



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN DERECHO**

**EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES MERCANTILES**

**TESIS**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**DOCTOR EN DERECHO**

**PRESENTA:**

**JOSÉ MARÍA MANZANILLA GALAVIZ.**

**TUTOR PRINCIPAL**

**DOCTOR ALBERTO FABIÁN MONDRAGÓN PEDRERO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**COMITÉ TUTOR**

**DOCTOR JESÚS DE LA FUENTE RODRÍGUEZ.**

**FACULTAD DE DERECHO**

**DOCTOR OSCAR VÁSQUEZ DEL MERCADO CORDERO.**

**FACULTAD DE DERECHO**

**MÉXICO, D.F., OCTUBRE, 2013.**



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.

*La UNAM me hizo gente, Germán Dehesa.*

**A**

MÉXICO, nuestro AMADO y gran país

La UNAM, nuestra querida máxima casa de estudios

La Facultad de Derecho de la UNAM, en donde todos los días algo nuevo y maravilloso sigue educándome

**A**

Mi madre, señora doña Rosario Galaviz Méndez viuda de Manzanilla,  
fuente inagotable de amor y buen ejemplo

**A**

Mis profesores de la UNAM, especialmente para este momento a los  
doctores en Derecho:

Alberto Fabián Mondragón Pedrero, sabio e inteligente caballero cuya  
benéfica influencia guía e ilumina

Jesús De la Fuente Rodríguez, ejemplo de dedicación y obra fecunda

Oscar Vásquez del Mercado Cordero, digno heredero de una gran estirpe  
de juristas mexicanos

**A**

Mi familia y amigos

Todos los que hicieron posible que llegaré a este momento

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....	9

### CAPÍTULO PRIMERO

#### PANORAMA GENERAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPUESTA DE AMPLIACIÓN CONCEPTUAL

I. Inicio, definición y características del Gobierno Corporativo.....	10
A. Aparición del Gobierno Corporativo y teóricos más representativos.....	10
B. Definición de Gobierno Corporativo.....	16
C. Organismos internacionales que abordan el Gobierno Corporativo.....	21
D. Códigos Corporativos en países varios por región.....	36
1. Norte América.....	36
a) México.....	36
b) Estados Unidos de América.....	45
c) Canadá.....	48
2. Latino América.....	48
a) Argentina.....	48
b) Brasil.....	49
c) Chile.....	49
d) Colombia.....	49
3. Europa Occidental.....	51
a) Inglaterra.....	51
b) Alemania.....	53
c) Francia.....	54
d) Italia.....	55
e) España.....	56
f) Grecia.....	57
4. Europa del Este.....	57
a) Rusia.....	57
b) Otros países.....	57
5. Oceanía.....	58
a) Australia.....	58
b) Nueva Zelanda.....	58
6. Asia.....	58
a) Japón.....	59
b) China.....	60
c) India.....	60

d) Corea del Sur.....	60
7. Medio oriente.....	62
a) Israel.....	62
b) Arabia Saudita.....	62
8. África.....	62
a) Sudáfrica.....	62
b) Kenia.....	62
c) Nigeria.....	63
II. El origen, recuento de varios escándalos corporativos mundiales relevantes.....	63
A. En empresas extranjeras.....	64
1. Enron.....	65
2. Adelfia.....	65
3. MCI.....	67
4. Tyco.....	70
5. Parmalat.....	70
6. Siemens.....	71
B. En empresas mexicanas.....	74
1. Comercial Mexicana.....	74
2. TV Azteca.....	77
C. En la banca de inversión.....	79
1. En los E.U.A.....	79
2. En otros lugares del mundo.....	82
III. El enfoque y aportación de varias ciencias al Gobierno Corporativo.....	82
A. Administración.....	83
B. Mercadotecnia.....	84
C. Operaciones.....	85
D. Tecnologías de la Información.....	85
E. Contabilidad.....	87
F. Finanzas.....	89
G. Economía.....	92
H. Derecho.....	95
IV. Propuesta de concepto ampliado de Buen Gobierno Corporativo.....	98
A. Concepto.....	98
B. Análisis de la propuesta.....	99
C. Finalidad.....	104
D. Justificación.....	109

## CAPÍTULO SEGUNDO

### LAS SOCIEDADES MERCANTILES Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

I.	Fuentes Generales del Derecho en México y su incidencia en el Gobierno Corporativo.....	112
A.	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	112
B.	Tratados Internacionales, comerciales y fiscales.....	124
C.	Leyes federales en general.....	125
D.	Usos.....	132
E.	Jurisprudencia.....	132
F.	Doctrina.....	142
G.	Los Principios Generales del Derecho.....	148
II.	Legislación mexicana especializada en sociedades mercantiles.....	150
A.	Ley General de Sociedades Mercantiles, Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	150
B.	Régimen especial de la Sociedad Anónima contemplado en la Ley del Mercado de Valores.....	161
1.	Sociedad Anónima Promotora de Inversión.....	164
2.	Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil.....	171
3.	Sociedad Anónima Bursátil.....	172
C.	La Sociedad Anónima con fines de intermediación financiera.....	186
D.	La nueva Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas.....	189
E.	El caso de la Sociedad Cooperativa. ....	202
III.	Legislación societaria mercantil en algunos otros países y Gobierno Corporativo.....	211
A.	Norte América.....	211
B.	Latino América.....	220
C.	Europa.....	221

## CAPÍTULO TERCERO

### INSTRUMENTACIÓN DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

I.	Análisis e identificación de cada sociedad mercantil.....	224
A.	Perfil corporativo.....	224
B.	Toma de decisiones.....	234
C.	No todas las organizaciones son iguales. ....	238
II.	Marco teórico-práctico jurídico general.....	240
III.	Contrapesos, funcionamiento individual e integrado.....	245
IV.	Auditorías.....	247

A.	Contable y financiera. ....	247
B.	Legal. ....	253
C.	De Tecnologías de la información. ....	274
D.	De Calidad. ....	280
E.	De Gestión. ....	283
F.	Otras. ....	286
V.	La figura del <i>Compliance Officer</i> . ....	288
VI.	Comités. ....	292
VