, Venezuela y Colombia, con calificaciones de entre 1.44 y 1.19. La vanguardia en América Latina la llevan México, Brasil y Argentina, al ser los primeros en comprometerse en la difusión y en la consolidación del Gobierno Corporativo, a través de los Principios establecidos por la OCDE. Afortunadamente, ambos sectores, el público y el privado, han sumado esfuerzos en estos países para la adopción del Gobierno

⁴¹ *“Calpers... (Sistema de Retiro de los Empleados Públicos de California. Inversionista Institucional. “WHILESHIRE REPORT ON EMERGING ECONOMIES”. 2002.) ... uno de los mayores inversionistas institucionales del mercado de capitales, ha construido una estrategia para que las economías emergentes, tengan acceso a los recursos de la cartera colectiva que administra esta sociedad. Para ello CalPers se puso en la tarea de evaluar el desempeño en materia de gobierno corporativo de las sociedades domiciliadas en los países en desarrollo y determinó a través de un estudio comparativo que en una escala de 1 a 3 el mayor porcentaje lo obtuvo Argentina con un 2.63, siguiéndole Chile, Brasil y México como los mercados mejor posicionados. Entre las economías con prácticas corporativas más pobres se encuentran Rusia, Venezuela y Colombia con calificaciones entre 1.44 y 1.19.” GUTIÉRREZ V., op. cit., p. 1.*

Corporativo. Colombia, Chile y Perú les siguen en los esfuerzos para la introducción del Gobierno Corporativo en sus mercados. Los avances más destacados son las reformas relacionadas con el mercado público de valores de México, Brasil, Chile y Argentina; así como la flexibilización de los regímenes de inversión de Chile, Brasil y Colombia, que además protegen los derechos derivados de las operaciones realizadas en el territorio nacional por inversionistas extranjeros. Por su parte, la "autorregulación" en materia de Gobierno Corporativo representa el compromiso del sector privado con la estabilidad de los mercados financieros, por medio de la adopción de mejores prácticas corporativas. Así, América Latina proporciona indicios de confianza para los accionistas por medio del establecimiento de los requisitos de *listing* (es decir, los requisitos de las Bolsas de Valores para las empresas que desean cotizar en ellas) y la adopción de *Códigos de Mejores Prácticas Corporativas* por parte de organizaciones privadas y de los Gobiernos de los Estados. La **Bolsa de Valores de Sao Paulo** "... ha sido la única bolsa de valores latinoamericana, en exigir prácticas corporativas escalonadas a sus emisores concernientes al Gobierno Corporativo, por lo que Brasil lleva la vanguardia en éste aspecto."⁴² En cuanto a los "**Códigos Marco o las Guías de Inversión**", son México, Brasil y Colombia los ejemplos latinoamericanos. En estos casos, es el sector privado, sin la participación de los órganos reguladores, quien ofrece sus esfuerzos a la comunidad empresarial de cada país por medio de *Códigos de Gobierno Corporativo*. Por ejemplo, el **Código de Mejores Prácticas Mexicano** es una propuesta del **Consejo Coordinador Empresarial** y de la **Bolsa Mexicana de Valores**, mientras que el **Código de Gobernabilidad Corporativo de Brasil** fue elaborado por el **Instituto Brasileiro de Governanca**

⁴² GUTIÉRREZ V., op. cit., p. 2.

Corporativa. Por otro lado, el **Código Marco** denominado **“Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Buen Gobierno”**, fue promovido por la **Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio**, la **CONFECAMARAS**, con la participación de **KPMG**, **SpencerStuart Colombia**, la **Bolsa de Valores de Colombia**, la **Asociación Colombiana de Fondos de Pensiones (ASOFONDOS)**, las **Cámaras de Comercio de Bogotá y Cartagena** y la **Revista Económica Dinero**. Perú, por ejemplo, ya cuenta con sus propios **Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas**, publicados en julio del 2002. Estos principios peruanos son el resultado del trabajo del sector público y del privado para que las empresas peruanas alcancen estándares internacionales y puedan ofrecer mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros. Perú recogió los **Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades** y les hizo algunas modificaciones *“... tomando en cuenta las características de las empresas peruanas, su estructura accionaria y el marco legal en que se desarrollan.”*⁴³ Por su parte, **Mike Lubrano**,⁴⁴ de la **International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional)**, señala un fenómeno muy interesante que se ha presentado en todo el mundo respecto de la adopción del Gobierno Corporativo, y Latinoamérica no ha sido la excepción. Este fenómeno consiste en las siguientes 2 etapas:

a) Ex ante, al establecerse las reglas de Gobierno Corporativo por primera vez se presentan 3 momentos diferentes.

⁴³ COMISIÓN NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES (CONASEV) (PERÚ), *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*. (Lima: CONASEV, 2002), p. 8. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)

⁴⁴ LUBRANO, Mike, *A Review of Corporate Governance Initiatives in Latin America (1998 – 2002)*. (“The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable.” 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 2. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

1º Cuando a nivel del sector privado, las empresas establecen las reglas de Gobernabilidad Corporativa mediante algún contrato o en los propios estatutos de la sociedad;

2º Nivel intermedio, entre lo público y lo privado, las reglas son de cumplimiento voluntario;

3º A nivel del sector público, las reglas son ahora leyes o regulaciones referentes al Gobierno Corporativo.

b) Ex post, cuando ya existe una fuerza coactiva para obligar al cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo, se presentan, también, 3 momentos:

1º **A nivel privado**, el mecanismo para cumplir con las normas del Gobierno Corporativo es mediante el arbitraje;

2º **Un nivel intermedio** entre lo privado y público, mediante Cuerpos Especiales de Arbitraje; y

3º **A nivel público**, el mecanismo de coacción es ante las autoridades judiciales.

1.- Argentina: Ha sido la **Comisión Nacional de Valores de Argentina** la encargada de promover diversas reformas referentes al Gobierno Corporativo. Entre dichas reformas se incluye la de la **Ley de Sociedades Comerciales No. 19.550** en cuanto a los deberes y responsabilidades de las Juntas Directivas; los derechos de los accionistas; y las regulaciones sobre las Asambleas Generales de Accionistas. Las reformas siguen los preceptos básicos establecidos por los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades* y por el **IOSCO (Organismo Internacional de Reguladores del Mercado Público de Valores)**. Otra reforma prevista es la de la **Ley de Oferta Pública No. 17.811**, en cuanto a la revelación de información no financiera, principalmente.⁴⁵ Además, existen otras regulaciones de la Comisión que hacen énfasis en la revelación de prácticas

⁴⁵ "Entre los asuntos más relevantes se menciona que los administradores de los órganos de fiscalización que se encuentren bajo el régimen de oferta pública deberán realizar una revelación oportuna de la que se denomina información eventual financiera y no financiera que pueda afectar la colocación de valores negociables del emisor o el curso de las negociaciones en el mercado." **GUTIÉRREZ V.**, op. cit., p. 3.

corporativas de la sociedad emisora; sobre los accionistas de control; los sistemas de remuneración y los conflictos de interés. Argentina presenta ventajas sobre otros países latinoamericanos por el compromiso del sector privado y la convicción de que el Gobierno Corporativo es un mecanismo para atraer inversión y para promover la competitividad. Argentina cuenta con el **Instituto para Gobierno Corporativo (IAGO)** cuyo objetivo es promover la Gobernabilidad Corporativa por medio de programas de entrenamiento para ejecutivos, así como la creación y difusión de principios de Gobierno Corporativo para incorporarlos a las empresas argentinas. Actualmente, el IAGO trabaja con 300 de las sociedades emisoras más grandes de Argentina.

2.- Brasil: Este país es uno de los principales impulsores del Gobierno Corporativo en América Latina. Las **Instrucciones No. 358 y 361 de la Comisión Nacional de Valores Mobiliarios de Brasil** contienen disposiciones que siguen los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa como en lo referente a la revelación de información; estándares de contabilidad; restricciones para accionistas controlantes y directores independientes. Por su parte, la **Ley del Mercado de Valores Mobiliarios** regula otros aspectos del gobierno de las sociedades como la preservación de los derechos de los accionistas minoritarios en cuanto a la notificación de la realización de las Asambleas Generales de Accionistas;⁴⁶ los accionistas podrán solicitar a la Comisión de Valores Brasileña un período de hasta 30 días para que les den a conocer otros documentos necesarios para el análisis financiero, y de 15 días para que la celebración de la Asamblea sea interrumpida en los casos en que existan asuntos de especial importancia o que puedan representar algún riesgo para los intereses de los aportantes. También, se reconoce el derecho de retiro de los socios mediante la correspondiente reposición del valor de su participación accionaria en los casos de *cambio de control, cambios de objeto social o la reducción de dividendos*. Las

⁴⁶ Para respetar estos derechos, se establece la obligación de dar a conocer la agenda de la Asamblea por medio de la primera citación que se realice a los accionistas, con un mínimo de 8 días hábiles antes de la celebración de la reunión.

principales entidades gubernamentales que participan en el desarrollo del Gobierno Corporativo brasileño son: el **Conselho Monetario Nacional (CMN)**, la **Secretaria de Previdência Complementar (SPC)**, la **Comissão de Valores Mobiliarios (CVM)**, **The Brazilian Development Bank (BNDES)**, **The Brazilian Securities Commission (CVM)**, y la **Brazilian Federal Agency**.⁴⁷

*“En relación con el compromiso del sector privado en la promoción del Corporate Governance, Brasil es un paradigma sin precedentes en América Latina.”*⁴⁸ Brasil cuenta con un **Centro de Gobernabilidad Corporativa (Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa, IBGC)** que creó un **Código de Mejores Prácticas Corporativas**, el cual se ha distinguido como uno de los mejores de Latinoamérica. Este centro tiene como objetivo difundir y fortalecer el Gobierno Corporativo dentro del mercado de capitales brasileños. También, realiza programas de entrenamiento para altos ejecutivos, investigaciones y es calificador de “buen gobierno” de las empresas en su carácter de *organismo independiente del mercado*. Por su parte, la **Bolsa de Valores de Sao Paulo (BOVESPA)** creó el **“Novo Mercado”** *“... basado en un acuerdo vinculante entre emisores y la Bolsa de libre adhesión. Solo puede adherirse aquellos emisores con mejores estándares de Gobierno Corporativo considerados como los mejores prospectos para la inversión.”*⁴⁹

La BOVESPA establece algunos lineamientos de Gobierno Corporativo como la independencia de los directores, la revelación de la información, el arbitraje y la conciliación. Según **Maria Helena Santana**,⁵⁰ de la BOVESPA, el **Novo Mercado** es resultado del esfuerzo del sector privado, a través de la Bolsa, en donde las

⁴⁷ LUSTOSA, Elaine Aleixo, *Main Board Issues in Latin America*. (“The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable.” 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), pp. 11 y 13. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

⁴⁸ GUTIÉRREZ V., op. cit., p. 6.

⁴⁹ Loc. cit.

⁵⁰ SANTANA, Maria Helena, *Recent Corporate Governance Developments*. (“The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable.” 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 12. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

empresas se comprometen con los más exigentes estándares de Gobierno Corporativo.

3.- Colombia: Con el fin de llevar a Colombia al ritmo de las tendencias del Gobierno Corporativo de Latinoamérica, la **Superintendencia de Valores** colombiana ha promovido, desde el año 2001, una serie de reformas; entre las que se incluye la del *Marco Regulatorio del Mercado Público de Valores*. Así, esta Superintendencia promulgó las **Resoluciones 275 de 2001** y **116 de 2002** para fortalecer los sanos usos y prácticas del mercado. Sin embargo, *"... las normas de Buen Gobierno relacionadas con la protección a los accionistas, la revelación de información y conflictos de interés, son solamente algunos de los vacíos que no permiten a Colombia ser destinataria de inversión extranjera."*⁵¹

La **Resolución 275 de 2001** ha sido fundamental para el establecimiento del Gobierno Corporativo, al exigir obligatoriamente la adopción de Códigos de Buen Gobierno a los emisores que quieran ser destinatarios de los recursos de los Fondos de Pensiones. Esta resolución exhorta a los emisores a incluir sistemas de control de riesgos, mecanismos para proteger a los accionistas minoritarios, procedimientos para administrar los conflictos de interés, así como la posibilidad de solicitar auditorías externas, entre otras cosas. *"Esta Resolución consiguió que en Colombia, que hasta el año de promulgación de la norma no contaba con ningún Código de Buen Gobierno, tenga en la actualidad más de 100 códigos adoptados por los emisores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios."*⁵²

El sector privado colombiano ha sido una pieza clave en la adopción y desarrollo del Gobierno Corporativo. La CONFECAMARAS ha guiado los esfuerzos en la promoción de los principios de Buen Gobierno Corporativo en Colombia. La confederación realiza programas para la formación de directores,

⁵¹ GUTIÉRREZ V., op. cit., p. 7.

⁵² Loc. cit.

auditores, emisores, medios de comunicación e intermediarios en temas de Gobierno Corporativo. Además, realiza diagnósticos sobre las prácticas corporativas de las sociedades colombianas y coadyuva para la realización de las reformas necesarias al marco legal vigente. Esta confederación se distingue por haber creado el único **Código Marco de Buen Gobierno**, con la participación de varios sectores importantes del ámbito privado.

Este código marco sigue la estructura básica de los principios establecidos por la OCDE e incluye temas como la responsabilidad empresarial, las prácticas anti-piratería, anti-soborno y el E-Governance. Así, el objetivo del Código Marco de Buen Gobierno colombiano es *“... brindar a las sociedades colombianas una herramienta de competitividad para garantizar la inversión, evitar la fuga masiva de capital hacia el exterior, promover el mercado de capitales y prepararse a través de mecanismos concretos para los procesos de globalización económica que exigen la adopción de estándares internacionalmente reconocidos sobre la forma en que se administran y controlan las sociedades.”*⁵³

Colombia ha progresado mucho en poco tiempo en el desarrollo del Gobierno Corporativo, sin embargo *“... los cambios en materia de gobierno corporativo requieren necesariamente de cambios institucionales, no solo en las estructuras del mercado, sino en la capacidad del Estado para responder adecuadamente a los requerimientos y desafíos que esto conlleva. Para eso deben tomarse medidas de largo plazo que poco a poco vayan superando las distintas que obstruyen la incorporación de las prácticas de gobierno corporativo.”*⁵⁴

⁵³ CONFECAMARAS, *Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo. “White Paper”*. (Colombia: CONFECAMARAS – CIPE, 2002), p. 7. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>)

⁵⁴ SÁNCHEZ BALLESTEROS, María Clara, *Recent Developments in Corporate Governance. The Colombian Case*. (“The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable.” 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 10. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)

4.- Chile: La **Superintendencia de Valores y Seguros de Chile** ha sido la encargada de promover las reformas necesarias para seguir los lineamientos del Gobierno Corporativo. Las principales modificaciones legales se encuentran en la **Ley de Sociedades Anónimas No. 18046** y en la **Ley de Mercado de Valores No. 18.045**, "... las cuales hacen referencia al gobierno de los emisores y control de las sociedades."⁵⁵ La **Ley de Oferta Pública de Adquisición** impone restricciones a los accionistas controlantes y pretende crear un contrato que permita a los inversionistas correr un menor riesgo en sus operaciones para asegurar la protección de sus derechos. Así, se reguló lo concerniente a los comités de auditoría y a las transacciones entre partes relacionadas estableciendo la **acción civil derivada**.

Lamentablemente, el sector privado chileno permanece ajeno y escéptico frente al Gobierno Corporativo. Existen algunos esfuerzos aislados, como los de algunas firmas de abogados, pero ninguna ha fructificado.

La vigente **Ley de Mercado de Valores** chilena introduce los siguientes temas de Gobierno Corporativo: **a) Los Comités de Auditoría:** Son un mecanismo de fiscalización dentro de la sociedad, conformado mayoritariamente por miembros independientes. Sus funciones principales son examinar los estados financieros; proponer auditores externos y firmas calificadoras de riesgos; examinar los sistemas de remuneración de ejecutivos y analizar las transacciones entre partes relacionadas. **b) Transacciones entre partes relacionadas:** Chile cuenta con un "procedimiento especial" para las transacciones entre partes relacionadas "... que va desde la aprobación de la negociación por parte de la junta directiva hasta designar evaluadores independientes que examinen la operación."⁵⁶ **c) Derecho a retiro:** La **Ley de Oferta Pública de Adquisición** prevé el derecho de retiro de

⁵⁵ CONFECAMARAS, *Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo. "White Paper"*, op. cit., p. 4.

⁵⁶ GUTIÉRREZ V., op. cit., p. 4.

los accionistas cuando perciban comprometido su patrimonio.⁵⁷ **d) Acción civil derivada:** la legislación chilena adoptó la "**Class Action**" anglosajona y le dio el nombre de **acción civil derivada**. Esta acción se define como "... el derecho que tiene cualquier accionista o miembro de la junta directiva para demandar a quien corresponda y en beneficio de la sociedad por toda pérdida en el patrimonio derivada de la infracción a la ley o a los estatutos por parte de los administradores."⁵⁸

Chile se encuentra trabajando actualmente en el Gobierno Corporativo, pero todavía falta un largo camino para llegar a los avances que tiene, por ejemplo, el Reino Unido, el país líder en asuntos de Gobernabilidad Corporativa. Así lo hizo saber **Ricardo Escobar**, de **Carey Cía. Ltda.**, durante su intervención en la "**Tercera Reunión del Gobierno Corporativo Latinoamericano**" realizada en la Ciudad de México en abril del 2002.

Según **Ricardo Escobar**, algunos de los efectos negativos sobre el Gobierno Corporativo chileno es que su mercado de capitales es todavía muy pequeño y que necesita más empresas que coticen en ellos, así como más inversionistas.⁵⁹ *"El gobierno chileno está considerando introducir más flexibilidad al mercado de capitales para inducir que las compañías se conviertan a empresas públicas, y que nuevos actores se unan al lado de los inversionistas. En el próximo año deberán ocurrir nuevos cambios legales sobre estas consideraciones."*⁶⁰

⁵⁷ Como en los siguientes casos: en la venta de activos y entrega de garantías por un valor superior al 50% del patrimonio; o que la concentración de la propiedad exceda las 2/3 partes de la propiedad accionaria.

⁵⁸ GUTIÉRREZ V., op. cit., p. 4.

⁵⁹ ESCOBAR, Ricardo, *Main Board Issues in Chile*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 14. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

⁶⁰ "The Chilean Government is considering introducing more flexibility to the capital market to induce both more companies to become publicly traded, and new actor join the investors side. By next year there should be new legal changes to report in this regard." ESCOBAR, Ricardo, *Changes in Board Practices in Chile*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México). p. 10. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)

5.- México: Afortunadamente, nuestro país es uno de los líderes en la difusión, promoción e implementación del Gobierno Corporativo, gracias a que cuenta con el apoyo de los sectores público y privado. La **Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)** ha impulsado las principales reformas para que México cuente con un marco jurídico que cumpla los principios internacionalmente aceptados del *gobierno de las sociedades*. Varios cuerpos normativos contemplan estos principios de Gobernabilidad Corporativa, como la **Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)**, la **Ley del Mercado de Valores (LMV)**, y la **Ley de Instituciones de Crédito (LIC)**; reformas realizadas entre los años 1994 y 2000. Algunos aspectos importantes del gobierno societario en la legislación mexicana son: *la composición y las funciones del Consejo de Administración.*⁶¹

Según la LGSM, el Consejo de Administración es el representante máximo de la sociedad y tiene como función principal aprobar la gestión de la empresa. "... para el caso del Mercado Mexicano de Derivados, el número de consejeros no deberá exceder de 15 miembros, con una composición de hasta un 50% de los consejeros propietarios y un 50% miembros independientes."⁶² Son independientes "las personas de reconocido prestigio en materia financiera que no participen del capital o patrimonio de socios, que desempeñen cargos en las compañías o sean miembros de las comisiones."

Por su parte, las Asambleas Generales de Accionistas son reguladas en protección de los accionistas. El término entre la convocatoria y la celebración de la reunión no podrá ser menor de 15 días. Además, los libros y documentos deben ponerse a disposición de los accionistas en las oficinas de la Sociedad. También se regula lo relativo a la auditoría y a la protección de los accionistas minoritarios.

⁶¹ "Para las sociedades que cotizan en la Bolsa Mexicana, cuando existan tres o más administradores, los minoritarios que representen al menos el 10% del capital social, podrán nombrar cuando menos un consejero..." GUTIÉRREZ V., op. cit., p. 5.

⁶² Loc. cit.

El sector privado ha sido un factor clave en el desarrollo del Gobierno Corporativo en México. El **Consejo Coordinador Empresarial (CCE)** mexicano impulsa reformas y hace recomendaciones legislativas, al igual que propone modificaciones y adecuaciones al **Código de Mejores Prácticas**. Efectivamente, este código fue elaborado por la BMV y el CCE, constituyendo el primer esfuerzo mexicano para adoptar los lineamientos del Gobierno Corporativo. Desafortunadamente, el código sólo contiene recomendaciones para las empresas, pues su cumplimiento no es obligatorio; es decir, sus disposiciones no son de carácter vinculante, ni constituyen un requisito para que las sociedades emisoras de valores sean inscritas como tales. Sin embargo, se revela al mercado el nivel de adopción de prácticas corporativas de las sociedades listadas en la Bolsa, convirtiéndose en una herramienta útil para que los inversionistas puedan tomar decisiones informadas respecto de sus recursos.

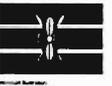
III. GUÍAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE MEJORES PRÁCTICAS

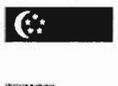
GUÍAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE MEJORES PRÁCTICAS ⁶³ y ⁶⁴	
	<p>ALEMANIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beriner Initiativkreis, <i>German Code of Corporate Governance</i> (2000). [www.corporate-governance.code.de]; • Grundsatzkommission Corporate Governance (GCP – German Panel on Corporate Governance), <i>Corporate Governance Rules for German Quoted Companies</i> (2000). [www.corpgov.de]; • Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW), <i>DSW Guidelines</i> (1998). [www.ecgn.org]; • Deutsche Bundestag, <i>Gesetz zur Kontroll und Trazparenz im Unternehmensbereich</i> (Law on Control and Transparency in the Corporate Sector, 1998).
	<p>AUSTRALIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investment & Financial Services Association (IFSA), <i>Corporate Governance: A Guide For Investment Managers and Corporations</i>. (1999). [www.ifsa.com.au] • Working Group: Australian Institute of Company Directors, Australian Society of Certified Practicing Accountants, Business Council of Australia, The Institute of Chartered Accountants, and the Securities Institute of Australia, <i>Corporate Practices and Conduct</i> (Bosch Report, 1995). [www.ecgn.org]
	<p>BÉLGICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Federation of Belgian Companies, <i>Corporate Governance Principles</i>. (1998) [www.ecgn.org]. • Brussels Stock Exchange, <i>Report of the Belgian Commission on Corporate Governance</i>. (Cardon Report, 1998). [www.ecgn.org]
	<p>BRASIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa (IBGC), <i>Code of Best Practice of Corporate Governance</i> (1999). [www.ibgc.org.br]; • Top Management Summit, Itú, Brazil, <i>Brazilian Code of Best Practices</i> (1997). [ibgc@amcham.com.br]
	<p>CANADÁ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pension Investment Association of Canada (PIAC), <i>Corporate Governance Standards</i> (1993, revised 1997, update 1998). [www.piacweb.org]; • Toronto Stock Exchange Commission on Corporate Disclosure, <i>Responsible Corporate Disclosure: A search for Balance</i> (1997). [marketdata@tse.com]; • Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, <i>Where Were The Directors?: Guidelines For Improved Corporate Governance in Canada</i> (Dey Report, 1994). [www.ecgn.org]
	<p>COLOMBIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, CONFECAMARAS, <i>Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Gobierno Corporativo</i>. "White Paper" (2002). [www.confecamaras.org.co]

⁶³ GREGORY, *The Globalization of Corporate Governance*. op. cit., pp. 20-23.

⁶⁴ CACG, op. cit., pp. 87-89.

	<p>ESPAÑA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, <i>El gobierno de las sociedades cotizadas</i> (1998). [www.ecgn.org];• El Círculo de Empresarios, <i>Una propuesta de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración</i> (1996). [www.ecgn.org]
	<p>ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA:</p> <ul style="list-style-type: none">• General Motors Board of Directors, <i>Board of Directors Corporate Governance Guidelines on Significant Corporate Governance Issues</i> (1994, 1995, 1997, 1999, 2000).• Council of Institutional Investors, CII, <i>Core Policies, General Principles, Positions & Explanatory Notes</i> (1998, 1999, 2000).• Teachers Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund, TIAA-CREF, <i>TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance</i> (1997, 200).• Blue Ribbon Commission on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, <i>Report and Recommendations</i> (1999).• California Public Employees' Retirement System, CalPERS, <i>Global Corporate Governance Principles and Country Principals for: UK; France; Germany; Japan</i> (1999); <i>Domestic Proxy Voting Guidelines and International Proxy Voting Guidelines</i> (1999); <i>Corporate Governance Core Principle Guidelines: The United States</i> (1998).• The Business Roundtable, BRT, <i>Statement on Corporate Governance</i> (1997).• American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, AFL-CIO, <i>Investing in Our Future: AFL-CIO Proxy Voting Guidelines</i> (1997).• National Association of Corporate Directors, <i>Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism</i> (1996); <i>Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Performance Evaluation of Chief Executive Officers, Board and Directors</i> (1994).• American Bar Association, Section of Business Law, <i>Corporate Directors Guide</i> (1978, revised 1994).• American Law Institute, <i>Principles of Corporate Governance: Analysis & Recommendations</i> (1992).• BRT, <i>Statement on Corporate Governance and American Competitiveness</i> (1992).
	<p>FRANCIA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conseil National du Patronat Français (CNPF) and Association Française des Entreprises Privées (AFEP), <i>Report of the Committee on Corporate Governance</i> (Vienot II, 1999). [www.ecgn.org];• Association Française de la Gestion Financière-Association des Sociétés et Fonds Français d'Investissement (AFG-ASFFI), <i>Recommendations on Corporate Governance</i> (Hellebuyck Commission Recommendations, 1998). [www.afg.asffi.com];• Stock Exchange Operations Commission, <i>Regulation No. 98-01-98-10</i> (1999);• CNPF & AFEP, <i>The Boards of Directors of Listed Companies in France</i> (Vienot I, 1995). [www.ecgn.org];• CNPF & AFEP, <i>Stock Options: Mode d'Emploi pour les Entreprises</i> (Lévy-Lang Report, 1995).

	<p>GRECIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Market Commission's Committee on Corporate Governance in Greece, <i>Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for its Competitive Transformation</i> (1999). [www.ecgn.org]
	<p>HONG KONG:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Stock Exchange of Hong Kong, <i>Code of Best Practice</i> (1989, revised 1996, 1999). [www.worldbank.org]; • Hong Kong Society of Accountants, <i>New Corporate Governance Guide on Formation of Audit Committees</i> (1998). [www.hksa.org.hk]; • The Stock Exchange of Hong Kong, <i>Guide for Directors of Listed Companies</i> (1995).
	<p>INDIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Securities & Exchange Board of India (SEBI) Committee on Corporate Governance (Kumar Mangalam Committee), <i>Draft Report on Corporate Governance</i> (1999). [www.sebi.gov.in]; • Confederation of Indian Industry, <i>Desirable Corporate Governance – A Code</i> (1998). [ciiigen.cii@access.net.in]
	<p>ITALIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comitato per la Corporate Governance delle società Quotate (Committee for the Corporate Governance of Listed Companies), <i>Report & Code of Conduct</i> (Preda Report, 1999). [www.borsaitalia.it]; • Ministry of the Italian Treasury, <i>Report of the Draghi Committee</i> (1997). [www.ecgn.org]
	<p>JAPÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosei Nenkin Kikin Rengokai (Pension Fund Corporate Governance Research Committee), <i>Action Guidelines for Exercising Voting Rights</i> (1998); • Corporate Governance Forum of Japan, <i>Corporate Governance Principles – A Japanese View</i> (1998); • Japan Federation of Economic Organizations (Keidanren), <i>Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance</i> (Provisional Draft, 1997). [www.ecgn.org]
	<p>KENYA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Private Sector Initiative for Corporate Governance, <i>Principles for Corporate Governance in Kenya and a Sample Code of Best Practice for Corporate Governance</i> (1998).
	<p>MALASIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • JPK Working Group 1 On Corporate Governance in Malaysia, <i>Report on Corporate Governance in Malaysia</i> (2000)[www.sc.com.my/html/publications/inhouse]; • High Level Finance Committee on Corporate Governance (1999). [www.sc.com.my/html/publications/fr_public.html]
	<p>MÉXICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), <i>Código de Mejores Prácticas</i> (Junio 1999). Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003.
	<p>PORTUGAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (Securities Market Comisión), <i>Recommendations on Corporate Governance</i> (1999). [www.cmvm.pt]

	<p>REINO UNIDO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Institute of Chartered Accountants in England and Wales, <i>Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code</i> (Turnbull Report, 1999).• Law Commission and The Scottish Law Commission, <i>Company Directors: Regulation Conflicts of Interests and Formulating a Statement of Duties</i> (1999).• Pensions Investment Research Consultants (PIRC), <i>PIRC Shareholder Voting Guidelines</i> (1993, revised 1996, 1999).• National Association of Pension Funds, NAPF, <i>Corporate Governance Pocket Manual</i> (1999).• Hermes Investment Management LTD., <i>International Corporate Governance Principles</i> (1999).• Hermes Investment Management LTD., <i>Statement on Corporate Governance Principles and Voting Policy and Code of Conduct</i> (1998).• London Stock Exchange Committee on Corporate Governance, <i>The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice</i> (1998).• Committee on Corporate Governance, <i>Final Report</i> (Hampel Report, 1998).• Study Group on Directors' Remuneration, <i>Final Report</i> (Greenbury Report, 1995).• Institute of Directors, <i>Good Practice for Directors – Standards for the Board</i> (1995).• The City Group for Smaller Companies, <i>The CISCO Guide: The Financial Aspects of Corporate Governance: Guidance for Smaller Companies</i> (1994).• <i>Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance</i> (Cadbury Report, diciembre 1992).
	<p>RUMANIA:</p> <ul style="list-style-type: none">• International Centre for Entrepreneurial Studies (Bucharest University) & Strategic Alliance of Business Associations, <i>Corporate Governance Code: Corporate Governance Initiative and Economic Democracy in Romania</i> (Draft, 2000).
	<p>SINGAPUR:</p> <ul style="list-style-type: none">• Stock Exchange of Singapore, <i>Amendments to Listing Manual and Best Practices Guide</i> (1998). [www.ses.com]
	<p>SUECIA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Swedish Shareholders Association, <i>Corporate Governance Policy</i> (2000) [www.ecgn.org];• The Swedish Academy of Directors, Western Region, <i>Introduction to a Swedish Code of "Good Boardroom Practice"</i> (1994). [bandreaz@vast.styrakad.se]
	<p>TAILANDIA:</p> <ul style="list-style-type: none">• The Stock Exchange of Thailand (SET), <i>The Roles, Duties and Responsibilities of the Directors of Listed Companies</i> (1997, revised 1998). [webmaster@set.or.th]



INTERNACIONAL:

- **European Association of Securities Dealers, EASD, *Corporate Governance: Principles and Recommendations* (2000).** [www.easd.com/recommendations]
- **Euroshareholders, *Euroshareholders Corporate Governance Guidelines 2000* (2000).** [www.dcgndk/publications/2000]
- **European Association of Securities Dealers Automated Quotations, EASDAQ, *EASDAQ Rule Book* (2000).** [www.easdaq.be/services/rule.htm]
- **Commonwealth Association for Corporate Governance, CACG, *CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth* (1999).**
- **International Corporate Governance Network, ICGN, *Statement on Global Corporate Governance Principles* (1999).** [www.icgn.org]
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades* (1999).** [www.OECD.org/pdf/M000048000/M00008301.pdf]
- **OCDE Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets, Report to the OECD* (1998).** [www.oecd.org]
- **European Bank for Reconstruction and Development, EBRD, *Sound Business Standards and Corporate Practices: A Set of Guidelines* (1997).** [www.ebrd.com]
- **Centre for European Policy Studies, CEPS, *Corporate Governance in Europe Recommendations* (1995).** [www.ecgn.org]

IV. PERSPECTIVA GLOBAL DE LAS METAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo ha llegado para quedarse. Se trata de una figura que indudablemente reporta beneficios, no sólo para los participantes en las actividades económicas, sino también para la sociedad. Por ello, el Gobierno Corporativo debe ver al futuro, es decir, nos debemos interesar en la perspectiva global de las metas de la Gobernabilidad Corporativa. ¿Cuál será el futuro del *Gobierno de las Sociedades*? ¿Basta con adoptar Códigos de buen Gobierno Corporativo? ¿Habrá nuevos desarrollos sobre la Gobernabilidad Corporativa en el futuro? ¿Evolucionará el Gobierno Corporativo con el devenir de los años?

Las respuestas a estas preguntas las obtendremos con el paso de los años, pero podemos hacer algunas predicciones. El Gobierno Corporativo es una herramienta útil para las economías, pues representa muchos beneficios que difícilmente se dejarán de utilizar. Definitivamente, los países desarrollados

evolucionarán en cuanto a sus conceptos del *gobierno de las sociedades*, mientras que los países en vías de desarrollo descubrirán al Gobierno Corporativo y algunos otros lo consolidarán dentro de sus legislaciones.

El futuro próximo de la Gobernabilidad Corporativa depende del país del que se esté hablando, pero podemos mencionar que la perspectiva global del Gobierno Corporativo será, en primer lugar, la *adopción de los lineamientos del Gobierno Corporativo* en la mayoría de los países del mundo. En segundo lugar, la *creación de Códigos de Gobierno Corporativo* por parte de los sectores privados, de carácter no vinculante, es decir, de cumplimiento optativo pues sólo se trata de recomendaciones para las empresas, principalmente para las que cotizan en la bolsa. En tercer lugar, la *adopción voluntaria de todas las empresas, la que cotizan y las que no en las bolsas*, de los Códigos de Mejores Prácticas de cumplimiento optativo. En cuarto lugar, la *publicación de Códigos de Gobierno Corporativo por parte de los Gobiernos de los Estados*, como en el caso de México, a través del *Diario Oficial de la Federación*, pero que todavía son de cumplimiento optativo. En quinto lugar, la *creación de Códigos de Gobierno Corporativo de cumplimiento obligatorio* por parte de las empresas que cotizan en bolsa y, posteriormente, de las que no cotizan.

En realidad no existe un modelo único de Gobierno Corporativo porque cada país es diferente, es decir, cada país pertenece a un sistema legal distinto; existen marcos constitucionales, legales, institucionales y regulatorios diferentes; al igual que las tradiciones y las costumbres son diversas alrededor del mundo.

Sin embargo, se pueden delinear las siguientes metas para la conducta de los Consejos de Administración:

- a) Crecimiento sostenible (económico, social y ambiental).*
- b) Estrategia y planeación claramente definidas.*

- c) *Evaluación a la gerencia, compensación y planes de carreras, así como atraer y retener personal con talento.*
- d) *Administración de riesgos tal que entienda los posibles riesgos y contingencias en el negocio.*
- e) *Medición y monitoreo del desempeño de la empresa, es decir, contar con un proceso de control interno arraigado en todos los procesos de la compañía.*
- f) *Contar con un Comité de Auditoría que agregue valor a la empresa.*
- g) *Comunicación interna y externa oportuna y confiable."*⁶⁵

⁶⁵ **KPMG**, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. op. cit., p. 7.

CAPÍTULO QUINTO

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO

SUMARIO:

I. GENERALIDADES. II. ANTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO. III. LA LLEGADA DEL *CORPORATE GOVERNANCE* A MÉXICO. IV. MARCO LEGAL. A. LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Y LEY DEL MERCADO DE VALORES. 1.- REVELACIÓN DE INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA. A) INFORMES FINANCIEROS. B) INFORMACIÓN ECONÓMICA, CONTABLE Y LEGAL QUE DEBE SER PRESENTADA ANTE LA CNBV. C) REVELACIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DE LOS DIRECTIVOS. D) TRANSACCIONES ENTRE PARTES RELACIONADAS. 2.- DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS. A) CONSTITUCIÓN Y REGISTRO DE LOS DOCUMENTOS DE LA SOCIEDAD. B) DERECHOS DE VOTO DE LOS ACCIONISTAS. C) VOTO DELEGADO. D) REGISTRO DE ACCIONES. E) CLASES DE ACCIONES. F) TRANSMISIÓN DE ACCIONES. G) EL CUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS (LA COACCIÓN). H) OTROS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS. 3.- VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN. A) LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD. B) ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. C) SANCIONES A LOS CONSEJEROS. D) CONTROL EFECTIVO DE LA SOCIEDAD. E) INFORMACIÓN PRIVILEGIADA. F) COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. V. *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*. VI. EMPRESA TRANSPARENTE: PASOS PARA SU CONSTRUCCIÓN.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I. GENERALIDADES

Si entendemos al Gobierno Corporativo como el *sistema para dirigir y controlar a las sociedades*, entonces tiene orígenes tan remotos como los de las primeras personas morales. Partiendo de la idea anterior, se podría pensar que el Gobierno Corporativo no es nuevo, porque las sociedades siempre han contado con un conjunto de normas tendientes a regular su constitución, organización y administración, pero no es así.

Si consideramos las circunstancias, los antecedentes y los principios que dan origen al *Corporate Governance*, podemos darnos cuenta de que el *Gobierno de las Sociedades* va más allá del control y dirección de las mismas. Por ello, consideramos conveniente aclarar, una vez más, que el objetivo de la presente investigación es hacer breves comentarios sobre qué es el Gobierno Corporativo, entendiéndolo como el *sistema para dirigir y controlar a las sociedades*, pero desde nuevos puntos de vista, como la equidad de los accionistas; la apertura y el acceso a la información de sus operaciones; la responsabilidad y las funciones de los administradores; los derechos de los grupos de interés social y la protección del medio ambiente.

La Gobernabilidad Corporativa tiene el objetivo de lograr la confianza de los inversionistas en las empresas, así como aumentar su competitividad y la de las economías.

El Gobierno Corporativo va más lejos del análisis de la constitución, organización y administración de la sociedad. Su intención es eminentemente social, incluso, nuestra propuesta consiste en aplicar los principios del Gobierno Corporativo a cualquier persona moral que, por su estructura y organización, le sean útiles.

Por estas razones, en la investigación nos centramos en el Gobierno Corporativo surgido de las más recientes crisis empresariales, como la de Enron. Nos ocupamos de estas nuevas ideas, dejando a un lado el análisis estrictamente jurídico de la constitución, organización, administración, así como aspectos financieros y bursátiles de las sociedades mercantiles, que podrían ser tema de otra investigación.

Aclarado lo anterior, procederemos a hacer breves comentarios sobre el *Gobierno de las Sociedades*, antes y después de la llegada del Gobierno Corporativo a México.

En la actualidad, las empresas son tan importantes que de su manejo y eficiencia depende la economía de los países. Así, un mercado transparente atrae flujos de capital internacional, mejorando la estabilidad económica de un país. En este sentido, la transparencia de los mercados previene problemas y funciona como medida correctiva temprana.

*"En una economía globalizada las compañías requieren de financiamiento nacional e internacional, pero los inversionistas tienen muchas alternativas y una variable de gran peso en su toma de decisiones es la calidad de Gobierno Corporativo tanto a nivel del mercado como de la empresa en lo particular."*¹

De esta manera, los **beneficios de un buen Gobierno Corporativo son:**

- a) Asegura la mejor toma de decisiones estratégicas de la empresa; y
- b) Proporciona mecanismos para evitar *"perder el piso"*,² al momento de formular planes y realizar las operaciones de la empresa.

¹ SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP), *Gobierno Corporativo*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 3. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en: <http://www.oecd.org>)

² Loc. cit.

Los inversionistas tienen una función primordial dentro de la economía porque proveen de recursos a las empresas, en razón de que esperan obtener una ganancia. Para facilitar esta inversión, se requiere de un marco jurídico bien definido en donde se les otorguen "*derechos efectivos*" a los accionistas sobre las ganancias. "*Si a los accionistas minoritarios no se les participa de las utilidades de la empresa en las mismas condiciones que a los accionistas controladores, será imposible generar la base de inversionistas que se requiere.*"³

Así, la **principal finalidad del Gobierno Corporativo es la protección del inversionista minoritario y/o estratégico** para facilitar a la empresa la obtención de recursos. Esto es importante cuando se controla una empresa manteniendo sólo un porcentaje reducido del capital, porque el incentivo natural del grupo de control es buscar beneficios propios a costa de la sociedad.

Debemos reconocer que, en la actualidad, nos encontramos en una situación de competencia por recursos nacionales y extranjeros. Por ello, las empresas que adopten los lineamientos del Gobierno Corporativo serán las que tengan acceso a dichos recursos por su eficiencia y competitividad. Por el contrario, las empresas que no sigan a la Gobernabilidad Corporativa y que tengan una alta concentración de tenencia accionaria, provocarán la toma de decisiones arbitrarias y poco transparentes.

*"Asimismo, la existencia de grandes conglomerados industriales, y su relación con intermediarios financieros, ha provocado conflictos de interés."*⁴ Situaciones como éstas retrasan el desarrollo de los mercados de valores e inhiben un mayor flujo de inversión extranjera directa (esto ha ocurrido en América Latina). Este

³SHCP, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores Mexicano en torno al Gobierno Corporativo*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable. 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México). p. 2. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

⁴SHCP, *Gobierno Corporativo*. op. cit., p. 4.

retraso pone en desventaja a la pequeña y mediana empresa, además de que inhibe la creatividad empresarial.

Para contrarrestar este retraso e incrementar el crecimiento de las economías, por medio de un mayor acceso a fuentes de financiamiento, las empresas deben ser transparentes. Sólo así se podrá competir por recursos globales.

II. ANTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO

El marco jurídico de las sociedades mexicanas ya contenía disposiciones que corresponden al Gobierno Corporativo. Entre 1994 y 2000, la **Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)**⁵ impulsó varias reformas tendientes a alinear nuestra legislación con la del resto de los países, debido a recomendaciones de organismos como el **FMI**, el **BM**, e incluso, por la **NYSE**.

⁵ La CNBV fue creada por la Ley de la CNBV (LCNBV), publicada en el D.O.F. el 28 de abril de 1995. "La CNBV tendrá por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de:

- Procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, y
- Mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

También será su objeto, supervisar, y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al citado sistema financiero, (Artículo 2º de la LCNBV)." **DE LA FUENTE, Jesús, Tratado de Derecho Bancario y Bursátil. Tomo I.** (4ª edición; México: Ed. Porrúa, 2002), pp. 144 y 145.

Según el **Dr. de la Fuente Rodríguez**, la **ubicación** de la CNBV es "dentro de la Administración Pública Centralizada, como un órgano subordinado a la Presidencia de la República por conducto de la SHCP." *Ibid.*, p. 198.

Su **naturaleza jurídica** es: "Órgano Desconcentrado de la SHCP, con autonomía técnica y facultades ejecutivas." *Loc. cit.*

La **autonomía técnica** de la CNBV consiste en que formula y maneja su propio presupuesto; emite sus disposiciones internas; cuenta con sus propios Órganos de Gobierno y Administración; tiene separación orgánica y administrativa de la SHCP; el Presidente contrata al personal de sus oficinas y designa a sus directores generales y al resto del personal; tiene asignadas sus propias oficinas y mobiliario; supervisa sin cuestionamiento ni interferencia; nombramiento y remoción de Vicepresidentes por su Junta de Gobierno; independencia financiera de la SHCP.

La CNBV tienen **facultades ejecutivas** porque: "Sus resoluciones no están sujetas a la aprobación de la SHCP, lo cual le permite la capacidad de respuesta dinámica y oportuna, sobre situaciones que pueden tener consecuencias negativas en el desenvolvimiento y estabilidad del sistema financiero." *Ibid.*, p. 199.

Los **objetivos de la CNBV** son: "1. Procurar estabilidad y solvencia del sistema financiero. 2. Proteger los intereses de los ahorradores y del público inversionistas. 3. Promover el mejoramiento constante de la calidad de la administración de los intermediarios e instituciones participantes del mercado. 4. Fomentar la eficiencia y sano desarrollo del sistema financiero." *Loc. cit.*

La **Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)**,⁶ la **Ley del Mercado de Valores (LVM)**⁷ y la **Ley de Instituciones de Crédito (LIC)**,⁸ entre otras, sufrieron algunas modificaciones⁹ que, sin ser expresamente de Gobierno Corporativo, cumplen con sus lineamientos. Incluso, antes de estas reformas, nuestra legislación contenía disposiciones referentes a los derechos de los accionistas, el derecho a la información de los mismos, la responsabilidad de los administradores, etc.

En realidad, México, por medio de su legislación, protege los derechos de los accionistas, regula las responsabilidades de los administradores y lo relativo a las Asambleas de Accionistas. En fin, México cuenta con un extenso marco jurídico de las sociedades. Lamentablemente, la experiencia internacional (y nacional) nos demuestra que se requiere de protección "extra" para las empresas. Precisamente, el Gobierno Corporativo surge para proporcionar esta protección "adicional".

"En el caso de México, la coyuntura actual hace particularmente urgente fortalecer el marco de prácticas corporativas:

- *Razón de deuda pública a PIB decreciente.*
- *Proceso refinanciamiento de deuda externa por deuda interna sumamente avanzado.*
- *Tendencia hacia menores niveles de déficits fiscales.*
- *Crecimiento acelerado del ahorro financiero, en particular el canalizado a través de inversionistas institucionales.*

⁶ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1934.

⁷ Publicada en el D. O. F. el 2 de enero de 1975.

⁸ Publicada en el D. O. F. el 18 de julio de 1990.

⁹ Las más recientes fueron publicadas en el D. O. F. el 13 de junio de 2003 (LMV) y el 24 de junio de 2002 (LIC).

*Lo anterior implica una creciente demanda de valores privados, después de muchos años en los que sólo emisores de muy alta calidad crediticia podían emitir."*¹⁰

A partir de las reformas de 1989 a la **LMV**, muchas empresas emisoras mexicanas emitieron acciones con derechos restringidos, lo que permitía mantener el control de la sociedad con posiciones accionarias relativamente bajas. La emisión de acciones con votos restringidos es uno de los principales problemas que enfrenta la **BMV**.

Según la **SHCP**:

- *"32 empresas que representan el 57% de la capitalización de la **BMV** tienen estructuras accionarias duales.*
- *Estas estructuras accionarias permiten, en promedio, detentar el control de la empresa con 35% del capital.*
- *En dichas empresas, las acciones con voto pleno o bien no cotizan (23 de ellas) o tienden a ser difíciles de conseguir en el mercado."*¹¹

Además de la amplia participación del sector privado empresarial mexicano (**CCE**, **BVM**, etc.), el sector público tuvo gran injerencia en la difusión del Gobierno Corporativo.

La **CNBV**, autoridad supervisora del mercado de valores en México, sirvió como promotor del cambio de cultura entre las empresas emisoras de valores y los inversionistas institucionales, quienes estaban interesados en defender sus derechos. Estos inversionistas institucionales exigían (y exigen) el respeto a los derechos de las minorías y reglas de buen Gobierno Corporativo en las empresas

¹⁰ **SHCP**, *Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 5.

¹¹ **SHCP**, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores Mexicano en torno al Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 3.

emisoras. "Una adecuada vigilancia al cumplimiento de las normas establecidas resulta indispensable."¹²

Al analizar la "breve" historia del Gobierno Corporativo mexicano, podemos encontrar dos etapas:

● La primera, **antes del Gobierno Corporativo**, cuando sí contábamos con regulaciones tendientes a proteger los derechos de los accionistas, la organización, administración, estructuración y vigilancia de la sociedad.

● El segundo momento se presenta con **la publicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas** el 19 de marzo de 2003 en el D. O. F., siguiendo las recomendaciones de la **OCDE**.

Se trata de un código de cumplimiento voluntario. Ciertamente, en el primer momento, la **LGSM**, la **LMV** y la **LIC**, contenían disposiciones tendientes al buen gobierno de las sociedades.



¹² SHCP, *Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 7.

La intención de los inversionistas es tener más información y contar, entre sus variables de decisión, con la calidad del Gobierno Corporativo de las empresas en las que desean invertir, particularmente en inversiones de largo plazo, de capital o de deuda. *“Construir una verdadera industria de Administradores de Activos es uno de los retos más importantes para el desarrollo de nuestros mercados.”*¹³

En México, los escándalos financieros de los bancos y el llamado **“Rescate Bancario”**, son ejemplos claros de que nuestro país requiere de normas más exigentes y confiables para asegurar los derechos de los inversionistas. Así, los **intermediarios financieros**, como los bancos, requieren urgentemente de un buen Gobierno Corporativo.

*“La falta de sanas prácticas corporativas en intermediarios financieros ha sido una de las principales fuentes de crisis financieras, especialmente en mercados emergentes.”*¹⁴ De esta manera, las buenas prácticas corporativas de todos los intermediarios financieros mexicanos propiciarán beneficios directos en la economía de nuestro país.

Dentro de los intermediarios financieros, la **banca de desarrollo** tiene especial interés en el tema porque fácilmente puede convertirse en una **fuentes de financiamiento para empresas poco transparentes “... pero influyentes”**.¹⁵ Por ello, *“... la banca de desarrollo requiere de un marco de Gobierno Corporativo particularmente sólido.”*¹⁶

En efecto, la banca de desarrollo, al igual que otros intermediarios financieros, requiere de sólidas prácticas corporativas. Por estas razones, el gobierno ha propuesto al Congreso reformas a las leyes orgánicas de los bancos de desarrollo, en donde se contempla la exigencia de *Códigos de Gobierno Corporativo*.

¹³ SHCP, *Gobierno Corporativo*. op. cit., p. 8.

¹⁴ Ibid., p. 9.

¹⁵ Ibid., p. 11.

¹⁶ Loc. cit.

Para tener una efectiva cultura de Gobierno Corporativo Mexicano requerimos, según la SHCP¹⁷, de:

- 1° Consensar estándares mínimos de Gobierno Corporativo para las empresas.
- 2° Dar seguimiento a la implementación de los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa.
- 3° Contar con un foro para discutir públicamente casos de Gobierno Corporativo.
- 4° Promover la cultura del Gobierno Corporativo, principalmente entre emisores e inversionistas.
- 5° Estar al tanto de los acontecimientos internacionales de la Gobernabilidad Corporativa.

Gráficos elaborados por
Rodrigo García Moncada



¹⁷ SHCP, *Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 12.

III. LA LLEGADA DEL CORPORATE GOVERNANCE A MÉXICO

Cumpliendo los deseos de los sectores público y privado, así como por la importancia que tienen los intermediarios financieros en la economía, en México se reformaron diversas leyes para que los bancos, las casas de bolsa, las aseguradoras y demás sociedades cuenten, entre otras cosas, con:

- Consejos de Administración de no más de 15 miembros.
- Consejos con un mínimo de 25% de consejeros independientes.
- Comités de Auditoría o que implementen la figura del *Contralor Normativo*.
- Reglas y límites estrictos de transacciones entre partes relacionadas.
- Estándares mínimos de revelación de información a los accionistas, de manera previa a las Asambleas de accionistas.
- Establecer normas claras sobre la transparencia en la contratación en los mercados de valores.¹⁸

El 28 de abril de 2001, fueron aprobadas por el Congreso varias modificaciones importantes a la **LMV**, con la intención de promover mayor transparencia en el mercado de capitales, para generar seguridad y confianza en los inversionistas. Finalmente, el 1º de junio de 2001 fueron publicadas en el D.O.F. las reformas a la LMV, vigentes a partir del 2 de junio del mismo año.

¹⁸ "Podemos definir las normas sobre transparencia en la contratación como aquellas que prescriben la difusión inmediata de la información sobre la negociación de valores en un mercado, tanto en lo referente a las órdenes y cotizaciones que se ofrezcan a sus participantes, como a la ejecución de una determinada operación. Precisamos el sentido de esta definición de transparencia en tres vertientes distintas: la primera, en relación con el momento contractual del que se informa; la segunda, a los aspectos de las transacciones a las que se alude, y a la inmediatez con que los datos se distribuyen, en la última." **CASTILLA, Manuel, Regulación y Competencia en los Mercados de Valores**. (España: Ed. Civitas, 2001), p. 37.

"Las normas de transparencia articulan la comunicación de dos tipos de información: la relativa a las operaciones que han sido llevadas a cabo –transparencia post contractual- y la que concierne a las órdenes y ofertas de contrato, cuya ejecución está pendiente de encontrar inversores que quieran aceptarlas –transparencia precontractual." Loc. cit.

Dentro de las reformas a dicha ley se contemplaron, entre otras cosas, lo siguiente:

- ➡ los derechos de las minorías;
- ➡ el Gobierno Corporativo de empresas emisoras e intermediarias;
- ➡ las transacciones entre partes relacionadas;
- ➡ la emisión de acciones con derechos restringidos;
- ➡ los cambios de control;
- ➡ los estándares de revelación de información;
- ➡ el uso indebido de información privilegiada;
- ➡ las violaciones a las sanas prácticas de mercado,
- ➡ etc.

Internacionalmente, uno de los temas de mayor importancia son los derechos de los accionistas minoritarios. Dentro de las reformas (a la LMV), se establecieron los siguientes **derechos de los accionistas minoritarios (Artículo 14-Bis-3 de la LMV)**:¹⁹

🕒 El **derecho de nombrar un consejero** con 10% de las acciones, aún si éstas son de voto restringido.

🕒 El **derecho de nombrar un comisario** con el 10% de las acciones, aún si estas no tienen derecho a voto. Los **comisarios** participan, con voz pero sin voto, en el Consejo de Administración y en los comités en los que éste delegue facultades; además, tienen acceso a toda la información de la empresa.

¹⁹ SHCP, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores Mexicano en torno al Gobierno Corporativo*, op. cit., pp. 6 y 7.

- ◆ **El derecho de convocar a Asamblea General de accionistas, o de incorporar algún punto en el orden del día, con el 10% de las acciones con derecho a voto o de voto restringido.**

- ◆ **El derecho de aplazar por tres días la votación de la Asamblea sobre asuntos en los que no se encuentren lo suficientemente informados, siempre que cuenten con el 10% de las acciones con derecho a voto o de voto restringido.**

- ◆ **El derecho de oponerse judicialmente a las resoluciones de la Asamblea de Accionistas y promover en los tribunales la suspensión de los acuerdos con el 20% de las acciones con derecho a voto o restringido.**

- ◆ **El derecho de exigir la responsabilidad civil de los consejeros y comisarios con el 15% del capital social.**

- ◆ **El derecho de poner a disposición de los accionistas, cuando menos con 15 días de anticipación a la fecha de celebración de la asamblea que corresponda, los documentos relacionados con todos los temas a tratar en la misma.**

- ◆ **Además, se prevé la posibilidad de que cualquier accionista pueda ejercer el voto de las asambleas mediante correo, fax o medios electrónicos, por medio de la casa de bolsa que lo represente.**

Otras disposiciones de la LMV (Artículo 14-Bis-3, fracción IV), que corresponden a los lineamientos establecidos por el Gobierno Corporativo, relacionadas con las empresas emisoras son:

- ❖ Se limita el número de consejeros a un mínimo de 5 y un máximo de 20.
- ❖ Se ordena que por lo menos el 25% de los miembros del Consejo sean independientes²⁰ de la administración y de los accionistas que controlan la sociedad;
- ❖ Además, cada consejero propietario podrá contar con un solo suplente para representarlo en caso de ausencia. Los suplentes de los consejeros independientes también deben cumplir con las condiciones de independencia.

²⁰ El Artículo 14-Bis de la LMV explica quiénes serán *Consejeros independientes*. "Se entenderá por consejeros independientes de las sociedades emisoras, aquellas personas que seleccionadas por su experiencia, capacidad y prestigio profesional, en ningún caso sean:

- I. Empleados o directivos de la sociedad, incluyendo aquellas personas que hubieren ocupado dichos cargos durante el año inmediato anterior;
- II. Accionistas que sin ser empleados o directivos de la sociedad, tengan poder de mando sobre los directivos de la misma;
- III. Socios o empleados de sociedades o asociaciones que presten servicios de asesoría o consultoría a la emisora o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte ésta, cuyos ingresos representen el diez por ciento o más de sus ingresos;
- IV. Clientes, proveedores, deudores, acreedores, socios, consejeros o empleados de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante.
Se considera que un cliente o proveedor es importante cuando las ventas de la emisora representan más del diez por ciento de las ventas totales del cliente o del proveedor, respectivamente. Asimismo, se considera que un deudor o acreedor es importante cuando el importe del crédito es mayor al quince por ciento de los activos de la sociedad o de su contraparte;
- V. Empleados de una fundación, asociación o sociedad civiles que reciban donativos importantes de la sociedad.
Se consideran donativos importantes a aquellos que representen más del quince por ciento del total de donativos recibidos por la institución;
- VI. Directores generales o directivos de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el director general o un directivo de alto nivel de la emisora, y
- VII. Cónyuges o concubinos, así como los parientes por consanguinidad, afinidad o civil hasta el primer grado respecto de alguna de las personas mencionadas en las fracciones III a VI anteriores, o bien, hasta el tercer grado, en relación con las personas señaladas en las fracciones I y II de este artículo."

En cuanto a las **transacciones entre partes relacionadas**, la LMV (**Artículo 14-Bis-3, fracción V**) establece que las emisoras deberán constituir un **Comité de Auditoría**, el cual deberá ser presidido por un Consejero independiente. Además, la mayoría de sus miembros deben ser consejeros independientes. El Comité de Auditoría debe revisar las transacciones realizadas con empresas relacionadas, y debe reportar al Consejo una opinión por escrito respecto de éstas transacciones.

Según el **Artículo 14-Bis-3 (fracción IV, inciso d) de la LMV**, es una **facultad indelegable del Consejo aprobar las operaciones que se alejen del objetivo de la sociedad**, establecido en sus estatutos, y que pretendan celebrarse con partes relacionadas. Además, el **Consejo debe presentar a la Asamblea de Accionistas los informes del Comité de Auditoría**, incluyendo la **opinión por escrito de las transacciones con partes relacionadas**.

Respecto de la **emisión de acciones distintas a las comunes**, la LMV (**Artículo 14-Bis-3, fracción II**) establece un límite por oferta pública y para el total de acciones colocadas entre el público inversionista de 25% de acciones sin derecho a voto o de voto restringido. Es decir, la emisión de acciones distintas a las ordinarias no deberá exceder del 25% del capital social que se coloque entre el público inversionista, del total de acciones que se encuentren colocadas en el mismo. Estos límites podrán ampliarse, por la CNBV, hasta el 50%, si al menos el 25% de las acciones son convertibles a comunes en un plazo menor de 5 años.

Además, la LMV (**Artículo 14-Bis-3, fracción II, tercer párrafo**)²¹ establece la **prohibición para la emisión conjunta de acciones comunes y sin derecho a voto o de voto limitado**, a menos que la de voto limitado reúna dos

²¹ *"Se prohíbe la instrumentación de mecanismos a través de los cuales sean negociadas u ofrecidas al público inversionista, de manera conjunta, acciones ordinarias y, en su caso, de voto restringido o limitado o sin derecho a voto, salvo que estas últimas sean convertibles a ordinarias en un plazo máximo de cinco años o que en razón de la nacionalidad del titular, las acciones o títulos fiduciarios que las representen, limiten el derecho de voto en cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en materia de inversión extranjera."*

condiciones²²: a) sean convertibles a comunes en menos de 5 años; b) limiten los derechos de voto sólo a extranjeros y, siempre que se trate de sociedades en las que de acuerdo a la ley, el control de extranjeros no es permitido.

Por otra parte, la LMV dispone, respecto de los **cambios de control corporativo**, lo siguiente: la LMV faculta a la CNBV para emitir reglas que obliguen a realizar los cambios de control mediante una oferta pública de compra. Estas reglas fueron consensadas entre los diferentes participantes en el mercado.

“La persona o grupo de adquirientes que desee tener una participación significativa deberá hacerlo a través de una oferta pública de compra cuando:

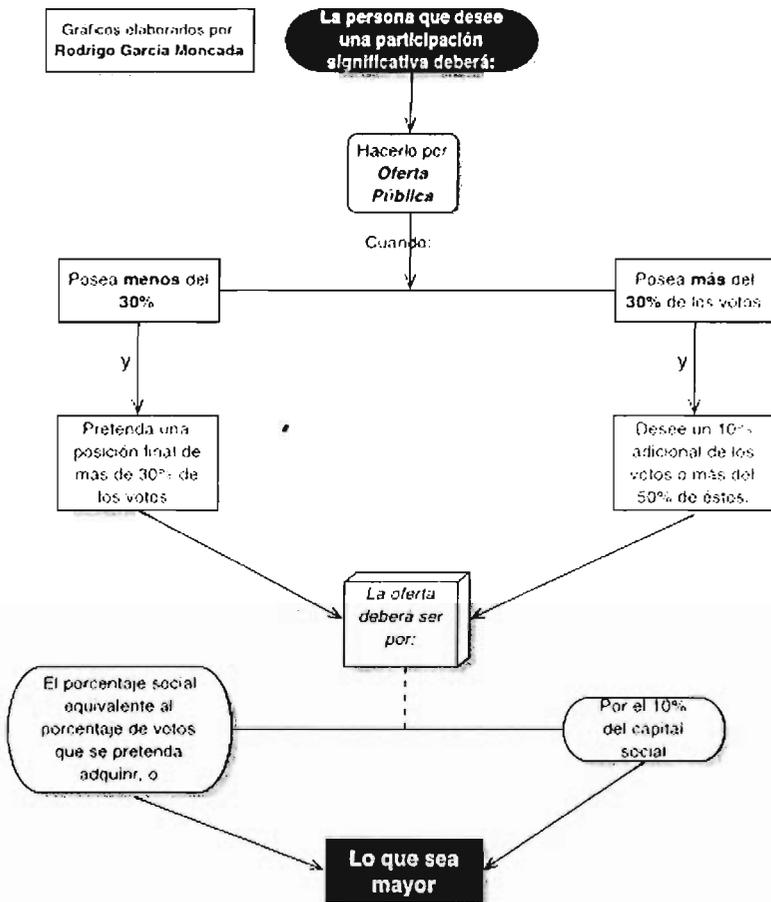
- *Posea menos del 30% de los votos y pretenda una posición final de más de 30% de los votos.*
- *Posea más del 30% de los votos y desee un 10% adicional de los votos o más del 50% de éstos.*
- *Dicha oferta deberá ser por el porcentaje del capital social equivalente al porcentaje de votos que se pretenda adquirir o por el 10% del capital social, lo que sea mayor.”*²³

Además, la oferta deberá hacerse extensiva a las distintas series de acciones al “mismo precio”. En los casos en que, como consecuencia de la oferta pública, quede menos del 15% del capital social entre el público inversionista, la oferta deberá ampliarse hasta por el 100%, de acuerdo a lo establecido en la LMV. Aquí interviene el Consejo de la empresa emisora porque tiene la obligación de dar a conocer su opinión sobre la oferta.

²² SHCP, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores Mexicano en torno al Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 10.

²³ *Ibid.*, p. 11.

En el caso en que el Consejo tenga un conflicto de interés, la opinión la deberá realizar un "experto independiente". "Los consejeros que sean accionistas deberán revelar al mercado qué decisión tomarán con sus acciones ante la oferta de adquisición."²⁴



²⁴ SHCP, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores en torno al Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 12.

Los **estándares de revelación de información** dispuestos por la LMV consisten en lo siguiente: la LMV cambia el enfoque de **autorización de registro** para colocaciones públicas de uno de "méritos" a uno de "**revelación de información**",²⁵ permitiendo que sea el mercado el que evalúe los méritos de la operación. Según la SHCP, se debe "... incluir en Ley el requisito de contar con calificación otorgada por una calificadoradora de valores autorizada para los títulos de crédito sujetos a colocación pública."²⁶

Por su parte, **las personas relacionadas con la empresa emisora**, como los consejeros, los directivos y los accionistas relevantes, tienen la obligación de dar a conocer a la CNBV y/o al mercado las transacciones que realicen, así como su intención de adquirir más del 30% de los votos de la emisora.

En cuanto al **uso indebido de información privilegiada**,²⁷ la SHCP señala la necesidad de "... ampliar los casos en que se presume alguien cuenta con información privilegiada para incluir aquellas personas que, en un periodo donde existe información privilegiada, se aparten de sus patrones históricos de operación y razonablemente hayan tenido contacto con personas que hayan tenido acceso a la información privilegiada."²⁸ De esta manera, la carga de la prueba le corresponde a los presuntos implicados, lo que facilita la intervención de la CNBV.

²⁵ Artículo 5 de la LMV.

²⁶ SHCP, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores en torno al Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 13.

²⁷ La doctrina española comenta que "la imposición de secreto a los administradores de las sociedades anónimas sobre la información confidencial que posean de la sociedad donde desempeñan el cargo se explica por la conjunción de dos razones. En primer lugar, por el hecho irrefutable de que quien ocupa el cargo de administrador de una sociedad accede a una situación especialmente privilegiada para conocer toda la información de valor de la sociedad sin ser su titular, sino un simple agente que debe actuar en su interés (Art. 127 L.S.A). Y en segundo lugar, y como ya anunciamos anteriormente, puesto que la comunicación a terceras personas de la información secreta implica la pérdida, total o parcial, de la ventaja que dicha información confería frente a los competidores." FARRANDO MIGUEL, Ignacio, *El Deber de Secreto de los Administradores de Sociedades Anónimas y Limitadas*." (Madrid: Ed. Civitas, 2001), p. 82.

El Deber de Secreto de la información confidencial de los administradores es una obligación que éstos tienen aún después de cesar en sus funciones. Por *información confidencial* debe entenderse "... cualquier clase de información propia de la sociedad empleada por ésta para desarrollar su actividad y que, legítimamente, mantiene en reserva con el objetivo de evitar una pérdida concurrential." Ibid., pp. 135-136.

²⁸ SHCP, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores en torno al Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 14.

La SHCP considera como **delito** "... no sólo operar en el mercado haciendo uso de información privilegiada, sino también el informar a terceros de dicha información y el dar recomendaciones basadas en ella." ²⁹

Según dicha secretaría, se consideran **violaciones a las sanas prácticas de mercado**³⁰ las siguientes conductas:³¹

- ✗ La **manipulación del mercado**, es decir, modificar el volumen o el precio de un valor de manera artificial para obtener un beneficio.
- ✗ **Comunicar información falsa** acerca de una empresa o de un valor.
- ✗ **Ordenar o intervenir en transacciones con el propósito de simular** como una transacción lícita, una prohibida.
- ✗ **Intervenir** en transacciones cuando exista **conflicto de intereses**.

La LMV, en sus artículos 123 y 124, establece las siguientes **prohibiciones**:

- ✗ La **difusión de información falsa** sobre la situación de un emisor o sus valores.
- ✗ La **manipulación del mercado**.³²
- ✗ Ordenar e intervenir con conocimiento en las **operaciones simuladas**.
- ✗ "El ordenar o intervenir en la celebración de operaciones con valores, en beneficio propio o de terceros, a sabiendas de la existencia de una o varias instrucciones giradas por otro u otros clientes del intermediario del mercado de

²⁹SHCP, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores Mexicano en torno al Gobierno Corporativo*, op. cit., p. 14.

³⁰ Ibid., p. 15.

³¹ Artículos 123 y 124 de la LMV.

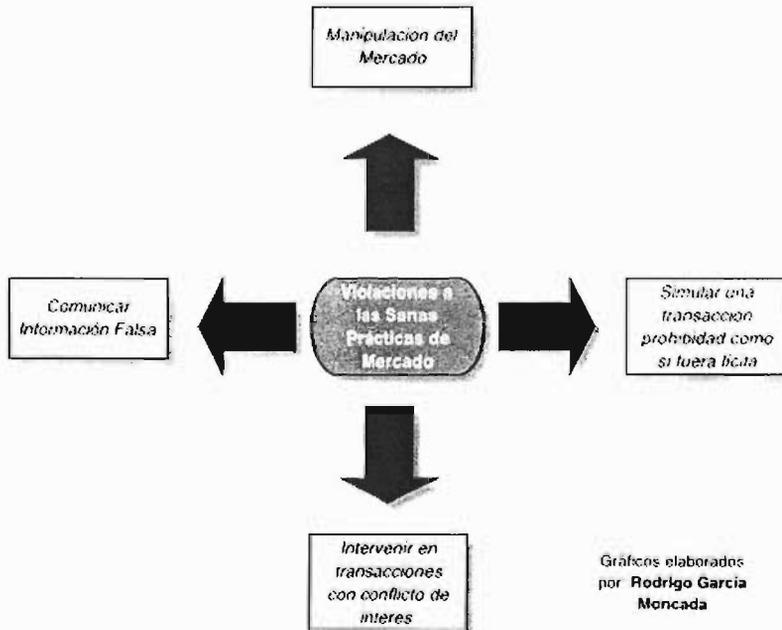
³² La **manipulación del mercado** se entiende como todo acto realizado por una o varias personas, por el cual se interfiera o influya en la libre interacción entre oferta y demanda, haciendo variar artificialmente el precio o el volumen de los valores, con la finalidad de obtener un beneficio propio o de terceros. (**Artículo 124, fracción I de la LMV**).

valores de que se trate, sobre el mismo valor, anticipándose a la ejecución de las mismas",³³ también conocido como "Front-running".

✘ Los actos realizados para *distorsionar el correcto funcionamiento del sistema de negociación* o de los *equipos de cómputo de las bolsas de valores*.

✘ Intervenir en *operaciones con conflictos de intereses*.

✘ Todo acto que *contravenga los usos y sanas prácticas del mercado*.



Gráficos elaborados por **Rodrigo García Moncada**

³³ Fracción III, del Artículo 124 de la LMV.

IV. MARCO LEGAL

A. Ley General de Sociedades Mercantiles

El marco legal del *Gobierno de las Sociedades*³⁴ se contiene en diversas disposiciones, como la **LGSM**, la **LMV**, la **LIC** y algunas otras como las *circulares* emitidas por la **CNBV**. Además de las leyes mencionadas, los siguientes ordenamientos del **Sistema Financiero Mexicano** regulan algunas sociedades:

- ◆ Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito (LGOAAC).
- ◆ Ley Federal de Instituciones de Fianza (LFIF).
- ◆ Ley de Sociedades de Inversión (LSI).
- ◆ Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS).
- ◆ Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (LSAR).
- ◆ Ley del Banco de México (LBM).

³⁴ Una **Sociedad Mercantil** es “... una persona jurídica colectiva formada por dos o más personas físicas o naturales y que también pueden ser colectivas, organizada para realizar lícitamente actos de comercio, con objeto de obtener una ganancia y cumpliendo con los requisitos que en primer lugar señala la Ley General de Sociedades Mercantiles y en otras Leyes Mercantiles Especiales.” **ACOSTA ROMERO, Miguel, y LARA LUNA, Julieta Areli, *Nuevo Derecho Mercantil*** (México: Ed. Porrúa, 2000), p. 269.

Las Sociedades Mercantiles tienen las siguientes características: “... tiene personalidad jurídica propia, patrimonio, capital social, objeto lícito, denominación, domicilio, órganos de administración y representación y surge a la vida jurídica cuando se inscribe la escritura constitutiva en el Registro Público del Comercio de ese domicilio.” Loc. cit.

La ley señala que una sociedad se crea por medio de un contrato. “Si analizamos el concepto de contrato como el acuerdo de dos o más personas para crear, transformar, reconocer, declarar o extinguir derechos y obligaciones, entonces el contrato por medio del cual, por lo menos dos o más personas constituyen una Sociedad Mercantil y específicamente Anónima es un contrato de Sociedad que crea una nueva personalidad jurídica diferente de la de sus socios, personas físicas, que tendrán derechos y obligaciones relativos al objeto de la Sociedad en primer lugar y en segundo lugar en cumplimiento de todo el orden jurídico vigente en un momento dado, en un Estado determinado, al firmar los socios la escritura constitutiva están firmando el contrato de sociedad y según algunos autores se convierten en fundadores.” *Ibid.*, p. 271.

“... la persona jurídica colectiva es una creación del Derecho Positivo en donde varias personas naturales o físicas, o bien, jurídicas colectivas, concurren para formar una nueva persona jurídica colectiva para realizar un fin lícito, un objeto común y a la que el derecho le otorga todos los atributos para que exista al margen de su existencia fáctica real.” *Ibid.*, p. 291.

“Todas estas leyes regulan Sociedades pero fundamentalmente Sociedades Anónimas cuyo objeto es la realización de actividades de intermediación financiera bancaria y no bancaria y residualmente regulan otro tipo de Sociedades Mercantiles no previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles, como son:

- a) *Las Sociedades Nacionales de Crédito y*
- b) *Las Sociedades de Ahorro y Préstamo.”*³⁵

A continuación realizaremos un breve análisis del marco del Gobierno Corporativo en México, tomando como base el trabajo de **Antje Zaldivar Muller** denominado *“Corporate Governance Assessment – México”*.³⁶

El Gobierno Corporativo se debe utilizar en cualquier tipo de persona moral (según nuestra propuesta); sin embargo, se centra en las sociedades mercantiles cuyo objetivo es eminentemente lucrativo.

Dentro de las sociedades mercantiles, tomaremos como referencia a la **Sociedad Anónima**,³⁷ por ser la de más uso en nuestro país. Aclaremos, una vez más, que el Gobierno Corporativo propone lineamientos para cualquier tipo de sociedad mercantil.

³⁵ ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, op. cit., p. 270.

³⁶ ZALDIVAR MULLER, Antje, *Corporate Governance Assessment – México*. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/56/27/1922013.pdf>).

³⁷ Según el artículo 87 de la LGSM, la Sociedad Anónima es “... la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.”

“Se destaca... los dos elementos fundamentales de la Sociedad Anónima, uno es la limitación de la responsabilidad de cada uno de los socios por los negocios sociales y el otro es la división del capital social en acciones.” ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 327.

Las principales características de la Sociedad Anónima son:

a) *Existe bajo una denominación que deberá ser diferente a la de otra Sociedad.*

b) *Se compone de socios, llamados accionistas que tienen responsabilidad limitada. Ésta se refiere a que cada socio está obligado a efectuar la aportación prometida, sólo una vez y precisamente en dinero o en ciertos bienes que los demás acepten como aportación y sólo responderá frente a terceros, por las deudas sociales, con relación al monto de su aportación.*

c) *El capital social está dividido en acciones.*

d) *Las acciones son títulos negociables.”* Ibid., p. 328.

1.- Revelación de Información y Transparencia³⁸

Existe cierta información que debe ser revelada a los accionistas, y es la siguiente:

a. Informes Financieros

- ▶ **Preparación de los informes:** Los informes financieros de las sociedades mexicanas son preparados de acuerdo a ***principios contables generalmente aceptados*** en México. En nuestro país, estos informes incluyen varios aspectos como: los efectos de la inflación (según lo establecido en los **Principios Contables establecidos en el Boletín B-10**), y el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera, preparado por el **Instituto Mexicano de Contadores Públicos**. La aplicación del **Boletín B-10** es necesaria porque en México se requiere de una adecuada medición de los efectos de los cambios en los precios de los productos. Por ello, esta información es muy valiosa para las empresas, aún más significativa que cualquier otro tipo de informe contable.

- ▶ **Presentación de la información a los accionistas:** La **LGSM**, vigente desde 1934, establece en su **artículo 172** que las **Sociedades Anónimas**, bajo la responsabilidad de sus administradores, deberán presentar

³⁸ “El concepto de transparencia se refiere a la información que se proporciona al mercado sobre las operaciones ya realizadas o que se van a realizar. Así, el grado de transparencia de un mercado vendrá determinado por la desviación que se produzca respecto de lo que se considera como el nivel máximo de transparencia, esto es, la información en tiempo real.” **KICHNER, Pere, y SALINAS, Carlos, *La Reforma de la Ley del Mercado de Valores***. (España: Tirant Lo Blanch, 1999), p. 124.

Es difícil determinar el grado ideal de transparencia. Existen argumentos en un sentido y en otro. Un mercado poco transparente comporta una toma de decisiones poco eficiente, y provoca, a largo plazo, una pérdida de confianza en el mercado por parte de los inversionistas que no tienen acceso a la información. “Sin embargo, un mercado demasiado transparente, en especial, respecto de las operaciones de un volumen importante, puede provocar una pérdida de liquidez del mercado o incluso un incremento de su volatilidad (así, el mercado puede reaccionar de una forma exagerada a una operación de venta o compra de un volumen importante al intentar ver unas razones inexistentes a dicha operación.” Loc. cit

anualmente a la Asamblea de Accionistas un informe financiero que incluya por lo menos:

- a) **Un informe de los administradores sobre las operaciones** de la empresa en el año fiscal anterior.
- b) **Un informe de las políticas, criterios contables y de información** utilizados para la **preparación de la información financiera**.
- c) **Un informe financiero de la situación de la sociedad** a la fecha de cierre del ejercicio, que incluya un informe de resultados, cambios en las condiciones financieras y las notas necesarias para completar o aclarar la información presentada.
- d) **El informe de los comisarios sobre la suficiencia, veracidad y razonabilidad de la información** presentada por el Consejo a la Asamblea de Accionistas.

En resumen, el **informe financiero anual** elaborado por el Consejo y presentado a la Asamblea de Accionistas deberá contener:

- Un informe sobre la marcha de la sociedad** durante el ejercicio (sócial).
- Un informe sobre los criterios y políticas contables** seguidos en la preparación de la **información financiera**.
- Un estado de la situación financiera**.
- Un estado de los resultados de la sociedad** durante el ejercicio (social).
- Un estado** que muestre los **cambios en la situación financiera**.
- Las **notas para aclarar o complementar** la información suministrada.
- El informe de los comisarios** sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la **información presentada**.

Según el **artículo 173 de la LGSM**, este **informe** deberá quedar terminado y ponerse a **disposición de los accionistas por lo menos 15 días antes de la fecha de la asamblea** en que se haya de discutir. Los accionistas tienen el derecho a que se les entregue una copia de este informe.

El **artículo 181 de la LGSM** establece que la **Asamblea Ordinaria de accionistas** se reunirá **por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social**; en donde se ocuparán, entre otras cosas, de:

- i. **Discutir, aprobar o modificar el informe financiero** de los administradores, tomando en cuenta el informe de los comisarios.
 - ii. **Nombrar, en su caso, al administrador, Consejo de Administración y Comisarios.**
 - iii. Determinar los **emolumentos de los administradores y comisarios.**
- **Revisión de los auditores:** Los **informes financieros** deberán ser **revisados** por un **comisario**, porque la **vigilancia de la Sociedad Anónima** estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables, que pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad, según lo establece el **artículo 164 de la LGSM**. La **fracción IV del artículo 166** de dicha ley, establece que es **obligación y facultad de los comisarios rendir anualmente a la Asamblea General Ordinaria de accionistas un informe** respecto de la **veracidad, suficiencia y razonamiento de la información presentada por el Consejo de Administración** a la Asamblea de Accionistas.

b. Información económica, contable y legal que debe ser presentada ante la CNBV

Las **Sociedades Públicas**,³⁹ es decir, las que participan en los mercados para obtener recursos, están obligadas a cumplir con las disposiciones establecidas en las "**circulares**" publicadas por la **CNBV**. Esta institución se encarga de supervisar y regular a los mercados de valores y, en general, al sector financiero.

La **Circular 11-11 de la CNBV** establece una serie de requerimientos que deberán ser cumplidos por las empresas emisoras. Dentro de estos requerimientos se incluye la información económica, contable, jurídica y administrativa de las sociedades cuyos valores y documentos se encuentran inscritos en la **sección de valores del Registro Nacional de Valores e Intermediarios**. Esta información deberá ser presentada periódicamente a la **CNBV**. Según el caso, la información deberá ser presentada anual o trimestralmente.

La información anual deberá ser presentada el día hábil siguiente a la fecha de celebración de la Asamblea General de Accionistas cuando se trate de emisoras cuyo domicilio social se encuentre en el Distrito Federal; o, a más tardar, el tercer día hábil siguiente a la fecha de celebración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, si la sociedad tiene su domicilio social en otra entidad federativa distinta al Distrito Federal.

³⁹ La doctrina entiende por **Sociedades Públicas o Sociedades Abiertas** "... todas aquellas que hacen apelación pública al ahorro mediante la emisión u oferta de valores de cualquier clase, ..." **URIA, Rodrigo, MENÉNDEZ, Aurelio, y OLIVENCIA, Manuel, Comentario al Régimen Legal de las Sociedades Mercantiles. Tomo IV. Las Acciones. Vol. 1°. La Acción y los Derechos del Accionistas (Artículos 47 a 50 LSA)**. (España: Ed. Civitas, 1994), p. 179.

Esta información anual incluye, entre otros:

1. **Un resumen de los acuerdos adoptados en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas** que concluya lo relativo a la aplicación de utilidades; el dividendo decretado, en su caso; y la manera de pago a los accionistas.
2. **Una copia del Informe del Consejo de Administración** presentado a la Asamblea.
3. **Copia del informe de los comisarios** de la veracidad y suficiencia de la información presentada por el Consejo a la Asamblea.
4. **Copia de los informes financieros auditados** por un contador público independiente registrado en la **Dirección General de Fiscalización de la SHCP**.
5. **Informe de las inversiones en otros valores**.
6. **Un listado de los miembros del Consejo de Administración y de los principales administradores** de la sociedad.

La **información trimestral** es la **información adicional y complementaria** a las disposiciones de la **Circular 11-11**, que incluye **información financiera detallada**. La **información legal que deberá ser presentada** es la siguiente:

1. **Copias de las convocatorias de las Asambleas de accionistas**, mismas que deberán ser presentadas al día siguiente de su publicación.
2. **Copias certificadas de las minutas** de las Asambleas de Accionistas.
3. **Testimonio notarial o copia certificada notarialmente de la escritura pública** en que se hayan **protocolizado las actas de Asambleas Generales Ordinarias de Accionistas**, cuando sea necesario cumplir con

esta formalidad; así como de las Asambleas Generales Extraordinarias, en los casos previstos en el **artículo 182 de la LGSM**.⁴⁰

4. **Testimonio notarial o copia certificada notarialmente de la escritura pública** en que se hayan protocolizado las actas de Asambleas Generales de obligacionistas y tenedores de otros valores, con los datos de inscripción en el Registro Público de Comercio respectivo.
5. Copias de **cualquier noticia presentada a los accionistas**.

Los **administradores que proporcionen** a la **CNBV**, por parte de las sociedades emisoras, **los informes y toda la información** necesaria, **deberán ser registrados** ante la **CNBV** para tal efecto. Los administradores deberán ser **responsables** de que cualquier **información sea presentada a tiempo**. Las **sanciones** por el incumplimiento de lo dispuesto las establece la **LMV**.

c. Revelación de información acerca de los Directivos

La **Circular 11-29 de la CNBV** establece la **información mínima** que deberá incluirse en el **prospecto de colocación**, dependiendo del tipo de valor de que se trate. Este **prospecto de colocación** es el documento más importante de la solicitud de inscripción y listado, porque contiene toda la información relevante, financiera y no financiera, de la emisora y de los valores emitidos por ella. La información del **prospecto de colocación** deberá incluir:

1. **Número y nombre de los miembros del Consejo de Administración; las fechas** en las que fueron nombrados; **funciones y facultades** del Consejo de Administración, y el **período** durante el cual serán miembros del Consejo de Administración.

⁴⁰ Prórroga de la duración de la sociedad; disolución anticipada; aumento o reducción del capital social; cambio de objeto de la sociedad; cambio de la nacionalidad; transformación de la sociedad; fusión con otra sociedad; emisión de acciones privilegiadas; amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce; emisión de bonos; los demás asuntos para los que la ley o el contrato social exija un quórum especial.

2. **Nombre de los principales administradores**, así como los **años en los que han trabajado para la sociedad** emisora o sus afiliados.
3. **Resúmenes o currículum vitae** de los administradores, comisarios, etc., que incluyan su experiencia laboral; edad; estudios profesionales; tiempo que tienen en la posición actual; empleos y patrones anteriores, señalando si existió alguna relación entre ellos y la sociedad emisora.
4. **Relaciones familiares** con alguno de los **miembros del Consejo de Administración**.
5. **Cantidad total de las remuneraciones pagadas** a los funcionarios de la empresa, comisarios, administradores, etc., **durante el año anterior**. Los emisores deberán revelar el número de ellos que recibieron dicha remuneración, así como si se incluyeron los bonos, planes de pensión, o planes de adquirir acciones de la sociedad. Estos beneficios deberán ser descritos.
6. La **cantidad de acciones que son propiedad de los administradores y funcionarios**.

d. Transacciones entre partes relacionadas

De acuerdo con la **Circular 11-29**, publicada por la **CNBV**, al **prepararse los prospectos** para la inscripción y listado de las emisoras y de sus valores, es necesario **revelar las *transacciones entre partes relacionadas***.



Gráficos elaborados por **Rodrigo García Moncada**

2. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS:⁴¹

La **LGSM** establece las disposiciones para la inscripción de sociedades, los derechos de los accionistas,⁴² la administración, la supervisión y vigilancia de su actuación administrativa y financiera. Además, esta ley establece las reglas básicas para la revelación de la información financiera a los accionistas, así como ciertos derechos a favor de los accionistas minoritarios.⁴³

⁴¹ Según la doctrina, algunos derechos de los socios son:

"1. Derecho a solicitar la regularización de la sociedad ya sea a través de demandar el otorgamiento de la escritura pública, gestionar su inscripción en el comercio o poder cerciorarse de la regularidad de la constitución de la sociedad.

2. Obtener sus correspondientes certificados de acciones.

3. Mantener el status de socio a menos que decida su separación u otras causas.

4. Igualdad entre todos los socios.

5. Solicitar la convocatoria de asambleas y exigir que se tomen los acuerdos correspondientes.

6. Tratar ciertos asuntos en asambleas extraordinarias en caso necesario.

7. Derecho de que el o los administradores le rindan cuentas de los asuntos societarios.

8. Derecho a pedir balances.

9. Participar en las asambleas tenga o no derecho al voto en las mismas.

10. Derecho de voto." ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 302.

⁴² *"El titular de acciones pasa a convertirse en socio de la sociedad por su aportación de capital e inversor si sus objetivos se dirigen a la consecución de una alta rentabilidad económica y no persigue ningún interés de control en la sociedad de la que es accionista."* FERNÁNDEZ PÉREZ, Nuria, *La Protección Jurídica del Accionista Inversor*. (España: Ed. Aranzadi, 2000), p. 41.

⁴³ **Los accionistas minoritarios** tienen iguales derechos, pues poseen el mismo estado de socio que cualquier otro accionista. *"El Estado de socio es el conjunto de derechos y obligaciones que tiene cada socio al ser parte de una sociedad. Todos los socios tienen derechos, los cuales pueden ejercer y hacer valer y obligaciones que deben cumplir para el buen funcionamiento de la sociedad..."*

... La cualidad de socio en la Sociedad Anónima es una posición jurídica que se descompone en un grupo de derechos y obligaciones concretos." ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 301.

"Los derechos de los accionistas pueden englobarse en dos grandes grupos:

A) Derechos de índole social, político o administrativo: tienen como función tutelar el interés patrimonial del socio y su injerencia en el funcionamiento de la organización colectiva, posición orgánica y administrativa que tiene naturaleza heterogénea respecto del derecho al beneficio.

B) Derechos de índole patrimonial: tienen como fin hacer participe al socio de las results económicas de la gestión social, quedando tipificados en los derechos a percibir una porción determinada y constante del patrimonio social, en cualquier forma y momento en que venga distribuida a los socios." Ibid., p. 346.

Además existen los **derechos corporativos**. *"Los llamados derechos corporativos que son diferentes de los patrimoniales y que están íntimamente ligados o bien a la Ley General de Sociedades Mercantiles a la escritura constitutiva y los estatutos..."* Ibid., p. 349.

Estos **derechos corporativos** son:

"1. El derecho a solicitar la regularización de la sociedad.

2. El derecho al voto en las asambleas de accionistas.

3. El derecho a impugnar los acuerdos de las asambleas de los accionistas.

4. El derecho a solicitar la convocatoria a asambleas de accionistas.

5. El derecho a la información.

- a) **Constitución y registro de los documentos de la sociedad:** Según el artículo 5 de la LGSM, las sociedades se constituirán ante notario público y en la misma forma se harán constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de la misma deberá ser registrada en el Registro Público de la Propiedad y Comercio. También, se registrarán los poderes para que las personas físicas puedan actuar en nombre de ella.
- b) **Derechos de voto de los accionistas:** Según el artículo 112 de la LGSM, las acciones⁴⁴ serán de igual valor y conferirán iguales derechos. Sin embargo, en el contrato social podrá estipularse que el capital social⁴⁵ se divida en varias clases de acciones con derechos especiales para cada clase. Por tanto, las acciones confieren a los accionistas los mismos derechos, excepto en los casos en los que la CNBV autorice a la sociedad para emitir una serie de acciones con derechos limitados de voto o sin derecho a voto. Esta autorización es otorgada por la CNBV de manera discrecional, y deberá ser solicitada por la emisora de acuerdo con lo establecido en el artículo 14 de la LMV. Las acciones sin derecho a voto o de voto limitado, únicamente podrán representar hasta el 25% del capital

6. El derecho de separación." ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 349.

⁴⁴ La acción de la sociedad anónima es concebida como "... un título valor que representa una parte alicuota del capital social (suscrito o pagado) y concomitantemente, da a su tenedor la calidad de socio y los derechos inherentes al mismo, reconocidos por el ordenamiento jurídico." *Ibid.*, p. 362.

"La acción en consecuencia, reúne las características de ser un título en el cual se encuentran reconocidos algunos de los principios de incorporación y legitimación que señala la doctrina, son característicos de los títulos valor y también hace referencia a tres principios básicos:

1. Es una parte del capital social,
2. Da derecho a intervenir en la administración de la sociedad y
3. A cuestiones económicas, como son la limitación de la aportación pecuniaria por parte del socio, el derecho a las utilidades o dividendos y a la parte que resulte en la liquidación." *Ibid.*, p. 363.

⁴⁵ El capital social es "... el total de las aportaciones que en dinero hacen los socios al constituir la o exhibe posteriormente y conjuntamente, en aquellos casos en que además de dinero, aporten bienes, el valor de esos bienes en la fecha de aportación a la sociedad y es un dato que debe establecerse como requisito en la escritura constitutiva." *Ibid.*, p. 353.

Por su parte, la aportación puede "... ser definida simplemente como la asunción por parte del socio de la obligación consistente en la puesta a disposición de la sociedad de un bien material o inmaterial, cuya aptitud depende del tipo social adoptado, a cambio de la atribución de derechos sociales, los cuales también pueden revestir por este mismo motivo diversas formas jurídicas –acciones, participaciones, partes de interés– y tener un alcance diferente." RUBIO VICENTE, Pedro, *La Aportación de Empresa en la Sociedad Anónima*. (España: Lex Nova, 2001), p. 70.

social, a menos que dichas acciones puedan convertirse en **acciones con derechos de voto "completos"** dentro de los **10 años siguientes** a su emisión. En estos casos, la **CNBV** podrá autorizar un **porcentaje mayor al 25% de acciones** de este tipo. Con **excepción de las acciones sin voto, o con voto limitado**, a cada **acción le corresponde un voto** en las Asambleas de accionistas, en donde los acuerdos deben ser votados.

El **capítulo V "De la sociedad anónima", Sección VI "De las asambleas de accionistas"** de la **L GSM**, regula a las **Asambleas de Accionistas** y los **asuntos** que se discutirán en cada una de las asambleas. Las Asambleas Generales de Accionistas pueden ser **ordinarias** o **extraordinarias (Artículo 179 L GSM)**.

La **Asamblea Ordinaria** se reunirá por lo menos **una vez al año** dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social, y se ocupará de los **asuntos enumerados** en el **artículo 181 de la L GSM**.⁴⁶ Los **requisitos de quórum y de votación serán diferentes** para cada tipo de asamblea.

Según el **artículo 189 de la L GSM**, para que una **asamblea ordinaria** se considere **legalmente reunida**, deberá estar representada, por lo menos, la mitad del capital social, y las **resoluciones sólo serán válidas** cuando se tomen por mayoría de los votos presentes.

Por otra parte, salvo que en el contrato social se fije una mayoría más elevada, en las **Asambleas Extraordinarias** deberán estar **representadas**, por lo menos, las tres cuartas partes del capital y las **resoluciones** se tomarán por el voto de las acciones que representen la mitad del capital

⁴⁶ La **Asamblea Ordinaria** se ocupará de los siguientes asuntos:

- i. **Discutir, aprobar o modificar el informe financiero** de los administradores, tomando en cuenta el informe de los comisarios.
- ii. **Nombrar**, en su caso, al **administrador, Consejo de Administración y Comisarios**.
- iii. **Determinar los emolumentos de los administradores y comisarios**.

social (**artículo 190 de la LGSM**). Sin embargo, el estatuto social podrá establecer porcentajes más altos.

De acuerdo con el **artículo 182 de la LGSM**, las **Asambleas Extraordinarias** se reunirán para discutir los siguientes **asuntos**: la *prórroga de la duración* de la sociedad; la *disolución anticipada* de la sociedad; el *aumento o la reducción del capital social*; el *cambio de objeto* de la sociedad; *cambio de nacionalidad* de la sociedad; la *transformación de la sociedad*; *fusión* con otra sociedad; la *emisión de acciones privilegiadas*; la *amortización por la sociedad* de sus propias acciones y emisión de acciones de goce; la *emisión de bonos*; las *modificaciones al contrato social*; y los demás asuntos que la ley o el contrato social exija un *quórum especial*. Las **Asambleas Extraordinarias** podrán **reunirse en cualquier momento**.

Según el **artículo 181 de la LGSM**, las **Asambleas Ordinarias** se encargarán de *discutir, aprobar y modificar el informe financiero* de los administradores; *nombrar al consejo de administración* y a los comisarios; *determinar los emolumentos* de consejeros y comisarios cuando no hayan sido fijados en los estatutos. En cuanto a los nombramientos de los administradores, un mínimo del 10% del capital social se requiere para nombrar un consejero. Cualquier accionista o grupo de accionistas que cuenten con el mínimo del 10% del capital social podrá nombrar un consejero. Sin embargo, los estatutos sociales podrán establecer porcentajes menores al 10%, pero en ningún caso podrán ser mayores al 10% establecido por la ley.

- c) **Voto delegado:** El ejercicio de los derechos de voto de los accionistas podrá hacerse por medio de un **poder**,⁴⁷ es decir, por medio de un **voto delegado**. El voto delegado da libertad para votar de la forma que desee la persona a quien haya sido otorgado el poder. Las instrucciones específicas para el apoderado, sobre la forma en que debe votar, son inusuales. El voto delegado da al apoderado la facultad de votar discrecionalmente en los asuntos establecidos en el orden del día, a menos que una limitación específica, u orden específica, se comprenda en el poder.⁴⁸
- d) **Registro de acciones:** Según el artículo 78 de la LMV, el registro de las acciones de una empresa "pública" se realiza a través de las instituciones para el depósito de valores (**Institución para el Depósito de Valores, S. A. de C. V., -INDEVAL-**). El INDEVAL expide a los depositantes constancias no negociables sobre los valores depositados (**certificados de depósito**) que, con el correspondiente registro en los propios libros del emisor, servirán como **prueba de la propiedad** de las correspondientes acciones.

⁴⁷ "En Estados Unidos de América, se cuenta con el <Proxy System>. En este sistema normalmente, el titular del derecho de voto puede ejercerlo personalmente o por medio de un mandatario <proxy>, procedimiento este último sometido a una amplia regulación. El mandato tiene una duración limitada, es, salvo en algunos casos, revocable y es válido para cualquier cuestión que pueda plantearse válidamente en la Junta. La solicitud de representación está detalladamente regulada en los Estados Unidos en el artículo 14 de la Securities Act de 1934 que persigue, en definitiva, conseguir la participación de los accionistas en las Juntas." RODRÍGUEZ ARTIGAS, Fernando, *La Representación de los Accionistas en la Junta General de la Sociedad Anónima*. (Madrid: Ed. Civitas, 1990), pp. 22-23.

"... se establece que el mandato sólo es válido para una junta, debe indicar claramente si se solicita por la dirección o, en caso contrario, por quién y debe identificar clara e imparcialmente cada una de las cuestiones o grupo de cuestiones sobre las que los accionistas debe tomar una decisión, decisión que debe permitirse que figure claramente en el mandato. Si el accionista no ha expresado su opinión sobre una o varias cuestiones, el mandato puede utilizarse a condición de que en la solicitud figure el sentido en el que será utilizado. El formulario del mandato y el denominado proxy statement deben someterse a la SEC diez días antes de su utilización, que puede examinarlo y sugerir correcciones, y éste último debe ir acompañado de una amplia serie de informaciones. Finalmente, hay que destacar que se regula con detalle la responsabilidad que puede derivarse de una declaración falsa o engañosa contenida en el mandato o en la documentación que lo acompaña." Ibid., p. 23.

⁴⁸ "... la representación en (la) Junta General de accionistas adquiere una cierta importancia, y no sólo como remedio útil frente al absentismo, sino también como instrumento de reactivación e incentivación del voto del accionista." VALENZUELA GARACH, Fernando, *La Información en la Sociedad Anónima y el Mercado de Valores*. (Madrid: Ed. Civitas, 1993), p. 68.

e) **Clases de acciones:** Este tema está relacionado con el tema del control de las sociedades, por lo que resulta de especial interés para los inversionistas. En realidad, a los **accionistas minoritarios** se les reconocen pocos derechos. Los derechos de los **accionistas extranjeros** también son reducidos, en comparación a los derechos de los inversionistas nacionales.

Se pretende **eliminar ciertos tipos de acciones**, como las que **carecen de derechos de votar** (*Serie "N"*), o las acciones con **derechos de voto limitados** (*como la Serie "L" en el caso de Telmex*). La LMV restringe este tipo de acciones al 25% del capital social. En algunas empresas (**Televisa, Gemex**) el **poder del voto** ha sido "**neutralizado**" a través de las denominadas "**acciones vinculadas**", en donde acciones con y sin derecho a voto son mezcladas.

En el pasado, la CNBV permitió el registro y la colocación de valores de distintas clases, en donde los derechos de voto son neutralizados o limitados por medio de las "acciones vinculadas". Sin embargo, la tendencia actual es alentar a las emisoras a listar sólo una clase de valores y, tratándose de empresas pequeñas, se insiste en que el contrato social sea modificado para contar con una sola clase de valores.

49

CUADRO: CLASES DE ACCIONES Y SUS DERECHOS DE VOTO

Clase de Acción	Propiedad: Mexicana/extranjera	Propiedad Máxima	Derechos De Voto	Miembros Del Consejo de Administración
A	Sólo Mexicana	100%	Completos	Designan, por lo menos, La mayoría
B	Mexicana y extranjera	100%	Completos	Por lo menos 1 director por cada 10% del capital social

⁴⁹ HUSTED, Bryan W., y SERRANO, Carlos, *Corporate Governance in México*. (Monterrey: ITESM/EGADE, 2001), p. 26. (Nota: documento en formato PDF disponible en http://www.egade.sistema.itesm.mx/investigacion/documentos/documentos/9egade_husted.pdf)

C	Mexicana y extranjera	25%	Sin derechos De voto	Ninguno
D	Mexicana y extranjera	25%	Derechos de Voto limitados	1 por cada 10%, máximo 2.
L	Mexicana y extranjera	25%	Derechos de Voto limitados	1 por cada 10%, máximo 2.
CPO'S⁵⁰	Mexicana y extranjera	Variable- del 1 al 100 %	Pueden ser Derechos de voto Completos para los Mexicanos, limitados O sin derecho a voto	Depende de los derechos otorgados por los CPO's
O	Mexicana (grupos financieros únicamente)		Completos	1 por cada 10%, máximo 2.

f) **Transmisión de acciones:** Los accionistas pueden transmitir libremente sus acciones, aunque existen ciertas restricciones con respecto a la inversión extranjera (como en el caso de las aerolíneas, petroquímicas, transporte público, etc.); por lo que las acciones de estos tipos de sociedades deberán transmitirse a los inversionistas que no estén impedidos por ley.

Por su parte, los accionistas nacionales pueden adquirir y transmitir libremente sus acciones, pero se encuentran sujetos a ciertos requisitos: deberán informar a las autoridades cuando posean más del 10% del capital social; también, informarán a la CNBV de cualquier adquisición o venta de acciones que representen el 10% o más del capital social (**Artículo 16-Bis1 de la LMV**). Además, se le prohíbe a los accionistas nacionales vender o comprar acciones u otros valores de una sociedad, dentro de los 3 meses siguientes a la compra o venta de dichos valores (**Artículo 16-Bis-2 de la LMV**).

⁵⁰ "CPO – Certificado de participación Ordinaria, son títulos representativos del derecho provisional sobre los rendimientos y otros beneficios de títulos o bienes integrados en un fideicomiso irrevocable." KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*, op. cit., p. 12.

g) El cumplimiento de los derechos de los accionistas (la coacción): De acuerdo con la **LMV**, la **CNBV** está facultada para investigar las violaciones a la misma y **retirar del listado** a las empresas que **no hayan cumplido** los requisitos de **revelación de información y de registro** establecidos en sus preceptos. Sin embargo, nuestro país **no cuenta con regulaciones** de los mercados de valores **que permitan la coacción para el cumplimiento y respeto de los derechos de los accionistas** de las sociedades listadas. Los derechos de los accionistas, específicamente de los accionistas minoritarios, son muy limitados.

En realidad, en México se han presentado **pocos casos** en los que las disputas entre accionistas de empresas públicas⁵¹ **llegan a los tribunales**. En últimas fechas, el gobierno mexicano se ha dedicado a salvar empresas con graves problemas financieros, al recapitalizarlas y después venderlas a un alto costo económico y político.

h) Otros derechos de los accionistas minoritarios: La **LGSM** establece algunos otros **derechos “mínimos”** para los inversionistas, que benefician, particularmente, a los accionistas minoritarios. Sin embargo, los **estatutos sociales** pueden prever otros **derechos adicionales** a los dispuestos en la **LGSM**.

El **artículo 144 de la LGSM** señala que cuando los **administradores** (del Consejo de Administración) **sean tres o más**, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en designación, pero en todo caso, la **minoría** que represente un **25% del capital social**, nombrará cuando menos **un consejero**. Este porcentaje **se disminuirá al 10%** cuando

⁵¹ Las **empresas públicas** son aquellas en las que puede participar cualquier persona a través de la compra de acciones en el mercado de valores. En México no existen, tal como ocurre en otros países (como EUA), aunque la excepción podría ser Telmex.

se trate de **empresas "públicas"**, es decir, de aquellas sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores.

Por otra parte, el **artículo 161 de la LGSM** establece que la **responsabilidad de los administradores** sólo podrá ser **exigida** por **acuerdo de la Asamblea General de Accionistas**, la que designará a la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente. La **excepción** la contempla el **artículo 163 de la LGSM** y consiste en que los accionistas que representen el **33% del capital social**, por lo menos, podrán **ejercitar directamente** la **acción de responsabilidad civil** contra los **administradores**, siempre que se cumplan con los **2 siguientes requisitos**:

I. Que la **demanda** comprenda el **monto total** de las **responsabilidades** a favor de la **empresa** y **no únicamente** el **interés personal** de los accionistas **promoventes**; y

II. Que los **actores no hayan aprobado la resolución** tomada por la **Asamblea General de Accionistas** sobre no haber lugar a proceder contra los administradores demandados, en el caso en que se haya realizado la reunión. Además, los **bienes** que se obtengan de la reclamación serán a **favor de la sociedad** y no de los demandantes.

El **artículo 184 de la LGSM** establece que los **accionistas** que representen por lo menos el **33% del capital social**, podrán **pedir**, en cualquier momento y por escrito, al **administrador único** o al **Consejo de Administración** o a los **Comisarios**, la **convocatoria** de una **Asamblea General de Accionistas** para tratar los **asuntos** que indiquen en su **petición**. Si se **rehusaren** a hacer la convocatoria,⁵² o **no la hicieren dentro del término**

⁵² La legislación española va más allá al señalar que cuando los administradores incumplan "... la obligación de convocar la Junta General para que adopte, en su caso, el acuerdo de disolución o que no lo soliciten en el plazo de un mes la disolución judicial de la sociedad, responderán solidariamente de las obligaciones

de 15 días contados a partir de que hayan recibido la solicitud, la convocatoria **podrá ser hecha por la autoridad judicial** del domicilio de la sociedad, **a solicitud de quienes representen el 33% del capital social**, mediante la exhibición de los títulos de las acciones.

Según el **artículo 185 de la LGSM**, esta **petición** podrá ser hecha por el **titular de una sola acción**, en cualquiera de los siguientes **casos**: **I.** Cuando **no se haya celebrado ninguna asamblea durante dos ejercicios consecutivos**; **II.** Cuando las **asambleas celebradas** durante ese tiempo **no se hayan ocupado de los asuntos** que menciona el **artículo 181**, es decir, de los asuntos que le competen a la **Asamblea Ordinaria**, como la discusión de los informes financieros, nombramiento del administrador único o Consejo de Administración y comisarios, así como sus correspondientes emolumentos.

De acuerdo con el **artículo 195 de la LGSM**, en los casos en que existan **diversas categorías de accionistas**, toda **proposición** que pueda **perjudicar los derechos** de una de ellas, **deberá ser aceptada previamente por la categoría afectada reunida en asamblea especial**, (en la que se requerirá la **mayoría exigida para las modificaciones al contrato constitutivo**, la cual se computará con relación al número total de la categoría de que se trate).

El **artículo 199 de la LGSM** establece que a solicitud de los **accionistas** que reúnan el **33% de las acciones representadas en una asamblea**, se **aplazará para dentro de 3 días, y sin necesidad de nueva convocatoria**, la **votación de cualquier asunto** respecto del cual **no se consideren**

suficientemente informados. Este derecho sólo podrá ejercitarse una sola vez por el mismo asunto.

Según lo previsto en los **artículos 201 y 202 de la LGSM**, los **accionistas** que representen el **33% del capital social** podrán **oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas Generales**, siempre que la **demanda** se presente **dentro de los 15 días siguientes a la fecha de la clausura de la asamblea**; que los **demandantes no hayan concurrido a la asamblea o hayan dado su voto en contra** de la resolución; y que **la demanda señale la cláusula del contrato social o el precepto legal infringido y el concepto de violación**. Es necesario aclarar que **no podrá formularse oposición judicial contra** las resoluciones respecto de la responsabilidad de los administradores o comisarios.

De esta manera, la **ejecución de las resoluciones impugnadas** podrá **suspenderse por el juez competente**, siempre que los **actores otorguen fianza** suficiente para **responder por los daños y perjuicios** que pudieren causarse a la sociedad por la **inejecución de las resoluciones**, en caso de que la **sentencia declare infundada la oposición** de los accionistas demandantes.

Según el **artículo 206 de la LGSM**, cuando la **Asamblea General de Accionistas apruebe el cambio de objeto** de la sociedad, el cambio de la **nacionalidad**, o la **transformación** en otro de tipo de sociedad, **cualquier accionista que haya votado en contra tendrá el derecho a separarse de la sociedad** y obtener el **reembolso** de sus **acciones** en proporción al activo social, según el último balance aprobado, **siempre y cuando lo solicite dentro de los 15 días siguientes a la clausura de la asamblea**. En cuanto al **retiro parcial o total de aportaciones**, aquel socio que lo desee, deberá **notificarlo a la sociedad de manera fehaciente**, y no surtirá efectos sino hasta el fin del ejercicio anual del curso, si la notificación se hace antes del

último trimestre de dicho ejercicio, y hasta el fin del ejercicio siguiente, si se hiciera después.

Existen ciertos **derechos de índole social o corporativo** de especial interés para el Gobierno Corporativo. Estos son:

- i. **Solicitar la regularización de la sociedad:** La LGSM faculta a los accionistas a pedir la regularización de la sociedad mediante el otorgamiento de la escritura pública, en caso de que no se haya constituido ante notario. Cualquier accionista podrá demandar el otorgamiento de la escritura, según el **artículo 7 de la LGSM**.
- ii. **La igualdad entre los accionistas:** según los **artículos 111 y 112 de la LGSM**, las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos. Sin embargo, en el contrato social se podrá estipular que el capital social se divida en varias clases de acciones con derechos especiales.
- iii. **Derecho de solicitar la convocatoria⁵³ de Asamblea de Accionistas y de imponer el orden del día,⁵⁴** así como el derecho a que se traten determinados asuntos en la Asamblea, según los **artículos 183 a 187 de la LGSM**.
- iv. **Derecho a la información:⁵⁵** *"Derecho que corresponde a todo accionista de obtener de los administradores de la sociedad datos sobre el*

⁵³ "La Convocatoria es el llamado que hacen los administradores o los comisarios de la Sociedad Anónima a los accionistas para que concurran a una Asamblea." ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 372.

⁵⁴ El orden del día es "... la lista de asuntos que deberán discutirse y votarse en el seno de la Asamblea." Ibid., p. 373.

⁵⁵ Según la doctrina española, por lo que respecta al derecho de información en la sociedad de responsabilidad limitada, "Se denomina derecho de información individual a la posibilidad que tiene el socio de interpellar al órgano de administración para que le facilite determinados datos relacionados con los asuntos del orden del día de la Junta." PULIDO BEGINES, Juan Luis, *El Derecho de Información del Socio en la Sociedad de Responsabilidad Limitada (Arts. 51 y 86 LSRL)*, (Madrid: Ed. Civitas, 1997), p. 24.

desenvolvimiento de los asuntos societarios, excluyendo aquellos casos en que los administradores tienen, por ley, sin el requerimiento de los socios, la obligación de dar noticias, como es en la convocatoria de una asamblea, el orden del día, etcétera.^{56, 57} Según Acosta Romero, el derecho a la información dentro de las sociedades mercantiles se presenta de dos maneras: a) en la inspección de la contabilidad como presupuesto lógico para la intervención en la junta general; y b) en el derecho de solicitar información verbal, en la misma junta general, acerca de las operaciones de la sociedad.^{58, 59, 60}

v. **Derecho de impugnar los acuerdos de las Asambleas de accionistas:**

según lo establecido en los artículos 200 y 201 de la LGSM.

vi. **Derecho de separación:** De acuerdo con los artículos 195 y 206 de la

LGSM, el accionista que esté en contra de un acuerdo de la Asamblea, que modifique las escrituras sociales y agrave o modifique sustancialmente su situación dentro de la sociedad, tiene el derecho de solicitar su separación mediante la entrega de sus acciones, a cambio de la parte que le corresponda del patrimonio de la sociedad.

⁵⁶ ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 350.

⁵⁷ "La información sobre la marcha general de la sociedad se presenta como el mínimo de información del que han de disponer los consejeros" (los accionistas y los demás grupos de interés también). MUÑOZ PAREDES, José María, *El Derecho a la Información de los Consejeros en la Sociedad Anónima*. (España: Ed. Aranzadi, 1994), p. 59.

⁵⁸ De acuerdo con la doctrina española, la naturaleza jurídica del derecho de información es la siguiente: "El derecho de información constituye un derecho subjetivo del socio, pues reúne las 3 características que según nuestra doctrina presenta dicha categoría de derechos: es un derecho de miembro –se adquiere con la misma condición de socio-, es indisponible por la sociedad, e irrenunciable por el socio." PULIDO BEJINES, op. cit., pp. 26-27.

⁵⁹ En España, por ejemplo, se habla de la información de los Consejeros en la Sociedad Anónima. Pero, ¿Cómo es posible que, a quien por su puesto sabe todo respecto a la sociedad (o al menos debe saberlo), se regule su derecho a la información? En realidad, son los administradores los que poseen toda la información y son ellos quienes la proporcionan a otros, como a los accionistas. "Sin embargo, en la realidad de los Consejos de administración los hechos no caminan siempre de esa manera tan pura." Por esta razón, la doctrina y la ley española llegan al extremo de encargarse de su estudio y regulación. MUÑOZ PAREDES, op. cit., p. 18.

⁶⁰ "... el conocimiento de los datos fundamentales de la vida societaria no sólo es un derecho, sino que es un deber incuestionable impuesto por la propia diligencia con que se han de desempeñar su cargo los consejeros." Ibid., p. 60.

- vii. **Derecho al voto:**⁶¹ según los **artículos 113, 125 fracción VII, 192, 195 y 198 de la LGSM**, es un derecho importantísimo que, debido a su especial naturaleza, no puede ser enajenado con independencia de la acción y deberá ser ejercitado por el titular o por medio de un representante.⁶²

3.- Vigilancia y supervisión de la administración

En realidad, las funciones de control, supervisión y vigilancia le corresponden tanto a los socios, individualmente considerados, como a las minorías de accionistas y a la Asamblea General de Accionistas que, como órgano supremo de la sociedad, es el principal órgano de vigilancia y control. Ante la Asamblea responden los administradores; tiene, además, el más amplio derecho de información y da instrucciones a los administradores, entre otras cosas; sin embargo, existe un órgano social encargado de la vigilancia de modo continuo de las actividades de la sociedad: los **comisarios**. *"Los comisarios son los órganos encargados de vigilar permanentemente la gestión social, con independencia de la administración y en interés exclusivo de la sociedad."*⁶³

Los **artículos 164 a 171 de la LGSM** se encargan de regular a esta figura. La tarea de los comisarios es vigilar la gestión social. De acuerdo con la **fracción IX del artículo 166**, los comisarios deberán vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad, es decir, su actividad es permanente.

⁶¹ La votación "... consiste en que el accionista o su representante, con relación a cada acción de que sea titular, emita su voto, favorable o desfavorable o de lo contrario, que se abstenga de votar en el punto propuesto." ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 375.

⁶² "El derecho de voto es el que tiene cada accionista para expresar su voluntad en el seno de la usamblea, de manera que, conjugada con las voluntades de los demás socios, surja la llamada voluntad colectiva." RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín, *Derecho Mercantil*. (16ª edición; México: Ed. Porrúa. 1992), p. 107.

⁶³ Ibid., p. 133.

Se trata de un órgano de vigilancia y control "... capaz de enfrentarse con el consejo de administración, cuya actividad es el objeto de su vigilancia."⁶⁴ Por esta razón, es indispensable que los comisarios no dependan directa o indirectamente de los administradores, porque les privaría de libertad para el cumplimiento de sus tareas. Así, no podrán ser comisarios los empleados de la sociedad, ni los parientes consanguíneos de los administradores, según el **artículo 165 de la LGSM**.

Los comisarios realizan sus funciones de vigilancia en interés exclusivo de la sociedad, a diferencia de las que pueden realizar otros interventores que actúan en beneficio de la colectividad, de los acreedores, o de ciertos grupos sociales que merecen la protección pública. Tal vez, por esta diferencia, el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de México no les otorga mayor relevancia dentro del Gobierno Corporativo.

Para ser comisarios se requiere: no estar inhabilitado para el ejercicio del comercio (**artículo 165, fr. I de la LGSM**); ser independientes de la administración (**artículo 165, fracción II de la LGSM**); pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad. El **artículo 164 de la LGSM** establece que la vigilancia de la sociedad estará a cargo de uno o varios comisarios. Los comisarios no son mandatarios, sino que están ligados a la sociedad por una relación de "*prestación de servicios*", al mismo tiempo que actúan como órganos de la misma.

A los comisarios les corresponde:

- "1) Cuidar del cumplimiento exacto de los estatutos y de la ley.*
- 2) Vigilar la actuación del consejo de administración.*

⁶⁴ RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, op. cit., p. 134.

- a) En general, mediante la inspección de los libros y papeles sociales y con su asistencia a los consejos y asambleas.
- b) Examinando la contabilidad, la balanza de comprobación y dando su informe sobre el balance.
- c) Dando sugerencias para la inclusión de puntos en la orden del día y haciendo efectivo y eficaz el derecho de denuncia de los socios.⁶⁵

a. La Administración de la sociedad: El primer párrafo del artículo 178 de la LGSM, señala que la **Asamblea General de Accionistas⁶⁶** es el **órgano supremo** de la sociedad. Además, dicha asamblea⁶⁷ podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad, y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o, a falta de designación, por el administrador o por el consejo de administración.⁶⁸

De acuerdo con la LGSM, los **socios**, a través de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, **nombran a los administradores de la sociedad**. El **artículo 142 de la LGSM** señala que la **administración** de la Sociedad Anónima **estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables**, quienes pueden ser **socios o personas extrañas** a esta. Los **estatutos** de cada sociedad, generalmente, incluyen una **sección** en donde se establecen los **deberes y las facultades de los administradores**. En ciertos casos, estos deberes y facultades

⁶⁵ RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, op. cit., p. 137.

⁶⁶ La **Asamblea General** es "... la reunión de accionistas de una Sociedad Anónima en el domicilio de la misma, previa convocatoria, cumpliendo los requisitos legales y estatutorios, para discutir y resolver los asuntos de carácter social que les competen y para los cuales fueron convocados. Discutir implica tomar acuerdo sobre el asunto debatido. Las decisiones se toman por mayoría de votos y únicamente versarán sobre los asuntos internos o externos de la sociedad que se hayan enumerado en el orden del día, siempre y cuando sean de su competencia." ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 369.

⁶⁷ "Podemos decir que **asamblea general** es la reunión de accionistas legalmente convocada y reunida para expresar la voluntad social en asuntos de su competencia." RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, op. cit., p. 113.

⁶⁸ El organigrama empresarial queda configurado de la siguiente manera: "a) un poder general del titular de la empresa, que lo ejerce directamente o a través de representante; b) un poder medio de dirigente (excluido de éstos aquel representante del empresario que ejercita funciones de mando generales); y c) un poder inferior, de ejercicio inmediato, de los trabajadores con funciones de mando. Así los cargos directivos de la empresa se encuentran en una situación intermedia entre el empresario titular de la explotación y el conjunto de trabajadores a ellos subordinados..." DE VAL TENA, Ángel Luis, *Los trabajadores Directivos de la Empresa*. (España: Ed. Aranzadi, 1999), p. 41.

se encuentran perfectamente delimitados por los estatutos sociales, por lo que los administradores no podrán excederlos. Existen diferentes disposiciones que establecen los deberes y facultades de los administradores.

La LGSM, por ejemplo, señala que el **Consejo de Administración es el encargado de la administración de la sociedad**. En realidad, al Consejo de Administración **no le corresponden las "operaciones normales"** de tipo administrativo que se realizan día a día en la empresa, **sino la "supervisión" de los manejos** de la administración que realizan sus empleados (gerentes)⁶⁹.

Desde un punto de vista jerárquico, la **Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad**, como lo señala el **artículo 178 de la LGSM**. Por su parte, los miembros del Consejo de Administración, en lo individual, no están facultados para representar a la sociedad. Es el **Consejo de Administración** quien, usualmente, tiene amplias facultades y poderes que podrá delegar a ciertos individuos.

Según el **artículo 147 de la LGSM**, los **cargos de administrador o consejero y de gerente son personales** y no podrán desempeñarse por medio de representante. Los administradores son, usualmente, electos, re-electos y reemplazados por resolución de las Asambleas Ordinarias de Accionistas. Los **administradores continuarán en el desempeño de sus funciones aun cuando hubiere concluido el plazo** para el que hayan sido designados, mientras no se hagan nuevos nombramientos y los nombrados no tomen posesión de sus cargos (**artículo 154 de la LGSM**).

⁶⁹ *"Gerentes son las personas encargadas de representar y administrar la sociedad en la esfera de las facultades que les corresponde, y de ejecutar los acuerdos de los órganos superiores. Son administradores subordinados o de segundo grado."* **RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ**, op. cit., p. 130.

Por otra parte, el **administrador** que en cualquier operación tenga un **conflicto de interés**,⁷⁰ es decir, que tenga un interés opuesto al de la sociedad, **deberá manifestarlo** a los demás administradores y, además, deberá abstenerse de toda deliberación y resolución.⁷¹ El administrador que contravenga esta disposición **será responsable de los daños y perjuicios** que se causen a la sociedad, de acuerdo con el **artículo 156 de la LGSM**.

Según el **artículo 158 de la LGSM**, los administradores son **solidariamente responsables** para con la sociedad: ***i. De la realidad de las aportaciones hechas por los socios; ii. Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas; iii. De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley; iv. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas.***”

Por otra parte, **no será responsable el administrador** que, estando exento de culpa, **haya manifestado su inconformidad** en el momento de la liberación y resolución del acto de que se trate (**artículo 159 de la LGSM**). Además, **“los administradores serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido por las irregularidades en que éstos hubieren incurrido si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a los comisarios”**, de acuerdo con el **artículo 160 de la LGSM**.

⁷⁰ “Podemos entender este tipo de conflictos como aquel que surge cuando el administrador o algún consejero tenga, en relación con el asunto, intereses opuestos a los de la sociedad; por lo que el artículo 156 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, imperativamente estipula que éste deberá manifestarlo a los demás administradores y abstenerse de toda deliberación y resolución.” **ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil***, op. cit, p. 387.

⁷¹ “Lo que define a los conceptos de interés colectivo y de conflicto de interés es precisamente, la relación existente entre una pluralidad de sujetos. Así, el concepto de interés colectivo alude a la relación de identidad o de complementariedad entre intereses (individuales) que corresponden a diferentes sujetos, mientras que, por el contrario, la expresión conflicto de intereses refleja, a su vez, una relación de oposición o contradicción entre intereses pertenecientes a sujetos distintos.” **SÁNCHEZ RUIZ, Mercedes, *Conflictos de Intereses entre Socios en Sociedades de Capital***. (España: Ed. Aranzadi, 2000), p. 55.

La responsabilidad de los administradores sólo podrá ser exigida por acuerdo de la Asamblea General de Accionistas, quien designará a la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente (artículo 161 de la LGSM). Los administradores cesarán en el desempeño de su encargo inmediatamente que la Asamblea General de Accionistas pronuncie una resolución en donde se exija la responsabilidad en la que haya incurrido (**segundo párrafo del artículo 162 de la LGSM**).

Sin embargo, los accionistas que representen el 33% del capital social, por lo menos, podrán ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los administradores, siempre que la demanda comprenda el monto total de las responsabilidades a favor de la sociedad y no únicamente el interés personal de los promoventes, y que los actores no hayan aprobado la resolución tomada por la Asamblea General de Accionistas sobre no haber lugar a proceder contra los administradores demandados.

b. Estructura y composición del Consejo de Administración:⁷² Generalmente, la legislación mexicana no requiere de cierto número de miembros del Consejo de Administración de las sociedades; sin embargo, existe una **excepción**: las **entidades financieras** como los bancos y las casas de bolsa, que se encuentran

⁷² "La administración de la Sociedad Anónima está a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes podrán ser socios o extraños a la misma; cuando sean más de dos, constituirán el Consejo de Administración lo que nos permite afirmar que la administración diaria y continua de la Sociedad anónima de acuerdo con nuestro régimen, puede ser desempeñada por un administrador único o por un Consejo de Administración, compuesto de dos o más personas." ACOSTA ROMERO y LARA LUNA, *Nuevo Derecho Mercantil*, op. cit., p. 378.

Tiene como características:

1. Que se trata de un órgano colegiado que adopta sus decisiones por mayoría.
 2. Que es un órgano necesario, sin el cual la sociedad mercantil no puede funcionar.
 3. Que es permanente, en contraposición a la Asamblea que no lo es.
 4. Que sus miembros deben ser nombrados en forma periódica por la Asamblea Ordinaria o especial de accionistas.
 5. Que su función normal es la de realizar todos los actos de administración permanente de la sociedad."
- Loc. cit.

La naturaleza jurídica de los Administradores de la Sociedad Anónima es que "... el administrador o consejo de administración tiene como naturaleza jurídica la de representación. Su actuación es para ejecutar actos jurídicos o materiales, los cuales se desprenden o devienen de la norma jurídica, independientemente de aquellos que puedan establecerse en el estatuto social." *Ibid.*, p. 382.

sujetas a una **regulación específica**. Los **bancos**, por ejemplo, deberán **limitar** el número de **miembros** de sus **Consejos** de Administración a un mínimo de 5 y un máximo de **15**. Además, no más de un tercio de los miembros del Consejo de Administración de los bancos podrán ser empleados del mismo. Únicamente el Director General y los directivos de más alto nivel podrán ser miembros del Consejo.⁷³

Asimismo, el cónyuge de los consejeros, las personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado, o civil, con más de dos consejeros; las personas que tengan litigio pendiente con el banco; los quebrados y concursados que no hayan sido rehabilitados; las personas sentenciadas por delitos patrimoniales; quienes realicen funciones de regulación de las instituciones de crédito; entre otros casos, **no podrán ser miembros del Consejo de Administración** (artículos 22 a 24 de la Ley de Instituciones de Crédito).

Por su parte, los **accionistas que representen el 10% o más del capital social** podrán ser nombrados miembros del Consejo de Administración. Además, la mayoría de los consejeros deberán ser mexicanos o extranjeros residentes en el territorio nacional. El **nombramiento de los consejeros** de administración de los **bancos** deberá ser **aprobado** por la **CNBV**.

c. Sanciones a los Consejeros: El **nombramiento** de los miembros del Consejo de Administración de las entidades financieras deberá ser **aprobado** por la **CNBV**. La **CNBV**, como autoridad encargada de regular a las entidades financieras, es la **facultada para remover** a los **consejeros** de las **entidades financieras**. Además, la **CNBV** puede **imponer multas** a los miembros de los Consejos de Administración de las emisoras de valores. Estas multas serán impuestas a aquellos **emisores de valores** que **obtengan beneficios mediante el uso de**

⁷³ Artículo 23, tercer párrafo, de la LIC: "En ningún caso podrán ser consejeros:
I. Los funcionarios y empleados de la institución, con excepción del director general y de los funcionarios de la sociedad que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inmediatas inferiores a la de aquél, sin que éstos constituyan más de la tercera parte del consejo de administración."

información falsa o engañosa, o mediante el uso de información privilegiada. La LIC, la LMV y otras legislaciones que regulan a las entidades financieras, son las encargadas de regular estos temas.

La CNBV tiene amplias **facultades** de supervisión, vigilancia y regulación de las entidades financieras **emisoras de valores**. De acuerdo con la **Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores**, la naturaleza jurídica de esta comisión es la de ser un **órgano desconcentrado** de la SHCP con autonomía **técnica y facultades ejecutivas (artículo 1º)**. Según esta ley, la CNBV se encarga de **supervisar y regular a las entidades financieras** para procurar su **estabilidad y correcto funcionamiento**, así como **mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero**, en **protección de los intereses del público**. También se encarga de **supervisar y regular a las personas físicas y morales**, cuando realicen **actividades financieras (artículo 2 LCNBV)**.

La CNBV es la principal encargada de supervisar la implementación de las políticas bancarias del país. Además, se ocupa de la supervisión y regulación del mercado de valores mexicano. La CNBV es resultado de la unión de la **Comisión Nacional Bancaria** y de la **Comisión Nacional de Valores**. Adoptó su forma actual desde el 1º de mayo de 1995, y es responsable de inspeccionar a las instituciones bancarias y de monitorear sus políticas internas y sus procedimientos. Además, aconseja e informa a la SHCP respecto de estas cuestiones.

La CNBV también **emite regulaciones** para los bancos, **aprueba** a los individuos electos por los accionistas que serán **consejeros** de administración de estos, o **de** otras entidades financieras. Recientemente, la presencia de la CNBV y la importancia de sus funciones, junto con el regreso de la banca a manos de los particulares y la mayor participación extranjera en las actividades bancarias, han ocasionado una importante actividad financiera en México.

La supervisión y vigilancia de la CNBV han aumentado con el objetivo de evitar colapsos financieros en el futuro, como los ocurridos en la década pasada (1991-2000) con el escándalo del "rescate bancario mexicano". Además, los requisitos para las sociedades que desean participar en el mercado de valores, se hacen cada vez más estrictos y pretenden seguir los estándares internacionales.

d. Control efectivo de la sociedad: Actualmente, muchas sociedades mexicanas son controladas por algunos grupos o familias, a través del poder que ejercen en los Consejos de Administración.⁷⁴ Lo anterior, mientras no sea en perjuicio de la sociedad, no representa ningún problema, pero lamentablemente tiene efectos adversos cuando se hace en beneficio de los miembros de esas familias y en detrimento de los demás accionistas y grupos de interés social.

Ahora, las empresas que participan en los mercados de valores buscan **consejeros independientes** de reconocido prestigio profesional. Los miembros

⁷⁴ En muchos países se presenta el fenómeno conocido como "*concentración de acciones*" en un solo socio (o grupo de socios), lo que les permitiría tener el control de la sociedad. "*El Diccionario de la Real Academia Española define el término [concentración], y dice que concentrar es reunir en un centro o punto lo que estaba separado. Cuando aplicamos este término a las acciones de una sociedad, significamos que, en un determinado momento, una sola persona reúne todas las acciones de aquélla.*" **BOQUERA MATARREDONA, Josefina, *La Concentración de Acciones en un Solo Socio en las Sociedades Anónimas***. (España: Ed. Tecnos, 1990), p. 31.

"*La concentración de acciones puede ser un fenómeno fortuito, no buscado, como ocurre cuando un socio o un tercero es instituido heredero de todas las acciones de una sociedad y éstos mueren. También puede ser querida y buscada por un accionista que quiere convertirse en único socio, supuesto del socio o de un tercero a la sociedad, que compra todas las acciones de la misma.*" Loc. cit.

"*La concentración de acciones en un solo socio es el resultado del negocio o acto, o negocios o actos jurídicos, que transmiten la propiedad de todas las acciones de una sociedad a una sola persona. La concentración de acciones convierte a una persona en propietaria de todos los títulos representativos del capital de una sociedad.*" Loc. cit.

"*Distinta de la concentración de acciones es la concentración de votos en una sola persona, aunque el sujeto que concentra el derecho de voto actúe como un socio único. Por ejemplo, la concentración de votos tendrá lugar cuando una persona física o jurídica sea la única usufructuaria de todas las acciones de una sociedad y mediante disposición estatutaria se le otorgue el ejercicio del derecho al voto...*" Loc. cit.

En éste caso habrá "... varios titulares de las acciones pero un único titular del derecho al voto. Éste no podrá ser considerado socio único de la sociedad, pues para ser socio único se necesita ser el titular de todas las acciones." Ibid., p. 32.

"*El fenómeno de la concentración de acciones sugiere a muchos, de manera inmediata, la figura de la sociedad de un solo socio. Son dos casos diferentes aunque estrechamente relacionados. Normalmente la concentración de acciones precede y origina a la sociedad unipersonal. Ésto es un efecto de aquélla. Pero puede haber sociedades unipersonales sin concentración de acciones, y puede existir concentración de acciones sin llegar a la sociedad de un solo socio...*" Loc. cit.

de los Consejos de Administración son más prudentes y tienen un papel más activo dentro de las sociedades. Sin embargo, en ocasiones, los Consejos son realmente una formalidad y carecen de efectividad. En México, no se han presentado casos en los que los accionistas exijan la responsabilidad de los administradores de sus actos. De hecho, si un fraude es cometido, es el gobierno quien ha iniciado los procedimientos judiciales para que los administradores respondan por sus actos.

e. Información privilegiada: Los artículos 16 a 16-Bis-4 de la LMV proporcionan los conceptos de **evento relevante, eventos relevantes con carácter de información privilegiada y quiénes se presume que tienen conocimiento de eventos relevantes con carácter de información privilegiada.**⁷⁵

⁷⁵ A continuación transcribimos el artículo 16-Bis de la LMV, que proporciona el concepto de eventos relevantes con carácter de información privilegiada, y el artículo 16-Bis-1 que ofrece una lista de las personas que se presumen tienen información privilegiada.

Artículo 16 Bis

“Se entiende por evento relevante todo acto, hecho o acontecimiento capaz de influir en los precios de los valores inscritos en el Registro Nacional de Valores. El conocimiento de eventos relevantes que no hayan sido revelados al público de conformidad con el siguiente párrafo, constituye información privilegiada para los efectos de esta Ley.

Las emisoras con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores estarán obligadas a informar al público, a través de los medios que la bolsa de valores en que coticen los mismos establezca al efecto, los eventos relevantes relativos a ellas en el momento en que ocurran; sin embargo, podrán diferir su divulgación, siempre que:

I. Adopten las medidas necesarias para garantizar que la información relativa sea conocida exclusivamente por las personas que sea indispensable que a ella accedan;

II. No se trate de actos, hechos o acontecimientos consumados;

III. No exista información en medios masivos de comunicación, que induzca a error o confusión respecto del evento relevante, y

IV. No existan movimientos inusitados en el precio o volumen de operación de los valores, considerándose por aquellos, cualquier cambio en la oferta o demanda de los valores o en su precio, que no sea consistente con su comportamiento histórico y no pueda explicarse con la información que sea del dominio público.

Las personas que dispongan de información privilegiada, deberán abstenerse de efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros o, en su caso, informar o dar recomendaciones a terceros para que se realicen operaciones, con cualquier clase de valores, cuyo precio pueda ser influido por dicha información en tanto ésta tenga el carácter indicado.

Artículo 16 Bis 1

Para los efectos de esta Ley se presume tienen conocimiento de eventos relevantes con carácter de información privilegiada relativa a las emisoras de que se trate:

I. Los miembros del consejo de administración, directivos, gerentes, factores, auditores externos independientes, comisarios y secretarios de órganos colegiados de las sociedades con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores;

II. Los accionistas de las indicadas sociedades que directa o indirectamente tengan el control del diez por ciento o más de las acciones representativas de su capital social. Para estos efectos, computarán aquellas

Las personas mencionadas en el **Artículo 16-Bis-1** tienen restricciones para realizar operaciones con los valores de las sociedades emisoras porque se presume que tienen acceso a **información privilegiada**, por ser "cercanas" tanto a la sociedad emisora (el caso de consejeros, auditores, etc.) como de ciertas personas por existir relaciones de parentesco, personales, profesionales o de trabajo.

La **LMV** establece que las personas que dispongan de **información privilegiada**, deberán **abstenerse de efectuar operaciones por cuenta propia**

acciones propiedad de otra persona sobre la cual dichos accionistas ejerzan la patria potestad o estén afectadas en fideicomisos, sobre los cuales tengan el carácter de fideicomitente o fideicomisario;

III. Los miembros del consejo de administración, directivos, gerentes y factores de las sociedades que directa o indirectamente tengan el control del diez por ciento o más del capital social de las sociedades que se ubiquen en el supuesto de la fracción anterior;

IV. Los miembros del consejo de administración, directivos, gerentes y factores de las sociedades integrantes del grupo empresarial al que pertenezca la emisora;

V.- Los prestadores de servicios independientes a dichas sociedades y sus asesores en general, así como los factores de cualquier empresa o negocio que haya participado, asesorado o colaborado con una sociedad emisora, en cualquier evento que pueda significar información privilegiada;

VI.- Los accionistas que detentan el control del 5% o más del capital social de instituciones de crédito con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores;

VII.- Los accionistas que detentan el control del 5% o más del capital social de las sociedades controladoras de grupos financieros o de instituciones de crédito, así como quienes detentan el control del 10% o más del capital social de otras entidades financieras, cuando todas ellas formen parte de un mismo grupo financiero y al menos uno de los integrantes del grupo sea emisor de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores,

y
VIII.- Los miembros del consejo de administración de las sociedades controladoras y entidades financieras a que se refiere la fracción anterior.

IX. Al grupo de personas que tenga el veinticinco por ciento o más de las acciones representativas del capital social de una emisora, relacionadas ya sea patrimonialmente, como controladoras o sociedades integrantes de un mismo grupo empresarial, el cónyuge o concubinario, y aquellas personas vinculadas por razón de parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado o civil.

X. Aquellas personas que realicen operaciones con valores apartándose de sus patrones históricos de inversión en el mercado y que razonablemente puedan haber tenido acceso a la información privilegiada a través de las personas a que se refieren las fracciones I a IX anteriores.

Para los efectos de esta fracción, se entenderá que razonablemente pueden haber tenido acceso a la información privilegiada, aquellas personas que hubiesen tenido contacto o sostenido comunicación por cualquier medio, con las personas a que se refieren las fracciones I a IX anteriores o con los cónyuges o concubinarios de estas personas, o bien, tengan relaciones de parentesco, personales, profesionales o de trabajo con dichas personas.

Los miembros del consejo de administración y directivos a que se refiere la fracción I y aquellas personas a que se refieren las fracciones II y IX, de este artículo, deberán informar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores las operaciones que realicen con valores emitidos por la emisora a la cual se encuentran vinculados. La forma en que dicha información deberá presentarse y, en su caso, hacerse del conocimiento del público inversionista, se establecerá por la citada Comisión mediante disposiciones de carácter general."

o de terceros o, en su caso, **de informar o dar recomendaciones a terceros para que se realicen operaciones**, con cualquier clase de valores, cuyo precio pueda ser influido por dicha información.

Así, estas personas deberán **abstenerse** de realizar **directamente**, a través de **interpósita persona** o por conducto de **fideicomisos**, la **adquisición** de cualquier clase de **valores** emitidos por la **sociedad** con la que se encuentren **relacionados**, en virtud de su **cargo o vínculo**, durante un **plazo de 3 meses** contado a partir de la **última enajenación** que se haya realizado de cualquier **clase** de valores emitidos por la misma sociedad (**artículo 16-Bis-2 de la LMV**). Lo mismo deberá observarse para la enajenación y última adquisición realizada respecto de cualquier clase de valores emitidos por la sociedad de que se trate.

La **CNBV** podrá imponer **sanciones** a quienes **contravengan** lo dispuesto. Los **artículos 52 y 53 de la LMV** establecen las sanciones que resulten por el **incumplimiento** de la ley. Serán sancionados con **prisión de 3 días a 6 meses** las personas señaladas en las fracciones I a X del **artículo 16-Bis-1 de la LMV**, que **revelen indebidamente información privilegiada** relativa a la emisora con la que se encuentren vinculados o relacionados.

Por su parte, la **CNBV** emitió en 1993 una **circular** en donde establecía que las sociedades emisoras que tuvieran conocimiento de actos, hechos o situaciones que afectarán los precios de los valores, están obligadas a revelar dicha información el día siguiente al que la obtuvieron, por medio de un periódico de circulación nacional y a través de su revelación a la CNBV y a la Bolsa de Valores, con la intención de que esta información sea revelada inmediatamente al público inversionista.

f. Composición del Consejo de Administración: La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la misma (**Artículo 142 de la**

LGSM). Salvo pacto en contrario, será Presidente del Consejo el consejero primeramente nombrado, y a falta de éste, el que le siga en el orden de designación (**artículo 143, párrafo II de la LGSM**). Los miembros del Consejo de Administración son nombrados por los accionistas a través de la Asamblea Ordinaria de Accionistas. Según el **artículo 144 de la LGSM**, *"cuando los administradores sean 3 o más, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en la designación, pero en todo caso la **minoría** que represente un **25% del capital social nombrará** cuando menos **un consejero**. Este porcentaje será del **10%** cuando se trate de aquellas **sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores**."* Sin embargo, el contrato social podrá establecer mayores derechos para la composición del Consejo sin dejar de observar los mínimos establecidos por la ley. Los consejeros nombrados por el Consejo no podrán renunciar y dejar su cargo, sino hasta que un sustituto sea nombrado por la Asamblea Ordinaria de Accionistas (artículo 154 de la LGSM).

🔍 **Circular No. 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

*"Por medio de la circular No. 11-33 expedida el 26 de octubre de 2000 y publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 23 de Noviembre de 2000, se establecen las <Disposiciones de carácter general relativas a la información que deben proporcionarse a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, a las Bolsas de Valores y al público inversionista> a las que están sujetas las Sociedades Emisoras de Valores Inscritos en la sección del Registro Nacional de Valores e Intermediarios y las Bolsas de Valores. Este es un requerimiento de información económica, contable, jurídica y administrativa, donde la CNBV proporciona el instructivo para la estructuración y construcción del informe, así como la información requerida para el análisis de la comisión, la bolsa y el público en general."*⁷⁶

⁷⁶ **KPMG, Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas**, op. cit., p. 12

❖ **Circular NO S-20.3 y Circular NO F-13.1 de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas**

*"Por medio de estas circulares, expedidas el 20 de Septiembre de 1999, se comunica la implantación y apego al Sistema de Vigilancia Corporativa de la CNSF, el cual se ha desarrollado para capturar, ordenar y enviar los datos relativos a la toma de decisiones corporativas para las Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, así como a las Instituciones de Fianzas. La información requerida incluye la correspondiente a accionistas, consejeros, comisarios, principales funcionarios y auditores externos. De igual manera, deberán señalar las decisiones corporativas tomadas, modificaciones a su capital, reformas a sus estatutos sociales y, en su caso, decretos de dividendos, entre otras, tomadas en acuerdos de asambleas."*⁷⁷

❖ **Proyecto de "Normas Prudenciales en Materia de Controles Internos" de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

La CNBV ha señalado la conveniencia de que nuestro país cuente con una regulación específica para los "controles internos" en las **Instituciones de Crédito**. Por ello, está preparando las "**Normas Prudenciales en Materia de Controles Internos**" que servirán de base a nuevas disposiciones de éste tipo. "Esto es debido a que actualmente ha surgido la creciente necesidad de fomentar el fortalecimiento y la consolidación de los esquemas de control interno dentro de las instituciones financieras en línea con sus objetivos, estrategias, políticas y procedimientos. El sistema de control interno pretende generar una sólida administración integral de riesgos, coadyuvando a la reducción de riesgos tales como el riesgo operativo y riesgo legal dentro de las instituciones de crédito."⁷⁸

⁷⁷ **KPMG**, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*, op. cit., p. 15.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 13.

Estas **"normas prudenciales"** describen las responsabilidades de cada uno de los órganos que participan en el control interno de la siguiente manera:

◆ **Consejo de Administración.** *"Es el responsable ante la asamblea general de accionistas del manejo prudente de la institución y de la asignación del capital y su rentabilidad."*⁷⁹ Sus responsabilidades de control interno son vigilar las responsabilidades de control interno de la Dirección General y asegurar que la sociedad cuente con Auditoría Interna y con el Comité de Auditoría.

◆ **Dirección General.** *"Es el encargado de la administración y adecuado funcionamiento de la institución."*⁸⁰ Es el responsable de la adopción de un adecuado sistema de control interno en la sociedad y de que funcione apropiadamente.

◆ **Comité de Auditoría.** *"Debe de apoyar al Consejo de Administración en la verificación del cumplimiento de las funciones de Auditoría Interna y Externa."*⁸¹ Sirve como canal de comunicación entre el consejo de administración y los auditores internos y externos. Además, evalúa la efectividad del sistema de control interno de la sociedad y asegura que se tomen medidas correctivas.

◆ **Audidores Internos.** Debe implementar políticas y procedimientos de control interno; evaluar operaciones; asegurar el apego a códigos de ética; revisar la integridad y flujo de los sistemas de información; identificar las fallas potenciales en los controles internos (riesgos); y monitorear los flujos de todas las transacciones y operaciones de la sociedad.⁸²

⁷⁹ KPMG, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*, op. cit. 15.

⁸⁰ Loc. cit.

⁸¹ Loc. cit.

⁸² Ibid., p. 14.

◆ **Contraloría.** *"Es el responsable de establecer medidas de control integradas al proceso de operación diaria, relativas al registro, documentación, liquidación y cobranza."*⁸³ Se encarga de establecer y mantener esquemas de control de los sistemas de información y asegura la calidad de la información proporcionada a las autoridades.

◆ **Comisario.** *"Es el encargado de la vigilancia de la institución y de emitir informes respecto a la veracidad de la información presentada por el Consejo de Administración, también de hacerse de la información necesaria sobre la efectividad del sistema de control interno."*⁸⁴ Los comisarios deben contar con los elementos suficientes para cumplir con sus responsabilidades ante la Asamblea General de Accionistas.

V. CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

En los últimos años, la **CNBV** ha intentado **brindar mayor protección** a los **inversionistas** en el mercado de valores mexicano. Sin duda, **dos áreas de especial interés** son las relativas a la **calidad de la información** revelada por parte de las empresas emisoras y la **protección de los derechos** de los accionistas minoritarios y de los grupos de interés.

El 31 de diciembre de 1997, la CNBV emitió la **circular 11-29** que, entre otras cosas, regula la forma y el contenido en que la información económica, financiera, legal y contable debe ser presentada ante la CNBV para el registro de valores, así como la información de los prospectos de colocación. La circular establece las **responsabilidades** para los consejeros, administradores, etc., por **revelar información falsa o que lleve al error**.

⁸³ **KPMG**, *Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas*. op. cit., 14.

⁸⁴ Loc. cit.

Durante muchos años, no ha existido una regulación especial que proteja los derechos de los accionistas minoritarios de las empresas listadas en la Bolsa de Valores o, al menos, disposiciones distintas a las aplicables a las demás sociedades que no se encuentran listadas. Sin embargo, la CNBV ha expresado que, desde su punto de vista, no es necesario implementar nuevas leyes o regulaciones relativas a la protección de los derechos de las minorías y del Gobierno Corporativo de las empresas emisoras listadas en la Bolsa de Valores.

La CNBV considera necesario que las sociedades emisoras de valores trabajen de forma conjunta con las autoridades financieras, para crear una serie de recomendaciones relativas a la Gobernabilidad Corporativa de las empresas.

El resultado es que la CNBV (junto con el CCE y la BMV) emitió en septiembre de 1999 un Código de Prácticas Corporativas, de carácter no obligatorio, por tratarse de recomendaciones. El **Código de Mejores Prácticas Corporativas** fue desarrollado por un grupo de funcionarios de la CNBV encargado de la regulación del mercado, presidentes o directores de importantes empresas, funcionarios de instituciones financieras y otros expertos.

Este Código incluye recomendaciones para la organización y el funcionamiento del Consejo de Administración de las emisoras, así como para la protección de los derechos de los accionistas minoritarios y de los grupos de interés social. Además, recomienda la creación de comités especiales.

El **Código de Mejores Prácticas Corporativas** no es de cumplimiento obligatorio por las sociedades (aún para las listadas en la Bolsa de Valores). Sin embargo, se planea establecer la obligación de que aquellas sociedades emisoras de valores deberán revelar qué tanto cumplen con las prácticas recomendadas por este. El objetivo es que el propio mercado sea el que discrimine entre las sociedades emisoras que adoptan, de las que no, las prácticas recomendadas por el Código, y castigue a las que carecen de un buen Gobierno Corporativo.

Algunas recomendaciones del **Código de Mejores Prácticas Corporativas** son las siguientes: a) se debe reducir el número de miembros de los Consejos de Administración a menos de 15, pero que no sea inferior a 5;⁸⁵ b) los accionistas son libres de elegir a los consejeros de forma individual y no en grupo;⁸⁶ c) cuando menos el 20% de los miembros del Consejo de Administración deberán ser independientes;⁸⁷ d) el Consejo de Administración deberá contar con Comités especiales: de finanzas, de remuneraciones, y de auditoría, entre otros;⁸⁸ e) Los miembros del Consejo de Administración tendrán mayor responsabilidad respecto de la información revelada a los mercados;⁸⁹ f) los documentos con la información necesaria para discutir los asuntos a tratar en el orden del día de la Asamblea de Accionistas y de las reuniones del Consejo deberán ser proporcionadas a los accionistas y a los consejeros, respectivamente, al menos con 15 días de anterioridad de la fecha en que se realice la reunión; g) Los reportes financieros deberán incluir la opinión del comité de auditoría y el nombre de todos los consejeros.

VI. EMPRESA TRANSPARENTE: PASOS PARA SU CONSTRUCCIÓN

En 1999, la **Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)**, ahora **Secretaría de la Función Pública (SFP)**, publicó un documento denominado ***Empresa Transparente: Pasos para su Construcción***. En éste documento, el gobierno mexicano reconoce que la corrupción es un mal social que no se limita al ámbito del gobierno, y que ésta contamina todos los

⁸⁵ Actualmente, todas las sociedades pueden nombrar tantos miembros del Consejo de Administración como deseen, con excepción de las empresas con participación estatal y de algunas entidades financieras. Sin embargo, empresas con grandes consejos de administración sufren de poca eficiencia.

⁸⁶ Mientras que la LGSM señala que cuando un accionista o grupo de accionistas que representa el 10% del capital social puede elegir un miembro del Consejo (artículo 144), en la práctica se propone un grupo de personas a la Asamblea de Accionistas para que formen el Consejo de Administración.

⁸⁷ Un consejero independiente es aquel que no es ni accionista, ni gerente, ni director, ni empleado, consejero, comisario, socio, o pariente de algún miembro del consejo. Incluso, ciertos consejeros deberán ser nombrados especialmente para proteger los derechos de los accionistas minoritarios y de los grupos de interés social.

⁸⁸ Actualmente, la creación de ninguno de estos comités es ordenada por la ley.

⁸⁹ La confidencialidad y el uso de información privilegiada son de especial interés para el Gobierno Corporativo.

ámbitos de la vida humana. En efecto, la corrupción afecta tanto al gobierno como a las empresas.

Quando existe corrupción aumenta la ineficiencia y es más difícil lograr los objetivos y metas planteados. *"Las empresas sufren mermas, pérdidas económicas y no logran cumplir con sus fines. Los gobiernos por su parte, sufren la pérdida de recursos públicos y de su capacidad para actuar y proveer servicios, por lo que el país entero pierde con la corrupción."*⁹⁰

El gobierno federal propone que para combatir a la corrupción se debe unir el esfuerzo de los ciudadanos y del gobierno, y dirigirlo al mismo propósito de crear un país más transparente, tanto en el sector público como en el privado.

Específicamente, la **Unidad de Vinculación para la Transparencia de la SECODAM** fue la encargada de la realización de este documento que promueve la transparencia de las empresas. Su fin *"... es invitar a las empresas mexicanas y del extranjero que operan en nuestro país para que se unan a la lucha por un país más transparente y que adopten las propuestas que integren este documento."*⁹¹

Este documento se divide en **tres partes**:

- I. **Sistemas de Control Interno:** en donde se describen algunos procedimientos necesarios para establecer un sistema de control interno de las empresas para que sus procedimientos y operaciones se realicen con eficiencia, eficacia y transparencia.

- II. **Políticas de Personal:** contiene algunas sugerencias para que las prácticas profesionales y relaciones laborales se realicen conforme a

⁹⁰ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), *Empresa Transparente: Pasos para su Construcción*. (México: SECODAM, Unidad de Vinculación para la Transparencia, 1999), p. 2. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>)

⁹¹ *Ibid.*, p. 3.

principios y códigos de conducta tendientes a la construcción de una ética de la transparencia, así como el fortalecimiento de la honestidad de cada uno de los empleados y directivos.

- III. **Estrategias de Vinculación Externa:** se proponen estrategias de vinculación entre la empresa y las autoridades o funcionarios del gobierno, así como con los socios comerciales, porque el gobierno y la sociedad deben unir esfuerzos y compartir responsabilidades para luchar contra la corrupción.

*"La batalla en contra de la corrupción tiene dos frentes que deben ser defendidos por gobierno y sociedad para proteger a nuestro país de los efectos de la corrupción, la impunidad y la deshonestidad. La participación de las empresas es imprescindible para enfrentar este reto con éxito. Buscamos construir una sociedad más transparente, honesta y ética, en todos los ámbitos de la vida de México."*⁹²

Este documento, editado por la SECODAM, representa una parte del esfuerzo del gobierno federal para combatir la corrupción. En realidad, es un documento muy sencillo que contiene recomendaciones de tipo administrativo para la organización de una empresa transparente. Se trata de un folleto editado por esta Secretaría para orientar, de manera muy simple, a los empresarios en la organización de la sociedad. No constituye ninguna orden, regulación o disposición de tipo legal, por lo que su cumplimiento no es obligatorio. Es más, ni siquiera contiene recomendaciones de tipo legal, sino, únicamente, de tipo organizacional-administrativo de la empresa.

⁹² SECODAM, op. cit., p. 4.

CAPÍTULO SEXTO

CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS (MÉXICO)

SUMARIO:

I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS. II. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS. III. CONTENIDO DEL *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*. A) PRINCIPALES ASPECTOS DEL *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*. B) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. 1.- FUNCIONES. 2.- INTEGRACIÓN. 3.- ESTRUCTURA. 4.- OPERACIÓN. 5.- DEBERES DE LOS CONSEJEROS. C) EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN. 1.- FUNCIONES GENÉRICAS. 2.- ASPECTOS OPERATIVOS. D) AUDITORÍA. 1.- FUNCIONES GENÉRICAS. 2.- SELECCIÓN DE AUDITORES. 3.- INFORMACIÓN FINANCIERA. 4.- CONTROLES INTERNOS. 5.- REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES. E) FINANZAS Y PLANEACIÓN. 1.- FUNCIONES GENÉRICAS. 2.- ASPECTOS OPERATIVOS. F) REVELACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS ACCIONISTAS. 1.- INFORMACIÓN Y ORDEN DEL DÍA DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. 2.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS ACCIONISTAS. IV. GUÍA GENERAL PARA LA REVELACIÓN SOBRE EL GRADO DE ADHESIÓN A LOS PRINCIPIOS DEL *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*. V. INSTRUCTIVO Y FORMATO A PRESENTAR CON LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LA REVELACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEL *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*. VI. INSTRUCTIVO Y FORMATO A PRESENTAR PARA LA REVELACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEL *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*, CON RELACIÓN A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. VII. CARTA SUSCRITA POR EL PRESIDENTE Y EL SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. VIII. TEXTO DEL *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

El miércoles 19 de marzo de 2003 fueron publicadas por la SHCP y por la CNBV en el D. O. F., las **Disposiciones de Carácter General aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores**. Estas autoridades afirman que *"... es conveniente compilar las disposiciones de carácter general que la Comisión ha emitido en relación con la inscripción de valores en el Registro Nacional de Valores y la oferta pública de éstos, su mantenimiento en dicho Registro, así como en materia de revelación de información que las emisoras proporcionan en el mercado para la adecuada toma de decisiones de inversión y la normatividad relativa a las operaciones de adquisición de acciones propias que efectúen las empresas que han inscrito dichos títulos en el referido registro, a fin de facilitar su consulta, aplicación y cumplimiento."*¹

La SHCP y la CNBV señalan la conveniencia de actualizar los procedimientos administrativos para la inscripción de valores en el **Registro Nacional de Valores**. Además, apuntan la necesidad de depurar y, en su caso, de suprimir algunas estipulaciones por medio de disposiciones de carácter general. Para lograrlo, la CNBV determina que se prevea, con anterioridad, en los estatutos de las sociedades emisoras que aseguran el cumplimiento de las disposiciones que protegen los intereses de los inversionistas mediante la adopción de prácticas sanas de administración. En cumplimiento de lo establecido por los artículos 1, párrafo segundo, y 14 Bis 2, fracción V, de la LMV, las autoridades deberán procurar la protección de los intereses de los inversionistas, el desarrollo de un mercado de valores equitativo, eficiente, transparente y líquido, así como minimizar el riesgo sistémico y fomentar una sana competencia del mismo.

Además, es conveniente establecer las *condiciones mínimas que los reglamentos internos de las Bolsas de Valores* deben prever para el listado y mantenimiento de valores. También es indispensable *fortalecer el régimen de revelación periódica de información financiera, económica, jurídica, contable y*

¹ D. O. F., (Primera Sección) miércoles 19 de marzo de 2003, p. 109.

administrativa, que las sociedades emisoras deben proporcionar para que sus valores sean inscritos en la **Sección de Valores del Registro Nacional de Valores**, con el objetivo de que exista una adecuada toma de decisiones por parte de los inversionistas, para infundir mayor confianza en ellos y alentar su participación en el mercado.

Es necesario actualizar las disposiciones y señalar los requisitos de independencia que los auditores externos en materia contable y los abogados deben reunir para elaborar los dictámenes y opiniones que deben realizar conforme a la **LMV**. Para que las sociedades emisoras proporcionen la información necesaria para la inscripción de sus valores, las autoridades resolvieron expedir las **Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y a otros Participantes del Mercado de Valores**. Como anexos a estas disposiciones publicadas a en el D. O. F., se presentaron los siguientes documentos relativos al Gobierno Corporativo en México:

- ❖ ANEXO J: Guía general para la revelación sobre el grado de adhesión a los principios del Código de Mejores Prácticas Corporativas.
- ❖ ANEXO J-1: Instructivo y formato a presentar con la información correspondiente a la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas.
- ❖ ANEXO J-2: Instructivo y formato a presentar para la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, con relación a la Asamblea General de Accionistas.
- ❖ ANEXO J-3: Carta suscrita por el Presidente y Secretario del Consejo de Administración.
- ❖ ANEXO J-4: Código de Mejores Prácticas Corporativas.

I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

Atendiendo a los más recientes acontecimientos internacionales, los empresarios y los inversionistas de todos los países ven la necesidad de establecer principios de *"buen gobierno"*, aplicables a la mayoría de las empresas, principalmente en aquellas que cotizan en las Bolsas de Valores. México no ha sido la excepción en este movimiento en "pro" del Gobierno Corporativo.

El 9 de junio de 1999, algunas de las organizaciones de empresarios más importantes del país presentaron un Código de Gobierno Corporativo mexicano, el **Código de Mejores Prácticas Corporativas**. Este Código es una guía para que las sociedades mexicanas mejoren su administración, sus órganos y la calidad de la información en beneficio de los inversionistas.

El Código es el resultado de los esfuerzos del CCE, de la BMV, de la Asociación Mexicana de Banqueros (ABM), del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), y del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), así como también de representantes de los sectores industrial y de servicios.

Para la creación del Código, representantes de los sectores público y privado formaron un **Comité de Mejores Prácticas Corporativas** que, en primer lugar, se dio a la tarea de analizar la experiencia internacional en torno al Gobierno Corporativo. El Comité estudió las experiencias de **Inglaterra, España, Francia, Holanda, Canadá y Sudáfrica**. Sin embargo, dicho Comité, al momento de redactar el Código, tomó en cuenta la realidad económica y social del país.

Según su **Introducción**: *"en la elaboración del Código, el Comité reconoció la realidad y necesidades de las sociedades mexicanas. Entre ellas, se tomó en cuenta la estructura accionaria de dichas sociedades, así como la importancia que*

pueden tener los accionistas en la administración de las mismas.² Además, se hacen algunas recomendaciones no contenidas en algún otro Código de Mejores Prácticas del mundo. Posteriormente, el Proyecto de Código fue enviado a la **CNBV** para que ésta emitiera las disposiciones necesarias para su aplicación voluntaria por las sociedades mexicanas. Por tanto, el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* contiene recomendaciones para un mejor Gobierno Corporativo de las sociedades mexicanas.

El Código contiene recomendaciones que en ningún momento entran en conflicto con la legislación mexicana, por el contrario, la complementa. Sus sugerencias pueden ser adoptadas por cualquier sociedad mexicana, las que cotizan, como las que no, en la Bolsa. El cumplimiento del Código es voluntario. Pero las *empresas públicas* deberán informar a la CNBV el grado de cumplimiento de las recomendaciones. En el caso en que las sociedades no sigan los lineamientos establecidos por el Código, tendrán la obligación de notificar a la CNBV las razones por las que no lo siguen, así como los mecanismos alternativos utilizados para el caso concreto.

Según la **BMV**, el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* es único en América Latina. Tiene su origen en el interés de varios sectores del país por proporcionar a las empresas mexicanas estándares internacionales que las hagan más competitivas. Su propósito es alentar prácticas más transparentes dentro de la administración de las sociedades para ganar la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros. De esta manera, se intenta atraer mayor inversión que beneficie a la economía mexicana.

² D. O. F., (Primera Sección) miércoles 19 de marzo de 2003, p. 203.

II. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Según la **Exposición de Motivos** del Código de Mejores Prácticas Corporativas, "para que los inversionistas tengan confianza en el manejo de las empresas, es necesario que éstas cuenten con transparencia en su administración y que se fomente una adecuada revelación a los inversionistas."³

El gobierno mexicano y el sector empresarial comprenden la importancia de las empresas dentro de la economía. Por ello, están interesados en que las sociedades y la economía mexicana sean más competitivas y atractivas por medio de la adopción de estándares internacionales consistentes en transparentar su administración para ofrecer mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros. Para lograr este objetivo, el sector público y el privado unieron esfuerzos para crear un **Comité de Mejores Prácticas Corporativas** integrado por miembros representativos de los sectores gubernamental, financiero, industrial y de servicios.

A iniciativa del CCE, se constituyó el **Comité de Mejores Prácticas Corporativas**. Éste Comité se encargó, en primer lugar, de analizar las experiencias internacionales sobre el Gobierno Corporativo, es decir, sobre el manejo transparente de la información en las sociedades y el trato equitativo de los accionistas, entre muchos otros asuntos que ocupa a la Gobernabilidad Corporativa. Así, la experiencia internacional demuestra que el medio más eficaz para establecer la transparencia y la armonía dentro de las empresas son los **Códigos de Mejores Prácticas**.

La siguiente labor del Comité fue la creación de un Código de Gobierno Corporativo mexicano que tuviera en cuenta las características del mercado y de las sociedades de nuestro país. Este Código establece recomendaciones de

³ D. O. F., (1ª sección) 19 de marzo de 2003, p. 202.

aplicación voluntaria por las sociedades para mejorar su Gobierno Corporativo. Las recomendaciones son útiles para eficientar a las empresas y en ningún momento se contraponen a la legislación vigente, al contrario, complementan las disposiciones relativas a las sociedades mercantiles. *"Es importante destacar que las recomendaciones fueron elaboradas de acuerdo a las prácticas que debiera seguir una sociedad en México conforme a la realidad económica y social de nuestro país. Asimismo, se reconoció la necesidad de crear principios, no reconocidos en los ordenamientos de otros países".*⁴ De esta manera, se respetó la estructura del capital de las sociedades mexicanas, debido a que ésta varía con respecto a otros países. Por ejemplo, en la mayoría de los países desarrollados, el capital social se encuentra pulverizado y en manos de muchas personas, principalmente en propiedad de grandes inversionistas institucionales, mientras que en México, los "accionistas de control" son los que detentan la mayoría del capital de las sociedades cotizadas en la Bolsa de Valores, logrando tener un papel primordial en la administración.

*"Por otra parte, el Código, como parte medular establece recomendaciones respecto a la operación e integración de los consejos de administración. Dentro de este marco, se recomiendan aspectos puntuales y otros de tipo funcional."*⁵

Las **recomendaciones puntuales** representan lo "ideal" a seguir por las sociedades, es decir, el estándar deseado para la generalidad de éstas; por lo que corresponde a cada una evaluar la forma de adherirse a ellas.

Por su parte, las **recomendaciones funcionales** proponen la creación de órganos intermedios del Consejo de Administración para que actúen como un medio de apoyo al Consejo, con el objetivo de tomar decisiones más informadas en beneficio de la sociedad.

⁴ D. O. F., (1ª sección) 19 de marzo de 2003, p. 202.

⁵ Loc. cit.

El Código de Mejores Prácticas Corporativas se puede aplicar a todas las sociedades mexicanas, coticen o no en la Bolsa, aunque existen ciertos principios que por su naturaleza sólo se aplican a aquellas empresas cotizadas.

Gráficos elaborados
por: **Rodrigo García
Moncada**

**Tipos de Recomendaciones
del Código de Mejores
Prácticas de México**



**Recomendaciones
puntuales:** representan el
"ideal" a seguir por las
sociedades, pero cada
sociedad en lo individual debe
evaluar la forma de
adherirse a ellas

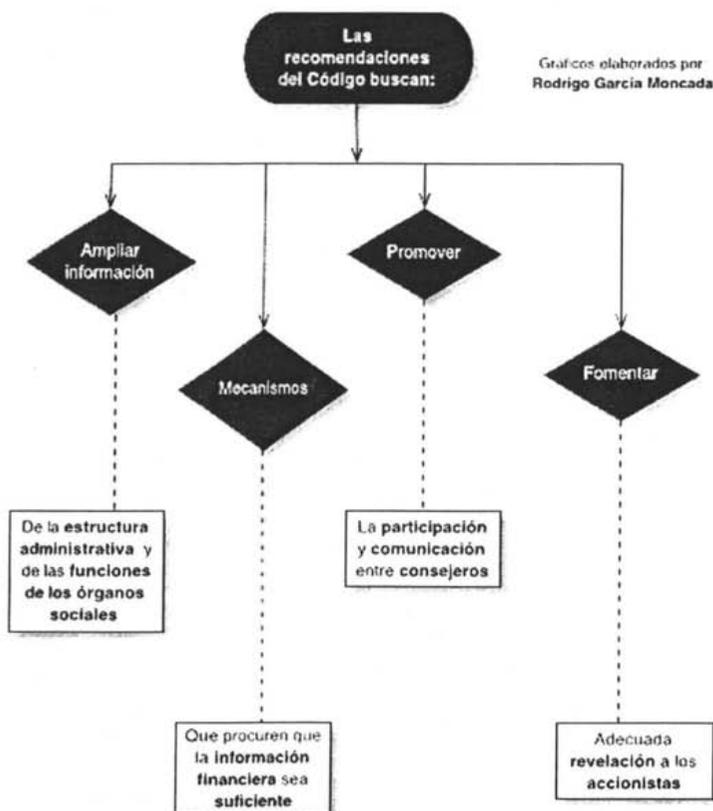
**Recomendaciones
funcionales:** proponen la
creación de "órganos
intermedios" del Consejo de
Administración que le
sirvan de apoyo.

Es necesario señalar que el **Comité**, con el objetivo de mejorar la revelación de información al mercado, solicitó a la **CNBV** la emisión de disposiciones tendientes a que las empresas cotizadas revelen el grado de adhesión a las prácticas sugeridas por el Código. De esta manera, las empresas públicas que no sigan las prácticas recomendadas, deberán indicar las razones por las cuales no las siguen, además de señalar el mecanismo alternativo que utilizarán para suplirlas.

Según la **Introducción** del Código, sus recomendaciones están encaminadas a definir principios que contribuyen a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a la revelación de información a los accionistas.

Las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas pretenden:

- I. "Que las sociedades amplíen la información relativa a su estructura administrativa y las funciones de sus órganos sociales;
- II. Que las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente;
- III. Que existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros; y
- IV. Que existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas."⁶



⁶ D. O. F., (1ª sección) 19 de marzo de 2003, p. 203.

III. CONTENIDO DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS DE MÉXICO

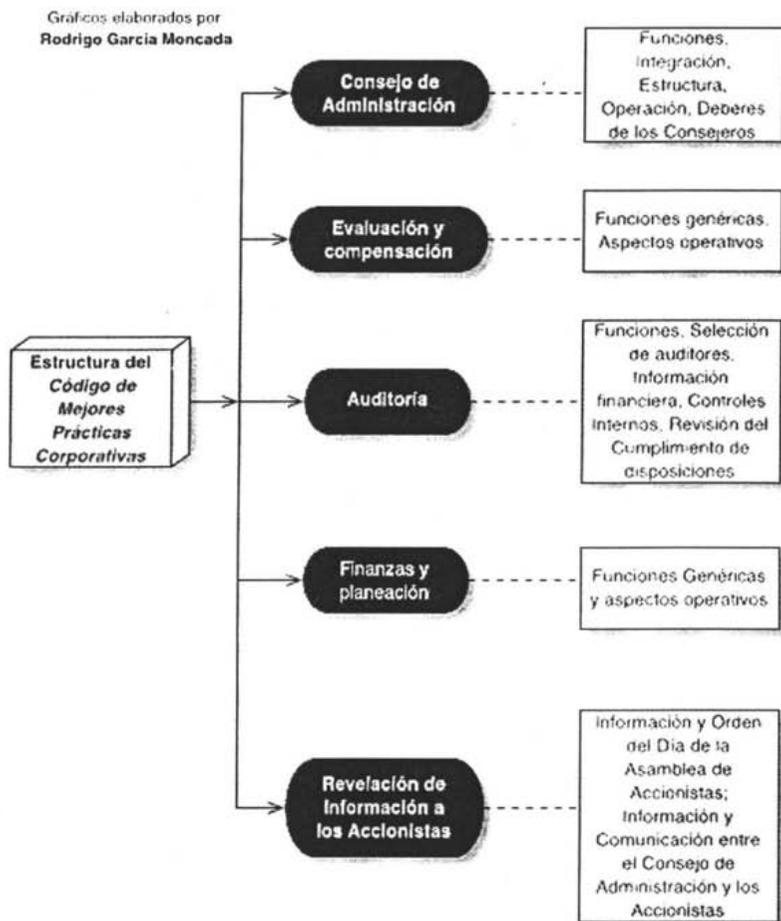
El *Código de Mejores Prácticas Corporativas* se compone de 5 secciones:

- 1. Consejo de Administración:** Incluye recomendaciones acerca de sus funciones, formación, estructura, operaciones y deberes.
- 2. Evaluación y compensación de los administradores:** Contiene recomendaciones que permiten que la administración funcione eficientemente.
- 3. Auditoría:** Son recomendaciones para la selección de auditores, análisis de informes financieros, control interno y cumplimiento de los ordenamientos legales.
- 4. Finanzas y Planeación:** Consistente en recomendaciones sobre las funciones de Finanzas y Planeación, describiendo los procesos para cumplir con dichas funciones.
- 5. Revelación de información a los accionistas:** Se refiere a aspectos que deben ser cubiertos en el *orden del día* de las *Asambleas de Accionistas*, la calidad y la prontitud de la información, así como la comunicación entre el Consejo de Administración y los inversionistas.

El Código contiene **56 Principios** que en su texto se encuentran en "negritas" y precedidos por una "viñeta". Mientras que el resto del texto consiste en una breve explicación de cada principio.

A continuación procederemos a hacer breves comentarios sobre el contenido del *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, por lo que no transcribiremos cada

uno de los principios que lo componen. Para facilitar la comprensión del tema anexamos, al final de la investigación, el texto original publicado en el D. O. F.



A) PRINCIPALES ASPECTOS DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS

1. **Publicación:** 19 de marzo de 2003 en el D. O. F.
2. **Creado por:** el *Comité de Mejores Prácticas Corporativas*, constituido a instancias del CCE y de la CNBV, con la participación de la BMV.

3. **Forma de cumplimiento:** *voluntaria*, aunque las empresas listadas en la Bolsa deberán informar a la CNBV el grado de cumplimiento de las disposiciones del Código. En los casos en que no sigan los lineamientos sugeridos por él, deberán exponerse las razones y el mecanismo alternativo utilizado para suplirlos.
4. **Objetivo:** Aumentar la calidad en la administración de las sociedades, así como mejorar sus actuaciones, su competitividad y su acceso al capital.
5. **Dirigido a:** Las sociedades listadas en la Bolsa de Valores, aunque pueden utilizarlo las empresas que no cotizan en la misma.
6. **Estructura del Consejo de Administración:** *Unitario*.
7. **Definición de Gobierno Corporativo:** El Código no la proporciona directamente, pero de la lectura de su *Exposición de Motivos* podemos señalar que el propósito de la Gobernabilidad Corporativa es promover y alentar la transparencia en la administración de las sociedades, así como fomentar una adecuada revelación de la información a los inversionistas para atraer más inversión a ellas.
8. **Objetivo Corporativo y Misión del Consejo de Administración:** Además de las obligaciones previstas por la LGSM, el Código recomienda nuevas funciones del Consejo previstas en el *Principio 1*. Además, el Consejo de Administración se encargará de definir la *visión estratégica* de la sociedad a mediano y largo plazo (Principio 18).
9. **Responsabilidades del Consejo de Administración:** El Código señala la importancia de establecer un marco genérico de actuación con normas de conducta para los Consejeros. Los *Principios 22 a 27* establecen 6 recomendaciones al respecto.

10. Criterios para el nombramiento de Consejeros: El *Principio 4* se refiere a los *Consejeros Independientes*, los cuales son seleccionados por su experiencia, capacidad y prestigio profesional. Los *Principios 5* y *6* son relativos a los *Consejeros Patrimoniales* y a los *Consejeros Relacionados*, respectivamente.

11. Selección e inducción a la sociedad de nuevos consejeros: El *Principio 21* y sus *anotaciones* sugieren que los nuevos consejeros reciban una correcta inducción a su nueva responsabilidad. Los Consejeros deberán tener un amplio conocimiento del negocio, de la posición de la sociedad en el mercado, sus competidores, clientes y proveedores. Los consejeros tienen responsabilidades y su desconocimiento no los exime de sus deberes.

El *Principio 54* sugiere que dentro de la información que se entregue a los accionistas se incluya la propuesta de integración del Consejo, así como un resumen de su perfil profesional. Según las recomendaciones del punto *1.2 de la Integración del Consejo de Administración*, se debe evitar que los *consejeros propietarios* no asistan a las reuniones y sean suplidos por algún consejero suplente, diluyendo así sus obligaciones (*Principio 3*).

12. Tamaño del Consejo de Administración: El *Principio 2* recomienda que se integre por no menos de 5 ni por más de 15 consejeros propietarios, es decir, se debe integrar por un número que se encuentre entre 5 y 15 consejeros propietarios. Además, el *Principio 3* recomienda que no existan *consejeros suplentes*.

13. Mezcla de Consejeros Independientes, Patrimoniales y Relacionados: El *Principio 5* se refiere a los *Consejeros Patrimoniales*, que son aquellos seleccionados por su carácter de accionistas significativos o que actúan como mandatarios de éstos. Por su parte, el *Principio 6* establece que los *Consejeros Relacionados* son aquellos que no se encuentran en los supuestos de los

Consejeros Independientes o de los *Patrimoniales*. El *Principio 7* sugiere que los *Consejeros Independientes* y *Patrimoniales* constituyan, conjuntamente, al menos el 40% del Consejo; y que los *Independientes* representen cuando menos el 20% del total de los consejeros. Para cumplir con su propósito, el Consejo de Administración deberá incluir miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la empresa para aportar una *visión externa e independiente*.

14. Definición de "Independencia": El *Principio 4* señala quiénes son *Consejeros Independientes*. El término se utiliza para identificar a aquellos que no están vinculados con el *equipo directivo* de la sociedad y su labor es contribuir con una *visión imparcial a la planeación estratégica* de ésta.

15. Conflictos de interés: Según el *Principio 11*, se deben evitar *conflictos de interés* en los órganos intermedios. El *Principio 22* señala como "deber" de los consejeros el comunicar al Presidente y al Secretario del Consejo cualquier situación que pueda derivar en un *conflicto de interés* y deberá abstenerse de participar en la deliberación correspondiente.

16. Remuneraciones de los administradores: Este tema no se encuentra previsto directamente por el Código, pero el *Principio 10* recomienda que, con el propósito de tomar decisiones más informadas, el Consejo realice algunas *funciones de evaluación y compensación* a través de un *órgano intermedio*.

17. Las Relaciones del Consejo de Administración con Inversionistas, etc.: El Consejo debe asegurar que los accionistas y el mercado en general, tengan acceso a la *información pública* de la sociedad. Según el *Principio 56*, cada sociedad debe contar con *políticas, mecanismos y personas responsables* para informar a los inversionistas, con el fin de mantener la comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales.

18. Reuniones del Consejo y la orden del día: El *Principio 18* sugiere que el Consejo de Administración se reúna cuando menos 4 veces al año, y en una de esas reuniones se dedicará a definir la estrategia de mediano y largo plazo de la sociedad. Reunirse periódicamente servirá para asegurar el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la sociedad. El *Principio 19* sugiere un proceso por el que, con el acuerdo de por lo menos el 25% del número de consejeros, se pueda convocar a una sesión del Consejo. Es importante que las sociedades cuenten con mecanismos que garanticen la apertura del Consejo, para que su funcionamiento no dependa de una sola persona.

19. La información del Consejo de Administración: Según el *Principio 20*, se recomienda que los consejeros tengan acceso, con anticipación de cuando menos 5 días hábiles a la reunión, a la información relevante para la toma de decisiones de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria, excepto en los casos de *información confidencial*. La participación activa de los consejeros se traduce en una *mayor institucionalidad del Consejo*, por lo que es importante proporcionar a los consejeros la información necesaria para cumplir con sus funciones.

20. Número, estructura e independencia de los Órganos Intermedios (Comités): El *Principio 10* recomienda que para tomar decisiones más informadas, el Consejo realice las funciones de *evaluación y compensación*, de *auditoría*, y de *finanzas y planeación* por medio de uno o varios órganos intermedios. Los *Principios 11 a 17* establecen las recomendaciones que deberán seguir dichos órganos.

21. Asignación y rotación de los miembros de los Órganos Intermedios (Comités): El *Principio 16* sugiere que cada *Consejero Independiente* participe en al menos un órgano intermedio. Por su parte, el *Principio 17* recomienda que el *órgano intermedio* encargado de la *función de auditoría* sea presidido por un *Consejero Independiente*. Se considera importante que los *Consejeros*

Patrimoniales y los *Consejeros Independientes* participen en los *órganos intermedios*. Los *Consejeros Independientes*, por ejemplo, fueron elegidos por su prestigio profesional y experiencia, mientras que los *Patrimoniales* tienen los incentivos para involucrarse y resolver asuntos de los *órganos* porque vigilan su inversión.

22. Evaluación del Director General y de los funcionarios de alto nivel: Según el *Principio 28*, el Comité u *Órgano Intermedio de Evaluación y Compensación* deberá cumplir con funciones como sugerir al Consejo procedimientos para proponer al Director General y a los funcionarios de alto nivel. El *Principio 29* recomienda que éste Comité apoye al Consejo revisando las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.⁷

23. Compensaciones: El *Principio 28* recomienda las funciones del *Órgano Intermedio de Evaluación y Compensación*. El *Principio 29* sugiere al *Comité de Evaluación y Compensación* apoyar al Consejo revisando las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, así como asegurar que los pagos por separación de la sociedad se apeguen a los lineamientos aprobados por el Consejo. El *Principio 30* recomienda que en el *informe anual* del Consejo se revelen las políticas y los componentes que integran los paquetes de remuneración de los consejeros, del Director General y de los funcionarios de alto nivel de las sociedades.

24. Contenido y características de la revelación de información: El *Principio 8* sugiere que en el *informe anual* del Consejo se mencione cuáles consejeros tienen la calidad de *Independientes* y cuáles de *Patrimoniales*. El *Principio 9* sugiere que en el *informe anual* del Consejo se mencionen los principales cargos que ocupa cada consejero a la fecha del mismo. Por su parte, el

⁷ Ver el punto II.2 Aspectos Operativos de la Función de Evaluación y Compensación del texto del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Principio 55 recomienda que el Consejo de Administración incluya en su informe anual los aspectos relevantes de los trabajos de cada *órgano intermedio*, y que los informes de éstos últimos al Consejo estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea de Accionistas, a excepción de la *información confidencial* que pudiera afectar la competitividad de la sociedad.

Asimismo, en el informe anual se deberán incluir los nombres de los integrantes de cada *órgano intermedio*. El *Principio 56* sugiere que las sociedades deben contar con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los accionistas, a fin de mantener la comunicación con ellos y con los posibles inversionistas.

25.Revelación de las compensaciones: Se aplica lo relativo al ya mencionado *Principio 29*.⁸ Por su parte, el *Principio 30* recomienda que en el informe anual de Consejo se revelen las políticas y los componentes que integran los *paquetes de remuneración* de los consejeros, del Director General y de los funcionarios de alto nivel de las sociedades. El Comité creador del Código considera que las políticas de remuneración implementadas por el Consejo de Administración deberán ser reveladas al mercado.

26.Revelación de la información de Gobierno Corporativo: Según la *Exposición de Motivos* del Código, las recomendaciones del mismo sirven de complemento a las disposiciones legales mexicanas. Su cumplimiento es voluntario, pero las *empresas públicas* deberán informar a la Bolsa de Valores el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código.⁹ Por su parte, el *Principio 8* recomienda que en el informe anual del Consejo se mencione

⁸ El *Principio 29* sugiere al *Comité de Evaluación y Compensación* apoyar al Consejo revisando las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, así como que los pagos por separación de la sociedad se apeguen a los lineamientos aprobados por el Consejo.

⁹ Como ya se mencionó, en el caso de que no sigan las recomendaciones, las empresas deberán explicar la razón y señalar el mecanismo alternativo para suplir las sugerencias.

cuáles consejeros tienen la calidad de *Independientes* y cuáles de *Patrimoniales*. Asimismo, se aplica lo relativo al *Principio 9*.¹⁰

27. La independencia de los auditores: Los *principios 32 a 35* establecen los criterios para la *selección de auditores*. En el *proceso de selección* se deberá tomar en cuenta tanto la capacidad técnica de estos, así como su independencia.

28. Votación de los accionistas: El *Principio 53* sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del *orden del día* de la Asamblea, los accionistas puedan girar instrucciones a sus *mandatarios* sobre el sentido en que deberán ejercer sus derechos de voto correspondientes a cada punto del orden del día.

29. Asambleas de Accionistas y voto delegado: El *Principio 51* recomienda no incluir en el orden del día el rubro referente a "*asuntos varios*", ni agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto, con el objetivo de que sean discutidos apropiadamente. Además, el *Principio 52* sugiere que toda la información de cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas, esté disponible con 15 días de anticipación. En este rubro también se aplica lo relativo a los mencionados *Principios 53*¹¹, *54*¹² y *55*¹³.

¹⁰ Este principio recomienda que en el mismo informe se mencionen los principales cargos "actuales" de cada consejero a la fecha de su realización.

¹¹ Como ya se mencionó, este principio sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberán ejercer los derechos de voto de correspondientes en cada punto del orden del día de la Asamblea.

¹² Recomienda que dentro de la información que se entregue a los accionistas se incluya la *propuesta de integración del Consejo de Administración*, al igual que el perfil profesional de los candidatos.

¹³ Este principio sugiere que el Consejo incluya en su informe anual los aspectos relevantes del trabajo de los *órganos intermedios*. Es importante que los accionistas reciban toda la información de los candidatos a consejeros, así como un breve currículum para que puedan valorar sus perfiles y voten de manera informada y responsable.

B) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

El Código hace una distinción entre las funciones del Consejo de Administración y las del equipo directivo. Al **cuerpo directivo** de la sociedad le corresponde la *operación diaria* de esta, mientras que al **Consejo de Administración** le corresponde *definir la visión estratégica*, así como *aprobar la gestión de los directivos*.

Para cumplir con esta función, se recomienda al Consejo contar con miembros ajenos a la operación diaria de la sociedad para que tengan una opinión externa e independiente sobre la administración. Además, el Consejo de Administración se debe apoyar en *órganos intermedios (Comités)* para evaluar la información y proponer acciones específicas, con el propósito de que el Consejo cuente con la información necesaria para cumplir adecuadamente con la toma de decisiones. Es importante que se establezcan reglas claras en cuanto a la operación y al funcionamiento del Consejo.

1.- FUNCIONES: El **Principio 1** recomienda nuevas funciones del Consejo de Administración, además de las ya previstas en la LGSM, la LIC, la LMV y otras disposiciones.

Algunas funciones sugeridas para el Consejo de Administración son las siguientes:

- i. Establecer la *visión estratégica* de la sociedad.
- ii. Asegurar que los accionistas y el mercado tengan *acceso a la información pública* de la sociedad.
- iii. Establecer *mecanismos de control interno*.
- iv. Asegurar que la sociedad cuenta con los *mecanismos necesarios* que permitan *comprobar que cumple con la legislación aplicable*.

- v. *Evaluar regularmente el desempeño del Director General y de los funcionarios de alto nivel* de la sociedad, es decir, la categoría inmediata inferior al Director General.

2.- INTEGRACIÓN: El *Principio 2* recomienda que el Consejo de Administración se integre por un número de miembros que **no exceda de 15 y no sea menor de 5 consejeros propietarios.**

La forma en cómo se integra el Consejo es un elemento esencial para su adecuado funcionamiento. Se recomienda el **número mínimo de 5 consejeros** para que se genere una *pluralidad de opinión* dentro de él. El **número máximo de 15 consejeros** es propuesto para asegurar que los miembros expresen sus opiniones y discutan, evitando ser ineficientes al existir un número excesivo de consejeros.

Por su parte, el *Principio 3* recomienda que no existan **consejeros suplentes**.¹⁴

El *Principio 4* proporciona el concepto de **Consejeros Independientes**.¹⁵ Los Consejeros Independientes son aquellos seleccionados por su *experiencia, capacidad y prestigio profesional*, y que además, al momento de su nombramiento, **no se encuentren** en alguno de los **siguientes supuestos**:

- i. *"Ser empleados o directivos de la sociedad;*

¹⁴ Debemos recordar que, según dicho principio, en el caso de que sí hubiere *consejeros suplentes*, cada candidato a *consejero propietario* deberá sugerir a su *suplente*. Este principio pretende evitar que los *consejeros propietarios* no asistan a sus reuniones y que sean suplidos, diluyendo sus obligaciones. Cuando se acepten los *suplentes*, los *consejeros propietarios* deberán trabajar conjuntamente con ellos para participar efectivamente en sus funciones.

¹⁵ El Código señala la importancia de la composición del Consejo, para que éste pueda definir la visión estratégica de la sociedad, además de ser un apoyo en su operación. Por la anterior, es fundamental incorporar dentro de la sociedad la figura del *consejero independiente*.

- ii. Sin ser empleados o directivos y **siendo accionistas de la sociedad, tengan poder de mando sobre los directivos de la misma;**
- iii. Ser **asesores de la sociedad o socios empleados de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o sus afiliados y que sus ingresos dependan significativamente¹⁶ de esta relación contractual;**
- iv. Ser **clientes, proveedores, deudores o acreedores de la sociedad o socios o empleados de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante¹⁷;**
- v. Ser **empleados de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes¹⁸ de la sociedad;**
- vi. Ser **Director General o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el Director General o un funcionario de alto nivel de la sociedad; y**
- vii. Ser **parientes¹⁹ de alguna de las personas mencionadas en los incisos i a vi señalados anteriormente."**

Así, los **Consejeros Independientes** serán aquellos que no están vinculados con el equipo directivo de la sociedad y que son llamados a formar parte del Consejo por su prestigio personal y profesional, contribuyendo con una visión imparcial en la planeación estratégica y en otras funciones del Consejo.

¹⁶ **Ingreso significativo** es el que representa más del 10% de los ingresos del asesor o de la firma, según el Código.

¹⁷ **Cliente o proveedor importante** es considerado por el Código cuando las ventas de o a la empresa representan más del 10% de las ventas totales del cliente o del proveedor, respectivamente. El Código considera **deudor o acreedor importante** cuando el importe del crédito es mayor al 15% de los activos de la sociedad o de su contraparte.

¹⁸ **Donativos importantes** son aquellos que representen más del 15% del total de los donativos recibidos por la institución, según el Código.

¹⁹ Según el Código "*este supuesto aplica al cónyuge y hasta el tercer grado en los casos de consanguinidad y de afinidad, para los casos de los incisos (i) y (ii); y al cónyuge y hasta el primer grado en los casos de consanguinidad y de afinidad, para los casos expuestos en los incisos (iii) a (vi).*"

El **Principio 5** define a los **Consejeros Patrimoniales**: "Son aquellos seleccionados por su carácter de accionistas significativos, o aquellos que actúan como mandatarios de éstos. Dependiendo de si el accionista significativo y su mandatario cumplen o no con las características de consejero independiente podrán ser **Consejeros Patrimoniales Independientes** o **Consejeros Patrimoniales Relacionados**." Son **accionistas significativos** aquellos que de manera directa o indirecta detentan un porcentaje del capital social que sea igual o superior al 2%.

El Código recomienda incorporar la figura del **Consejero Patrimonial**, que se caracteriza por "asumir el riesgo que implica una tenencia significativa en el capital de una sociedad." Se recomienda su incorporación porque, debido a su alta tenencia del capital social, los **Consejeros Patrimoniales** están interesados en mantener un monitoreo permanente sobre su inversión, lo que beneficia a toda la sociedad.

Por otra parte, el **Principio 6** señala que los **Consejeros Relacionados** son aquellos que no se encuentran en alguno de los supuestos de los **Consejeros Independientes** o **Consejeros Patrimoniales** (**Principios 4 y 5**, respectivamente).

El **Principio 7** sugiere que los **Consejeros Independientes y Patrimoniales** constituyan "conjuntamente" al menos el 40% del Consejo de Administración. Además, dicho principio recomienda que los **Consejeros Independientes** representen cuando menos el 20% del total de los consejeros. Para que los **Consejeros Independientes y Patrimoniales** cumplan con su propósito, es necesario que cuenten con un porcentaje suficiente de representación dentro del Consejo de Administración.

El **Principio 8** sugiere que en el informe anual que presenta el Consejo de Administración, se señale cuáles consejeros tienen la calidad de **Independientes** y cuáles de **Patrimoniales**, "... indicando para estos últimos su categoría." Asimismo, el **Principio 9** sugiere que en el mencionado informe anual

se señalen los **principales cargos actuales** de cada consejero **a la fecha del informe**. El Código recomienda que la sociedad proporcione información acerca de sus consejeros, con la intención de que los inversionistas, y el mercado en general, puedan evaluar la integración de su Consejo de Administración.

3.- ESTRUCTURA: El **Comité de Gobierno Corporativo** considera que existen cuando menos 3 *áreas específicas* que el Consejo de Administración debe tomar en cuenta al momento de tomar decisiones importantes para la sociedad. Éstas áreas son:

- ✓ **Evaluación y compensación;**
- ✓ **Auditoría;**
- ✓ **Finanzas y planeación.**

El Consejo, tomando en consideración estas 3 áreas, deberá utilizar mecanismos que le permitan actuar y decidir de la mejor manera en cada una de ellas. Para ello, el Código recomienda la creación de **uno o varios órganos intermedios**, como mecanismos para ayudar al Consejo en el desempeño de sus funciones. Estos órganos se deberán componer, a su vez, de consejeros, siendo una extensión del Consejo, con la principal función de apoyarlo al momento de tomar decisiones sobre distintas cuestiones.

Los **órganos intermedios** no deberán intervenir en la operación de la sociedad, pues *no son órganos ejecutivos*, ni les corresponden funciones del Consejo, ni de las áreas operativas de la sociedad. Para cumplir con su propósito, deberán apoyarse en el trabajo de las estructuras administrativas ya establecidas.

El **Principio 10** recomienda que, para tomar decisiones de manera más informada, el Consejo de Administración deberá realizar las *funciones de evaluación y compensación; auditoría, y de finanzas y planeación*, a través de uno o varios órganos intermedios. El **Código no recomienda qué tipo de órgano**

intermedio deberá ser adoptado por las sociedades mexicanas, pero la *práctica internacional* utiliza los denominados **Comités**. En realidad no importa qué tipo de órgano intermedio se utilice, lo fundamental es que el Consejo de Administración tome decisiones informadas sobre temas importantes.²⁰

Los **Principios 11 a 17** contienen las *recomendaciones* que deberán seguirse por los **órganos intermedios**. Algunos de estos principios son los siguientes:

- ◆ Se pueden crear *uno o varios órganos intermedios*, siempre que su *objetivo sea claro* y su membresía *evite conflictos de interés*.
- ◆ Deberán integrarse únicamente por *consejeros propietarios*.
- ◆ Se recomienda que estén compuestos por *tres miembros como mínimo y siete como máximo*.
- ◆ Se sugiere que *informen regularmente de sus actividades al Consejo de Administración*.
- ◆ El *Presidente de cada órgano intermedio* podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con las funciones del órgano intermedio.
- ◆ El Código sugiere que cada *Consejero Independiente* participe en al menos un órgano intermedio, además de cumplir con sus funciones en el Consejo.
- ◆ El Código recomienda que el órgano intermedio *sea presidido por un consejero independiente*.

²⁰ "Por ejemplo, se considera importante que los consejeros patrimoniales y los consejeros independientes participen en los trabajos de los órganos intermedios. Estos últimos porque fueron elegidos por su prestigio profesional y experiencia, y los patrimoniales debido a que tienen los incentivos para involucrarse y resolver los asuntos de dichos órganos." Anotaciones del Principio 10.

cumplir sus funciones. El **Principio 20** recomienda que los consejeros tengan **acceso**, con **anticipación de cuando menos 5 días hábiles a la reunión**, a la **información relevante** para la toma de decisiones de acuerdo con la orden del día establecido en la convocatoria. Sin embargo, lo anterior no se aplicará cuando se trate de **asuntos estratégicos** que requieran **confidencialidad**. En este caso, se deberán establecer mecanismos específicos para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente lo referente a los asuntos estratégicos de la sociedad.

En cuanto a los Consejeros nombrados por primera vez, el Código recomienda que éstos cuenten con la información necesaria para desempeñar su cargo, así como que gocen de un conocimiento amplio del negocio como la posición que ocupa la sociedad en el mercado, quiénes son sus principales competidores, clientes y proveedores. El Código establece que los consejeros están obligados a responder por el ejercicio de sus funciones. El desconocimiento de sus responsabilidades no los exime del cumplimiento de sus deberes. Por ello, es indispensable que se les informe del alcance y de las consecuencias legales y estatutarias de su cargo.

El **Principio 21** sugiere que cuando los consejeros hayan sido *nombrados por primera vez*, se les otorgue una *adecuada inducción a su nueva responsabilidad*. Por lo menos, la sociedad deberá proporcionarles la información necesaria respecto de ella y de su entorno, así como las obligaciones, responsabilidades y facultades de los Consejeros.

5.- DEBERES DE LOS CONSEJEROS: Al aceptar el cargo de consejeros, se *asumen obligaciones y responsabilidades* que deberán establecerse con claridad y precisión en un *marco genérico que establezca normas de conducta* para los mismos. El Código recomienda seguir seis principios al respecto (**Principios 22 a 27**).

cumplir sus funciones. El **Principio 20** recomienda que los consejeros tengan **acceso**, con **anticipación de cuando menos 5 días hábiles a la reunión**, a la **información relevante** para la toma de decisiones de acuerdo con la orden del día establecido en la convocatoria. Sin embargo, lo anterior no se aplicará cuando se trate de **asuntos estratégicos** que requieran **confidencialidad**. En este caso, se deberán establecer mecanismos específicos para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente lo referente a los asuntos estratégicos de la sociedad.

En cuanto a los Consejeros nombrados por primera vez, el Código recomienda que éstos cuenten con la información necesaria para desempeñar su cargo, así como que gocen de un conocimiento amplio del negocio como la posición que ocupa la sociedad en el mercado, quiénes son sus principales competidores, clientes y proveedores. El Código establece que los consejeros están obligados a responder por el ejercicio de sus funciones. El desconocimiento de sus responsabilidades no los exime del cumplimiento de sus deberes. Por ello, es indispensable que se les informe del alcance y de las consecuencias legales y estatutarias de su cargo.

El **Principio 21** sugiere que cuando los consejeros hayan sido *nombrados por primera vez*, se les otorgue una *adecuada inducción a su nueva responsabilidad*. Por lo menos, la sociedad deberá proporcionarles la información necesaria respecto de ella y de su entorno, así como las obligaciones, responsabilidades y facultades de los Consejeros.

5.- DEBERES DE LOS CONSEJEROS: Al aceptar el cargo de consejeros, se *asumen obligaciones y responsabilidades* que deberán establecerse con claridad y precisión en un *marco genérico que establezca normas de conducta* para los mismos. El Código recomienda seguir seis principios al respecto (**Principios 22 a 27**).

- ➡ **Los consejeros deberán comunicar** al Presidente y al Secretario del Consejo de Administración **cualquier conflicto de interés y abstenerse de participar** en cualquier deliberación relacionada.
- ➡ **Los consejeros deberán utilizar los activos o servicios de la sociedad únicamente para el cumplimiento del objeto social**, así como definir políticas claras en cuanto a las excepciones para utilizar dichos bienes en cuestiones personales.
- ➡ **Todos los consejeros deberán dedicar el tiempo y la atención adecuadas a sus funciones.** Los *consejeros propietarios* deberán, además, *asistir por lo menos al 70% de las reuniones* a las que sean convocados.
- ➡ **Los consejeros deberán mantener absoluta confidencialidad de la información que pueda afectar las operaciones de la sociedad**, así como de las deliberaciones del Consejo.
- ➡ Los *consejeros propietarios* y, en su caso, los suplentes deberán *mantenerse mutuamente informados* sobre los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración.
- ➡ **Los consejeros deberán apoyar al Consejo de Administración por medio de orientaciones, recomendaciones y opiniones respecto del desempeño de la sociedad.** Todas sus decisiones deberán ser sustentadas en criterios profesionales y de personal calificado que tenga un enfoque más amplio e independiente de las operaciones de la sociedad.

C) **EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN:** El Código recomienda la adopción de un *mecanismo de apoyo* al Consejo de Administración para cumplir con la *función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad*. Para ello, se deberá apoyar en estructuras internas, como el *área de recursos humanos*. "El Comité considera que lo esencial es que el *mecanismo elegido asegure que las propuestas sean elevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.*" La existencia

del mecanismo deberá ser revelada y su actuación deberá ser transparente para aumentar la confianza de los inversionistas en la administración.

1.- FUNCIONES GENÉRICAS: El objetivo de estas funciones es que la sociedad cuente con *políticas de recursos humanos y remuneración adecuadas*.

El **Principio 28** recomienda el cumplimiento de las siguientes *funciones del Órgano Intermedio de Evaluación y Compensación*:

- i. Sugerir al Consejo *procedimientos para proponer al Director General y a los funcionarios de alto nivel*;
- ii. Proponer al Consejo los *criterios para evaluar al Director General y a los funcionarios de alto nivel*, según los lineamientos generales establecidos por el Consejo de Administración; y
- iii. Analizar y elevar al Consejo de Administración la propuesta que realice el Director General acerca de la *estructura y monto de las remuneraciones de los principales ejecutivos* de la sociedad.

2.- ASPECTOS OPERATIVOS: El *órgano intermedio* respectivo (de *Evaluación y Compensación*) debe *asistir al Consejo en la evaluación de las políticas para determinar las remuneraciones del Director General y de los altos funcionarios*. Estas políticas deben tomar en cuenta aspectos como las metas previamente fijadas, el desempeño individual, así como el desempeño de la sociedad. Asimismo, las políticas deberán ser reveladas al mercado y tendrán por objeto proteger el patrimonio de la sociedad, evitando pagos excesivos a los principales funcionarios por motivo de indemnización. Esto se logrará mediante la revisión de las condiciones de los contratos laborales de los funcionarios.

El **Principio 29** sugiere que se apoye al Consejo revisando que las *condiciones de contratación y de los pagos probables por separación del Director General y de los funcionarios de alto nivel se apeguen a los lineamientos*

aprobados por el Consejo. El **Principio 30** recomienda que dentro del *informe anual del Consejo*, se revelen las *políticas utilizadas en los paquetes de remuneración* de los Consejeros, del Director General y de los funcionarios de alto nivel.

D) AUDITORÍA: El *Comité de Mejores Prácticas Corporativas* recomienda, a través del Código, la existencia de un *mecanismo de apoyo* al Consejo en la verificación del cumplimiento de la *función de auditoría*; asegurándose de que las *auditorías interna y externa* se realicen con la mayor objetividad posible, así como que la información financiera sea útil, oportuna y confiable. La información generada debe llegar a los consejeros, a los accionistas e incluso al público, y ésta debe ser transparente, suficiente y deberá reflejar la posición financiera de la sociedad. Para cumplir esta recomendación, el *Consejo y el Comité de Auditoría* podrán apoyarse en las estructuras internas de la sociedad como el *área de auditoría interna y en los auditores externos*.

1.- FUNCIONES GENÉRICAS: El Código recomienda la *coordinación entre el auditor externo, el interno y el comisario* durante todas las etapas del proceso de auditoría. El **Principio 31** sugiere que el *órgano intermedio de auditoría* cumpla con las siguientes *funciones*:

- i. Debe *recomendar* al Consejo de Administración los *candidatos para auditores externos* de la sociedad.
- ii. Deberá *recomendar* al Consejo las *condiciones de contratación y del mandato profesional de los auditores externos*.
- iii. Debe apoyar al Consejo en la *supervisión de los contratos de auditoría*.
- iv. Deberá servir de *canal de comunicación entre el Consejo y los auditores externos*; además, deberá asegurar la *independencia y objetividad de los auditores independientes*.
- v. Deberá *revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría*, así como informar al Consejo sobre los *resultados*.

- vi. Debe recomendar al Consejo las bases para la preparación de la información financiera.
- vii. Auxiliar al Consejo revisando la información financiera y su proceso de emisión.
- viii. Contribuir en la delimitación de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad.
- ix. Debe auxiliar al Consejo en la Coordinación y evaluación de los programas anuales de auditoría interna.
- x. Deberá coordinar las labores del auditor interno, externo y del comisario.
- xi. Verificará que se cuente con los mecanismos necesarios para comprobar que la sociedad cumple con las normas a las que está sujeta.

2.- SELECCIÓN DE AUDITORES: El Código sugiere que en el proceso de selección de auditores se tomen en cuenta aspectos como la capacidad técnica y la independencia. Además, se debe poner especial atención en aquellas circunstancias que pudieren afectar la objetividad del auditor, como por ejemplo, el hecho de que los ingresos del despacho auditor dependan significativamente de la sociedad. "En caso de que los auditores provean a la sociedad de servicios distintos a la propia auditoría, es importante que se mantenga bajo revisión la naturaleza y extensión de dichos servicios, a fin de asegurar que la objetividad de los auditores no se vea afectada."²¹

El **Principio 32** recomienda que al momento de contratar al auditor externo, el Comité de Auditoría se abstenga de recomendar la contratación de los despachos auditores en los que los honorarios percibidos por todos los servicios que presten a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 20% de sus ingresos totales.

Por su parte, el **Principio 33** sugiere que se adopte algún mecanismo de rotación del socio del despacho auditor que dictamine a la sociedad, para asegurar

²¹ D. O. F., (1ª sección) 19 de marzo de 2003, p. 209.

la objetividad en los reportes. El Código recomienda que se realice esta rotación al menos cada 6 años.

En cuanto al **dictamen de auditoría**, éste aporta la opinión de un tercero independiente de la sociedad sobre la razonabilidad de los estados financieros presentados por el Consejo de Administración o por la alta dirección o, incluso, por las estructuras de la sociedad encargadas de hacerlo. Las sociedades deben considerar que existe la posibilidad de que la persona que las dictamina por mucho tiempo, pierda objetividad al momento de emitir su opinión, por ello, se recomienda la rotación de los auditores encargados de dictaminar los estados financieros.

De acuerdo con lo establecido por la LGSM, el **comisario** es designado por los accionistas y se encarga, entre otras cosas, de revisar los estados financieros y la aplicación de las políticas contables.²² Mientras que el **auditor** se designa por la administración de la sociedad para opinar sobre los estados financieros. Aunque algunas funciones del comisario y del auditor son similares, se trata de figuras distintas desde muchos puntos de vista: quiénes los designan, sus funciones y las razones de su designación.

De esta manera, encargarle al comisario la auditoría podría generar conflictos de interés. Por lo que el **Principio 34** recomienda que la persona que realiza el dictamen de la auditoría de los estados financieros anuales de la sociedad sea distinta de la que actúa como comisario, aunque ambas personas podrán ser socios del mismo despacho. Por su parte, el **Principio 35** recomienda cuidar que el **perfil** de la persona designada como **comisario** le permita cumplir con sus obligaciones legales. Además, recomienda que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración, se **revele dicho perfil**.

²² Artículos 164 a 171 de la LGSM.

3.- INFORMACIÓN FINANCIERA: Tomando en consideración que la información financiera presentada por la Dirección General al Consejo de Administración, generada durante el ejercicio contiene cifras no auditadas, y con el objeto de que el Consejo tome decisiones basadas en información confiable, se deberá apoyar en las estructuras internas de la sociedad para emitir una opinión sobre los procesos de validación de dicha información. De esta manera, la **auditoría interna** sirve de apoyo para la administración, al permitirle valorar la información financiera generada, así como la efectividad de los controles internos.

El **Principio 36** sugiere que la sociedad cuente con un **área de auditoría interna**. El **Principio 37** recomienda que se deben someter a la aprobación del Consejo de Administración las *políticas contables para la preparación de información financiera* de la sociedad. El Consejo debe estar informado de las políticas generales de contabilidad aplicadas en la preparación de los estados financieros. Esto garantiza a los usuarios de la información que la sociedad se apegue a las políticas contables que satisfacen sus necesidades.

Se recomienda *mantener una misma política* porque asegura la consistencia de la información financiera y permite la formación de expectativas sobre el futuro de la sociedad. En los *casos en que justificadamente se decida cambiar la política contable* de una sociedad, se deberá informar oportuna y justificadamente dicha decisión, para que los usuarios puedan evaluar los impactos del cambio. El **Principio 38** recomienda que cuando se someta a la aprobación del Consejo de Administración cambios en las políticas contables, será necesario justificar el motivo de los mismos.

El **Principio 39** recomienda que el Consejo se cerciore de que la **información financiera intermedia** también se realice conforme a las políticas, criterios y prácticas con las que se elabora el *informe anual*. Para promover la confianza de los inversionistas en la información, es importante que las bases de preparación de éste informe sean las mismas que las utilizadas durante el ejercicio. Durante

este proceso, el Consejo se podrá auxiliar de los auditores internos, externos y del comisario. Además, el **Principio 40** sugiere que se sometan al Consejo, para su aprobación, los mecanismos necesarios para asegurar la buena calidad de la información presentada al Consejo. Aquí también podrán participar los auditores internos, externos y el Comisario.

4.- CONTROLES INTERNOS: El Código recomienda la adopción de un *sistema de control interno*, por medio del cual el Consejo asegura que la sociedad actúa en un ambiente de control. El Código señala que se entiende por **sistema de control interno** a "... los controles operacionales que se establecen con el fin de que la sociedad marche conforme a los lineamientos generales establecidos por el Consejo de Administración. Entre otros aspectos, estos controles cubren políticas y procedimientos, segregación de funciones, manuales de operación y salvaguarda de activos."²³

El **Principio 41** sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración los *lineamientos generales del sistema de control interno*. El Código reconoce la importancia de que los accionistas cuenten con información de los procesos con los que opera la sociedad, que ésta goza de un procedimiento administrativo ordenado y que tiene un control adecuado de los activos sociales. Así, los informes emitidos por los auditores internos y externos sirven para verificar la efectividad del sistema de control.

El **Principio 42** propone que se apoye al Consejo evaluando la efectividad del sistema de control interno y se emita una opinión sobre los controles financieros y operacionales. Además, se recomienda que los *auditores externos* validen la efectividad del sistema de control interno y emitan un reporte, según lo sugiere el **Principio 43**.

²³ D. O. F., (1ª sección) 19 de marzo de 2003, p. 210.

5.- REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES: El **Principio 44**

recomienda que se asegure la existencia de mecanismos para determinar si la sociedad cumple con las disposiciones legales que les son aplicables. Para ello, se recomienda realizar una *revisión por lo menos una vez al año*. Por su parte, el **Principio 45** sugiere la elaboración de un informe periódico al Consejo de Administración sobre la situación legal de la sociedad.

De esta manera, el Código reconoce la importancia de que las sociedades cuenten con un mecanismo que mantenga informado al Consejo sobre el cumplimiento de las disposiciones legales. Este mecanismo debe considerar la necesidad de mantener y proporcionar información periódica sobre estos aspectos, para emitir una opinión sobre el grado de cumplimiento de las disposiciones y de que no existe ningún tipo de problema legal para la sociedad. Con la adopción de éste mecanismo, se reduce la posibilidad de gastar en situaciones inesperadas y proporciona al mercado la certidumbre de que la situación de la sociedad está apegada a la ley.

E) FINANZAS Y PLANEACIÓN: El Código recomienda que la sociedad cuente con un *mecanismo de apoyo* al Consejo en la *realización de las funciones de finanzas y planeación*, específicamente en la *evaluación de la estrategia de largo plazo de la sociedad*, así como de las principales *políticas de inversión y financiamiento*. Este mecanismo (**Comité de Finanzas y Planeación**) y el Consejo se podrán apoyar en las estructuras internas, como el **área de finanzas**. Es fundamental que el mecanismo se encargue de cumplir con las funciones sugeridas por el Código y se asegure de que las propuestas sean elevadas al Consejo de Administración para la toma de decisiones correspondiente. El mecanismo debe asegurar que las políticas de inversiones y financiamiento se adecuen y sigan lo establecido en la visión estratégica de la sociedad.

1.- FUNCIONES GENÉRICAS: El **Principio 46** recomienda el cumplimiento de las siguientes **funciones del órgano intermedio de finanzas y planeación** en apoyo al Consejo para la **definición de políticas y estrategias**:

- i. Evaluar y, en su caso, sugerir las **políticas de inversión** de la sociedad propuestas por la Dirección General, para someterlas a la aprobación del Consejo.
- ii. Evaluar y, en su caso, sugerir **las políticas de financiamiento** (capital o deuda) de la sociedad propuestas por la Dirección General, para someterlas a la aprobación del Consejo.
- iii. Evaluar y, en su caso, sugerir **los lineamientos generales para la determinación de la planeación estratégica** de la sociedad.
- iv. Opinar sobre **las premisas del presupuesto anual** y proponerlas al Consejo para su aprobación.
- v. Dar seguimiento a la **aplicación del presupuesto y del plan estratégico**.
- vi. Identificar los **factores de riesgo** a los que esta sujeta la sociedad y evaluar las políticas para su administración.

2.- ASPECTOS OPERATIVOS: El Código recomienda que para apoyar al Consejo de Administración en la toma de decisiones, es importante que éste reciba opiniones sobre las **operaciones de inversión y financiamiento** que se pretenden realizar, tomando en cuenta, especialmente, las prioridades y políticas señaladas por el Consejo de Administración.

El **Principio 47** recomienda que se presente una **evaluación** al Consejo acerca de la **viabilidad de las principales inversiones y operaciones de financiamiento**, de acuerdo con las políticas establecidas. Por su parte, el **Principio 48** sugiere la **evaluación periódica** de la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico. A su vez, el **Principio 49** sugiere el auxilio al Consejo de la vigilancia de la congruencia de las políticas de inversión y financiamiento con la visión estratégica de la sociedad. Es decir, debe existir una

vinculación entre las políticas de inversión de financiamiento con los objetivos a largo plazo de la sociedad. Además, el **Principio 50** sugiere que se auxilie al Consejo en la revisión de las proyecciones financieras, asegurando su congruencia con el plan estratégico.

F) REVELACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS ACCIONISTAS: El Código, con el objeto de facilitar a las sociedades el acceso a recursos en mejores condiciones, propone que éstas proporcionen al mercado información suficiente y adecuada.

1.- INFORMACIÓN Y ORDEN DEL DÍA DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS: Las recomendaciones del Código se pueden utilizar en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas. El **Principio 51** recomienda que no se incluya en el orden del día el rubro de "asuntos varios", ni agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto. Esta recomendación pretende que los accionistas voten cada asunto por separado y estén informados de los temas a tratar en la reunión. El Código señala la necesidad de que en la Convocatoria a la Asamblea de Accionistas, se señalen con claridad los puntos del orden del día para establecer los asuntos a tratar. Además, señala la conveniencia de discutir cada tema por separado para facilitar su análisis.

Por su parte, el **Principio 52** sugiere que "toda" la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas **esté disponible con 15 días de anticipación**, y recomienda la utilización de un formulario que contenga detalladamente la información, así como las posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día.²⁴

Es fundamental que los accionistas reciban toda la información sobre los candidatos a consejeros de la sociedad mediante un breve currículum para valorar

²⁴ Recordamos que estas acciones se implementan con la intención de que los accionistas puedan dar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberán ejercer los derechos de voto correspondientes a cada punto del orden del día de la Asamblea.

sus perfiles y proceder a una votación más informada. Por ello, el **Principio 54** recomienda que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración, así como el perfil profesional de los candidatos.

2.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS ACCIONISTAS: El Código señala que "es responsabilidad del Consejo de Administración garantizar la comunicación efectiva entre la sociedad y los accionistas." Así, la finalidad de presentar el informe anual del Consejo de Administración a la Asamblea de Accionistas ordenado por la **LGSM**, es presentar la posición financiera de la sociedad, sus planes y las actividades realizadas, así como las que pretende realizar. Además, el Código recomienda que para enriquecer la información generada por la sociedad, los accionistas deberán tener acceso a la información de las actividades de los órganos intermedios.

El **Principio 55** sugiere que el Consejo incluya en su informe anual a la Asamblea de Accionistas los aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Asimismo, recomienda que los informes de cada órgano al Consejo estén a disposición de los accionistas junto con la información para la Asamblea, con excepción de la **información confidencial** que pueda afectar la competitividad de la sociedad. El Código también recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.

Por su parte, el **Principio 56** sugiere que las sociedades cuenten con políticas, mecanismos y personas dedicadas a informar a los inversionistas, para mantener la comunicación con los accionistas y posibles inversionistas de la sociedad.

- **Nota:** El *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de México no proporciona un "glosario" de los conceptos fundamentales manejados por él. Por ello, a continuación presentaremos el **Glosario** del **Código Marco de Buen Gobierno** de Colombia para complementar y facilitar el análisis

del Gobierno Corporativo en México, tomando en consideración las diferencias entre ambos sistemas jurídicos.

"GLOSARIO"
DEL
**CÓDIGO MARCO DE BUEN GOBIERNO
DE COLOMBIA²⁵**

Administradores	<i>Ejecutivos Clave y miembros de la junta directiva.</i>
Asamblea General de Accionistas	<i>Máximo órgano societario.</i>
Auditoría	<i>Proceso sistemático de obtener y evaluar (analizar) objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos o acontecimientos económicos, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.</i>
Auditoría Externa	<i>El examen de los estados financieros de una entidad por parte de un contador público independiente, efectuado bajo normas de auditoría generalmente aceptadas, con el propósito de dictaminar si tales estados financieros presentan razonablemente la situación financiera a una fecha determinada, y los flujos de caja y el resultado de las operaciones de tal entidad por el período bajo examen y si tales estados financieros fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.</i>
Conflicto de Interés	<i>Se entiende por conflicto de interés la situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.</i>
Compensación	<i>Es la remuneración económica que reciben los ejecutivos clave de la compañía por la función que desempeñan.</i>
Ejecutivos Clave	<i>El grupo de personas que componen la Alta Gerencia: Presidentes ejecutivos, gerentes, directores, vicepresidentes y cualquier otro cargo que detente la representación legal de la sociedad o facultades para la toma de decisiones de trascendencia para la sociedad.</i>
Ejecutivo Principal	<i>La persona que detenta la máxima representación gerencial y legal de la sociedad: Presidentes Ejecutivos o Gerentes Generales.</i>
Gobierno Corporativo	<i>La forma en como se administran y controlan las sociedades.</i>

²⁵ CONFECAMARAS, *Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo*. "White Paper", op. cit., pp. 5 y 6.

Grupos de Interés	<i>Son los denominados Stakeholders. Involucran todos los ámbitos y personas sobre las cuales tiene influencia la sociedad. Se consideran Grupos de Interés entre otros: los empleados, consumidores, competidores, los tenedores de títulos, organismos reguladores de control y vigilancia, la comunidad y los proveedores de bienes y servicios de la sociedad.</i>
Información Confidencial De uso Interno	<i>Aquella cuya revelación, contempla riesgo para la sociedad e involucra estrategias de competitividad (Invitaciones, Convocatorias, Proyectos de Colocación, Licitaciones, Negociaciones o Convenios).</i>
Información Eventual	<i>Cualquier hecho jurídico, económico o financiero, que sea de trascendencia para la sociedad, sus negocios, o para la determinación del precio o circulación de los títulos emitidos en el mercado de valores.</i>
Información Material	<i>Aquella que un buen hombre de negocios podría prever que al omitirse o presentarse de manera errónea, parcial o extemporáneamente afectaría ostensiblemente las decisiones económicas adoptadas, por los destinatarios de dicha información</i>
Sociedad	<i>Personas jurídicas que emiten valores (Renta variable y renta fija) como fuente de financiación.</i>
Tenedores De Títulos	<i>Son los titulares de instrumentos financieros como bonos, papeles comerciales, valores derivados de procesos de titularización entre otros.</i>
Terceros Aportantes de Recursos	<i>Son todos los miembros de los grupos de interés o stakeholders, sin contar los empleados de la sociedad y los órganos de control y vigilancia.</i>

IV. GUÍA GENERAL PARA LA REVELACIÓN SOBRE EL GRADO DE ADHESIÓN A LOS PRINCIPIOS DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS²⁶

Dentro de las "*Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores*", publicadas el 19 de marzo de 2003 en el D. O. F. por la SHCP y por la CNBV, se anexó (**Anexo J**) una "*Guía General para la Revelación sobre el Grado de Adhesión a los Principios del Código de Mejores Prácticas Corporativas*".

²⁶ Ver el Anexo I del presente trabajo.

En total son 4 anexos: 2 instructivos y formatos en donde se revela el grado de cumplimiento de las recomendaciones del *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, una carta suscrita por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración, así como el texto del *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.

El contenido de esta Guía General es el siguiente:

- ❖ **ANEXO J-1: Instructivo y formato a presentar con la información correspondiente a la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas.**
- ❖ **ANEXO J-2: Instructivo y formato a presentar para la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, con relación a la Asamblea General de Accionistas.**
- ❖ **ANEXO J-3: Carta suscrita por el Presidente y Secretario del Consejo de Administración.**
- ❖ **ANEXO J-4: Código de Mejores Prácticas Corporativas que contiene el Código de Mejores Prácticas Corporativas con el fin de que la Emisora cuente con un contexto claro para la revelación requerida.**

La **Guía General** tiene por finalidad indicar y describir, de manera general, la información que deben presentar las Emisoras inscritas en el *Registro de Valores* respecto de la sociedad y de sus prácticas de Gobierno Corporativo, así como sobre el grado de adhesión a las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo. Aunque el cumplimiento de las disposiciones del Código es voluntario, existe la obligación de las Emisoras de revelar el grado de adhesión a las recomendaciones del Código.

De esta manera, las sociedades Emisoras inscritas en el Registro de Valores deberán llenar los formatos del **Anexo J**, conforme a la información "actual" de la empresa.

La **información relevante** para los cuestionarios es la relativa a las prácticas de Gobierno Corporativo, en cuanto al Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas.

V. INSTRUCTIVO Y FORMATO A PRESENTAR CON LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LA REVELACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS²⁷

El **Anexo J-1** contiene un cuestionario que pretende recabar la información de las Emisoras referente a sus prácticas corporativas con relación al funcionamiento general del **Consejo de Administración y de sus principales órganos intermedios**.

El cuestionario comprende preguntas relacionadas a los principios recomendados por el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Además, contiene preguntas generales mediante las cuales se busca conocer, de manera general, el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios.

Así, el cuestionario contiene 2 tipos de preguntas, unas que son "**preguntas tema**" que requieren una respuesta elaborada con una explicación sobre el tema correspondiente, y otras que deberán ser contestadas afirmativa o negativamente.

²⁷ Ver Anexo I.

En los casos en que **la Emisora conteste negativamente**, deberá indicar por qué no cumple con el principio recomendado y si cuenta con un mecanismo alternativo al sugerido.

En cuanto a las **preguntas tema**, la Emisora deberá exponer toda aquella información que ayude a los inversionistas a conocer la forma en que la misma ha incorporado los principios del Código. En todo el cuestionario se hace referencia a las secciones y principios específicos del Código para contextualizar el sentido de cada pregunta.

Los temas tratados en el cuestionario son los siguientes:

- i. **Las funciones del Consejo de Administración.**²⁸
- ii. **La estructura del Consejo de Administración.**²⁹
- iii. **La función de Evaluación y Compensación.**³⁰
- iv. **La función de Auditoría.**³¹
- v. **La función de Finanzas y Planeación.**³²
- vi. **Las Prácticas de Gobierno Corporativo de la sociedad Emisora adicionales al Código de Mejores Prácticas Corporativas.** Esta parte del cuestionario es opcional.

²⁸ Se deberá comentar acerca de la función del Consejo dentro de la sociedad, su visión y cómo encaja dentro del proceso administrativo de esta. Se deberán indicar las funciones específicas del Consejo, señalando por qué las considera importantes y necesarias.

²⁹ Se deberá comentar sobre la estructura del Consejo y señalar si existen órganos intermedios que auxilien al Consejo para cumplir sus funciones. Además, se deberá indicar cómo informan los órganos intermedios al Consejo sobre sus actividades. Incluye temas como la integración, estructura, y operación del Consejo, así como sobre los deberes de los consejeros.

³⁰ Se deberá comentar cómo se realiza la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, describiendo los procesos utilizados para cumplir con dichas funciones.

³¹ En esta sección se comentará cómo se cumple con la función de auditoría, describiendo los procesos utilizados para cumplirlas. Se deberá describir cómo interactúa el órgano intermedio de auditoría con el Consejo, en cuanto a las prácticas contables de la sociedad y a los mecanismos utilizados para asegurar una buena calidad de la información financiera.

³² Se comentará cómo se realiza esta función, así como los procesos utilizados para cumplirla. Se deberá exponer la interacción entre el órgano intermedio y el Consejo para apoyarlo en las decisiones.

VI. INSTRUCTIVO Y FORMATO A PRESENTAR PARA LA REVELACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS, CON RELACIÓN A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS³³

El **Anexo J-2** contiene un cuestionario con el que se pretende conocer las prácticas que siguen las sociedades Emisoras en cuanto a la información que reciben los accionistas en sus Asambleas.

Este cuestionario contiene preguntas relacionadas con los principios recomendados por el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Consta de 8 preguntas relativas a las Asambleas de Accionistas, que deberán contestarse en forma afirmativa o negativa. Cuando la *respuesta sea negativa*, la Emisora deberá indicar por qué no cumple con el principio recomendado y si cuenta con un mecanismo alternativo al sugerido. Las preguntas se hacen con relación al contenido del Código.

VII. CARTA SUSCRITA POR EL PRESIDENTE Y EL SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El **Anexo J-3** contiene el formato de la carta suscrita por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración dirigida a la **Vicepresidencia de Supervisión Bursátil de la CNBV**, en la cual se indica haber revisado el reporte sobre el grado de adhesión al *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, conforme a la información proporcionada por los consejeros y funcionarios de la sociedad de que se trate, así como que se encuentran de acuerdo con su contenido.

³³ Ver Anexo I.

(Lugar y Fecha)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores
Vicepresidente de Supervisión Bursátil
Insurgentes Sur 1971, torre Sur, piso 10
Col. Guadalupe INN
01020, México, D.F.

Los que suscribimos la presente hacemos constar que hemos revisado el **reporte** sobre el grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas de **(denominación de la Emisora)** de fecha _____, el cual fue elaborado con base en la información proporcionada por consejeros y funcionarios de esta sociedad, estando de acuerdo con su contenido.

Atentamente

Nombre y Firma del Presidente y Secretario de la Emisora

**VIII. TEXTO DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS, PUBLICADO EL
19 DE MARZO DE 2003 EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN**

Ver Anexo I.

CAPÍTULO SÉPTIMO

PROPUESTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN "EFECTIVO" GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO

SUMARIO:

I. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y LAS TENDENCIAS DEL *CORPORATE GOVERNANCE*. II. LA REALIDAD DE MÉXICO. III. PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR UN "EFECTIVO" GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO. A) TEMAS QUE NO FUERON PREVISTOS POR EL *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*. B) EL CÓDIGO ES DE CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO. C) LA NECESIDAD EN MÉXICO DE UN *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS* DE CARÁCTER OBLIGATORIO. D) ¿REFORMAS A LA LEGISLACIÓN VIGENTE EN MATERIA DE SOCIEDADES? E) ¿ES NECESARIO UN *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS* QUE ESTABLEZCA REGLAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO PARA TODAS LAS SOCIEDADES? F) PROPUESTA: LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO A TODAS LAS PERSONAS MORALES. IV. LOS BENEFICIOS SOCIALES DEL ESTABLECIMIENTO DE UN "EFECTIVO" GOBIERNO CORPORATIVO.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y LAS TENDENCIAS DEL CORPORATE GOVERNANCE

¿Qué experiencias podemos aprovechar para adoptar la cultura del Gobierno Corporativo en nuestras empresas? La experiencia internacional (Reino Unido, EUA, Alemania, etc.) ha demostrado que para brindar confianza a los inversionistas, se debe asegurar el buen manejo y la transparencia de las empresas que cotizan en las Bolsas de Valores. Algunos países ya cuentan con la "cultura" del Gobierno Corporativo, es decir, encuentran en la transparencia de las empresas la única manera para que éstas operen y logren ser competitivas.

Las *empresas exitosas* de los países desarrollados no esperaron a que los gobiernos de los Estados en donde se establecían promulgarán leyes para adoptar los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa, al contrario, crearon sus propias reglas de conducta y mejores prácticas a través de *Códigos de Gobierno Corporativo* para participar en la "terrible" competencia internacional. Claro está que el interés por los *Principios del Gobierno Corporativo* se centra en la posibilidad de obtener mayor inversión y no en la protección de los grupos de interés social; sin embargo, las empresas exitosas a nivel internacional están convencidas de que la única manera de competir y de crecer es a través de la transparencia de su administración y mediante el respeto de los derechos de sus inversionistas.

Se reconoce a nivel mundial que el Gobierno Corporativo es un sistema a través del cual se dirigen y controlan las sociedades.¹ Según el Dr. Florencio

¹ Julián Benavides proporciona otra definición de Gobierno Corporativo: "Es el sistema de normas y restricciones, externas e internas, que hace a los administradores sensibles a los deseos del grupo o grupos en beneficio de quienes operan la firma." **BENAVIDES F., Julián, *Gobierno Corporativo. El Papel de las Universidades***. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 2. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

López-de-Silanes,² Director del Instituto Internacional para el Gobierno Corporativo de la Universidad de Yale (*International Institute for Corporate Governance*), un "buen gobierno corporativo" implica dos cosas: un eficiente Consejo de Administración y una adecuada protección para los inversionistas.



Según **Adrian Cadbury**, creador del **Cadbury Report** del Reino Unido "...al Gobierno Corporativo le concierne mantener el balance entre objetivos económicos y sociales y entre propósitos individuales y comunales. El marco de trabajo del GC impulsa el uso eficiente de los recursos e igualmente la rendición de cuentas (*accountability*) por la administración de los mismos. El propósito es alinear lo más cerca posible los intereses de los individuos, corporaciones y sociedad."³

La experiencia internacional demuestra que la utilización de prácticas ligadas al Gobierno Corporativo ha aumentando la transparencia y la revelación de información de las prácticas corporativas, al mismo tiempo que aumenta la confianza en las empresas. Las compañías con un *buen Gobierno Corporativo* producen mejores resultados, según los estudios de **McKinsey**. Un *buen Gobierno*

² LÓPEZ-DE-SILANES, Florencio, *The Code of Best Practices and the Board of Directors*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 2. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

³ BENAVIDES, op. cit., p. 4.

Corporativo es asociado con empresas que tienen mejor desempeño y es especialmente relevante en países con bajos niveles de protección a los inversionistas. Con un *buen Gobierno Corporativo* se evitan los escándalos corporativos originados por los excesos de los administradores que únicamente logran perjudicar a las empresas. El Gobierno Corporativo genera *desarrollo económico* al aumentar la confianza en las empresas y al hacerlas atractivas para la inversión y para el consumo.

De esta manera, podemos decir que los **efectos del Gobierno Corporativo** son:

- ✓ Incrementa la posibilidad de recibir inversiones.
- ✓ Incrementa los beneficios sociales por la existencia de las empresas.



Gráficos elaborados
por Rodrigo García
Moncada

Muchos países han descubierto que la manera más adecuada de mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas es a través de la adopción de *Códigos de Mejores Prácticas Corporativas*, es decir, mediante *Códigos de Gobierno Corporativo*. Aunque la mayoría de estos *Códigos* tienen elementos en común, cada uno adopta los lineamientos de Gobernabilidad Corporativa de manera distinta, tomando especial interés en las características y en los problemas de los mercados y de las empresas de cada país. Así, la función de los *Códigos de Mejores Prácticas* es establecer principios básicos de adhesión voluntaria para

mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas. Generalmente, estos Códigos contienen recomendaciones sobre 5 áreas fundamentales:⁴

- ➡ El Consejo de Administración.
- ➡ La Contabilidad y Auditoría.
- ➡ La Evaluación y Compensación.
- ➡ La Selección de los miembros del Consejo de Administración.
- ➡ Los Derechos de los accionistas.

Las sociedades de los países que cuentan con *Códigos de Mejores Prácticas* se caracterizan por los siguientes hechos:

- El Consejo de administración se compone de *entre 5 y 15 miembros*.
- No hay consejeros suplentes.*
- Por lo menos el *40% de los consejeros son independientes.*
- El Consejo realiza *funciones de evaluación y compensación, auditoría, finanzas y Gobierno Corporativo a través de órganos intermedios (Comités).*
- El *Comité de Auditoría es dirigido por un consejero independiente.*

A diferencia de México, los países desarrollados cuentan con un gran número de *empresas públicas*, es decir, de sociedades que están abiertas a la inversión del público porque cotizan en las Bolsas de Valores mediante la emisión de valores (capital o deuda); mientras que en los países no desarrollados, la mayoría de las empresas pertenecen a grupos cerrados, pues la mayoría son propiedad y son controlados por algunas familias poderosas. Son los mercados de valores los más interesados en el desarrollo de lineamientos de Gobierno Corporativo que permitan asegurar a los inversionistas que su dinero se encuentra seguro (dentro de los riesgos razonables) y bien manejado.

⁴ LÓPEZ-DE-SILANES, *The Code of Best Practices and the Board of Directors*. op. cit., p. 3.

Por ello, las *empresas públicas* son obligadas por el mercado a seguir los estándares propuestos por el Gobierno Corporativo; sin embargo, las **tendencias actuales** revelan que también las empresas que no cotizan en las Bolsas se verán beneficiadas al seguir los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa.

En palabras de **Bernard Sheahan**, del *International Finance Corporation (IFC)* de *The World Bank Group*, durante la *“Tercera Reunión de la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo Latinoamericana”* celebrada en el 2002 en la Ciudad de México, *“responder al reto del gobierno corporativo significa desarrollar maneras creativas y efectivas para alinear los intereses de los actores económicos –empresarios, inversionistas, empleados, proveedores, consumidores, y otros grupos de interés de la empresas privada – de manera que ambos aumenten su riqueza personal y contribuyan al crecimiento económico de la sociedad como un todo.”*⁵

La solución internacional a las demandas de certidumbre y de seguridad de los inversionistas es la adopción de *Códigos de Gobierno Corporativo* o *Códigos de Mejores Prácticas Corporativas*, que pueden ser creados por las propias empresas o por los gobiernos de los Estados para que las empresas los adopten voluntariamente. En la mayoría de los casos, los *Códigos de Gobierno Corporativo* son de cumplimiento voluntario, con esto se pretende que sea el propio mercado el que castigue a aquellas empresas con malas prácticas corporativas y sinceramente: ¿qué peor castigo para una empresa, que el que le pueda otorgar el mercado haciéndole perder recursos? Sin embargo, consideramos necesario que los gobiernos de los Estados deben intervenir a favor de la protección de los accionistas y de los grupos de interés social, como los consumidores, los

⁵ *“Responding to the challenge of corporate governance means developing creative and effective ways to align the interests of economic actors – entrepreneurs, investors, employees, suppliers, customers and other stakeholders in private companies – in ways that both improve their personal welfare and contribute to economic growth of the society as a whole.” SHEAHAN, Bernard, Opening Remarks. (“The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable”. 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 2. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).*

acreedores, los proveedores, etc., que en la mayoría de los casos no son considerados en las decisiones de las empresas.

En los *países en vías de desarrollo*, el Gobierno Corporativo carecía de importancia por las características de sus mercados y de sus empresas. Sin embargo, la Gobernabilidad Corporativa aparece como un mecanismo que puede ayudar a cambiar esta situación al promover la confianza de los inversionistas en estos mercados. Pero, ¿en qué puede ayudar el Gobierno Corporativo a los países en vías de desarrollo, como los latinoamericanos? Las empresas que siguen los postulados del Gobierno Corporativo son transparentes y se encuentran bien manejadas, por lo que son atractivas para los inversionistas; es decir, el Gobierno Corporativo le añade valor a las empresas. Así, las empresas con un *buen Gobierno Corporativo* serán competentes y tendrán acceso a los mercados de capitales. Esto es muy importante en países en donde existen varios obstáculos para ser atractivos a la inversión.

Sin embargo, las empresas más exitosas de los países más poderosos también sufren si cuentan con pobres prácticas de Gobierno Corporativo, tal como lo señala **Richard Hecklinger, Secretario General de la OCDE**: *"Hemos visto que también las empresas aparentemente más exitosas, de las economías más avanzadas del mundo, pueden sufrir de graves fallas de gobierno corporativo que pueden destruir las ganancias de inversionistas y empleados por igual."*⁶

Los *obstáculos* detectados en *América Latina* son los siguientes: la mayoría de las empresas son familiares; la escasez de directivos bien entrenados; los cambios culturales toman tiempo, como por ejemplo al tratar de evitar la corrupción (muy arraigada en estos países); la baja actividad de los mercados de

⁶ "We have seen that even the world's seemingly most successful companies, in the world's most advanced economies, can suffer from severe corporate governance failures that can destroy substantial wealth for investors and employees alike." **HECKLINGER, Richard, *Opening Remarks***. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 3. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

valores latinoamericanos, entre otros. Sin embargo, el Gobierno Corporativo, por sí solo, no traerá a Latinoamérica el tan esperado desarrollo y bienestar para la población.

No existe una receta mágica para que las empresas sean competitivas y exitosas, porque lo más adecuado para ellas es que adopten lo que mejor convenga a sus operaciones, siempre y cuando se actúe dentro de la legalidad. Para encontrar el mecanismo adecuado, **Marcos, E. J. Bertin**⁷ propone que se debe incluir a las Universidades en la discusión de las mejores prácticas corporativas en beneficio de los países latinoamericanos.

En **Latinoamérica** existe un movimiento muy importante para promover la cultura del Gobierno Corporativo, liderado por **Brasil y México**, seguidos de **Colombia**. Han proliferado los *Códigos de Mejores Prácticas*, inspirados en los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. *"En los países miembros de la OCDE, el interés en el gobierno corporativo ha crecido rápidamente, en conjunción con las corrientes de la globalización."*⁸ Los *Códigos de Mejores Prácticas* se interesan especialmente en la **protección de los accionistas**, mediante la clara determinación de sus derechos, el funcionamiento de las asambleas y los principios de equidad e igualdad.

Otro tema fundamental para el Gobierno Corporativo latinoamericano es **el papel que juega el Consejo de Administración** dentro de las sociedades, cuya misión primordial es *"actuar en representación de los intereses de los accionistas, haciendo extensiva su atención hacia los clientes, los empleados, los proveedores*

⁷ **BERTIN, Marcos E. J.**, *The Role of the Board. Its Boundaries, Duties and Competencies*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 12. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

⁸ **OMAN, Charles P.**, *Corporate Governance and National Development*. (Paris: OECD Development Centre, 2001), p. 19. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

y la comunidad.⁹ El Consejo de Administración es responsable de orientar y revisar la estrategia, fijar metas y velar el cumplimiento de las políticas de control de la sociedad (*Negocio*); debe verificar la integridad de la información (*Control*); y de identificar y manejar los conflictos de interés que se puedan presentar (*ética*).¹⁰

A nivel mundial se propone la **Profesionalización del Consejo de Administración**. Por su parte, es común que en Latinoamérica, algunos consejeros sean nombrados por ser "amigos" de los dueños de las empresas o simplemente sean designados para cubrir los requerimientos legales o estatutarios, y no por las ventajas que representa su funcionamiento.¹¹

⁹ **INVERSURA**, *Gobierno Corporativo*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 8. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

¹⁰ Como ya se mencionó, existen 4 funciones importantes que el Consejo deberá cumplir con apoyo de los órganos intermedios:

1. **La función de Evaluación y Compensación:** es importante que el Consejo supervise la administración de la sociedad, el cumplimiento de los objetivos, así como que la compensación de Consejeros, del Director General y de los altos funcionarios no sea desproporcionada. Esta información deberá ser revelada. La Compensación debe alinear los intereses de los Accionistas y de los Consejeros, así como compensar el valor obtenido por la labor de los Consejeros.
 - ✓ Determina las políticas de compensación de Ejecutivos.
 - ✓ Determina la compensación del Director General y de altos funcionarios.
 - ✓ Determina las relaciones de la compensación con la actuación del Consejo.
2. **La función de Auditoría:** el Consejo deberá garantizar que la información financiera será revisada y que se cuenta con auditores independientes que la analizan para asegurar que la información revelada es adecuada y confiable, es decir, existe transparencia dentro de las operaciones de la empresa. El presidente del Comité de Auditoría deberá ser un consejero independiente y deberá existir consistencia con las políticas contables aceptadas.
 - ✓ Revisa los reportes financieros.
 - ✓ Interactúa con los auditores externos.
 - ✓ Revisa los sistemas y controles internos.
3. **La función de planeación financiera:** El Consejo es el encargado de establecer las políticas financieras y de inversión de las empresas, garantizando que éstas son consistentes con la planeación estratégica de la empresa.
4. **La función de revelación de información a los accionistas:** Todos los accionistas tendrán acceso a la información necesaria para participar en las Asambleas de Accionistas. Para ello se requiere la apertura de toda la información necesaria y la existencia de políticas y mecanismos que faciliten la comunicación entre los accionistas y la empresa.

¹¹ Es importante "... hacer énfasis en la necesidad de que el consejo de administración se profesionalice en su integración y funcionamiento, pues son innumerables las ventajas y beneficios para la empresa y sus accionistas. La transparencia en la información, la protección para accionistas minoritarios, la participación de consejeros independientes, el aseguramiento de la marcha frente a los riesgos internos y externos, son sin duda factores que permitirán a la empresa allegarse de los recursos financieros que sustentarán su permanencia y desarrollo futuro." **DANEL, Roberto**, *Developing Board Professionalism*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 4. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

La Gobernabilidad Corporativa está especialmente interesada en **proteger a los grupos de interés social (stakeholders)** de una empresa, como lo son los proveedores, los clientes, los acreedores, la competencia, la comunidad en donde se encuentra establecida la empresa, e incluso el *Gobierno del país* en donde la sociedad se establezca. Por ello, el Gobierno Corporativo propone reconocer y asegurar sus derechos, fomentar su participación en la creación de trabajos y de riqueza, así como compartir información relevante.

El Gobierno Corporativo propone la **actuación responsable de las empresas de manera voluntaria**, el mecanismo ideal para lograrlo es por medio de la utilización de **Códigos de ética**. Estos códigos postulan que la actuación de las empresas para conseguir sus objetivos deberá ser ética; promueven postulados de transparencia y de confianza, así como la participación y ayuda mutua con los grupos de interés social y de las comunidades en donde se encuentran establecidas.

Algunos principios que deben guiar la actuación de las empresas son los siguientes: *"Para la Sociedad es tan importante la manera en la que se obtienen resultados, como los resultados mismos."* *"Se debe velar por los bienes de la Sociedad, de los clientes y de la comunidad como si fueran propios..."* *"Todas las relaciones de la Sociedad con los diferentes grupos de interés se caracterizan por postulados de transparencia, confianza y desarrollo mutuos."*¹²

Las recomendaciones del Gobierno Corporativo son muy sencillas, por ejemplo, promueve la realización de prácticas comerciales según los **principios de la sana competencia**; que las decisiones comerciales se basen en criterios de negocio y no se influyan por regalos o "compadrazgos"; que las empresas no realicen negocios con personas o empresas que observen un comportamiento

¹² INVERSURA, op. cit., p. 13.

contrario a las leyes, la ética y las buenas costumbres; que se actúen con buen fe, lealtad y diligencia, velando por los intereses de la sociedad.

Algunos de los **beneficios** que aportan los **Códigos de Mejores Prácticas Corporativas** son los siguientes:¹³

- Sirven de *guía a los accionistas para promover reformas* en los estatutos sociales o en las leyes.
- Proporcionan *información a los inversionistas* para diferenciar lo bueno de lo malo.
- El mercado presiona para la *institucionalización y profesionalización de las empresas*.
- Mejora la imagen de las empresas* que siguen las recomendaciones de los Códigos de Gobierno Corporativo.

Sin embargo, los **Códigos de Mejores Prácticas**, en la mayoría de los casos, **sólo son una guía y no obligan a nadie**. Además, algunos principios requieren de mayor estudio, análisis y discusión. En ciertos casos se han olvidado la responsabilidad de los administradores y se requiere de apoyo extra, como el que podría realizar la prensa, para contar con un verdadero monitoreo de las empresas.

En algunos países, el Gobierno ha tomado acciones importantes para asegurar que las empresas son manejadas correctamente y con transparencia. Por ejemplo, la **SEC** ha tenido un papel trascendental en el desarrollo de medidas de Gobierno Corporativo debido a la importancia del Mercado de Valores de Nueva York. Los **EUA** cuentan con la famosísima **Sarbanes-Oxley Act**, que se encarga de regular las operaciones financieras de aquél país. Esta ley es de cumplimiento obligatorio por todas las sociedades que se encuentren dentro de los supuestos previstos por

¹³ LÓPEZ-DE-SILANES, *The Code of Best Practices and the Board of Directors*. op. cit., p. 12.

ella, incluso, sus disposiciones le son aplicables a toda aquella empresa extranjera que participe en los mercados de valores de EUA, tal como ocurre con el **Grupo Salinas** y sus socios como **Moisés Saba** de México por el sonado caso de **Unefon**, y más recientemente por supuestas manipulaciones en las acciones de **TVAzteca**.¹⁴

El ejemplo de **EUA**, con la *Sarbanes-Oxley Act*, nos muestra la conveniencia de contar con un cuerpo normativo cuyo cumplimiento no fuera optativo sino obligatorio, en beneficio de las sociedades y de la comunidad.

A nivel internacional existen grandes esfuerzos para adoptar lineamientos uniformes de Gobernabilidad Corporativa. *"En la última década la reforma del gobierno corporativo ha atraído el interés de Europa del oeste y del este, América Latina, y Asia. Las discusiones se han intensificado desde la crisis financiera asiática, y han tomado el sentido de reformar la 'arquitectura financiera global'. Para discutir cualquier reforma, es importante comenzar por sus metas. Nuestro análisis sugiere que un objetivo de la reforma del gobierno corporativo es proteger los derechos de los inversionistas..."*¹⁵

En Latinoamérica, por ejemplo, se han realizado varias mesas redondas dedicadas al Gobierno Corporativo. La primera de estas reuniones se realizó en el año 2000 en **Sao Paolo**, posteriormente en **Buenos Aires** (2001), en la **Ciudad de México** (2002), y en **Chile** (2003). El objetivo de estas *Mesas Redondas* es el intercambio de experiencias entre los diversos participantes para contribuir al mejor entendimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo en la región, así

¹⁴ "Demandan a Moisés Saba por Fraude en la Bolsa de EU", *Excélsior*, México, 26 feb. 2004: 1-A 3ª col.

¹⁵ "In the last decade, the reform of corporate governance has attracted interest in Western and Eastern Europe, Latin America, and Asia. The discussions have intensified since the Asian financial crisis, and took on the flavor of reforming 'the global financial architecture'. To discuss any reform, it is important to start with its goals. Our analysis suggests that one objective of corporate governance reform is to protect the rights of outside investors...." **LA PORTA, Rafael, LÓPEZ-DE-SILANES, Florencio, SHLEIFER, Andrei, and VISHNY, Robert, *Investor protection and corporate governance***. (Cambridge: Journal of Financial Economics, 2000), p. 20. (Nota: documento en formato PDF disponible en http://www.yale.edu/law/ccl/papers/lopezdesilanes02_Roundtable.pdf).

como la difusión internacional de las iniciativas adoptadas por los países que la integran.

En México se realizó, del 8 al 10 de abril de 2002, la llamada: "**The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable**".¹⁶ De estas reuniones se obtuvieron las siguientes conclusiones: primera, que la mayoría de los países latinoamericanos siguen los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades* con el objetivo implementar su propio marco de Gobierno Corporativo; y segunda, que todos han decidido emitir un **Regional Corporate Governance White Paper**,¹⁷ que pretende establecer políticas comunes y propuestas concretas de reformas para los países de la región.

El *White Paper on Corporate Governance in Latin America*¹⁸ identifica los principales temas y áreas de Gobierno Corporativo que requieren de especial atención, haciendo recomendaciones sobre cómo atender los temas pendientes y establecer las responsabilidades de los participantes en el Gobierno Corporativo. "Se pretende que las conclusiones de este documento sirvan como una agenda práctica en la que se puedan basar propuestas de reformas futuras, así como un mecanismo que contribuya, más adelante, a la revisión de los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE en mayo de 1999."¹⁹

Pero, ¿cuáles son las tendencias mundiales sobre el Gobierno Corporativo? Según **Guillermo Prieto Treviño, Presidente de la Bolsa Mexicana de Valores**, las Bolsas de Valores del mundo dirigen sus esfuerzos al tema del Gobierno Corporativo, incorporándolo permanentemente en las agendas de las reuniones de

¹⁶ "La Tercera Reunión de la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo Latinoamericano".

¹⁷ El documento finalmente fue publicado por la OCDE en el 2003 y fue llamado "*White Paper on Corporate Governance in Latin America*."

¹⁸ OCDE, *White Paper on Corporate Governance in Latin America*. (Paris: OECD Publications, 2003), p. 3. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.atlatl.com.mx/docs/WhiPapCorpGovernanceWFB.pdf>).

¹⁹ PRIETO TREVIÑO, Guillermo, *Mensaje de Bienvenida*. ("The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 3. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

trabajo de los comités de la **Federación Mundial de Bolsas de Valores** y de la **Federación Iberoamericana de Bolsas de Valores**.

Por ejemplo, la **Bolsa de Valores de Nueva York** constituyó un *comité especial* para revisar los requerimientos de listado y asuntos relacionados con el Gobierno Corporativo, en beneficio de los inversionistas, de las sociedades emisoras y de los propios mercados. Mientras que el **Deutsche Bank** creó una *unidad de análisis de Gobierno Corporativo global*, para dar seguimiento a las prácticas de Gobierno Corporativo de las compañías que monitorean.

En **México**, por ejemplo, las autoridades trabajaron a partir del año 2000 en las reformas de las *leyes financieras*, así como en la creación de una nueva *Ley de Sociedades de Inversión*. La reforma significó avanzar en la protección de los inversionistas y en permitir mejores condiciones para la inversión con el objetivo de fortalecer el mercado. Además, la **CNBV** ahora tiene nuevas facultades para emitir *normas particulares* con el fin de asegurar el trato igualitario a todos los accionistas.

El Gobierno Corporativo mexicano es el resultado del esfuerzo del gobierno y del sector privado. Las reformas y el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* fomentarán la transparencia y la confianza en el mercado. Esto es el resultado de que los sectores público y privado están conscientes de la importancia y de la necesidad de contar con mejores prácticas corporativas. Parte de estos cambios se deben a que la BMV ha trabajado en sus políticas internas de Gobierno Corporativo, lo cual se puede observar en la integración de su Consejo de Administración y en los seis comités que lo auxilian en los temas propuestos por el *Código de Mejores Prácticas*.

Por su parte, en la **UE** se creó en septiembre del 2001 un grupo nombrado por la **Comisión Europea** para estudiar el derecho societario y su armonización en la Europa. Este grupo está encargado de proponer las medidas para regular las

prácticas de *buen gobierno* en la UE. El Grupo de Gobierno Corporativo realizará una evaluación sobre el grado de adopción de los *códigos de buen gobierno* en los Estados miembros. Este grupo creó el **Informe Winter**, que consiste en las conclusiones sobre las reformas necesarias para regular el Gobierno Corporativo con medidas a corto, mediano y largo plazo.

A pesar de lo que se pueda imaginar, el Grupo de Gobierno Corporativo de la Unión Europea se opone a la existencia de un "Código único" europeo de Gobierno Corporativo. En realidad, el Grupo propone reformas para los países miembros como: *"Aumentar la participación de los inversores en la toma de decisiones de la empresa, endurecer el régimen de responsabilidad de los consejeros y directivos, elevar el papel de los independientes, aumentar la transparencia sobre las prácticas de buen gobierno y someter a mayores controles los planes de retribución de los directivos. La prioridad es recuperar la confianza de los inversores en las cuentas de las compañías."*²⁰

Como ya se ha mencionado, el **Reino Unido** es el líder en el desarrollo del *Corporate Governance*. Muestra de lo anterior es que en junio del 2002, la *Cámara de los Comunes* aprobó la **Corporate Responsibility Act (Ley de Responsabilidad Corporativa)**²¹ que se aplica a todas las sociedades que operan en el Reino Unido y establece nuevas obligaciones en materia de transparencia informativa. Esta ley obliga a las empresas a elaborar y publicar **informes de "triple resultado"**, es decir, informes que reflejen resultados en los ámbitos financiero, social y medioambiental; a esto se ha convenido en llamar **Responsabilidad Social Corporativa**. *"Las empresas estarán obligadas a consultar con los correspondientes stakeholders la configuración de la información corporativa citada y, también, a presentar una evaluación, en los tres ámbitos citados, de las actividades e inversiones previstas por la compañía."*²² La

²⁰ FERNÁNDEZ, *Guía de gobierno corporativo en la UE*, op. cit.

²¹ Ver: www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200102/embills/145/2002145.pdf

²² LAFUENTE y PUEYO, *El dilema de Aldama*, op. cit.

aprobación de los informes le corresponde al Consejo de Administración, el incumplimiento de estas obligaciones puede ocasionar la inhabilitación para los consejeros de ocupar puestos en Consejos de Administración, mientras que para la empresa, será la suspensión de la cotización.

Por otra parte, en **Sudáfrica** se creó recientemente el *Informe King II*, documento consistente en un *Código de Gobierno Corporativo* de **cumplimiento “obligatorio”** para las empresas sudafricanas que cotizan en la Bolsa de Valores. En realidad, Sudáfrica es considerado por inversionistas institucionales de todo el mundo como el país con las mejores prácticas de buen gobierno de las empresas cotizadas en la Bolsa. *El Informe King II* tiene especial interés en que las prácticas de Gobierno Corporativo deben atender a las demandas de los diversos grupos de “*stakeholders*” por medio de los **informes de “triple resultado”**, que comprenden resultados económicos, sociales y medioambientales.

“Algunas empresas líderes en el mundo en sus respectivos mercados proceden ya en esta dirección; también, los principales inversores institucionales valoran la calidad y la transparencia de las políticas empresariales de Responsabilidad Social Corporativa como elemento primordial de las prácticas de gobierno corporativo de las empresas analizadas.” “...cabe recordar que inversores de gran reputación como Shroders o Barclays Global Investors conceden gran importancia a la conducta social y medioambiental de las empresas. Por no citar el caso de los mayores fondos de pensiones americanos como Calpers o Tiaa-Cref, que llevan años promoviendo, a través del ejercicio de los derechos de voto, la evolución del enfoque de la creación de valor para el accionista hacia un enfoque integrado de Responsabilidad Social Corporativa en materia de gobierno empresarial.”²³

²³ “... empresas como General Motors, Nokia, British Telecom, Unilever, Credit Suisse o BP han participado activamente, y asumido después, el estándar de reporting elaborado por Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org) como modelo de información sobre RSC. De hecho, 15 de las 50 compañías más grandes del mundo por cifra de negocio, según Fortune, han hecho suyo tal estándar, a pesar de su corta vida.” LAFUENTE, op. cit.

Pero, ¿por qué existe tanta atención de la comunidad internacional al *Gobierno de las Sociedades*? La razón del gran interés internacional por el Gobierno Corporativo es que éste juega un papel fundamental en el fortalecimiento de los mercados de capitales, porque incrementa la competitividad de las empresas, al aumentar las inversiones, logrando así el tan esperado *bienestar social*. El tema deja de ocupar las agendas de las grandes empresas y comienza a formar parte de las políticas públicas, debido a que las empresas privadas son importantes generadoras de riqueza y de bienestar.

"Otro aspecto a considerar es la globalización de los mercados financieros, donde las prácticas de gobierno corporativo son parte del anclaje que puede dar seguridad y fortaleza frente a crisis locales y regionales de esos mercados, al tiempo de propiciar la inversión estable y constituirse como un factor de competitividad y diferenciación."²⁴

Podemos observar diversos *fenómenos mundiales* con respecto al Gobierno Corporativo:

- ❖ La *creación de Códigos de Mejores Prácticas*, generalmente de cumplimiento voluntario.
- ❖ La *incorporación del tema del Gobierno Corporativo en las políticas públicas*.
- ❖ La *regulación de aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo*.

Sin duda, la **"Crisis de Enron"** ha hecho reflexionar sobre la dirección y la gestión empresarial. La manipulación de informes y la actitud deshonestas de los directivos y de los Consejos de Administración crearon y, en ocasiones, ocultaron malas operaciones que ocasionaron un enorme colapso financiero, que rebasó las fronteras de los EUA. Los quebrantos ocasionados por **Enron** ascienden a

²⁴ PRIETO TREVIÑO, op. cit., p. 6.

\$150,000 millones de dólares, monto equivalente a la producción total anual de algunos países latinoamericanos.

Tomando como punto de partida el **caso Enron**, dentro de los próximos 10 años se pueden presentar los siguientes **tres escenarios a nivel mundial**:²⁵

❖ **El Desorden**: que seguramente se presentará si los sectores público y privado no unen esfuerzos para adoptar los lineamientos del Gobierno Corporativo como los establecidos por los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. Se caracteriza por la falta de interés de los gobiernos y de los empresarios en el Gobierno Corporativo; la inexistencia de *Códigos de Mejores Prácticas*; la carencia de un marco regulatorio apropiado para lograr un "efectivo" Gobierno Corporativo; la ausencia de discusiones por parte de la sociedad a través de las universidades y los medios de comunicación. En este escenario no se confía en las empresas porque sus Consejos de Administración son impunes ante los posibles abusos durante su gestión. Esto provoca que los inversionistas no quieran invertir en las empresas por la falta de protección a sus inversiones, llevando su dinero a otros países. De esta manera, las economías se verán afectadas de una manera nunca antes vista.

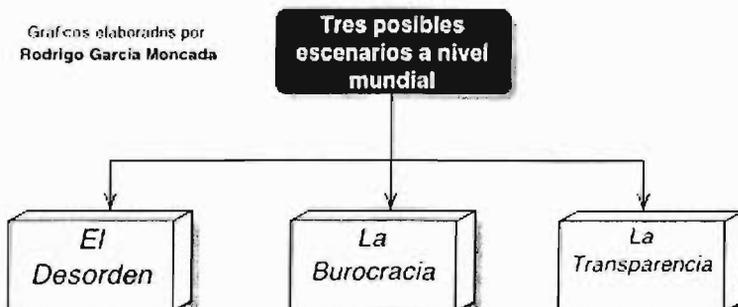
❖ **La Burocracia**: éste escenario se presentará por el *exceso de regulación, o por su mala implementación*. Aquí se verán muy afectadas la *iniciativa empresarial y la libre autonomía de la voluntad de las partes*. El exceso de regulación provocará que crear empresas, y que las ya constituidas, no puedan iniciar o continuar sus operaciones debido a tantas disposiciones difíciles de cumplir, haciendo poco atractiva la actividad empresarial por lo complicado de los

²⁵ Ver: **EXPANSIÓN DIRECTO**, "El futuro después de Enron: tres escenarios virtuales", en www.expansiondirecto.es/edicion/noticia/0,2458,200541,00.html

procedimientos legales. El conservadurismo y la gran cantidad de reglas desaceleran el crecimiento de la economía, y los inversionistas prefieren llevar su capital a lugares donde sea más fácil y seguro hacer negocios.

☉ **La transparencia:** éste es el "*escenario ideal*". La información financiera completa y adecuada es toda una realidad, beneficiando, en primer lugar, a los inversionistas que pueden tomar decisiones de manera más rápida e informada. Así, el capital se asigna de forma más eficiente en todo el mundo. Se adopta el *modelo de tres niveles de transparencia corporativa*: financiera, social y medioambiental, es decir, se adopta la llamada **Responsabilidad Social Corporativa**. Además, el lenguaje **XBRL** es adoptado mundialmente por todas las empresas que cotizan en las Bolsas de Valores. Los inversionistas acceden fácilmente a la información, a través de nuevas tecnologías. Los malos administradores nunca quedan sin castigo porque existen reglas claras. Además, se difunde *información adicional* porque las empresas transparentes no tienen nada que esconder. Las empresas transparentes proporcionan información completa no sólo a los inversionistas, a las auditoras independientes y a las autoridades, sino que también a cualquiera que la solicite. Estas empresas dan la apariencia de trabajar y realmente lo hacen. Sus administradores son profesionales y se guían por la ética.

Gráficos elaborados por
Rodrigo García Moncada



II. LA REALIDAD DE MÉXICO

No se puede comparar la situación económica de México con la de los países desarrollados que cuentan con grandes avances en materia de Gobierno Corporativo. México posee un mercado de valores muy pequeño en comparación con el de Nueva York, el de Londres, el de Frankfurt y el de Hong Kong. Además, son escasas las empresas públicas que existen en nuestro país. La mayoría de las emisoras que cotizan en la Bolsa son empresas controladas por unas cuantas familias poderosas.

Hasta finales de la década de los ochenta, México estaba cerrado a la inversión extranjera. La industria producía lo que se requiera internamente,²⁶ y el mercado mexicano estaba protegido de la competencia de los productos extranjeros. Las empresas estatales dominaban los sectores agrícola e industrial. Consecuentemente, el Gobierno Corporativo no se encontraba en la agenda de los empresarios ni de los gobernantes. Sin embargo, en años recientes, el interés sobre la Gobernabilidad Corporativa se ha incrementado en todo el mundo, y México no ha sido la excepción, principalmente debido a las demandas de los inversionistas internacionales. Aún así, poco se conoce del Gobierno Corporativo en México.

Otras cuestiones, como el *débil sistema judicial mexicano*, plagado de injusticias, hacen nula la protección del inversionista en México. La *“cultura de la*

²⁶ En 1982, enormes capitales dejaron México debido a las devaluaciones del peso en febrero y agosto de ese año. Los créditos bancarios eran muy limitados, por lo que se pedía prestado del extranjero, de EUA principalmente. El 1° de septiembre de 1982, el entonces Presidente José López Portillo, anunció la nacionalización de la banca, justificando su decisión en que sería lo mejor para los intereses de la nación. En 1992, la banca mexicana fue reprivatizada, lo que produjo el mejoramiento de los servicios financieros, dejando a la banca del gobierno (banca de desarrollo) la satisfacción de las necesidades sociales y el mejoramiento de la calidad de vida en el campo, etc. Los nuevos dueños de la banca eran, principalmente, personas involucradas en actividades bursátiles (corredores bursátiles, por ejemplo). La privatización generó conglomerados que incluían bancos, aseguradoras, afianzadoras, arrendadoras, sociedades de inversión, casas de bolsa, casas de cambio, etc. Sin embargo, los bancos heredaron algunos problemas, como deudas por los malos manejos. Para operar, los bancos necesitaron grandes cantidades de dinero para sortear sus deudas y la crisis de 1994. Así que, una vez más, el gobierno federal intervino con el rescate bancario.

Husted y Serrano, op. cit., pp. 8 y 9.

corrupción" no sólo ha invadido al gobierno, sino también al sector privado en todas sus áreas: desde salones de clase, pequeñas empresas, sencillos talleres, hasta las más importantes y prósperas transnacionales.

Pero, **¿cuál es la realidad a la que se enfrenta México y que constituye un reto para implementar el Gobierno Corporativo?** A continuación, mencionaremos algunas **situaciones que, a nuestro parecer, se deben tomar en cuenta al momento de analizar la implementación de la Gobernabilidad Corporativa en México:**

- ✘ México vivió una de las más fuertes crisis en América Latina durante los años noventa ("efecto tequila").
- ✘ También, durante muchos sexenios (especialmente, los más recientes), México experimentó *serios problemas originados por los escándalos de corrupción dentro de sus gobiernos.*
- ✘ La mayoría de los negocios en México son "empresas familiares", es decir, son propiedad y están controladas por miembros de la misma familia, ocasionando conflictos de interés y su poca participación en los mercados.²⁷
- ✘ El mercado de valores en México es muy pequeño.
- ✘ Existe *gran concentración de la propiedad* dentro de las sociedades.
- ✘ Existe *subordinación de los intereses de los accionistas* a los intereses de los administradores.
- ✘ Las *leyes dan poca importancia a la protección* de los accionistas minoritarios y de los grupos de interés social.
- ✘ Existen *pocos requerimientos para la revelación de información*, a comparación de otros países.
- ✘ Suelen existir dentro de los Consejos de Administración, Director General, altos funcionarios y Comisarios, relaciones de "**compadrazgo**".²⁸ Éste se

²⁷ Ver: HBSWK, *The Three Components of Family Governance*. (November 12, 2001). (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>).

²⁸ HUSTED y SERRANO, op. cit., pp. 6 y 7.

refiere a la relación entre los padres de un niño y los padrinos del mismo, en la tradición católica en México. Por ello, los "*compadres*" tienen una relación casi de miembros de la familia. Sin embargo, a pesar de la importancia de este tipo de relaciones en el país, su identificación es difícil debido a su carácter informal.

✘ Los *cargos más importantes de la empresa* son ocupados por miembros de la misma familia.

✘ El *mercado financiero mexicano es muy pequeño y poco desarrollado*. Obviamente, lo mismo ocurre con su Bolsa de Valores.²⁹

✘ México *carece de inversionistas institucionales fuertes*, como los fondos de pensión.³⁰

✘ *Pocas empresas cotizan* en la Bolsa de Valores mexicana.³¹

✘ Las acciones que pueden ser negociadas públicamente representan sólo un pequeño porcentaje del capital social de la mayoría de las empresas.

✘ El control de las sociedades lo tienen las familias que poseen las acciones necesarias para ello.

✘ La práctica común de la *emisión de acciones sin derecho a voto o con voto limitado*.

✘ En México proliferan los "*Corporativos*"; es decir, los grupos financieros o "*holdings*" que invierten en otras empresas para conformar un conglomerado de ellas. Esto ocasiona la concentración de la propiedad. Sin embargo, se debe reconocer que estos grupos han participado en el desarrollo de la economía mexicana de los últimos años.

✘ En México, de entre las 90 empresas más grandes, 5 consejeros participan en, por lo menos, 10 Consejos de Administración de diferentes sociedades.

²⁹ Según datos aportados por **Husted y Serrano**, la Bolsa Mexicana de Valores operaba en marzo 31 de 2001, \$ 133.7 billones de dólares, mientras que la Bolsa de Valores de Nueva York, la NYSE, operaba \$11.6 trillones de dólares. *Ibid.*, p.7.

³⁰ Aunque en los últimos años se crearon las *Administradoras de Fondos para el Retiro* (AFORES) que permitirán, eventualmente, el crecimiento del mercado.

³¹ Existen 35 empresas listadas, de ellas Teléfonos de México (TELMEX) participa con un poco más del 26%. Casi un 60% de las operaciones en la BMV le corresponde a 5 empresas: Telmex, Banamex-Accival, Telecom, Wal Mart de México y Cementos Mexicanos (Cemex), según datos del 2002. **HUSTED Y SERRANO**, op. cit., pp. 6 y 7.

- ✘ La "**estructura piramidal**" en la propiedad de las empresas mexicanas afecta al gobierno de las mismas. Este tipo de estructuras de propiedad provoca que el Presidente del Consejo de Administración o el Director General sea miembro del Consejo de las empresas subsidiarias del grupo.
- ✘ Los *trabajadores mexicanos no participan en las decisiones de las empresas* y no forman parte de los Consejos de Administración. Además, no influyen en las políticas laborales del país.
- ✘ Las empresas exitosas y famosas por su buen trato a los trabajadores tienen una *actitud paternalista hacia ellos*, proporcionándoles casas, escuelas, clínicas y facilidades recreacionales para los trabajadores y sus familias. Sin embargo, debido a las tendencias liberales, la competencia presionará a estas empresas para que terminen con estos programas de asistencia a sus trabajadores.
- ✘ Los *derechos de los accionistas no son protegidos por las leyes* como lo hacen otros países. Incluso, el sistema judicial no está diseñado especialmente para la protección de los accionistas, pues existen pocos precedentes de que los accionistas lleguen hasta los juzgados para exigir el cumplimiento de sus derechos. Específicamente, los derechos de los accionistas minoritarios son muy limitados.

Por estas razones, el Gobierno Corporativo ha sido poco divulgado en México. Pero, ¿qué ocurriría si los mexicanos encontramos en el Gobierno Corporativo un mecanismo para controlar a los bancos, fondos de pensión, fondos de inversión, o a las empresas como **PubliXIII**, que reciben los ahorros de las personas, quedando los inversionistas sin ninguna protección efectiva? Y llegando al extremo: ¿a los mexicanos nos interesaría la Gobernabilidad Corporativa de empresas de televisión, de radio, de transporte, de telefonía, o de servicios? ¿Nos interesaría el Gobierno Corporativo de **PEMEX**, por ejemplo? La respuesta, estamos convencidos, es afirmativa. La Gobernabilidad Corporativa sería parte de

las discusiones de todos nosotros; y sí, el Gobierno Corporativo es de importancia para México.

Sin embargo, existen ciertos **puntos a favor de México**, que también se deben tener en cuenta:

- México es la *segunda economía más importante de América Latina*.
- Nuestro país pertenece a las naciones industrializadas que producen bienes que representan más del 50% del total de las exportaciones, desde 1974; algo inusual en la región, según datos proporcionados por **Paula Acosta Márquez**.³²
- México ha implementado un *Código de Gobierno Corporativo*, y se ha comprometido a seguir los *Principios de la OCDE sobre el gobierno de las sociedades*.
- México ha sido el único país de la región que ha firmado un Tratado comercial (*Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN*) y es socio de EUA y Canadá, los socios comerciales más importantes de América.
- Durante la última década, México experimentó uno de los **procesos de privatización** más importantes y exitosos de la región.³³
- México y **Brasil** son los países latinoamericanos que más han desarrollado el *marco regulatorio del Gobierno Corporativo*.
- Desde 1982, el marco legal mexicano ha sido modificado gradualmente para permitir la participación del país en los mercados internacionales, en la economía global, y para reducir la participación del Estado en el funcionamiento del mercado.

³² ACOSTA MÁRQUEZ, Paula, *Does corporate governance matter for developing countries? An overview of the mexican case*. (Colombia: Archivos de Economía, 2002), p. 13. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

³³ DYCK, Alexander, *Privatization and Corporate Governance: Principles, Evidence and Future Challenges*. (Boston: Harvard University, October 2002), p. 27.

- Dos instituciones han participado activamente en el desarrollo y en la difusión del **Código de Mejores Prácticas Corporativas**: la **CNBV**, del sector público, y el **CCE**, del sector privado. Mediante su esfuerzo conjunto, y el de otros organismos, se creó el **Comité de Mejores Prácticas Corporativas**.

A esto se añaden las **políticas del gobierno mexicano** de:

- ✓ **Reducir gradualmente su participación en la economía.**
- ✓ **Desregulación administrativa**, para reducir o eliminar la burocracia.
- ✓ Promover la **responsabilidad del sector privado**.

Podemos concluir que el Gobierno Corporativo es una prioridad para cualquier país, pero lo es, principalmente, para los países en desarrollo. Sin embargo, cada caso deberá ser analizado para adoptar los lineamientos que mejor resuelvan los problemas y circunstancias de cada país. El Gobierno Corporativo influye en la creación de un ambiente de negocios sano en los mercados emergentes. La Gobernabilidad Corporativa es uno de los factores que favorece que los países tengan mejores mercados financieros y posibilite su acceso a otros mercados, permite atraer inversión extranjera y mejorar los servicios públicos a través de una eficiente privatización de los mismos. Efectivamente, "... *no existe un modelo único de gobierno corporativo, pero la globalización está trayendo armonización*".³⁴

En el caso de México, el Gobierno Corporativo complementará el marco legal e institucional del ámbito societario y financiero. Una mayor difusión e implementación de los Principios del Gobierno Corporativo podrán mejorar la forma de hacer negocios en México.

³⁴ "There is no single model of corporate governance but globalization is bringing harmonization." BANCO MUNDIAL, *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. (World Bank, 2001), p. 9. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>).

III. PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR UN "EFECTIVO" GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO

Lograr que México cuente con un efectivo Gobierno Corporativo resulta todo un reto, porque implica cambios en muchos aspectos que van desde lo cultural hasta lo financiero, económico, contable, jurídico y de administración. Sin embargo, lo que más preocupa es el *aspecto cultural*, porque la corrupción ha invadido a nuestro país. Ahora no sólo se encuentra en el gobierno, sino también en las empresas privadas.

Según el Dr. **Florencio López-de-Silanes**,³⁵ en los países con regulaciones de Gobierno Corporativo pobres, especialmente en los países en desarrollo, una regulación más estricta se asocia con corrupción y con el aumento de empleos en el sector informal de la economía, por lo que sugiere preguntarnos si queremos aumentar los litigios de los accionistas o incrementar los poderes de las autoridades con más normas.

Aquellas empresas relacionadas con la corrupción, con la pobre revelación de información y con regulaciones deficientes tendrán que trabajar el doble para obtener más inversiones y deberán ser más creativas. Por ello, únicamente la *cultura de la transparencia* nos permitirá adquirir confianza en nosotros mismos y transmitirla a los demás. Esto es precisamente lo que ocurre con el Gobierno Corporativo, porque nos proporciona la confianza que difícilmente llegaremos a obtener por otros medios.

La Gobernabilidad Corporativa promueve la equidad en el trato de los accionistas, el acceso y la transparencia en la información de la sociedad, la responsabilidad de los administradores y el respeto a los grupos de interés social.

³⁵ LÓPEZ-DE-SILANES, Florencio, *Corporate Standards and Disclosure Around the World: What works?* (Yale University, September 20, 2002), p. 4. (Nota: presentación en formato PDF disponible en http://www.revistainterforum.com/english/pdf_en/Florencio.pdf).

Existen **tres temas fundamentales del Gobierno Corporativo** que los sectores público y privado deben estudiar para alcanzar un **buen gobierno de las sociedades mexicanas**:

- El Consejo de Administración:** deberá ser competente y libre de conflictos de interés para que pueda proteger los derechos de los accionistas. Además, debe asegurar que la sociedad y su administración cumplen la ley, así como los estatutos sociales. También, deberá crear valor para la compañía, beneficiando así a sus accionistas.
- Los Accionistas:** para el Gobierno Corporativo los derechos de los accionistas son un tema fundamental. Se debe trabajar para asegurar el respeto a sus derechos y el trato equitativo entre ellos.
- La Transparencia y la Revelación de la Información:** la experiencia demuestra la importancia del manejo transparente de la información dentro de las economías de mercado, por ello las normas deben dedicarse a su regulación.

A pesar de que transformar la manera de hacer negocios en México es un desafío, el panorama para nuestro país parece prometedor debido al esfuerzo y trabajo de importantes sectores.

En nuestro país, **debemos trabajar en los siguientes aspectos** para asegurar un **"efectivo" Gobierno Corporativo Mexicano**:

Primero, se deben **unir esfuerzos de ambos sectores**, público y privado, porque no se puede dejar la tarea y el compromiso únicamente al gobierno.

Segundo, mediante el esfuerzo del gobierno y del sector privado, se deberá **transformar la estructura del mercado de valores para permitir su expansión y la participación de más empresas**. Es decir, el objetivo es hacer atractivo el

mercado de valores mexicano por medio de estándares de Gobierno Corporativo. Es importante que no sólo las grandes empresas participen, sino también otras que encuentren en el mercado de capitales una opción de crecimiento.

También, es significativo que los pequeños inversionistas, como los empleados, los jubilados, los pensionados, los pequeños ahorradores, etc., acudan a la Bolsa de Valores tal como ocurre en EUA, en donde un maestro de primaria cuenta con un corredor de bolsa para invertir sus ahorros.

Seguramente, muchas críticas se podrán hacer a esta opinión, como por ejemplo, que en México un maestro no se encuentra en posibilidades de ahorrar y, mucho menos, de acudir a un corredor bursátil para invertir sus ahorros. Sin embargo, con nuestra propuesta, se pretende cambiar esta situación de una manera realista. Hacer un mercado financiero fuerte por medio de la participación de todos, inclusive de los pequeños ahorradores, resultaría un atractivo negocio para cualquier firma extranjera ¿Por qué no podría serlo para los mexicanos? Claro, siempre que los aspectos político y macroeconómicos sean favorables.

Algunas de las *prácticas propuestas por el Gobierno Corporativo* para implementar lo anterior son las siguientes:

- ✓ *Evitar la concentración de la tenencia del capital en las empresas.*³⁶
- ✓ *Evitar la emisión de acciones con voto limitado.*
- ✓ *Permitir el acceso a la información sobre las operaciones de las empresas, porque un accionista o inversionista bien informado se encuentra bien protegido.*
- ✓ *Establecer reglas claras.*

³⁶ CASTAÑEDA RAMOS, Gonzálo, *Governance of Large Corporations in Mexico and Productivity Implications*. (México: Universidad de Las Américas-Puebla, 1999), p. 5. (Nota: documento en formato PDF disponible en http://mailweb.udlap.mx/~llec_www/documentos/corporate-governance.pdf).

- ✓ Promover la *profesionalización de los Consejos de Administración* de las sociedades.³⁷
- ✓ Establecer una *nueva ética empresarial*.
- ✓ En general, todas las recomendaciones de la Gobernabilidad Corporativa.

Tercero, México debe *mantenerse al tanto de las principales tendencias propuestas por el Gobierno Corporativo, como el uso de la tecnología*, para facilitar las comunicaciones dentro de la misma sociedad y hacia fuera de ella. Esto facilitaría la comunicación entre el Consejo de Administración, los funcionarios, y los accionistas, así como de la empresa con la comunidad.

Con la tecnología se permitirá la armonización de prácticas de revelación de información y de reportes, así como el desarrollo y utilización de índices de mercados de capitales que distingan la proporción de las acciones que pueden ser adquiridas. *“... debe procurarse la convergencia regulatoria y operativa con otros mercados en donde se coticen simultáneamente los valores, para no perder competitividad.”*³⁸

Cuarto, *modificar las políticas de las empresas para que tengan un nuevo enfoque de responsabilidad social, laboral, ética y ambiental*.

Quinto, *propiciar las condiciones para la participación de todo tipo de empresas en los mercados de capitales*, para animar la colocación pública de éstas y la diversificación del capital.

³⁷ Según datos de **Egon Zehnder International**, en EUA el 70% de las empresas cuentan con planes profesionales estratégicos para el reclutamiento del Consejo de Administración, mientras que en México, el 28% de las empresas apenas “piensan” en cómo elaborar un plan para seleccionar a su Consejo de Administración.

Ver: **EGON ZEHNDER INTERNATIONAL**, *Gobierno Corporativo*, (“The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable”, 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México), p. 4. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

³⁸ **PRIETO TREVIÑO**, op. cit., p. 7.

Sexto, propiciar la participación tanto de los *inversionistas institucionales* (fondos de pensión, fondos de inversión, etc.) como de los *pequeños inversionistas*, tal y como ocurre en otros países (desarrollados).

Séptimo, brindar *protección especial a los recursos provenientes de la seguridad social*, buscando la eficiencia en su inversión.

Pero, ¿cómo se logra lo anterior? Como ya lo comentamos, un efectivo Gobierno Corporativo se puede lograr mediante el esfuerzo conjunto del sector público y del privado, es decir, es un asunto de responsabilidad, compromiso y confianza.

Existe el consenso de que la Gobernabilidad Corporativa es esencial para que las empresas latinoamericanas generen un desarrollo que les permita competir en la economía global.

Entonces, México debe trabajar en los siguientes *rubros para vivir en la cultura del Gobierno Corporativo*:

- Unir los esfuerzos de los sectores público y privado para adquirir compromisos, ser responsables y dar confianza.
- Modificar, adecuar, fortalecer y actualizar el marco legal societario y financiero mexicano de acuerdo con los lineamientos del Gobierno Corporativo.³⁹
- Participar en el desarrollo de nuevas tendencias de Gobierno Corporativo a nivel nacional, regional y mundial.

³⁹ Según el Dr. Florencio López de Silanes "... una regulación fuerte de los estándares corporativos de revelación y de rendición de cuentas es asociado con un gobierno corporativo más efectivo, lo que lleva a más valiosos y amplios mercados financieros." ("... strong regulation on corporate standards disclosure and accounting is associated with more effective corporate governance which leads to more valuable and broad financial markets.") LÓPEZ-DE-SILANES, *Corporate Standards and Disclosure Around the World: What works?* op. cit., p. 14.

a. TEMAS QUE NO FUERON PREVISTOS POR EL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS⁴⁰

Aunque en la *Exposición de motivos* y en la *Introducción* del *Código de Mejores Prácticas Corporativas* se aclara que el Código fue diseñado de acuerdo a las necesidades y características de las sociedades y del mercado mexicano, consideramos necesario señalar algunos puntos que no fueron atendidos y que, tal vez, valdría la pena tomar en cuenta. "Es importante destacar que las recomendaciones fueron elaboradas de acuerdo a las prácticas que debiera seguir una sociedad en México conforme a la realidad económica y social de nuestro país."⁴¹

- i. En primer lugar, **el Código de Mejores Prácticas Corporativas no define al Gobierno Corporativo, ni a las Mejores Prácticas Corporativas.** Consideramos conveniente que el Código conceptualice ambos conceptos y que proporcione definiciones que permitan entender claramente a la Gobernabilidad Corporativa, de acuerdo con las características económicas y sociales de nuestro país. A diferencia de otros códigos de Gobierno Corporativo (como el alemán, el colombiano, el peruano y la Sarbanes-Oxley Act), el Código mexicano contiene pocas definiciones o conceptos. Únicamente define: *Consejero Independiente*, *Consejero Patrimonial* y *Consejero Relacionado*. En cuanto al concepto de Gobierno Corporativo, opinamos que, por lo menos, debería definirlo conforme al concepto proporcionado por la OCDE, o hacer referencia a éste.

- ii. **Un tema de primordial importancia para el Gobierno Corporativo es la protección de los derechos de los accionistas. Sin embargo, el Código de Mejores Prácticas Corporativas desatiende éste asunto,**

⁴⁰ Un estudio más extenso se encuentra en: GREGORY, *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice. Latin America*, op. cit.

⁴¹ D. O. F., (1ª sección) 19 de marzo de 2003, p. 202.

tal vez porque la LGSM se encarga de estos aspectos. Pero, hay que recordar que la legislación mexicana (la LGSM específicamente) regula limitadamente los derechos de los accionistas minoritarios, tema fundamental para el Gobierno Corporativo. Consideramos que uno de los más graves olvidos del Código de Mejores Prácticas ha sido el tema de los derechos de los accionistas, principalmente de los minoritarios. Por ello, recomendamos que se incluya a la brevedad. Creemos que incluir el tema de los derechos de los accionistas no desatiende en nada la "realidad económica y social" del país, ni las estructuras del capital de las sociedades mexicanas. Por tanto, esta no es una excusa para eliminarlo del contenido del *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.⁴²

- iii. Otro aspecto muy importante que no es cubierto por el Código, es el tema de *los Stakeholders o grupos de interés social*. Definitivamente, opinamos que **esta omisión es la más grave de todas y que forzosamente deberá ser enmendada**. Los *Principios de la OCDE* establecen en su *Principio III la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades*: "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

⁴² Según el Principio I de la OCDE de *Los Derechos de los Accionistas*, "el marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas." Algunos derechos básicos son: estipular los métodos de registro de la propiedad; traspasar o transferir las acciones; recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica; participar y votar en las juntas generales de accionistas; designar a los miembros del Consejo; y participar en los beneficios de la sociedad. Además, los accionistas tienen derecho a participar y a estar lo suficientemente informados sobre las decisiones de cambios fundamentales de la sociedad como: las modificaciones a los estatutos, las escrituras de constitución u otros documentos de gobierno de la sociedad; la autorización para la emisión de nuevas acciones; y transacciones extraordinarias que deriven en la venta de la compañía. El Código recomienda que 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.

Por su parte, el Principio II del *Tratamiento Equitativo de los Accionistas*, señala que "el marco del gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos."

financieramente sólidas."⁴³ El marco del Gobierno Corporativo debe asegurar que se respeten los derechos de los "stakeholders" estipulados por la ley; se debe garantizar la reparación efectiva por la violación de sus derechos, y deberán existir mecanismos que incrementen su participación activa. Además, los *grupos de interés social* deberán tener acceso a la información relevante de la sociedad. Según el *Principio V*, los Consejos de Administración deberán tomar en cuenta los intereses de los grupos de interés social. "Los stakeholders y su rol es otro tema importante..."; "...Nuestro principal interés recae en cómo los derechos de los stakeholders podrán ser respetados efectivamente y en cómo los empleados y otros proveedores clave de las corporaciones pueden permanecer como participantes activos en el proceso de creación de riqueza."⁴⁴

- iv. Además, el Código no recomienda la separación entre el Presidente del Consejo de Administración y el Director General, tal como ocurre con otros Códigos (Colombia y Brasil) o los Principios de la OCDE: "El Presidente, como cabeza del Consejo, desempeña una función fundamental asegurando el 'buen gobierno' de la empresa. También es responsable del funcionamiento efectivo del Consejo. En algunos países el Presidente puede apoyarse en los servicios del Secretario del Consejo. En los sistemas de Consejo Unitario, la separación de funciones entre el primer ejecutivo y el Presidente se emplea para asegurar un equilibrio de poder apropiado, incrementando de este modo la responsabilidad y capacidad del Consejo para adoptar decisiones independientes." (Principio V. E., Anotaciones)⁴⁵. Los cargos de Presidente del Consejo de Administración y de Director General no deberán reunirse en la misma persona para evitar posibles conflictos de interés. La razón de lo anterior es

⁴³ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 22.

⁴⁴ HECKLINGER, op. cit., p. 5.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 50.

que el Consejo de Administración supervisa la administración que realizan el Director General y los altos funcionarios.

- v. **El Código no establece límites para los consejeros en cuanto a su pertenencia a otros Consejos.** El *Principio V. E. 2. de la OCDE* recomienda que los miembros del Consejo dediquen el tiempo suficiente a sus responsabilidades. *"Se considera que ser miembro de demasiados Consejos puede interferir con el rendimiento exigible a los consejeros. Las compañías pueden estipular la certeza o no de esta creencia. Algunos países han limitado el número de asientos que alguien pueda ocupar en distintos Consejos. Estas limitaciones específicas pueden ser menos importantes que el hecho de que los consejeros gocen de la legitimidad y confianza de los accionistas."*⁴⁶ Tal vez, debido a la forma en que el capital está estructurado en México, ésta recomendación de la OCDE puede ser difícil de adoptar en nuestro país. Sin embargo, parece muy coherente la sugerencia y debería ser meditada su incorporación al Código mexicano.
- vi. **El Código tampoco prevé la duración del cargo de Consejero, los límites y el retiro obligado.** El *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de México y los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades* no contemplan este aspecto. Sin embargo, el *Código de Gobierno Corporativo colombiano* establece que los consejeros deberán ocupar su cargo durante un año. Los consejeros podrán ser re-electos según los resultados obtenidos en la Asamblea General de Accionistas. Además, establece que los consejeros deberán tener el rango de edad establecido por la Asamblea General de Accionistas. La aplicación de las mismas disposiciones en México podría ser evaluado por las empresas y por las autoridades. Se trata de un método de evaluación y eliminación de los

⁴⁶ HECKLINGER, op. cit., p. 50.

malos miembros del Consejo que podría ser de adhesión optativa por las sociedades.

- vii. No se establece la evaluación de las actuaciones del Consejo de Administración.** El *Principio V. E. 1. de la OCDE* recomienda que los Consejos designen un número suficiente de consejeros no ejecutivos, capaces de ejercer un juicio independiente en asuntos en donde haya, potencialmente, conflictos de interés. Parte de estas responsabilidades son la información financiera, la designación y la remuneración de directivos clave de los miembros del Consejo. Los Consejeros Independientes aportan un punto de vista objetivo a la evaluación del rendimiento de éste y de la dirección (*Principio V.E. Anotaciones de la OCDE*).
- viii. El Código se olvida de la sucesión del Consejo.** Según el *Principio V. D. 2. de la OCDE*, el Consejo debe realizar funciones claves como la selección, retribución, control y, cuando sea necesario, la sustitución de los directivos clave y la supervisión del plan de sucesión. Además, los Consejeros Independientes del Consejo pueden desempeñar un papel relevante en temas donde haya conflictos de interés entre la dirección, la compañía y los accionistas, tales como la retribución de los ejecutivos, los planes de sucesión, etc. (*Principio V.E. –Anotaciones- de la OCDE*).
- ix. Tampoco se establecen medidas respecto a los mecanismos "antiabsorción".** Definitivamente, el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* se olvidó de estos mecanismos previstos por los *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, y que consideramos no está de más su comentario. Según la OCDE, los accionistas tienen el derecho a participar y a estar lo suficientemente informados sobre las transacciones

extraordinarias que deriven en la venta de la sociedad (*Principio I.B.*)⁴⁷. Según el *Principio I.E.2.*, (Anotaciones), "en algunos países, las compañías emplean mecanismos 'antiabsorción'. Sin embargo, tanto los inversores, como las bolsas de valores, han expresado su preocupación por la posibilidad de que un uso generalizado de mecanismos 'antiabsorción' resulte ser un serio impedimento para el funcionamiento del mercado de control corporativo. Los métodos 'antiabsorción' son sencillamente, en algunos casos, mecanismos empleados por la dirección para protegerse del control del accionariado."⁴⁸ De acuerdo con los Principios de la OCDE, "los mecanismos antiabsorción no se deben emplear para eximir a la dirección de sus responsabilidades". El Código mexicano se olvidó totalmente de los "mecanismos antiabsorción", es decir, no señala si se deben evitar o si acepta su uso; simplemente, no se hace ninguna alusión a ellos. Sin embargo, el artículo 182 de la LGSM prevé la reunión de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas para asuntos relevantes de la sociedad como la prórroga de su duración; su disolución anticipada; el aumento o reducción del capital social; el cambio de objeto de la sociedad, etc.; obviamente con el quórum y los votos requeridos en dichas Asambleas Extraordinarias para tomar una decisión.

A continuación, presentaremos un interesante cuadro de **Husted y Serrano**,⁴⁹ para ejemplificar qué tanto México ha seguido las recomendaciones de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo.

⁴⁷ Además, según el Principio I.E. de la OCDE, los "mercados de control societario" deben funcionar de una manera eficiente y transparente. La reglamentación y los trámites que rigen la adquisición del control corporativo en los mercados de capitales, las transacciones extraordinarias como las fusiones, y la venta de partes sustanciales del activo social, deben comunicarse de forma directa y clara para que los inversionistas entiendan sus derechos y posibles recursos. Las transacciones deberán realizarse con precios transparentes y en condiciones justas y equitativas para proteger los derechos de todos los accionistas de acuerdo con su categoría. Los mecanismos "antiabsorción" no se deben emplear para eximir a la dirección de sus responsabilidades.

⁴⁸ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. op. cit., p. 33.

⁴⁹ HUSTED y SERRANO, op. cit., p. 28.

COMPARACIÓN ENTRE EL GOBIERNO CORPORATIVO MEXICANO Y LOS PRINCIPIOS DE LA OCDE SOBRE EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES:		
	Principios de la OCDE	Ley y Prácticas Mexicanas
Los accionistas de la misma clase son tratados equitativamente:	Sí	Sí (ley)
Los conflictos de interés están prohibidos:	Sí	Sí (ley)
Los consejeros y los directivos deben revelar la información relativa a los conflictos de interés a los accionistas:	Sí	Sí (ley)
La información revelada a los accionistas es precisa, relevante y proporcionada a tiempo a los consejeros:	Sí	No especificado
Auditoría externa anual:	Sí	Sí (ley)
Se revela información financiera y de gobierno corporativo:	Sí	Parcial (la revelación financiera es exigida por la ley; la de gobierno corporativo es requerida a las empresas listadas en la BMV)
La información es preparada, auditada y revelada conforme a los Principios Contables Generalmente aceptados:	Sí	Sí (ley)
Mercados eficientes y transparentes para el control corporativo:	Sí	Mal desarrollados
Representación de los empleados en el Consejo de Administración:	Sí	No permitida (por la práctica)
Papel del Consejo de Administración:	Contratación, despido, compensación y consejo del Director General y altos funcionarios	Contratar y despedir (ley)
Número suficiente de consejeros independientes en el Consejo:	Sí	40% son independientes (práctica)

b. EL CÓDIGO ES DE CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO: En la mayoría de los países que siguen los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa, las disposiciones relativas al Gobierno Corporativo o los Códigos de Mejores Prácticas son de cumplimiento voluntario. Son pocos los países que han optado por la obligatoriedad de las prácticas de Gobierno Corporativo, como **EUA o Sudáfrica**, por ejemplo. **México**, por su parte, no obliga a sus empresas a seguir el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, porque éste se compone de recomendaciones. Sin embargo, las sociedades que cotizan en la Bolsa deberán revelar el grado de adhesión que hacen de las sugerencias realizadas en el Código y, en el caso de que nos las adopten, deberán informar las razones de tal decisión y el mecanismo que utilizarán para suplirlas. Hay que recordar que la LGSM de México establece algunas disposiciones que concuerdan con el Gobierno Corporativo, y éstas sí son obligatorias.

En nuestra opinión, debido a la importancia que reviste adoptar un buen Gobierno Corporativo (expuesta en el desarrollo de la presente investigación), se debería considerar la opción de que el cumplimiento de las disposiciones del *Código de Mejores Prácticas Corporativas* sea obligatorio. Consideramos que esta propuesta no afecta el "*principio de la autonomía de la voluntad de las partes*". Es decir, no se vulnera la voluntad de las partes al imponer reglas de transparencia, equidad y responsabilidad a aquellos que deseen constituir y operar una sociedad. Tal como lo señala su *Exposición de motivos*, el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* complementa las disposiciones de la LGSM. Por tanto, opinamos que la obligatoriedad del Código no afecta, ni contradice, ningún principio jurídico que proteja la voluntad de las partes al momento de constituir u operar una sociedad, ni tampoco representa un contrasentido a lo dispuesto en la legislación mexicana, sino que la complementa en beneficio del país.

c. LA NECESIDAD EN MÉXICO DE UN CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS DE CARÁCTER OBLIGATORIO: Consideramos que México sí tiene la necesidad de contar con un *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de

cumplimiento obligatorio, por los beneficios sociales y económicos que representaría el que todas las sociedades mexicanas tengan un buen Gobierno Corporativo. Así, se atraería mayor inversión al país y se protegerían las inversiones y los ahorros de la población.

Nuestra propuesta consiste en que "todas" las sociedades deben cumplir con las disposiciones de un *Código de Gobierno Corporativo*. Sin embargo, consideramos que ciertas personas morales están obligadas a cumplir obligatoriamente con los lineamientos establecidos por la Gobernabilidad Corporativa, debido a la importancia de los servicios que prestan.

Las **personas morales que, en nuestra opinión, deben cumplir obligatoriamente el *Código de Mejores Prácticas Corporativas***, son las siguientes (en orden de importancia):

- ✓ En primer lugar, **las sociedades que cotizan en las Bolsas de Valores**. Tal como ocurre en la mayoría de los países, quizá no por exigencia de la ley, sino como requisito para estar listadas. Es obvio que cumplir con un buen Gobierno Corporativo es más importante para las empresas cotizadas en la Bolsa, porque les permite acceder a mayor cantidad de recursos. Pero, también es fundamental para proteger a los inversionistas. Definitivamente, las empresas y los mercados mexicanos gozarán de gran reputación a nivel mundial si cumplen con las disposiciones del Código, aunque sea de manera obligatoria. Esto representaría el compromiso del Estado de adoptar definitivamente la cultura del Gobierno Corporativo.

- ✓ En segundo lugar, todas las entidades del **Sistema Financiero Mexicano**,⁵⁰ con excepción de las autoridades que lo regulan y supervisan (sujetas a otras normatividades), deberán cumplir obligatoriamente con las disposiciones del *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.⁵¹ Las **entidades financieras** son los intermediarios

⁵⁰ El Dr. Jesús de la Fuente Rodríguez proporciona el siguiente "concepto amplio" de Sistema Financiero Mexicano: es "el conjunto de: autoridades que lo regulan y supervisan; entidades financieras que intervienen generando, captando, administrando, orientando y dirigiendo tanto el ahorro como la inversión; instituciones de servicios complementarios, auxiliares o de apoyo a dichas entidades; de agrupaciones financieras que prestan servicios integrados; así como otras entidades que limitan sus actividades a información sobre operaciones activas o prestan servicios bancarios con residentes en el extranjero." **DE LA FUENTE RODRÍGUEZ, Tratado de Derecho Bancario y Bursátil. Tomo I**, op. cit., p. 79.

⁵¹ Nuestra propuesta es que las siguientes entidades financieras deben cumplir, de manera obligatoria, las disposiciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, en lo que no sea contrario a su naturaleza.

- a. **Entidades Financieras del Sector Bancario**, reguladas por la *Ley de Instituciones de Crédito*:
 1. Instituciones de Banca Múltiple: Banca Comercial.
 2. Instituciones de Banca de Desarrollo: Nacional Financiera, BANOBRAS, etc.
 3. Sociedades Financieras de Objeto Limitado: SOFOLES, como *MiCasita*, que son privadas y financian actividades específicas como la vivienda.
 4. Filiales de Instituciones Financieras de Exterior organizadas como Bancos Múltiples o Sociedades Financieras de Objeto limitado: Bancos Extranjeros.
 5. Fideicomisos Públicos del Gobierno Federal y los encomendados al Banco de México.
- b. **Entidades Financieras del Sector Bursátil**, reguladas por la *Ley del Mercado de Valores* y por la *Ley de Sociedades de Inversión*:
 1. Casas de Bolsa, como la BMV. Especialistas Bursátiles.
 2. Sociedades de Inversión. Son entidades en donde el inversionista aporta una cantidad de dinero, se reúne una gran masa de recursos que manejará la sociedad de inversión, que cuenta con expertos que analizan el mercado e invierten en una variedad de portafolios (instrumentos de deuda o de capital).
 3. Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión. Son entidades que administran los recursos de las sociedades de inversión.
 4. Filiales de Instituciones Financieras del Exterior organizadas como Casas de bolsa o especialistas bursátiles; Sociedades de Inversión o Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión.
- c. **Entidades Financieras del sector Asegurador y Afianzador**, reguladas por la *Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros* y por la *Ley Federal de Instituciones de Fianzas*.
 1. Instituciones de Seguros.
 2. Sociedades Mutualistas de Seguros.
 3. Intermediarios de Reaseguro.
 4. Instituciones de Fianzas
 5. Filiales de Instituciones Financieras del Exterior, organizadas como Instituciones de Seguros o de Fianzas.
- d. **Entidades Financieras del Sector de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito**: reguladas por la *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito*.
 1. Almacenes Generales de Depósito.
 2. Sociedades de Ahorro y Préstamo, ya derogadas.
 3. Empresas de Factoraje Financiero.
 4. Arrendadoras Financieras.
 5. Uniones de Crédito.
 6. Casas de Cambio.

financieros autorizados por la SHCP y, en algunos casos, por la CNBV, para captar, administrar, orientar y dirigir tanto el ahorro como la inversión del público. Se dividen en entidades bancarias y no bancarias. Según nuestra propuesta, las sociedades listadas deben cumplir, en primer lugar, el Código de manera obligatoria; y, en segundo lugar, el resto de las entidades financieras. Resulta de más explicar las razones por las que consideramos que las entidades financieras deben cumplir obligatoriamente con el Código. Sin embargo, especial interés reciben los bancos,⁵² las entidades del sector bursátil y las entidades de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, como las Afores.

- ✓ Además, proponemos que las **empresas del Estado Mexicano**, como **Petroleos Mexicanos (PEMEX)**, cumplan obligatoriamente con las prácticas propuestas por el Gobierno Corporativo; haciendo una adecuación a la naturaleza jurídica y estructura de este tipo de empresas. Consideramos que establecer normas de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad de los administradores hacia el pueblo mexicano sobre este tipo de empresas, será un modo de promover el Gobierno Corporativo en México. Tal vez, la continuación de nuestros estudios de Gobernabilidad Corporativa serán dirigidos a

-
- 7. Filiales de Instituciones Financieras del exterior, organizadas como Organizaciones Auxiliares del Crédito o Casas de Cambio.
 - e. **Entidades Financieras de los Sistemas de Ahorro para el Retiro**, reguladas por la *Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro*.
 - 1. Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES).
 - 2. Sociedades de Inversión Especializadas para el Manejo de Fondos para el Retiro (SIEFORES).
 - f. **Entidades Financieras del Sistema de Ahorro y Crédito Popular**, reguladas por la *Ley de Ahorro y Crédito Popular*.
 - 1. Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
 - 2. Sociedades Financieras Populares.
 - g. **Grupos Financieros**, son los integrados por una sociedad controladora y las entidades financieras que obtengan autorización de la SHCP para utilizar denominaciones iguales o semejantes, actúan de manera conjunta y ofrecen servicios complementarios.

⁵² Ver: CAPRIO, Gerard, & LEVINE, Jr. Ross, *Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations*. (Global Corporate Governance Forum, Research Network Meeting, April 5 2002).

buscar la manera de establecer un régimen de Gobierno Corporativo específico para PEMEX.

- ✓ Otras empresas que, en nuestra opinión, deberían cumplir obligatoriamente las disposiciones del *Código de Mejores Prácticas Corporativas* son aquellas que a través de **una concesión** utilicen bienes del Estado, o que establezcan y exploten un servicio público dentro de los límites y condiciones que la ley señale. Las personas morales titulares de una concesión deberán cumplir obligatoriamente normas de transparencia, rendición de cuentas y de responsabilidad de sus administradores hacia la autoridad concedente (que puede ser la Administración Pública federal, local o municipal), pero principalmente, rindiendo cuentas y responsabilizándose frente al pueblo de México. Un ejemplo son las televisoras.

d. ¿REFORMAS A LA LEGISLACIÓN VIGENTE EN MATERIA DE SOCIEDADES?

Para que México cuente con un claro y efectivo marco de Gobierno Corporativo, de carácter obligatorio, consideramos apropiado y práctico evitar la realización de modificaciones a la LGSM y a cualquier otra sobre la materia. Basta con que se publique en el D. O. F. el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de carácter obligatorio, así como el listado de las entidades para quienes su cumplimiento es obligado. No es conveniente reformar la legislación vigente en materia de sociedades porque el Código de Mejores Prácticas en ningún momento la contradice, sino que la complementa. Para evitar cualquier conflicto, recomendamos que se señale, en el Código, quiénes están obligados a cumplir obligatoriamente sus disposiciones, haciendo las adecuaciones necesarias por su naturaleza, estructura, administración, operaciones y normas que las regulan. Es decir, se deberán cumplir las disposiciones del Código adaptándolas a las características de cada entidad. Estamos convencidos de que adoptar estándares de transparencia, rendición de cuentas y de responsabilidad de los

administradores no será sencillo debido a las cuestiones culturales de nuestro país, pero seguramente será muy beneficioso a largo plazo.

e. **¿ES NECESARIO UN CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS QUE ESTABLEZCA REGLAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO PARA TODAS LAS SOCIEDADES?**

Consideramos que sí es **necesario** un *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de cumplimiento obligatorio para determinadas agrupaciones: todas las entidades financieras, pero especialmente las empresas listadas, los bancos,⁵³ los fondos de pensiones y Bolsas de Valores, por su importancia en el desarrollo económico. También las empresas de participación estatal, como PEMEX, deben estar obligadas a cumplir con un buen Gobierno Corporativo, pues éste representa un medio de vigilancia sobre la administración de estas empresas tan importantes para México, y que han sido saqueadas por los administradores en turno. Además, las sociedades titulares de una concesión, para utilizar bienes del Estado o para establecer y explotar un servicio público, deberán cumplir obligatoriamente con las disposiciones del Código.

Sin embargo, lo **ideal** sería que todas las sociedades mercantiles cumplieran obligatoriamente con buenas prácticas de Gobierno Corporativo, porque esto redundaría, necesariamente, en su beneficio y en la economía del país. También, sería ideal que las **Sociedades Civiles**, así como las **Asociaciones Civiles** (como **Vamos México** y las fundaciones como **Fundación Televisa** o **Fundación Azteca**) cumplan obligatoriamente con prácticas de Gobierno Corporativo para que puedan recibir recursos del público, y aseguren que verdaderamente se destinarán a los propósitos que promueven. Asimismo, a través de este mecanismo deberán garantizar que los donativos serán bien administrados y

⁵³ Ver: CIANCANELLI, Penny, & REYES GONZÁLEZ, José Antonio, *Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework*. (United Kingdom: Social Science Research Network Electronic Paper Collection, 2000). (Nota: documento en formato PDF disponible en http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=253714).

destinados a los fines promovidos, así como que no serán mal utilizados por los administradores.

f. PROPUESTA: LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO A TODAS LAS PERSONAS MORALES.

Originalmente, la Gobernabilidad Corporativa apareció como un mecanismo para controlar y dirigir a las empresas que cotizaban en las Bolsas de Valores. Era un requisito para listarlas y participar en los mercados. Posteriormente, se recomendó la adopción de los lineamientos del Gobierno Corporativo a todas aquellas empresas que en México se conocen como sociedades mercantiles, es decir, que tienen como fin el lucro.

Así, el Gobierno Corporativo es utilizado por todo tipo de sociedades, desde las listadas en las Bolsas de Valores, los fondos de pensiones, los bancos, las empresas transnacionales, hasta las empresas familiares. En fin, cualquier tipo de empresa que esté constituida como una sociedad requiere de un buen Gobierno Corporativo. Es decir, cualquier entidad que se constituya por la reunión de dos o más personas, que tenga un administrador único o un Consejo de Administración y que utilice recursos para lograr el objetivo propuesto, requiere adoptar normas de transparencia, rendición de cuentas, tratamiento equitativo entre los aportantes de recursos y responsabilidad de sus administradores.

La entidad que reúna esas características se verá beneficiada de la Gobernabilidad Corporativa. El Gobierno Corporativo se caracteriza por ser flexible, porque evoluciona y se adapta según las necesidades de cada agrupación. Sus postulados benefician desde empresas hasta partidos políticos y fundaciones dedicadas a la caridad.

Por lo anterior, proponemos que cualquier persona moral adopte los lineamientos establecidos por el Gobierno Corporativo, tomando en cuenta la

naturaleza jurídica, estructura, administración, normas que las regulan y fines de cada una. Según el artículo 25 del **Código Civil para el Distrito Federal (CCDF)**,⁵⁴ son *"personas morales: I. La Nación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios; II. Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley; III. Las sociedades civiles o mercantiles; IV. Los sindicatos, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción XVI del artículo 123 de la Constitución Federal; V. Las sociedades cooperativas y mutualistas, y VI. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidas por la ley. VII. Las personas morales extranjeras de naturaleza privada, en los términos del artículo 2736."*

Con excepción de la fracción I del artículo 25 del CCDF, consideramos que el Gobierno Corporativo es el mecanismo adecuado para controlar y dirigir a todas las personas morales. Es decir, la nación, el Distrito Federal, los estados y los municipios, por su naturaleza, no deben adoptar al Gobierno Corporativo, porque estos ya cuentan con otros mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, y responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos. Las demás personas morales sí se beneficiarían de los postulados de la Gobernabilidad Corporativa por sus características.

Las *Asociaciones Civiles*⁵⁵ y las *Sociedades Civiles*⁵⁶ son reguladas por la legislación civil. Ambas poseen características que hacen factible la adopción del Gobierno Corporativo como un medio de control y de dirección. Aunque no tienen un fin de carácter preponderantemente económico (como en el caso de las asociaciones), o si lo tienen, no constituyen una especulación comercial (como en

⁵⁴ Publicado en el D. O. F., el 1º de septiembre de 1932, en vigor a partir del 1º de octubre de 1932.

⁵⁵ **Artículo 2670 del CCDF:** *"Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituye una asociación."*

⁵⁶ **Artículo 2688 del CCDF:** *"Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial."*

la sociedad civil), el Gobierno Corporativo asegura la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad de sus administradores. Las sociedades y asociaciones civiles manejan recursos provenientes de los asociados o socios, por esta razón, es necesario que cuenten con un buen Gobierno Corporativo.⁵⁷ Para el caso de las asociaciones y sociedades civiles, recomendamos la adopción obligatoria de los postulados de la Gobernabilidad Corporativa, en lo que no sea contrario a su naturaleza.

Cualquier agrupación de personas que reúna las siguientes características, podrá adoptar al Gobierno Corporativo como un mecanismo que le permitirá lograr la transparencia, rendición de cuentas, equidad y responsabilidad dentro de su control y dirección:

⁵⁷ Ambas agrupaciones poseen características que hacen viable la adopción del Gobierno Corporativo, según lo descrito en el desarrollo de la presente investigación.

- ✓ **Las asociaciones (Artículos 2670 a 2687 del CCDF)** se constituyen por la reunión de varios individuos. El poder supremo reside en la Asamblea General. Además, cuenta con un director o varios directores con las facultades concedidas por los estatutos o por la asamblea general. La asamblea se reúne y toma decisiones. Cada asociado goza de un voto en las asambleas generales. Se prohíbe la participación de los asociados en los posibles conflictos de interés. Según el artículo 2683 del CCDF, los *"socios tienen derecho de vigilar que las cuotas se dediquen al fin que se propone la asociación y con ese objeto pueden examinar los libros de contabilidad y demás papeles de ésta."*
- ✓ **Las sociedades civiles (Artículos 2688 a 2735 del CCDF)** se constituyen por la reunión de varios individuos en donde se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial. Existen aportaciones de los socios en dinero, bienes o en su industria. Según el artículo 2709 del CCDF *"la administración de la sociedad puede conferirse a uno o más socios. Habiendo socios especialmente encargados de la administración, los demás no podrán contrariar ni entorpecer las gestiones de aquellos, ni impedir sus efectos."* Por su parte, el artículo 2710 señala que *"el nombramiento de los socios administradores no priva a los demás socios el derecho de examinar el estado de los negocios sociales y de exigir a este fin la presentación de libros, documentos y papeles, con el objeto de que puedan hacerse las reclamaciones que estimen convenientes. No es válida la renuncia del derecho consignado en este artículo."* Los socios administradores ejercerán las facultades que fueren necesarias al giro y desarrollo de los negocios que formen el objeto de la sociedad, salvo algunas excepciones mediante la autorización expresa de los otros socios, para enajenar las cosas de la sociedad si no se ha constituido para ese objeto, por ejemplo. El socio o socios administradores están obligados a rendir cuentas siempre que lo pida la mayoría de los socios (artículo 2718 del CCDF). Cuando la administración no se hubiere limitado a alguno de los socios, todos tendrán derecho de concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes. Las decisiones serán tomadas por mayoría (artículo 2713 y 2719 del CCDF). La mayoría se computará por cantidades, pero cuando una sola persona represente el mayor interés y se trate de sociedades de más de tres socios, se necesitará por lo menos el voto de la tercera parte de los socios.

- ✓ Que se trate de una colectividad de personas.
- ✓ Que los individuos realicen aportaciones en dinero, bienes o en su industria, bajo cualquier denominación: cuota, donativo, aportación, etc.
- ✓ Que la agrupación cuente con un administrador único o consejo de administración, encargado de la administración y de los recursos para la realización del fin común.
- ✓ Que los administradores tomen decisiones que afecten (beneficiando o perjudicando) a los socios, asociados o grupos de interés social como la comunidad en donde se encuentra la agrupación, e incluso las personas que realizaron los donativos.

Cumpliendo estas características, casi *cualquier agrupación de personas* podrá adoptar el Gobierno Corporativo y gozar de los beneficios de su aplicación. Así, los *partidos políticos*, los *sindicatos*, las *asociaciones*, los *clubes* y, en fin, *cualquier otra persona moral*, podrá adaptar a su naturaleza y estructura los postulados, en beneficio de la propia agrupación y de la comunidad en donde se encuentre.

Especial interés reciben las asociaciones civiles que promueven fines altruistas para recibir donativos. Estas asociaciones deberán comprometerse a adoptar *Códigos de Buen Gobierno Corporativo* para asegurar el buen manejo y el cumplimiento de los fines altruistas promovidos, para no engañar al público que realizó los donativos. Recomendamos la obligatoriedad del Gobierno Corporativo dentro de las asociaciones que promueven fines altruistas para recibir donativos.

IV. LOS BENEFICIOS SOCIALES DEL ESTABLECIMIENTO DE UN "EFECTIVO" GOBIERNO CORPORATIVO

Sin duda, la perspectiva mundial ha cambiado respecto de la importancia de las empresas dentro de la sociedad. Ahora que los gobiernos dejan de participar en cada aspecto de la vida humana, **las empresas son reconocidas como las**

principales fuentes de trabajo y riqueza, al ser las proveedoras naturales de bienes y servicios. **El gobierno ha dejado de ser considerado como el generador de trabajo y, mucho menos, de riqueza.** Por ello, resulta **significativo contar con marcos jurídicos que reconozcan la importancia de las empresas privadas.** De esta manera, ha aumentado la conciencia de su trascendencia en el bienestar de los individuos. **Al mismo tiempo** que aumenta la conciencia sobre la importancia del sector privado en nuestro bienestar económico y social, **crece el interés en el Gobierno Corporativo.**

Lamentablemente, **la corrupción**, además de invadir al gobierno, también se ha arraigado en el sector privado. La corrupción se presenta en todos los países, no sólo en los países menos desarrollados (como algunos afirman), sino también en los países con poderosos e importantes mercados. En **EUA** se han presentado muchos casos parecidos al de Enron: **IBM y Arthur Andersen**, son algunos ejemplos. Pero también otros países han sufrido por la falta de Gobiernos Corporativos efectivos. En **Francia**, **Parmalat**, la importantísima empresa de alimentos a nivel mundial, está sufriendo lo mismo que Enron en pleno año 2004, es decir, unos cuantos años después. En **México**, también hemos sido afectados por los "débiles" Gobiernos Corporativos. Ejemplo de esto son los bancos, con el famoso "**rescate bancario**" realizado por el gobierno, en donde los usuarios de estos servicios sufrieron todas las pérdidas.

A nivel mundial ha surgido la necesidad de contar con un mecanismo para proteger a los inversionistas y a los grupos de interés social, en donde, por supuesto, se incluye a la comunidad. El Gobierno Corporativo es el **sistema ideal** para lograr que las sociedades gocen de confianza y permitan conservar su importantísimo papel social de generar trabajo y riqueza, así como ser las principales productoras de bienes y prestadoras de servicios.

Temas como **la transparencia y una correcta contabilidad de las empresas** son importantes para obtener y mantener la confianza de los inversionistas, así como para mejorar el desempeño de las economías. El Gobierno Corporativo se refiere a los medios internos para operar y controlar las operaciones de las sociedades.

Además, una **sociedad sana, confiable, transparente y bien manejada** es competente y atractiva para la inversión, lo que tiene repercusiones en varios aspectos. Sin embargo, son dos los puntos de principal interés: *el social y el económico*. Una empresa con un buen Gobierno Corporativo reporta **beneficios sociales**, porque produce mejores productos y presta mejores servicios en beneficio de los consumidores. Además, genera trabajos para los miembros de la comunidad, logrando que estos satisfagan sus necesidades. De esta manera, nos encontramos en una situación de "**bienestar social**". **Económicamente**, una empresa sana logrará generar riqueza y trabajo, y será atractiva para la inversión por ser competente, repercutiendo en la economía del país en donde se encuentre.

Por ello, **establecer y fortalecer los principios promovidos por el Gobierno Corporativo** es una **prioridad** para todos los países que quieren participar en una economía global e integrada. Así, los países tienen **dos opciones**: adoptar **posiciones proteccionistas y cerradas**, o **desarrollar la cultura del Gobierno Corporativo** para participar y beneficiarse del proceso de la globalización.

Quienes opten por una actitud proteccionista y cerrada, limitarán sus posibilidades para atraer inversión y nuevas tecnologías, ocasionando **bajos niveles de crecimiento social y económico**, mientras que **los países que apuesten por el Gobierno Corporativo** atraerán capital y tecnología, además de que competirán en el proceso de integración de los mercados.

La responsabilidad de adoptar un efectivo Gobierno Corporativo es compartida: le corresponde a los gobiernos establecer un clima legal, institucional y regulatorio adecuado, pero la principal obligación le pertenece al sector privado, y consiste en cumplir con dichos principios de Gobernabilidad Corporativa.

Un sistema efectivo de Gobierno Corporativo es positivo para todo tipo de sociedades, y, según nuestra propuesta, lo es para **todo tipo de personas morales.** El Gobierno Corporativo es **benéfico para todos los países, incluso para aquellos con mercados financieros incipientes,** en donde pocas empresas participan. Se benefician porque **los postulados de la Gobernabilidad Corporativa incrementan la transparencia y la confianza en las empresas,** así como en las transacciones realizadas entre clientes y acreedores o inversionistas, permitiendo mantener la **estabilidad de los sistemas financieros.** La experiencia demuestra que en aquellos países **en donde existen mecanismos de protección efectivos para los derechos de los inversionistas,** se cuenta con **mercados de capitales más eficientes.**

Un buen Gobierno Corporativo permite que las empresas utilicen su capital de manera eficaz. Además, **ayuda a asegurar que estas tomen en cuenta los intereses de un amplio número de grupos de interés social,** entre los que se incluyen la comunidad en donde operan. Asimismo, **asegura que los Consejos de Administración sean responsables** frente a la sociedad, a los accionistas y a los grupos de interés social. También **ayuda a mantener la confianza de los inversionistas,** nacionales y extranjeros, y a atraer capitales estables a largo plazo. Esto permite **asegurar que las corporaciones operen en beneficio de la comunidad.**

Así, **las empresas que gozan de altos estándares de Gobierno Corporativo son mejor valoradas porque son más atractivas para los inversionistas.**

Por estas razones, **la difusión, desarrollo y fortalecimiento de los principios del Gobierno Corporativo deben ser una prioridad en las agendas de las empresas y del gobierno.** Por ello, el Gobierno Corporativo ha sido objeto de estudio y de reformas legislativas en algunos países latinoamericanos.

En realidad, **no existe un modelo único de buen Gobierno Corporativo.** Sin embargo, es común que a todos los países les interese mantener un alto grado de protección de los intereses de los accionistas que confían sus inversiones a las sociedades, para que estos recursos se usen de manera eficaz y efectiva. Las empresas deben **reconocer que la ética empresarial, la protección de los intereses sociales y del medio ambiente** de las comunidades en las que operan, son importantes para su operación.

Por ello, los *Principios de la OCDE* "...reconocen el papel de dichos accionistas y alientan a una cooperación activa para la creación y el bienestar, empleos y corporaciones financieramente sanas."⁵⁸ Aunque en la mayoría de los países los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa no son obligatorios, resultan útiles para los Estados y para las empresas al momento de evaluar sus propios regímenes de Gobierno Corporativo y para adoptar nuevos marcos regulatorios. Actualmente, los inversionistas exigen mejores prácticas corporativas que los gobiernos y las empresas no pueden ignorar.

El Gobierno Corporativo **promueve la transparencia, la integridad y el acato de las leyes** en beneficio de la comunidad. Los factores como la **ética empresarial y la concientización corporativa** de los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que está enmarcada, tienen gran influencia sobre la actuación de la empresa, su reputación y éxito, teniendo con ello repercusiones sociales.

⁵⁸ OCDE, *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, op. cit., p. 8.

Para conceptualizar a la empresa en la actualidad, no solamente se recurre a los aspectos de lucro sino, también, a los de **responsabilidad social**. Cada vez, dominan más los **reportes o informes de "triple resultado"** en las empresas, que contienen **información financiera, social y medioambiental**, a lo que se ha llamado **Responsabilidad Social Corporativa**, como una clara respuesta de las empresas a las necesidades sociales y económicas del mundo.

Por estas razones, podemos concluir que:

- ❶ **El Gobierno Corporativo es una prioridad para cualquier país, pero principalmente para los países en desarrollo.**
- ❷ **Cada caso deberá ser analizado** para adoptar los lineamientos de Gobernabilidad Corporativa que mejor resuelvan los problemas y circunstancias de cada país.
- ❸ **El Gobierno Corporativo influye en la creación de un ambiente de negocios sano en los mercados emergentes.**
- ❹ **La Gobernabilidad Corporativa es uno de los factores que favorece el que los países tengan mejores mercados financieros y aumente el acceso a otros.**
- ❺ **Un adecuado régimen de Gobierno Corporativo ayuda a atraer inversión extranjera y a mejorar los servicios públicos, a través de una eficiente privatización de los mismos.**
- ❻ **Sin embargo, es necesario aclarar que el Gobierno Corporativo no genera, por sí sólo, el desarrollo económico nacional, sino que existe una relación entre la actuación económica de los países y las prácticas de Gobernabilidad Corporativa.**

Los mexicanos podemos utilizar al Gobierno Corporativo como un importante **mecanismo para corregir las asimetrías existentes entre los administradores, los accionistas que poseen el control accionario y los accionistas**

minoritarios. Sin duda, una **mayor competencia y un aumento en la transparencia** son los principales factores que permiten a las empresas atraer mayor inversión. La presencia de un buen marco de Gobierno Corporativo **es un incentivo para los inversionistas nacionales y extranjeros**, sobre todo ahora que México cuenta con el mayor número de Tratados de Libre Comercio en el mundo.

Además, el ejemplo mexicano demuestra que **la privatización de las empresas**, que anteriormente estaban en manos del Estado, mejora su eficiencia, incrementa sus ganancias y el salario de sus empleados, produciendo mejoras en la economía. Así, los hechos demuestran que **al mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo se influye, a largo plazo, en beneficio de las economías emergentes**, como la de México. Para ello, **se debe contar con instituciones sólidas, estables y fuertes.**

Sin duda, el Gobierno Corporativo **es la llave para desarrollar mercados financieros fuertes y efectivos.** Un **sector privado sano y competitivo** es crucial para el desarrollo de las naciones. Así, **un buen Gobierno Corporativo beneficia la actuación económica de los países.**

CONCLUSIONES

PRIMERA. Desde su creación, el Estado ha sido considerado como el principal promotor de la economía. Sin embargo, ahora el sector privado adquiere mayor significado en las economías nacionales y en la mundial. Actualmente, se reconoce la importancia de las empresas privadas porque representan las principales fuentes de recursos, de trabajos, así como de bienes y servicios. Lamentablemente, estas empresas también han sido noticia mundial por los malos manejos de sus administradores, que repercuten, necesariamente, en la comunidad.

SEGUNDA. Reconociendo la importancia del sector privado, aumenta el interés sobre las empresas y su forma de gobernarse; de esta manera surge el Gobierno Corporativo. La Gobernabilidad Corporativa es la respuesta de la comunidad internacional a las necesidades de certidumbre y de seguridad jurídica para garantizar que las inversiones dentro de las sociedades se encuentran seguras y bien administradas. El Gobierno Corporativo es el instrumento ideal para vigilar la efectividad de las empresas y la rendición de cuentas de sus administradores, con el objetivo de asegurar su existencia y permanencia. Con la Gobernabilidad Corporativa se incrementa el valor de las empresas, al hacerlas transparentes al escrutinio público, porque se asegura y comprueba el cumplimiento de sus obligaciones legales, financieras y contractuales.

TERCERA. El Gobierno Corporativo comprende, básicamente, cuatro aspectos: 1) la igualdad entre los accionistas; 2) la transparencia en la información de la sociedad; 3) la rendición de cuentas de los administradores hacia los accionistas y "stakeholders"; 4) la responsabilidad de los administradores por sus actos en la administración de la empresa, es decir, deben actuar responsablemente, con apego a la ley y afrontar las posibles consecuencias por su incumplimiento.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CUARTA. Debido a la globalización en la que vivimos, la comunidad internacional deberá realizar un esfuerzo compartido para lograr la uniformidad de las *mejores prácticas corporativas*, pues la uniformidad del marco jurídico de las empresas es un elemento esencial para interactuar en la escena global. El objetivo mundial consiste en establecer principios válidos en la mayoría de los países para homogeneizar las regulaciones nacionales tendientes a normar el *Gobierno de las Sociedades*, con el fin de hacer más fácil la forma de hacer negocios mundialmente. Los *Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades* representan el esfuerzo internacional para cumplir el objetivo de la Gobernabilidad Corporativa. Por lo anterior, aquellos países que no adopten al Gobierno Corporativo estarán en otra sintonía con respecto de los demás países y perderán competitividad en la escena mundial, afectando su comportamiento económico.

QUINTA. La adopción de un *efectivo Gobierno Corporativo* implica mucho más que el inicio de vigencia de un Código de Mejores Prácticas, pues comprende la adopción de nuevas tecnologías, de vivir una verdadera cultura de transparencia, de equidad y de rechazo total a la corrupción. El reto del Gobierno Corporativo consiste en recuperar la confianza perdida en los mercados, en las empresas y en las instituciones, mediante la implementación de prácticas que aseguren transparencia y responsabilidad dentro de ellas. Los países tendrán en su futuro tres posibles escenarios, que dependerán de su actitud frente al Gobierno Corporativo: a) *el desorden*, al no tener la información necesaria; b) *la burocracia*, que se puede presentar con la falta de compromiso de las autoridades y de las empresas de seguir los lineamientos de la Gobernabilidad Corporativa; c) *la transparencia*, al cumplirse con las mejores prácticas corporativas adoptadas responsablemente por los gobiernos y por el sector privado.

SEXTA. Desde un sentido amplio, el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas, y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en ellas: propietarios, directores, administradores, accionistas y empleados; así como también las reglas

y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios. En sentido restringido, el Gobierno Corporativo es el sistema que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las sociedades.

SÉPTIMA. Antes de hablar de un buen Gobierno Corporativo, debemos preguntarnos acerca de cuál es el fin de la empresa. Si la empresa tiene un fin estrictamente económico, entonces su objetivo será obtener los máximos beneficios en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo; en el caso de que la empresa tenga un fin más amplio, es decir, que éste no sea meramente económico (como ser una fuente generadora de recursos, de trabajos, ayudar a la satisfacción de necesidades por medio de la producción de bienes y la prestación de servicios, contribuir a la formación de las personas y a la vida social, etcétera), entonces la empresa tendrá un fin social, además del estrictamente económico. Se entiende por "fin social" el hecho de que la empresa, además de que cuente con una finalidad puramente lucrativa, esté comprometida socialmente, lo que implica concebir a ésta como una auténtica comunidad de personas y, en consecuencia, de intereses de los empresarios, trabajadores, empleados, ejecutivos, directivos y consejeros, en donde todos se benefician del trabajo de los demás. Además, existe la concepción microeconómica de la empresa, que considera que la misma tiene una finalidad meramente lucrativa, es decir, crear valor para el inversionista, y una de las consecuencias de ésta es la desprotección de los accionistas minoritarios.

OCTAVA. Desde una "concepción amplia" de la empresa, un buen Gobierno Corporativo será cuestión de ética; mientras que desde una "visión microeconómica", el Gobierno Corporativo será una cuestión "cosmética". Es decir, el Gobierno Corporativo se podrá concebir como un verdadero instrumento para alcanzar el bienestar social y como un compromiso por parte de los empresarios, directivos, administradores, trabajadores e inversionistas para producir bienes o prestar servicios, cumpliendo con un fin social, además de uno eminentemente lucrativo.

NOVENA. El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades del sector público y del privado son dirigidas y controladas. Además, se encarga de especificar la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, como por ejemplo, el Consejo de Administración, el Presidente, los Directores, los accionistas y otros terceros aportantes de recursos. El Gobierno Corporativo es la forma en que se administran y controlan las sociedades, y consiste en los estándares mínimos adoptados por éstas, con el fin de garantizar una recta administración, los derechos de los socios o accionistas, las responsabilidades del Consejo de Administración, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés social o *"stakeholders"*.

DÉCIMA. Los objetivos generales del Gobierno Corporativo consisten en asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, así como fomentar la confianza en los mercados financieros para atraer recursos de los inversionistas, lo que redundará finalmente en: mejores productos, bienes y servicios; mayores recursos para la empresa y para la sociedad; mayor número de empleos; atracción de inversión extranjera; mejora en la economía nacional; beneficios personales de trabajadores, empleados, inversionistas, accionistas y otros grupos de interés; así como múltiples beneficios sociales.

DÉCIMA PRIMERA. La OCDE creó los *Principios para el Gobierno de las Sociedades* con el fin de asistir a los gobiernos de los países miembros y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar sus marcos legales, institucionales y normativos sobre el Gobierno Corporativo en sus respectivos países. A pesar de que estos principios **no son vinculantes**, su cumplimiento resulta necesario para las sociedades, desde el punto de vista de que aquellas que los cumplan serán más atractivas para los inversionistas, y serán ellas quienes, finalmente, tengan éxito sobre aquellas que decidieron no contar con buenas prácticas corporativas. En realidad, **no existe un modelo único de un "buen Gobierno Corporativo"**, aunque la OCDE se ha encargado de establecer algunos elementos comunes para alcanzar un buen *Gobierno de las Sociedades*.

Los *Principios de la OCDE* se redactaron con base a estos elementos comunes para lograr un buen régimen de Gobierno Corporativo, con el objetivo de abarcar el mayor número de modelos de Gobernabilidad Corporativa posibles.

DÉCIMA SEGUNDA. Básicamente, los *Principios de la OCDE* sobre el Gobierno Corporativo consisten en lo siguiente: el marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas (*Derechos 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 (*Tratamiento equitativo de los accionistas*); se 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 su gobierno (*Comunicación y transparencia informativa*); 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 las empresas y sus accionistas (*las responsabilidades del Consejo*); además, se deben 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 (*la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades*).

DÉCIMA TERCERA. Es difícil precisar la serie de eventos que dieron lugar a la necesidad de contar con un Gobierno Corporativo que permitiera asegurar el buen funcionamiento y administración de las sociedades, la protección de los derechos de los inversionistas y de los grupos de interés, al mismo tiempo que se genera confianza y aumenta la competitividad. En realidad, el concepto surge en los años más recientes debido a los acontecimientos mundiales como las crisis financieras del siglo XX y los casos de Enron en EUA, Parmalat en Europa y la crisis asiática. Estos hechos económicos sirven como antecedentes para determinar cuándo y dónde se tuvo la necesidad de establecer un *gobierno de las sociedades*

encaminado a proteger a los mercados financieros. Estos acontecimientos se caracterizan porque todos fueron resultado del fraude, del abuso, de las mentiras y de la incompetencia.

DÉCIMA CUARTA. El desarrollo del Gobierno Corporativo en el mundo es desigual. Mientras que los países desarrollados utilizan conceptos como la transparencia y la rendición de cuentas tanto del sector público como del privado, los países en vías de desarrollo apenas los utilizan con relación al sector público; es decir, se comienza a hablar de la transparencia en el Gobierno de los Estados, pero, no así de las empresas.

DÉCIMA QUINTA. El marco jurídico de las sociedades mexicanas ya contenía disposiciones que corresponden al Gobierno Corporativo. Entre 1994 y 2001, la CNBV impulsó varias reformas tendientes a alinear nuestra legislación con la del resto de los países. En realidad, México, por medio de su legislación, protege los derechos de los accionistas, regula las responsabilidades de los administradores y lo relativo a las Asambleas de Accionistas. En fin, México cuenta con un extenso marco jurídico de las sociedades. Lamentablemente, la experiencia internacional (y nacional) nos demuestra que se requiere de protección "extra" para los inversionistas y grupos de interés social. Precisamente, el Gobierno Corporativo surge para proporcionar esta protección "adicional".

DÉCIMA SEXTA. México cuenta con un *Código de Mejores Prácticas Corporativas* publicado en el D. O. F. el 19 de marzo de 2003. Este Código contiene recomendaciones que en ningún momento entran en conflicto con la legislación mexicana, sino que, por el contrario, la complementa. Sus sugerencias pueden ser adoptadas por cualquier sociedad mexicana y extranjera, las que cotizan y las que no lo hacen en la Bolsa. Aunque el cumplimiento del Código es voluntario, las *empresas públicas* deberán informar a la CNBV el grado de cumplimiento de tales recomendaciones. En el caso de que dichas empresas no sigan los lineamientos establecidos por el Código, éstas tendrán la obligación de

notificar a la CNBV las razones por las que no lo siguen, así como los mecanismos alternativos utilizados para suplirlo.

DÉCIMA SÉPTIMA. En nuestra opinión, y debido a la importancia que reviste adoptar un buen Gobierno Corporativo, se debe considerar la opción de que el cumplimiento del *Código de Mejores Prácticas Corporativas* sea obligatorio. Consideramos que la obligatoriedad del Código no afecta, ni contradice, ningún principio jurídico que proteja la voluntad de las partes al momento de constituir u operar una sociedad, ni tampoco representa un contrasentido a lo dispuesto en la legislación mexicana, sino que la complementa en beneficio del país. México tiene la necesidad de contar con un *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de cumplimiento obligatorio por los beneficios sociales y económicos que representaría el que todas las sociedades mexicanas tengan un buen Gobierno Corporativo. Así, se atraería mayor inversión al país y se protegerían las inversiones y los ahorros de la población. Para ello, no se requieren modificaciones a la legislación mexicana, basta con la publicación del Código con carácter obligatorio.

DÉCIMA OCTAVA. Recomendamos que todas las sociedades mercantiles cumplan con las disposiciones del *Código de Gobierno Corporativo*. Sin embargo, según nuestra opinión, algunas personas morales deberían estar constreñidas a cumplir obligatoriamente con los lineamientos establecidos por la Gobernabilidad Corporativa, debido a la importancia de los servicios que prestan, como las siguientes (en orden de importancia): en primer lugar, las empresas públicas, es decir, las que cotizan en las Bolsas de Valores; en segundo lugar, las demás entidades financieras, recibiendo especial atención los bancos, las AFORES y las Sociedades Nacionales de Crédito; en tercer lugar, las empresas del Estado; en cuarto lugar, aquellas personas morales que a través de **una concesión** utilicen bienes del Estado o que establezcan y exploten un servicio público dentro de los límites y condiciones que la ley señale; y en quinto lugar, todas las personas morales con excepción del Estado, las entidades federativas y los municipios que,

por su naturaleza, cuentan con otros mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad.

DÉCIMA NOVENA. Las sociedades que gozan de altos estándares de Gobierno Corporativo son mejor valoradas porque son más atractivas para los inversionistas. La difusión, desarrollo y fortalecimiento de los principios del Gobierno Corporativo deben ser una prioridad en las agendas de las empresas y de los gobiernos. Por ello, el Gobierno Corporativo ha sido objeto de estudio y de reformas legislativas en la mayoría de los países. En realidad, no existe un modelo único de buen Gobierno Corporativo; sin embargo, es común que a todos los países les interese mantener un alto grado de protección de los intereses de los accionistas que confían sus inversiones a las empresas, para que estos recursos se usen eficaz y efectivamente. Las sociedades deben reconocer que la ética empresarial, la protección de los intereses sociales y del medio ambiente de las comunidades en las que operan, son importantes para su operación.

VIGÉSIMA. El Gobierno Corporativo promueve la transparencia, la integridad y el acato de las leyes en beneficio de la comunidad. Los factores como la *ética empresarial y la concientización corporativa* de los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que está enmarcada, tienen gran influencia sobre la actuación de la empresa, su reputación y éxito, teniendo repercusiones sociales. Para conceptualizar a la empresa en la actualidad, no solamente se recurre a los aspectos de lucro, sino también a los de responsabilidad social. Cada vez dominan más en las empresas los reportes o informes de "triple resultado", que contienen información financiera, social y medioambiental, a lo que se ha llamado *Responsabilidad Social Corporativa*, como una clara respuesta de éstas a las necesidades sociales y económicas del mundo.

VIGÉSIMA PRIMERA. El Gobierno Corporativo es una prioridad para cualquier país, pero principalmente para los países en desarrollo. Sin embargo, cada caso deberá ser analizado para adoptar los lineamientos que mejor resuelvan los

problemas y circunstancias de cada país. El Gobierno Corporativo influye en la creación de un ambiente de negocios sano en los mercados emergentes. La Gobernabilidad Corporativa es uno de los factores que favorece que los países tengan mejores mercados financieros y aumente el acceso a otros. Además, ayuda a atraer inversión extranjera y a mejorar los servicios públicos a través de una eficiente privatización de los mismos. Sin embargo, es necesario aclarar que el Gobierno Corporativo no genera, por sí sólo, el desarrollo económico nacional, sino que existe una relación entre la actuación económica-política de los países y las prácticas de Gobernabilidad Corporativa.

VIGÉSIMA SEGUNDA. En México, el Gobierno Corporativo puede servir como un importante mecanismo para corregir las asimetrías existentes entre los administradores, los accionistas que poseen el control accionario y los accionistas minoritarios. Una mayor competencia y un aumento en la transparencia son los principales factores que permiten a las empresas atraer mayor inversión. La presencia de un buen marco de Gobierno Corporativo es un incentivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Sin duda, el Gobierno Corporativo es la llave para desarrollar mercados financieros fuertes y efectivos. Un sector privado sano y competitivo es crucial para el desarrollo de las naciones, por lo que un buen Gobierno Corporativo beneficia la situación social y económica de los países.

BIBLIOGRAFÍA

DICCIONARIOS

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española. Tomos II y III. 19ª edición; España: Espasa Calpe, 1970. 719 pp.

DOCTRINA

ACOSTA ROMERO, Miguel, GARCÍA RAMOS, Francisco de A., y GARCÍA ALVAREZ, Paola, Tratado de Sociedades Mercantiles con énfasis en la Sociedad Anónima. México: Ed. Porrúa, 2001. 858 pp.

ACOSTA ROMERO, Miguel y LARA LUNA, Julieta Areli, Nuevo Derecho Mercantil. México: Ed. Porrúa, 2000. 576 pp.

ACOSTA ROMERO, Miguel, Compendio de Derecho Administrativo. Parte General. 2a edición; México: Ed. Porrúa, 1998. 594 pp.

BOQUERA MATARREDONA, Josefina, La Concentración de Acciones en un solo Socio en las Sociedades Anónimas. España: Ed. Tecnos, 1990. 125 pp.

CARVALLO YÁNEZ, Erick, Práctica Corporativa Jurídica de las Sociedades Anónimas. Legislación, Jurisprudencia y Formatos. México: Ed. Porrúa, 2001. 338 pp.

CASTILLA, Manuel, Regulación y Competencia en los Mercados de Valores. España: Ed. Civitas, 2001. 403 pp.

DE LA FUENTE RODRÍGUEZ, Jesús, Tratado de Derecho Bancario y Bursátil. Tomos I y II. 4ª edición; México: Ed. Porrúa, 2002. 1523 pp.

DE VAL TENA, Angel Luis, Los Trabajadores Directivos de la Empresa. España: Ed. Aranzadi, 1999. 438 pp.

DÍAZ GÓMEZ, Ma. Angustias, Prácticas de Derecho de Sociedades. Madrid: Ed. Tecnos, 1999. 207 pp.

DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ, Jorge Alfredo, Derecho Civil. Parte General. Personas. Cosas. Negocio Jurídico e Invalidez. 3ª edición; México: Ed. Porrúa, 1992. 701 pp.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESCRIBANO GÁMIR, Rosario C., La Protección de los Acreedores Sociales frente a la Reducción del Capital Social y a las Modificaciones Estructurales de las Sociedades Anónimas. España: Ed. Aranzandi, 1998. 537 pp.

FARRANDO MIGUEL, Ignacio, El Deber de Secreto de los Administradores de Sociedades Anónimas y Limitadas. España: Ed. Civitas, 2001. 263 pp.

FERNÁNDEZ PÉREZ, Nuria, La Protección Jurídica del Accionista Inversor. España: Ed. Aranzadi, 2000. 517 pp.

GALÁN CORONA, Eduardo y GARCÍA – CRUCES GONZÁLEZ, José A., La Responsabilidad de los Administradores de las Sociedades de Capital. España: Ed. Tecnos, 1999. 297 pp.

GARCÍA DE ENTERRÍA, Javier, Los Delitos Societarios. Un Enfoque Mercantil. España: Ed. Civitas, 2000. 119 pp.

GARCÍA RENDÓN, Manuel, Sociedades Mercantiles. 2ª edición; México: Ed. Oxford, 1999. 619 pp.

IGLESIAS, Juan, Derecho Romano. Historia e Instituciones. 11ª edición; España: Ed. Ariel Derecho, 1993. 662 pp.

JUSTE MENCÍA, Javier, Los Derechos de Minoría en la Sociedad Anónima. España: Ed. Aranzandi, 1995. 525 pp.

KIRCHNER, Pere, y SALINAS, Carlos, La Reforma de la Ley del Mercado de Valores. España: Tirant Lo Blanch, 1999. 535 pp.

MARGADANT S., Guillermo F., Derecho Romano. México: Ed. Esfinge, 1960. 503 pp.

MUÑOZ PAREDES, José María, La Información de los Consejeros en la Sociedad Anónima. España: Ed. Aranzandi, 1994. 159 pp.

PAZOS, Luis, Problemas Socioeconómicos de México y sus Soluciones. México: Ed. Diana, 1996. 145 pp.

PENAGOS ARRECIS, Carlos R., Taller de Elaboración de Tesis. Antología. México: UNAM, 1998. 423 pp.

PORTELLANO DIEZ, Pedro, Deber de Fidelidad de los Administradores de Sociedades Mercantiles y Oportunidades de Negocio. España: Ed. Civitas, 1999. 143 pp.

PULIDO BEGINES, Juan Luis, *El Derecho de Información del Socio en la Sociedad de Responsabilidad Limitada (Arts. 51 y 86 LSRL)*. España: Ed. Civitas, 1997. 110 pp.

RODRÍGUEZ ARTIGAS, Fernando, *La Representación de los Accionistas en la Junta General de la Sociedad Anónima*. España: Ed. Civitas, 1990. 125 pp.

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín, *Derecho Mercantil*. 16ª edición; México: Ed. Porrúa, 1982. 449 pp.

RODRÍGUEZ RUIZ DE VILLA, Daniel, y HUERTA VIESCA, Ma. Isabel, *La Responsabilidad de los Administradores en las Sociedades de Capital*. 3ª edición; España: Ed. Aranzandi, 1997. 645 pp.

RUBIO VICENTE, Pedro J., *La Aportación de Empresa en la Sociedad Anónima*. España: Ed. Lex Nova, 2001. 999 pp.

SAMUELSON, Paul A., y NORDHAUS, William D., *Economía*. 14ª edición; España: McGrawHill, 1993. 951 pp.

SÁNCHEZ ÁLVAREZ, Manuel Ma., *Los Delitos Societarios*. España: Ed. Aranzandi, 1996. 222 pp.

SÁNCHEZ RUIZ, Mercedes, *Conflictos de Intereses entre Socios en Sociedades de Capital*. España: Ed. Aranzandi, 2000. 403 pp.

URIA, Rodrigo, MENÉNDEZ, Aurelio, y OLIVENCIA, Manuel, *Comentario al Régimen Legal de las Sociedades Mercantiles. Tomo IV. Las Acciones*. España: Ed. Civitas, 1994. 460 pp.

VALENZUELA GARACH, Fernando, *La Información en la Sociedad Anónima y el Mercado de Valores*. España: Ed. Civitas, 1993. 313 pp.

ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS

ACOSTA MÁRQUEZ, Paula, *Does Corporate Governance matter for developing countries? An overview of the mexican case*. Colombia: Archivos de Economía, 2002. 41 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

BERTRAND, Nancy Hoi, *What is the Impact of the Sarbanes-Oxley Act on Canadian Companies?* New York: Shearman & Sterling, April 26, 2003. 5 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.sherman.com>)

BYRNE, John A., *How to Fix Corporate Governance*. BusinessWeek Online. May 6, 2002. (Nota: sin número de página). (Revista electrónica disponible en: http://www.businessweek.com:print/magazine/content/02_18/b3781701.htm?mainwindow)

BOUTROS-GHALI, Yousef, *Corporate Governance Practices in Egypt: The Road Ahead*. (Documento en formato PDF disponible en: <http://www.cipe.org>). 2 pp.

CAPRIO, Gerard, & LEVINE, Jr. Ross, *Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations*. Global Corporate Governance Forum, Research Network Meeting, April 5, 2002. 28 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.worldbank.com>)

CARBAJALES, Mariano, *El gobierno corporativo, ¿cuestión ética o cosmética?* Expansión Directo. 14 de septiembre de 2002. (Nota: sin número de páginas) (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansiondirecto.com/edición/noticia/0,2458,184012,00.html>)

CASTAÑEDA RAMOS, Gonzálo, *Governance of Large Corporations in Mexico and Productivity Implications*. México: Universidad de Las Américas-Puebla, 1999. 34 pp. (Documento en formato PDF disponible en http://mailweb.udlap.mx/^llec_www/documentos/corporate-governance.pdf).

CIANCANELLI, Penny, & REYES GONZÁLEZ, José Antonio, *Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework*. United Kingdom: Social Science Research Network Electronic Paper Collection, 2000. 28 pp. (Documento en formato PDF disponible en http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=253714).

CNN, *Gobierno Corporativo: qué es y cómo funciona*. Copyright 2003 Cable News Network, Inc. <http://www.cnnspanol.com/2003/econ/01/27/gobierno.corporativo/indez.html> (Sin número de páginas).

CONFEDERACIÓN COLOMBIA DE CÁMARAS DE COMERCIO (CONFECAMARAS), *Corporate Governance*. (Artículo disponible en: <http://www.confecamaras.org.co>). (Nota: sin número de páginas)

-----, *El A. B. C. del Buen Gobierno Corporativo*. (Artículo disponible en: <http://www.confecamaras.org.co>) (Nota: sin número de páginas).

DANEL, Roberto, *Developing Board Professionalism*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 5 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

DE LA FUENTE, Luis, y DE VEGA, Gil, *El Gobierno Corporativo está de moda. Riesgo y Control. Reflexiones sobre Economía y Finanzas*. Lunes 2 de diciembre de 2002. (Revista Electrónica disponible en: <http://www.riesgoycontrol.net/archivo/000166.php>) (Nota: sin número de páginas)

DYCK, Alexander, *Privatization and Corporate Governance: Principles, Evidence and Future Challenges*. Boston: Harvard University, October 2002. 33 pp.

ESCOBAR, Ricardo, *Changes in Board Practices in Chile*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 11 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)

EXPANSIÓN DIRECTO, *El futuro después de Enron: tres escenarios virtuales. Expansión Directo*. Madrid, 26 de octubre de 2002. (Revista electrónica disponible en <http://www.expansiondirecto.es/edición/noticia/0,2458,200541,00.html>) (Nota: sin número de páginas)

-----, *Un impulso al gobierno corporativo. Expansión Directo*. Madrid, 26 de octubre de 2002. (Revista electrónica disponible en: <http://expansion.recolectos.es/edicion/notoicia/0,2458,150912,00.html>). (Nota: sin número de página).

FERNÁNDEZ, Marta, *La encrucijada del gobierno corporativo. Expansión Directo*. Madrid, 26 de octubre de 2002. (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansiondirecto.es/edicion/noticia/0,2458,200540,00.html>) (Nota: sin números de página).

-----, *Guía de gobierno corporativo en la UE. Expansión Directo*. Madrid, 5 de noviembre de 2002. (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansion.es/edicion/noticia/0,2458,203970,00.html>). (Nota: sin número de página).

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis, *Globalización, ética y gobierno corporativo. El Mundo: Tribuna de la Economía*, Número 13, Domingo 26 de diciembre de 1999. (Revista electrónica disponible en: <http://telva.elmundo.es/nuevaeconomia/99/NE013/NE013-04.html>) (Nota: sin número de página)

- FERRÉ, Emilio M.**, *Disclosure and Transparency. Non Financial Disclosure*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 12 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)
- GUTIÉRREZ, Paola V.**, *Gobierno Corporativo en Latinoamérica ¿Cómo ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos?* Colombia: Confecamaras, 2003. 8pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en: <http://www.confecamaras.org.co>)
- HAYAUX-DU-TILLY LABORDE, Yves**, *Key Aspects of Corporate Governance in Mexico*. (México: Jáuregui, Navarrete, Nader y Rojas, 2003), 15 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.jnnr.com.mx>)
- HBSWK**, *The Three Components of Family Governance*. Noviembre 12, 2001. 14 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>)
- HERNÁNDEZ JUÁREZ, Francisco**, *Stakeholders and the Role of Employees*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 4 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co/cqcolombia/private/Literatura/stakeholders.pdf>)
- HSIAO-CHIUNG, Li**, *Gatekeepers alert. Sarbanes-Oxley and its implications for Asian companies listed in the US*. *Asian Financial Law Briefing*. Pacific Business Press, October 2002. 4 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.shearman.com>)
- HUSTED, Bryan W.**, y **SERRANO, Carlos**, *Corporate Governance in Mexico*. Monterrey: ITESM/EGADE, 2001. 28 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en http://www.egade.sistema.itesm.mx/investigacion/documentos/documentos/9egade_husted.pdf)
- HUTTER, Stephan**, **DEVLIN, Mark**, and **BURKHARD, Johannes**, *US and German Corporate Governance. Principles: A comparison*. New York: Corporate Finance Magazine, 2002. 18 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.corporatefinancemag.com> www.shearman.com)
- , *Corporate Governance in Germany*. New York: International Financial Law Review, 2002. 112 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.shearman.com> , <http://www.iflr.com>)

- LAFUENTE, Alberto, y PUEYO, Ramón,** *El dilema de Aldama. Expansión Directo.* Madrid, 25 de septiembre de 2002. (Nota: sin número de página). (Revista electrónica disponible en: <http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,187602,00.html>).
- LA PORTA, Rafael, y LÓPEZ-DE-SILANES, Florencio,** *The Benefits of Privatization: Evidence from Mexico.* Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1997. 6 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.nber.org/papers/w6215>
- LA PORTA, Rafael, LÓPEZ-DE-SILANES, Florencio, SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert,** *Investor protection and Corporate Governance.* Cambridge: Journal of Financial Economics, 2000. 27 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en http://www.yale.edu/law/ccl/papers/lopezdesilanes02_Roundtable.pdf).
- MADDEN, John, and TOPOREK, Lisa,** *The Leading Edge. New Directions for Corporate Governance.* New York: Findlaw, 2002. 2 pp. (Nota: Documento en formato PDF disponible en <http://www.shearman.com> , <http://corporate.findlaw.com>)
- METRICK, Andrew, and ISHII, Joy,** *Firm-Level Corporate Governance.* Global Corporate Governance Forum Research Network Meeting, 2002. 6 pp.
- OMAN, Charles P.,** *Corporate Governance and National Development.* París: OECD Development Centre, 2001. 47 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).
- PAZ – ARES, Cándido,** *Deberes Fiduciarios y Responsabilidad de los Administradores. Reflexiones para la reforma legal en Latinoamérica.* "The Third Meeting of Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 50 pp. (Documento en formato PDF disponible en: <http://www.oecd.org>)
- SÁNCHEZ BALLESTEROS, Maria Clara,** *Recent Developments in Corporate Governance. The Colombian Case.* "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 10 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)
- SHEARMAN & STERLING,** *NYSE Approves New Corporate Governance Rules.* New York: Shearman & Sterling, 2002. 6 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.shearman.com>)

DE URIARTE, Héctor M., *Principales Asuntos del Consejo de Administración en Latinoamérica*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 6 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)

ZALDIVAR MULLER, Antje, *Corporate Governance Assesment – Mexico*. 21 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/56/27/1922013.pdf>)

PUBLICACIONES

BANCO MUNDIAL, *Política del Banco Mundial sobre Acceso a la Información*. Washington: World Bank, 2002. 26 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.worldbank.org>)

-----, *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington: World Bank, 2001. 54 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>).

BOLSA MEXICANA DE VALORES, *Corporate Governance Code for Mexico*. 14 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.bmv.com>)

CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS (MÉXICO). 21 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.ecgi.org>)

COMISIÓN NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES (CONASEV) (PERÚ), *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*. Lima: CONASEV, 2002. 23 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>)

COMMONWEALTH ASSOCIATION FOR CORPORATE GOVERNANCE (CACG), *CACG Guidelines. Principles for Corporate Governance in the Commonwealth. Towards global competitiveness and economic accountability*. New Zealand: CACG, 1999. 95 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.combinet.org/Governance/FinalVer/CACG%20-%201910.doc>).

Rodrigo García Moncada

CONFECAMARAS, Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo. "White Paper". Colombia: CONFECAMARAS – CIPE, 2002. 24 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>)

GREGORY, Holly J., The Globalization of Corporate Governance. New York: Weil, Gotshal & Manges, 2000. 26 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.weil.com>)

- - - - - , International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice, Latin America. New York: Weil, Gotshal & Manges, 2003. 38 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en: [http://www.weil.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntnlCorpGovGuide Latin Am/\\$file/IntnlCorpGovGuide Latin Am.pdf](http://www.weil.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntnlCorpGovGuide Latin Am/$file/IntnlCorpGovGuide Latin Am.pdf))

- - - - - , International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines Codes of Best Practice. The Americas, Europe, Asia, Africa, Australia. New York: Weil, Gotshal & Manges, 2003. 190 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en: [http://www.wgm.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntnlCorpGovGuide Am E u As Af/\\$file/IntnlCorpGovGuid Am Eu As Af.pdf](http://www.wgm.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/IntnlCorpGovGuide Am E u As Af/$file/IntnlCorpGovGuid Am Eu As Af.pdf))

KPMG, Corporate Governance Assessment. EUA: KPMG, 2002. 2 pp. (Documento en formato PDF disponible en www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo)

- - - - - , Sarbanes-Oxley Act. A Closer Look. New York, KPMG, 2003. 66 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo>)

- - - - - , Defining Issues. Comunicado de la SEC: Implantación de disposiciones de la Ley de Sarbanes-Oxley. México: KPMG, Cárdenas Dosal, 2002. 4 pp. (Documento en formato PDF disponible en <http://www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo>)

- - - - - , Corporate Governance. Código de Mejores Prácticas Corporativas. México: KPMG Cárdenas Dosal, 2001. 21 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo>)

NEW YORK STOCK EXCHANGE (NYSE), New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee. New York: NYSE, 2002. 144 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.nyse.com>)

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades. París: OECD Publications Service, 1999. 51 pp. (Nota: Documento en formato PDF disponible en: <http://www.oecd.org/pdf/M000048000/M00008301.pdf>)

-----, White Paper on Corporate Governance in Latin America. París: OECD Publications, 2003. 73 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.atlatl.com.mx/docs/Whi/Pap/Corp/GovernanceWEB.pdf>)

REGIERUNGSKOMMISSION, Código Alemán de Gobierno Corporativo. Alemania: Regierungskommission, 1999. 13 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.corporate-governance.code.de>)

SARBANES-OXLEY ACT OF 2002. One Hundred Seventh Congress of the United States of America. 66 pp.

SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (SECODAM), Empresa Transparente: Pasos para su Construcción. México: SECODAM, Unidad de Vinculación para la Transparencia, 1999. 24 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.confecamaras.org.co>)

PRESENTACIONES

BENAVIDES F., Julián, Gobierno Corporativo. El Papel de las Universidades. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 8 pp. (Presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

BERTIN, Marcos E. J., The Role of the Board. Its Boundaries, Duties and Competencies. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 16 pp. (Presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (CNBV), Revelación de Información y Transparencia. Revelación de Información no Financiera. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 13 pp. (Presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS (CNSF) (MÉXICO), Regulación, gobierno corporativo y auto-regulación: perspectivas del mercado mexicano de seguros. México: Convención AFASA 2002, Huatulco, Octubre 25, 2002. 48 pp. (Presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.cnsf.gob.mx>)

CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO (CONFECAMARAS), Corporate Governance/Gobierno Corporativo. Aspectos Generales. Colombia: Programa Corporate Governance para Colombia. CIPE – CONFECAMARAS. 13 pp. (Presentación en Powerpoint disponible en: <http://www.confecamaras.org.co>)

EGON ZEHNDER INTERNATIONAL, Gobierno Corporativo. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 13 pp. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

ESCOBAR, Ricardo, Main Board Issues in Chile. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 15 pp. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

INVERSURA, Gobierno Corporativo. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 18 pp. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

LÓPEZ-DE-SILANES, Florencio, The Code of Best Practices and the Board of Directors. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 18 pp. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

-----, Corporate Standards and Disclosure Around the World: What works? Yale University, September 20, 2002. 14 pp. (Nota: presentación en formato PDF disponible en http://www.revistainterforum.com/english/pdf_en/Florencio.pdf).

LUBRANO, Mike, A Review of Corporate Governance Initiatives in Latin America (1998 – 2002) "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 10 pp. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

LUSTOSA, Elaine Aleixo, *Main Board Issues in Latin America*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 32 pp. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

PELÁEZ, Enrique, *Gobierno Corporativo*. (Presentación en Powerpoint disponible en http://www.societario.com/estudiantes/gobcorpsitio_archivos/slide001.html). 14 pp.

PODOLSKY, Sam, *Gobernabilidad Corporativa: Especialización Profesional*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 14 pp. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

SANTANA, Maria Helena, *Recent Corporate Governance Developments*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 10 pp. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP), *Gobierno Corporativo*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable." 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 12 pp. (Nota: documento en formato Powerpoint disponible en: <http://www.oecd.org>)

-----, *Avances en el Marco Regulatorio del Mercado de Valores Mexicano en torno al Gobierno Corporativo*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable. 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 16 pp. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>)

SUPERINTENDENCIA DE VALORES DE COLOMBIA (COLOMBIA), *Desarrollos Recientes en Materia de Gobierno Corporativo. Caso Colombiano*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 16 pp. (Nota: presentación en formato Powerpoint disponible en <http://www.oecd.org>).

HEMEROGRAFÍA

"Se Entrega a la Policía el ex Presidente de Enron", **Excélsior**. México, 20 Feb. 2004: 3-A 3ª col.

"Demandan a Moisés Saba por Fraude en la Bolsa de EU", **Excélsior**. México, 26 feb. 2004: 1-A 3ª col.

OTRAS FUENTES

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (CNBV), *Boletín de prensa del 19 de enero de 2001*.
http://www.cnbv.gob.mx/noticia.asp?noticia_liga=no&com_id=0&sec_id=86&it_id=272&palabra=gobierno%20corporativo

HECKLINGER, Richard, *Opening Remarks*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 6 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

PRIETO TREVIÑO, Guillermo, *Mensaje de Bienvenida*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 7 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

SHEAHAN, Bernard, *Opening Remarks*. "The Third Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable". 8-10 April, 2002. Bolsa Mexicana de Valores, México City, México. 10 pp. (Nota: documento en formato PDF disponible en <http://www.oecd.org>).

LEGISLACIÓN

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

CÓDIGO DE COMERCIO

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES

LEY DEL MERCADO DE VALORES

LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO

LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DE
CRÉDITO

LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZA

LEY DE SOCIEDADES DE INVERSIÓN

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES Y SOCIEDADES MUTUALISTAS DE
SEGUROS

LEY DE LOS SISTEMAS DE AHORRO PARA EL RETIRO

LEY DEL BANCO DE MÉXICO

LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL

CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

WEBSITES (Páginas de Internet)

www.worldbank.org (Banco Mundial)

www.bmv.com (Bolsa Mexicana de Valores)

www.cnn.espanol.com (CNN)

www.cnbv.gob.mx (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, CNBV)

www.cnsf.gob.mx (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, CNSF)

www.confecamaras.org.co (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio)

www.kpmg.com.mx (KPMG, México)

www.megabolsa.com

www.ecqi.org

www.corporatefinance.mag

www.ifrl.com

<http://corporate.findlaw.com>

www.corporate-governance.de

www.nyse.com (New York Stock Exchange, Bolsa de Valores de Nueva York, NYSE)

www.oecd.org (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE)

www.expansiondirecto.es (Revista electrónica "Expansión Directo")

www.riesgoycontrol.net (Revista electrónica "Riesgo y Control")

<http://telva.elmundo.es> (Revista electrónica "El Mundo")

www.shearman.com (Shearman & Sterling LLP)

www.iif.com (The Institute of International Finance)

www.weil.com (Weil, Gotshal & Manges LLP)

www.yale.law.edu (Yale University)

www.mackinsey.com

www.russreyn.com

www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200102/cmbills/145/2002145.pdf

www.globalreporting.org

www.xbrl.org

IMÁGENES

Microsoft Encarta 2000

ANEXO I

Contenido:

- ◆ Guía general para la revelación sobre el grado de adhesión a los principios del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

- ◆ Instructivo y formato a presentar con la información correspondiente a la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

- ◆ Instructivo y formato a presentar para la revelación sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, con relación a la Asamblea General de Accionistas.

- ◆ Carta suscrita por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración.

- ◆ Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Publicados en el D. O. F. el miércoles 19 de marzo de 2003.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ANEXO J

GUÍA GENERAL PARA LA REVELACIÓN SOBRE EL GRADO DE ADHESIÓN A LOS PRINCIPIOS DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

CONSIDERACIONES GENERALES

La presente guía tiene por objeto indicar y describir de manera general la información que deberán presentar las sociedades Emisoras de valores inscritas en el Registro sobre sus prácticas de gobierno corporativo y sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas. Se debe destacar que la adhesión al Código es voluntaria; sin embargo, es obligación de estas Emisoras revelar su apego conforme a lo dispuesto en la presente.

PRESENTACION

Las sociedades Emisoras de valores deberán llenar los formatos de este anexo J conforme a la información actual de la emisora en relación a las prácticas de gobierno corporativo en cuanto al consejo de administración y las de las Asambleas de Accionistas al momento de hacer entrega de la información requerida en el prospecto de estas disposiciones.

El anexo J-1 corresponde a un cuestionario que busca conocer las prácticas que siguen las Emisoras en cuanto al funcionamiento general del Consejo de Administración y de sus principales órganos intermedios. Las preguntas del cuestionario están relacionadas a los principios que recomienda el Código de Mejores Prácticas Corporativas. Asimismo, se incluyen preguntas generales a través de las cuales se pretende que la Emisora de a conocer de manera general el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios.

El anexo J-2 corresponde a un cuestionario que busca conocer las prácticas que siguen las Emisoras en cuanto a la información que reciben los accionistas en las Asambleas de Accionistas. Las preguntas del cuestionario están relacionadas con los principios recomendados por el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

El anexo J-3 contiene la carta que deberá ser firmada por el Presidente y Secretario del Consejo de Administración.

El anexo J-4 contiene el Código de Mejores Prácticas Corporativas con el fin de que la Emisora cuente con un contexto claro para la revelación requerida

ANEXO J-1

INSTRUCTIVO Y FORMATO A PRESENTAR CON LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LA REVELACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

ANEXO J-1 Cuestionario sobre gobierno corporativo de la Emisora y comentarios en relación a prácticas de gobierno corporativo de la Emisora.

Este formato contiene un cuestionario en relación a los siguientes temas:

- 1) Sobre las Funciones del Consejo de Administración.
- 2) Sobre la Estructura del Consejo de Administración.
- 3) Sobre la Función de Evaluación y Compensación.
- 4) Sobre la Función de Auditoría.
- 5) Sobre la Función de Finanzas y Planeación.
- 6) Prácticas de gobierno corporativo de la Emisora adicionales al Código de Mejores Prácticas Corporativas. (opcional)

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL ANEXO J-1

El anexo J-1 contiene 2 tipos de preguntas, unas que son preguntas tema en las que se requiere una respuesta elaborada y se solicita una explicación sobre el tema correspondiente y otras que deberán ser contestadas de manera afirmativa o negativa.

- a) Las preguntas del cuestionario deberán contestarse de forma afirmativa o negativa con una "X" en la columna correspondiente.
- b) En los casos en que la respuesta sea negativa, la Emisora podrá indicar por qué no cumple con el principio recomendado y en su caso si cuenta con un mecanismo alternativo al sugerido. Estas respuestas deberán presentarse en la columna de comentarios exponiendo de forma clara las prácticas de gobierno corporativo que sigue la sociedad.
- c) En cuanto a las preguntas a elaborar, se busca exponer toda aquella información que ayude a los inversionistas a conocer la forma en que la Emisora ha incorporado los principios del Código.
- d) Tanto para las preguntas del cuestionario como para las preguntas a elaborar se hace referencia a secciones y principios específicos del Código de Mejores Prácticas Corporativas (anexo J-4) con el fin de contextualizar el sentido de la pregunta.
- e) Es importante aclarar que para el caso de Emisoras Subsidiarias, cuyas controladoras coticen en la Bolsa, las primeras deberán responder a las preguntas del cuestionario en lo conducente, y en aquellos principios donde éstos se cumplan a través de su controladora, sólo deberán indicarlo en la columna de comentarios. Por ejemplo, principios tales como el número de consejeros recomendado, el número de sesiones al año del Consejo, deberán ser contestados por la Subsidiaria independientemente que la controladora haya respondido. Sin embargo, si la participación de consejeros independientes, las funciones de evaluación y compensación, auditoría, y finanzas y planeación, se realizan en la controladora, las Subsidiarias sólo se limitarán a comentar en la columna de comentarios que la controladora se ha adherido a dichas recomendaciones.

ANEXO J-1

CUESTIONARIO SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMISORA
CONSEJO DE ADMINISTRACION

- 1) Sobre las Funciones del Consejo de Administración (ver sección I, Principio 1)

En esta sección se deberá comentar acerca de la función que tiene el Consejo de Administración dentro de la sociedad, exponiendo cuál es la visión del Consejo y cómo es que encaja dentro del proceso

administrativo. Dentro de este marco general, se debe dar una descripción acerca de las funciones específicas que realiza el Consejo, indicando por qué las considera importantes y necesarias.

ii) Sobre la Estructura del Consejo de Administración (ver sección I, Principios 10, 11 y 14)

En esta sección se deberá comentar acerca de la estructura que tiene el Consejo de Administración. Se deberá señalar si existen órganos intermedios que le auxilian para cumplir sus funciones. Asimismo, se deberá indicar cuántos, cuáles y qué funciones cumplen. En la descripción, también se requiere que se explique cómo es que los órganos intermedios informan al Consejo de sus actividades.

<i>Sobre la Integración del Consejo de Administración</i>	SI	NO	Comentarios
1) ¿El Consejo de Administración está integrado por un número no menor a 5 y no mayor a 15 consejeros propietarios? (Principio 2)			
2) *¿Existen únicamente Consejeros Propietarios? (Principio 3)			
3) ¿Los consejeros suplentes únicamente pueden suplir a un consejero propietario previamente establecido? (Principio 3)			
4) ¿En su caso el consejero propietario sugiere al Consejo la designación de la persona que será su respectivo suplente? (Principio 3)			
5) ¿Los consejeros independientes y patrimoniales, en conjunto, constituyen al menos el 40% del Consejo de Administración? (Principio 7)			
6) ¿Los consejeros independientes representan cuando menos el 20% del total de consejeros? (Principio 7)			
7) ¿En el informe anual presentado por el Consejo de Administración se mencionan cuáles consejeros tienen la calidad de independientes y cuáles de patrimoniales? (Principio 8)			
8) ¿Se indica en el informe anual la categoría a la que pertenecen los consejeros patrimoniales? (Principio 8)			
9) ¿En el informe anual del Consejo de Administración se indican los principales cargos de cada consejero a la fecha del informe? (Principio 9)			

* En caso de responder afirmativamente a esta pregunta, se deberá responder "NO APLICA" para las preguntas 3) y 4) siguientes en la columna de comentarios.

<i>Sobre la Estructura del Consejo de Administración</i>	SI	NO	Comentarios
10) ¿El Consejo de Administración realiza las Funciones de Compensación y Evaluación, Auditoría y Planeación y Finanzas? (Principio 10)			
11) ¿Los órganos intermedios únicamente están conformados por consejeros propietarios? (Principio 12)			
12) ¿Cada órgano intermedio se compone de 3 miembros como mínimo y 7 como máximo? (Principio 13)			

13) ¿Cada consejero independiente, además de cumplir con sus funciones en el Consejo, participa en al menos uno de los órganos intermedios? (Principio 16)			
14) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de auditoría es presidido por un consejero independiente? (Principio 17)			
<i>Sobre la Operación del Consejo de Administración</i>	SI	NO	Comentarios
15) ¿El Consejo de Administración se reúne al menos 4 veces al año? (Principio 18)			
16) ¿Cuándo menos una de las reuniones del Consejo de Administración está dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazo de la sociedad? (Principio 18)			
17) ¿Con acuerdo de al menos el 25% de consejeros, se puede convocar a una sesión de Consejo? (Principio 19)			
18) ¿Los consejeros tienen acceso a toda la información Relevante con cuando menos 5 días hábiles a la sesión? (Principio 20)			
19) *¿Existe algún mecanismo que asegure que los consejeros puedan evaluar cuestiones sobre asuntos estratégicos, aun cuando no reciban la información necesaria con cuando menos 5 días hábiles de anticipación? (Principio 20)			
20) *¿Se induce al consejero nombrado por primera vez, explicándole sus responsabilidades y la situación de la sociedad? (Principio 21)			

Sobre los Deberes de los Consejeros

	SI	NO	Comentarios
21) ¿Los consejeros comunican al Presidente y al Secretario del Consejo cualquier conflicto de interés que implique que se deban de abstener de votar y en efecto se abstienen de participar en la deliberación correspondiente? (Principio 22)			
22) ¿Los consejeros únicamente utilizan los activos o servicios de la sociedad sólo para el cumplimiento de su objeto social? (Principio 23)			
23) ¿En su caso, se definen políticas claras para cuando los consejeros utilicen excepcionalmente los activos de la sociedad para cuestiones personales? (Principio 23)			
24) *¿Los consejeros dedican tiempo a sus funciones asistiendo cuando menos al 70% de las sesiones a las que son convocados? (Principio 24)			
25) *¿Los consejeros mantienen absoluta confidencialidad acerca de los asuntos sociales de los que tienen conocimiento a través de las sesiones a las que asisten? (Principio 25)			

26) ¿Los consejeros propietarios y los consejeros suplentes se mantienen mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo? (Principio 26)			
27) ¿Se apoya al Consejo de Administración a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa? (Principio 27)			

• En el caso de que se responda afirmativamente a estas preguntas, se deberá ampliar la respuesta en la columna de comentarios.

FUNCION DE COMPENSACION Y EVALUACION

iii) **Sobre la Función de Evaluación y Compensación (ver sección II Principio 28)**

En esta sección se deberá comentar cómo se maneja la Evaluación y Compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel describiendo los procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones.

<i>Sobre la Operación del órgano que cumple con la función de Evaluación y Compensación</i>	SI	NO	Comentarios
28) ¿El órgano intermedio que realiza las funciones de Evaluación y Compensación revisa que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y que los pagos probables por separación de la sociedad, se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo? (Principio 29)			
29) ¿La estructura y las políticas utilizadas para la determinación de los paquetes de consejeros y funcionarios son reveladas? (Principio 30)			

FUNCION DE AUDITORIA

iv) **Sobre la Función de Auditoría (ver sección III, Principios 31, 37, 38, 40)**

En esta sección se deberá comentar cómo se cumple con la función de auditoría describiendo los procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones. En específico, se debe describir cómo es que el órgano intermedio interactúa con el Consejo en relación a las prácticas contables de la sociedad y a los mecanismos que tiene para asegurar una buena calidad en la información financiera.

<i>Sobre la Selección de los Auditores</i>	SI	NO	Comentarios
30) ¿Los ingresos del Auditor Externo así como de cualquier otra revisión externa, provenientes de llevar a cabo la auditoría de la sociedad, representan un porcentaje igual o menor al 20% de los ingresos totales de los despachos encargados? (Principio 32)			
31) ¿La rotación del socio que dictamina a la sociedad es de al menos cada 6 años? (Principio 33)			
32) ¿La persona que firma el dictamen de la auditoría a los Estados Financieros anuales de la sociedad es distinta de aquella que actúa como Comisario? (Principio 34)			
33) ¿Se revela información en el Informe Anual acerca del perfil profesional del Comisario de la sociedad? (Principio 35)			

<i>Sobre la Información Financiera</i>			
34) ¿La sociedad cuenta con un área de auditoría interna? (Principio 36)			
35) ¿El órgano intermedio que se encarga de realizar la función de auditoría somete las políticas contables a la aprobación del Consejo? (Principio 37)			
36) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de auditoría se cerciora si la información financiera pública intermedia se elabora de acuerdo con los mismos principios, criterios y prácticas con los que se elaborarán los informes anuales? (Principio 39)			
<i>Sobre los Controles Internos</i>			
37) ¿Existe un sistema de control interno? (Principio 41)			
38) ¿Se someten a la aprobación del Consejo los lineamientos generales del sistema de control interno? (Principio 41)			
39) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de auditoría evalúa y emite una opinión acerca de la efectividad del sistema de control interno? (Principio 42)			
40) ¿Los Auditores Externos validan la efectividad del sistema de control interno y emiten un reporte respecto a dichos controles? (Principio 43)			
<i>Revisión del Cumplimiento con Disposiciones</i>			
41) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de auditoría verifica que existan controles que permitan determinar si la sociedad cumple con las disposiciones que le son aplicables y lo reporta periódicamente al Consejo? (Principio 44)			
42) ¿La revisión del cumplimiento de todas las disposiciones aplicables se lleva a cabo cuando menos una vez al año? (Principio 44)			
43) ¿Se informa periódicamente al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la misma? (Principio 45)			

FUNCION DE FINANZAS Y PLANEACION

v) **Sobre la Función de Finanzas y Planeación (ver sección IV Principio 46)**

En esta sección se deberá comentar cómo se cumple con las funciones de Finanzas y Planeación describiendo los procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones. En específico, en la descripción se debe exponer la interacción que tiene el órgano intermedio con el Consejo para apoyarlo en las decisiones.

<i>Sobre la Operación del órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y Planeación</i>	SI	NO	Comentarios
44) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y Planeación emite una evaluación acerca de la viabilidad de las principales inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad? (Principio 47)			
45) ¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación evalúa periódicamente la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico? (Principio 48)			

46	¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo vigilando la congruencia de las políticas de inversión y de financiamiento con la visión estratégica de la sociedad? (Principio 49)			
47)	¿El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación apoya al Consejo revisando las proyecciones financieras de la sociedad asegurando su congruencia con el plan estratégico de la sociedad? (Principio 50)			

vi) Pregunta Opcional

Si se cuenta con prácticas de gobierno corporativo adicionales a las recomendadas por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, en esta sección se da la opción para que la Emisora las dé a conocer.

ANEXO J-2

INSTRUCTIVO Y FORMATO A PRESENTAR PARA LA REVELACION SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEL CODIGO DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS, CON RELACION A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

ANEXO J-2 Cuestionario sobre la Asamblea de Accionistas

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL ANEXO J-2

Este formato contiene un cuestionario con 8 preguntas con relación a las Asambleas de Accionistas.

- a) Las preguntas presentadas en este formato deberán contestarse de forma afirmativa o negativa con una "X" en la columna correspondiente.
- b) En los casos en que la respuesta sea negativa (y por excepción en los casos de las preguntas 1 y 2 con respuesta afirmativa), la Emisora podrá indicar por qué no cumple con el principio recomendado y en su caso si cuenta con un mecanismo alternativo al sugerido. En estos casos, las respuestas deberán presentarse en la columna de comentarios exponiendo de forma clara las prácticas de gobierno corporativo que sigue la sociedad.
- c) Las preguntas hacen referencia a una sección específica del Código de Mejores Prácticas Corporativas (anexo J-4), a fin de contextualizar el sentido de la pregunta.

ANEXO J-2

CUESTIONARIO SOBRE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

DERECHOS DE ACCIONISTAS (Ver sección V)

Sobre la Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas		SI	NO	Comentarios
1)	¿Se omitió de la Orden del Día de las Asambleas el punto referente a Asuntos Varios? (Principio 51)			
2)	¿Se evitó la agrupación de asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del Orden del Día? (Principio 51)			
3)	¿Toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas está disponible con 15 días de anticipación? (Principio 52)			
4)	¿Se facilita a los accionistas con algún formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día para que puedan girar instrucciones a sus mandatarios? (Principio 53)			

5)	¿Dentro de la información que se entrega a los accionistas, se incluye la propuesta de integración del Consejo de Administración, acompañado de información referida al perfil profesional de los candidatos? (Principio 54)			
Sobre la Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas				
6)	¿El Consejo de Administración incluye en su informe anual a la Asamblea aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio y los nombres de sus integrantes? (Principio 55)			
7)	¿Los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo están a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea? (Principio 55)			
8)	¿La sociedad cuenta con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas y mantener cauces de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales? (Principio 56)			

ANEXO J-3

CARTA SUSCRITA POR EL PRESIDENTE Y SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

(Lugar y Fecha)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores
 Vicepresidencia de Supervisión Bursátil
 Insurgentes Sur 1971, torre Sur, piso 10
 Col. Guadalupe Inn
 01020, México, D.F.

Los que suscribimos la presente hacemos constar que hemos revisado el reporte sobre el grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas de (denominación de la Emisora) de fecha _____, el cual fue elaborado con base en la información proporcionada por consejeros y funcionarios de esta sociedad, estando de acuerdo con su contenido.

Atentamente

Nombre y firma del Presidente y Secretario de la Emisora

ANEXO J-4

CODIGO DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS

Exposición de Motivos

Para que los inversionistas tengan confianza en el manejo de las empresas, es necesario que éstas cuenten con transparencia en su administración y que se fomente una adecuada revelación a los inversionistas.

En este sentido, diversos sectores de la economía mexicana han manifestado su interés en que las empresas del país alcancen estándares internacionales que les permitan ser más competitivas, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros, para así allegarse de inversión en beneficio de la economía nacional. Con este objetivo en mente, se formó un Comité de Mejores Prácticas Corporativas (Comité) integrado por miembros representativos de los sectores industrial, gubernamental, financiero y servicios, entre otros.

La primera labor del Comité consistió en analizar experiencias internacionales sobre mecanismos que han logrado dar a conocer de manera transparente la información acerca del manejo de las empresas. Se encontró que el medio más utilizado y adecuado para lograr este fin, ha sido los Códigos de Mejores Prácticas, ya que en éstos se establecen principios que ayudan a lograr una armonización entre los diversos participantes de las empresas, mejorando así el gobierno corporativo de las mismas.

Así, el Comité se ha encargado de la elaboración de un Código de Mejores Prácticas para México. En dicho Código se establecen recomendaciones de aplicación voluntaria para mejorar el gobierno corporativo de las empresas mexicanas. Estas recomendaciones no se contraponen a la legislación vigente, sino por el contrario, complementan muchas de las disposiciones de las leyes aplicables.

Es importante destacar que las recomendaciones fueron elaboradas de acuerdo a las prácticas que debiera seguir una sociedad en México, conforme a la realidad económica y social de nuestro país. Asimismo, se reconoció la necesidad de crear principios, no reconocidos en los ordenamientos de otros países.

Por ejemplo, se consideró que la estructura de capital de las sociedades mexicanas es ciertamente distinta a las de otros países. En varios países desarrollados, el capital está pulverizado y detentado por grandes inversionistas institucionales, a diferencia de México, en donde la mayoría del capital de las sociedades cotizadas lo detentan accionistas de control, lo que hace que éstos tengan un papel preponderante en la administración de las empresas.

Por otra parte, el Código, como parte medular, establece recomendaciones respecto a la operación e integración de los consejos de administración. Dentro de este marco, se recomiendan aspectos puntuales y otros de tipo funcional.

En relación a las recomendaciones puntuales, es importante señalar que si bien éstas representan un estándar deseado para la generalidad de las sociedades, cada sociedad en lo individual debe evaluar la forma de adherirse a ellas.

Por lo que se refiere a las recomendaciones funcionales, el Comité propone la instrumentación de órganos intermedios del Consejo de Administración de manera que actúen como un medio para apoyar al Consejo en sus funciones y así, poder tomar decisiones más informadas.

Es importante destacar que el Código puede aplicar a todas las empresas mexicanas, ya sean cotizadas en Bolsa o no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente aplican a las cotizadas por la propia naturaleza de éstas. Por último, se debe señalar que con el objeto de contribuir a una mejor revelación de información al mercado, el Comité solicitó a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la omisión de disposiciones a fin de que las empresas cuyas acciones coticen en la Bolsa revelen su grado de adhesión a

las prácticas sugeridas. En el caso de que una empresa pública no siga dichas prácticas, ésta indicará las razones por las cuales no las sigue, así como el mecanismo alternativo que tenga para suplirlas.

CODIGO DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS

INDICE

Introducción

I. Consejo de Administración

I.1 Funciones

I.2 Integración

I.3 Estructura

I.4 Operación

I.5 Deberes de los Consejeros

II. Función de Evaluación y Compensación

II.1 Funciones Genéricas

II.2 Aspectos Operativos

III. Función de Auditoría

III.1 Funciones Genéricas

III.2 Selección de Auditores

III.3 Información Financiera

III.4 Controles Internos

III.5 Revisión del Cumplimiento de Disposiciones

IV. Función de Finanzas y Planeación

IV.1 Funciones Genéricas

IV.2 Aspectos Operativos

V. Revelación de Información a los Accionistas

V.1. Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas

V.2. Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas

ANEXO

CODIGO DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS

Introducción

A iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial se constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas (Comité) quien emite este Código de Mejores Prácticas (Código) donde se establecieron recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades mexicanas.

Las recomendaciones del Código van encaminadas a definir principios que contribuyan a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a la revelación de información a los accionistas. De manera específica, las recomendaciones buscan: (i) que las sociedades amplíen la información relativa a su estructura administrativa y las funciones de sus órganos sociales; (ii) que las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente; (iii) que existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros; y (iv) que existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas. Es importante señalar que los principios a los que se hace mención se encuentran a lo largo del Código en negritas y anteceditos por una viñeta. El resto del texto del Código busca dar una breve explicación y contextualizar cada principio.

En la elaboración del Código, el Comité reconoció la realidad y necesidades de las sociedades mexicanas. Entre ellas, se tomó en cuenta la estructura accionaria de dichas sociedades, así como la importancia que pueden tener los accionistas en la administración de las mismas.

Finalmente, es importante destacar que el Código puede aplicar a todas las sociedades mexicanas, ya sea para aquellas cuyas acciones cotizan en Bolsa (listadas) o para aquellas que no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente aplican a las primeras. Para las sociedades listadas, se considera adecuado

que informen su grado de adhesión a las prácticas sugeridas. En el caso de que una sociedad listada no siga dichas prácticas, ésta podrá indicar las razones por las cuales no las sigue, así como el mecanismo alternativo que tenga para suplirlas. Se debe destacar que con el propósito de facilitar el cumplimiento de las recomendaciones del Código, las Subsidiarias podrán optar por adherirse al Código a través de sus tenedoras.

I. Consejo de Administración

La operación diaria de una sociedad es responsabilidad del equipo directivo de la misma, mientras que la labor de definir la visión estratégica y de aprobar la gestión debe ser responsabilidad del Consejo de Administración. En estas tareas, tienen responsabilidad todos los miembros de este órgano.

Para cumplir con su objetivo, se recomienda que el Consejo cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad y que puedan aportar una visión externa e independiente. Asimismo, para facilitar sus tareas, el Consejo se debe apoyar en órganos intermedios que se dediquen a evaluar información y a proponer acciones en áreas específicas de relevancia para el Consejo, de manera que éste cuente con mayor información para hacer más eficiente su toma de decisiones. Finalmente, se debe asegurar que existan reglas claras respecto a la operación y al funcionamiento del Consejo.

I.1 Funciones

Si bien es cierto que en la ley se prevén ciertas facultades para el Consejo de Administración, el Comité considera que cumplir con las siguientes funciones ayuda a delinear su labor y contribuye a que la información de la sociedad sea más útil, oportuna y confiable.

(Principio 1)

- Se recomienda que, además de las obligaciones que prevé la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley del Mercado de Valores y demás leyes específicas, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes: (i) establecer la visión estratégica de la sociedad; (ii) asegurar que los accionistas y el mercado tengan acceso a la información pública de la sociedad; (iii) establecer mecanismos de control interno; (iv) asegurar que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables; y (v) evaluar regularmente el desempeño del Director General y de los funcionarios de alto nivel¹ de la sociedad.

I.2 Integración

La integración del Consejo de Administración constituye un elemento esencial para su adecuado funcionamiento. Por lo mismo, se considera que es necesario que exista un número mínimo de consejeros que genere una pluralidad de opinión dentro del Consejo. Sin embargo, se debe buscar establecer un máximo para asegurar que los miembros efectivamente tengan la posibilidad de expresar y discutir sus puntos de vista sin caer en la ineficiencia que puede provocar el funcionar con un número excesivo de consejeros.

(Principio 2)

- Se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por un número que se encuentre entre 5 y 15 consejeros propietarios.

Es importante evitar que los consejeros propietarios, al no asistir, sean suplidos indistintamente por cualquier consejero suplente, diluyendo así sus obligaciones frente al resto del Consejo. Asimismo, se considera conveniente que el consejero propietario forme un equipo con su consejero suplente con el propósito de lograr una participación más efectiva. En este sentido se considera relevante permitir que el consejero propietario participe en el proceso de selección de su respectivo suplente.

(Principio 3)

- Se recomienda que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere que únicamente puedan suplir a un consejero propietario previamente establecido. En este último caso, se recomienda que cada candidato a consejero propietario sugiera quién sea su suplente.

La composición del Consejo es fundamental para que éste pueda definir la visión estratégica de la sociedad y ser un apoyo en su operación. Consistente con lo anterior, es importante incorporar la figura del consejero independiente. El término consejero independiente se utiliza para identificar a aquellos que no están vinculados con el equipo directivo de la sociedad. Estos consejeros son llamados a formar parte del Consejo

¹ Funcionarios de alto nivel se refiere a la categoría inmediata inferior al Director General.

- Se sugiere que el Consejo de Administración se reúna cuando menos 4 veces al año. Se recomienda que una de sus reuniones sea dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazo de la sociedad.

También es importante que las sociedades cuenten con mecanismos que garanticen apertura dentro del propio Consejo, a fin de que su funcionamiento no dependa de una sola persona.

(Principio 19)

- Se sugiere que exista un proceso por el que, con acuerdo de por lo menos 25% del número de consejeros, se pueda convocar a una sesión del mismo.

La activa participación y responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración se traduce en una mayor institucionalidad de este órgano. Para apoyar lo anterior, es importante proveer anticipadamente la información a los consejeros a fin de que cuenten con los elementos necesarios para cumplir sus funciones.

(Principio 20)

- Se recomienda que los consejeros tengan acceso con anticipación de cuando menos 5 días hábiles a la reunión, a la información que sea relevante para la toma de decisiones de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria. Lo anterior no será aplicable tratándose de asuntos estratégicos que requieran confidencialidad; sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente las propuestas referentes a dichos asuntos estratégicos.

El consejero nombrado por primera vez debe contar con la información necesaria para desempeñar debidamente su encargo. Con tal propósito, es necesario que tenga un conocimiento amplio del negocio; entre otros aspectos, debe conocer la posición que ocupa la sociedad dentro de su sector y quiénes son sus principales competidores, clientes y proveedores.

Además, los consejeros tienen la obligación legal de responder por el ejercicio de sus funciones. El desconocimiento de sus responsabilidades no los exime de sus deberes. Por lo anterior, es importante que se haga del conocimiento de los nuevos consejeros el alcance y las consecuencias legales y estatutarias de su encargo.

(Principio 21)

- Se sugiere que cuando los consejeros sean nombrados por primera vez, se les haya otorgado una adecuada inducción a su nueva responsabilidad. Como mínimo, la sociedad deberá proveer información respecto a la misma y a su entorno, así como las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser consejero de la sociedad.

1.5 Deberes de los Consejeros

Los consejeros asumen obligaciones y responsabilidades al aceptar su cargo. Por esta razón, se considera importante que la sociedad cuente con un marco genérico de actuación que establezca las normas de conducta a las que deberán apegarse sus consejeros.

Se recomienda que se atiendan 6 principios a este respecto.

(Principio 22)

- Comunicar al Presidente y al Secretario del Consejo de Administración cualquier situación de la que se pueda derivar un conflicto de interés y abstenerse de participar en la deliberación correspondiente;

(Principio 23)

- Utilizar los activos o servicios de la sociedad sólo para el cumplimiento del objeto social, y definir políticas claras cuando excepcionalmente se utilicen dichos activos para cuestiones personales;

(Principio 24)

- Dedicar a su función el tiempo y la atención necesarias, asistiendo como mínimo al 70% de las reuniones a las que sea convocado (sólo aplica para los consejeros propietarios);

(Principio 25)

- Mantener absoluta confidencialidad sobre toda aquella información que pudiera afectar la operación de la sociedad, así como de las deliberaciones que se lleven a cabo en el Consejo;

(Principio 26)

- Los consejeros propietarios y, en su caso, los respectivos suplentes deberán mantenerse mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asistan; y

(Principio 27)

- Apoyar al Consejo de Administración a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa, a efecto de que las decisiones que adopte, se encuentren debidamente sustentadas en criterios profesionales y de personal calificado que cuente con un enfoque más amplio e independiente respecto de la operación de la empresa.

II. Función de Evaluación y Compensación

El comité recomienda que exista un mecanismo que apoye al consejo en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad. Para cumplir con dicha función, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad como lo es el área de recursos humanos.

El Comité considera que lo esencial es que el mecanismo elegido asegure que las propuestas sean elevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes. Asimismo, la existencia del mecanismo deberá ser revelada y su operación deberá ser transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración.

II.1 Funciones Genéricas

Las funciones siguientes están encaminadas a que la sociedad cuente con políticas de recursos humanos y remuneración adecuadas.

(Principio 28)

- Se recomienda que se cumpla con las siguientes funciones: (i) sugerir al Consejo procedimientos para proponer al Director General y a funcionarios de alto nivel; (ii) proponer al Consejo los criterios para la evaluación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, de acuerdo a los lineamientos generales que establezca el Consejo de Administración; y (iii) analizar y elevar al Consejo de Administración la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y monto de las remuneraciones de los principales ejecutivos de la sociedad.

II.2 Aspectos Operativos

Se debe asistir al Consejo en la evaluación de las políticas para la determinación de las remuneraciones del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad. Es importante que dichas políticas consideren aspectos tales como las metas previamente fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la misma sociedad. El Comité considera que las políticas de remuneración que implemente el Consejo de Administración deberán ser reveladas al mercado.

Para proteger el patrimonio de la sociedad es importante que se auxilie al Consejo para evitar pagos excesivos a los principales funcionarios por motivo de indemnización, mediante la revisión de las condiciones de contratación de los funcionarios.

(Principio 29)

- Se sugiere que se apoye al Consejo revisando que las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel y sus pagos probables por separación de la sociedad se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo.

(Principio 30)

- Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración, se revelen las políticas utilizadas y los componentes que integran los paquetes de remuneración de los consejeros, del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

III. Función de Auditoría

El comité recomienda que exista un mecanismo que apoye al consejo en la verificación del cumplimiento de la función de auditoría, asegurándose que las auditorías interna y externa se realicen con la mayor objetividad posible y que la información financiera sea útil, oportuna y confiable; es decir, que la información que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general sea transparente, suficiente y refleje adecuadamente la posición financiera de la sociedad. Para cumplir con dicha función, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad como lo es el área de auditoría interna y en los Auditores Externos.

El Comité considerará que la sociedad es que el mecanismo elegido se encargue de cumplir con las funciones aquí señaladas y asegure que las propuestas sean elevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.

III.1. Funciones Generales

Es importante que exista una coordinación durante todas las etapas del proceso de auditoría entre el Auditor Externo, Interno y Comisario.

- Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones: (i) recomendar al Consejo de Administración los candidatos para Auditores Externos de la sociedad; (ii) recomendar al Consejo las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los Auditores Externos; (iii) apoyar al Comisario en la selección de los Auditores Externos; (iv) mantener un canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los Auditores Externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos; (v) revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría e informar al Consejo de Administración sobre los resultados; (vi) recomendar al Consejo las bases para la preparación de la información financiera; (vii) recomendar al Consejo las bases para la preparación de la información financiera; (viii) contribuir en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad; (ix) auxiliar al Consejo en la coordinación y evaluación de los programas anuales de auditoría interna; (x) coordinar las labores del Auditor Externo, Interno y Comisario; y (xi) verificar que la sociedad cumpla con las diferentes disposiciones a las que está sujeta.

III.2. Selección de los Auditores

En el proceso de selección se debe tener en cuenta, entre otros, la capacidad técnica de los auditores, como su independencia, su experiencia y su reputación. El Comité debe estar atento ante aquellas circunstancias que pudieran afectar la objetividad del auditor, como pudiera ser el que los ingresos del despacho dependieran de manera significativa de la sociedad.

En caso de que los auditores provengan de la sociedad de servicios distintos a la propia auditoría, es importante que se mantenga bajo revisión la naturaleza y la extensión de dichos servicios, a fin de asegurar que la objetividad de los auditores no se vea afectada.

- Tanto para la auditoría externa de Estados Financieros como para cualquier otra revisión externa, se sugiere que el Comisario y el Auditor Externo, en conjunto, revisen los estados financieros y el porcentaje mayor al 20% de los ingresos totales de dichos despachos, representen un porcentaje mayor al 20% de los ingresos totales de dichos despachos.
- El dictamen de auditoría aporta la opinión de un tercero independiente sobre la razonabilidad de los Estados Financieros. Si la persona que dictamina, se encarga de esta función por un tiempo prolongado, se puede correr el riesgo de que pierda objetividad al emitir su opinión. Por esta razón, el Comité considera importante que la sociedad procure una rotación en la persona encargada de dictaminar los Estados Financieros.
- (Principio 33)
- Se sugiere que se recomende al Consejo algún mecanismo de rotación del socio que dictamina a la sociedad, a fin de asegurar objetividad en los reportes. Se sugiere que esta rotación sea al menos cada 6 años.

Como se establece en la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Comisario de una sociedad es designado por los accionistas y está encargado, entre otros aspectos, de revisar tanto los Estados Financieros como la aplicación de las políticas contables. Por otra parte, el auditor es designado por la administración de la sociedad. Se sugiere que el Comisario y el Auditor Externo, en conjunto, revisen los Estados Financieros y el Comisario el sistema de control interno. Dichos sistemas de control interno y de auditoría deben ser revisados y actualizados, para garantizar la independencia, objetividad y confiabilidad de los estados financieros y la adecuada aplicación de los procedimientos, implementación de funciones, manual de operación y subvigilancia de activos.

(Principio 34)

- Se recomienda que la persona que firma el dictamen de la auditoría a los Estados Financieros anuales de la sociedad sea distinta de aquella que actúa como Comisario. Sin embargo, ambas personas podrán ser socios del mismo despacho.

(Principio 35)

Se recomienda auditar que el perfil profesional de la persona designada como Comisario de la sociedad permita cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se recomienda que en el informe anual que presenta al Consejo de Administración, se revele dicho perfil.

III.3. Información Financiera

La información financiera que presenta la Dirección General al Consejo durante el ejercicio contiene cifras no auditadas. Para garantizar que el Consejo tome decisiones con información confiable, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad, a fin de poder emitir una opinión acerca de los procesos de verificación de la información financiera que se genera, así como la efectividad de los controles internos. La auditoría interna constituye una herramienta de apoyo para la administración de la sociedad que le permite valorar la información financiera que se genera.

(Principio 36)

- Se sugiere que la sociedad cuente con un área de auditoría interna.
- El Consejo de Administración debe estar informado acerca de las políticas generales de contabilidad que serán aplicadas en la preparación de los Estados Financieros. Lo anterior, garantiza a los usuarios de la información que la sociedad está apropiados a aquellas políticas contables que más satisfacen a sus necesidades.

(Principio 37)

- Se sugiere que se someta a la aprobación del Consejo de Administración las políticas contables para la preparación de información financiera de la sociedad.

El mantener una misma política contable asegura consistencia en la información financiera y facilita la formación de expectativas sobre el futuro de la sociedad. Se considera que cuando excepcionalmente se cambia una política contable, se informe con la debida oportunidad y justificación, a fin de que los usuarios puedan evaluar los impactos de dicho cambio.

(Principio 38)

- Cuando se someta a la aprobación del Consejo de Administración cambios en políticas contables, se deberá justificar el motivo de dichos cambios.

Con el propósito de promover confianza y credibilidad en la información por parte de los inversionistas, es importante que las bases de preparación del informe anual sean consistentes con las que se utilizan durante el ejercicio.

(Principio 39)

- Se recomienda que el Consejo se cerciore que la información financiera intermedia se elabore con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se elaborará la información anual. En el proceso, se podrá auxiliar por los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.

(Principio 40)

- Se sugiere que se proponga al Consejo la aprobación de mecanismos que sean necesarios para asegurar una buena calidad de la información financiera que se presenta al Consejo. En el proceso, podrán participar los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.

III.4. Controles Internos

El sistema de control interno constituye el medio por el cual el Consejo se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control. Dicho sistema de mayor certeza de que lo acordado por el Consejo está siendo llevado a cabo adecuadamente.

(Principio 41)

- Se sugiere que se someta a la aprobación del Consejo de Administración los lineamientos generales del sistema de control interno.

7. El sistema de control interno constituye el medio por el cual el Consejo se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control. Dicho sistema de mayor certeza de que lo acordado por el Consejo está siendo llevado a cabo adecuadamente. En el proceso, podrán participar los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.

Es importante que los accionistas tengan información sobre la existencia de procesos definidos dentro de los sistemas de control interno y que se realice un monitoreo apropiado y que se tenga un control adecuado de los activos. Para cumplir con lo anterior, los reportes emitidos por los Auditores Externos e internos pueden servir de apoyo para verificar la efectividad del sistema de control.

(Principio 42)

- Se sugiere que se apoye al Consejo evaluando la efectividad del sistema de control interno y se emita una opinión sobre los controles financieros y operacionales.
- (Principio 43)
- Se sugiere que los Auditores Externos validen la efectividad del sistema de control interno y emitan un reporte respecto a dichos controles.

III.5 Revisión del Cumplimiento de Disposiciones

El Comité considera importante que las sociedades cuenten con un mecanismo que le permita al Consejo estar informado sobre el cumplimiento con las disposiciones que le son aplicables.

Para cumplir con lo anterior, es necesario que exista una información periódica acerca de todos los aspectos referidos a este campo. Con esta información, se podrá estar en condiciones de emitir una opinión sobre el nivel de cumplimiento con las disposiciones y de que no existe contingencia legal alguna para la sociedad. Con este proceso se reduce la posibilidad de ocurrencia de costos inesperados y de al mercado condicione sobre la situación legal de la sociedad.

(Principio 44)

- Se sugiere que se asegure que existan mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales que le sean aplicables. Para estos efectos, se recomienda que se realice una revisión cuando menos una vez al año.

(Principio 45)

- Se recomienda que se informe periódicamente al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la sociedad.

IV. Función de Finanzas y Planeación

El Comité recomienda que el mecanismo que apoye al consejo en la función de finanzas y planeación, en especial en la evaluación de la estrategia de largo plazo del negocio y de las principales políticas de inversión y financiamiento. Para cumplir con dicha función, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad como lo es el área de finanzas.

El Comité considera que lo esencial es que el mecanismo elegido se encargue de cumplir con las funciones aquí señaladas y asegure que las propuestas sean elevadas al Consejo de Administración para que éste las apruebe. Asimismo, el mecanismo elegido deberá asegurar que las políticas de inversión y financiamiento sean acordes con la visión estratégica.

IV.1 Funciones Generales

Las funciones siguientes se enfocan al apoyo para el Consejo en la definición de políticas y estrategias.

(Principio 46)

- Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones: (i) evaluar y, en su caso, sugerir las políticas financieras y de inversión que apoyen la estrategia de largo plazo del negocio y de las principales acciones del Consejo; (ii) evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de financiamiento (capital o deuda) de la sociedad propuestas por la dirección general, para posteriormente someterlas a la aprobación del Consejo; (iii) evaluar y, en su caso, sugerir los lineamientos generales para la definición de la planeación estratégica de largo plazo del negocio; (iv) proporcionar información sobre el presupuesto y el plan estratégico; (v) identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la sociedad y evaluar las políticas para su administración.

IV.2 Aspectos Operativos

Con el fin de apoyar al Consejo de Administración en su toma de decisiones, se considera importante que éste reciba opiniones acerca de las distintas transacciones de inversión y de financiamiento que se pretenden realizar. En esta área se deben tomar en cuenta las prioridades y políticas establecidas por el Consejo de Administración.

(Principio 47)

- Se sugiere que se presente al Consejo de Administración una evaluación sobre la viabilidad de las transacciones e inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad, de acuerdo a las políticas establecidas.

La planeación no solamente implica la definición de objetivos, sino el establecimiento de procesos que supervisen las estrategias y planes que se instrumenten para la consecución de dichos objetivos.

(Principio 48)

- Se recomienda que se evalúe periódicamente la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico.
- Debe existir una vinculación de las políticas de inversión y financiamiento de la sociedad con sus objetivos a largo plazo. Si dicho proceso no se realiza, no se puede considerar la viabilidad de la estrategia de la sociedad, los objetivos y las estrategias que se proponen. De ahí que debe verificarse la congruencia de las políticas con la visión estratégica de la sociedad y que se revise que éstas sean incorporadas en la diferente documentación que prepara la sociedad.

(Principio 49)

- Se sugiere que se auxilie al Consejo en la vigilancia de la congruencia de las políticas de inversión y de financiamiento con la visión estratégica de la sociedad.

(Principio 50)

- Se sugiere que se auxilie al Consejo en la revisión de las proyecciones financieras de la sociedad asegurando su congruencia con el plan estratégico.

V. Revelación de Información a los Accionistas

Para facilitar a las sociedades el acceso a fondos en mejores condiciones, es necesario que éstas proporcionen al mercado información adecuada. Cabe mencionar que las recomendaciones presentadas a continuación aplican tanto para las Asambleas Ordinarias como para las Extraordinarias.

V.1 Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas

Se considera importante que en la convocatoria a las Asambleas de Accionistas, los puntos del orden del día precisen y determinen con claridad los asuntos a tratar en la misma. En la práctica actual, se llegan a incluir varios temas en un solo punto del orden del día; sin embargo, al discutir cada tema por separado facilita su análisis y evita la resolución conjunta de temas sobre los que se puede tener una opinión diferente. Lo mismo sucede cuando se incluye en el orden del día, un rubro dedicado a "Asuntos Varios".

Por otro lado, es importante que los accionistas tengan acceso, con la debida anticipación, a toda la información necesaria para la adecuada toma de decisiones en la Asamblea de Accionistas.

(Principio 51)

- Se sugiere no incluir en el orden del día el rubro referente a "Asuntos Varios", ni agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto. Lo anterior, con el fin de que los accionistas puedan votar cada asunto por separado y estén informados de los temas a tratar en la reunión.

(Principio 52)

- Se sugiere que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas esté disponible con 15 días de anticipación.

(Principio 53)

- Se sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatos sobre el sentido en que deberá ejercer los derechos de voto correspondientes en cada punto del orden del día de la Asamblea.

Así por ejemplo, es importante que los accionistas reciban toda aquella información referente a los asuntos que se someten a un breve cuestionario, a fin de que éstos puedan votar sus perfiles y proceder a una votación más informada.

(Principio 54)

(Principio 54)

- Se sugiere que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración, así como el perfil profesional de los candidatos.

V.2 Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas

Es responsabilidad del Consejo garantizar una comunicación efectiva entre la sociedad y los accionistas. La finalidad de presentar un informe anual a la Asamblea de Accionistas es mostrar la posición financiera que guarda la sociedad, así como los planes y actividades que ésta ha realizado y que pretende realizar. Con el fin de enriquecer la información generada por la sociedad, resulta recomendable que los accionistas tengan acceso a información relativa a las actividades de los órganos intermedios.

(Principio 55)

- Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su informe anual a la Asamblea aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Se sugiere que los informes de cada órgano presentados al Consejo estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información cuya confidencialidad pudiese afectar la competitividad de la sociedad. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.

La falta de participación de todos los accionistas en las Asambleas y las limitaciones de éstas como foro de comunicación de la sociedad con sus inversionistas, justifican los esfuerzos adicionales para crear otros instrumentos de comunicación que permitan que dichos inversionistas y el público en general, puedan obtener la información deseada relacionada con la sociedad.

(Principio 56)

- Se sugiere que cada sociedad cuente con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas, a fin de mantener cauces de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales.

ANEXO

A iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se constituyó un Comité de Mejores Prácticas Corporativas con el fin de elaborar un Código de Mejores Prácticas para las empresas mexicanas. El Código para México es expedido por los siguientes miembros del Comité:

MIEMBROS DEL COMITE DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS

Lic. Guillermo Aguilar Álvarez-Colunga
Socio de SAI Consultores, S.C.

Lic. Alberto Bañeres González
Presidente del Consejo de Administración de Grupo BAL

Ing. Eduardo Bours Castelo
Presidente del Consejo Coordinador Empresarial

Lic. Antonio Franck Cabrera
Socio de Franck, Galicia, Duclaud y Robles, S.C.

Ing. Dionisio Garza Medina
Presidente del Consejo de Administración de Grupo ALFA

C.P. Antonio Gómez Espiñeira
Presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Lic. Carlos Gómez y Gómez
Presidente de la Asociación de Banqueros de México

C.P. Miguel Guzmán Villavicencio
Presidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas

Dr. Rafael Laporta Drago
Profesor de la Universidad de Harvard

Dr. Florencio López de Silanes
Profesor de la Universidad de Harvard

Lic. Miguel Mancera Aguayo
Profesionista Independiente

Lic. Manuel Robledo González de Castilla
Presidente de la Bolsa Mexicana de Valores

Lic. Fernando Senderos Mestre
Presidente del Consejo de Administración de Grupo DESC

Ing. Carlos Slim Helú
Presidente Honorario del Consejo de Administración de Grupo CARSO

INVITADOS AL COMITE DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS

Lic. Eduardo Fernández García
Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Lic. Salvi Folch Viadero
Vicepresidente de Supervisión Bursátil de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Lic. Javier Gavito Mohar
Vicepresidente de Análisis Financiero y Desarrollo de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Dr. Jesús Marcos Yacamán
Subgobernador del Banco de México

Dr. Fernando Salas Vargas
Jefe de la Unidad de Desregulación Económica de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Dr. Martín Warner Wainfield
Subsecretario de Hacienda y Crédito Público

SECRETARIO DEL COMITE DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS

Lic. Guillermo Zamaripa Escamilla
Director General de Desarrollo y Estudios Económicos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores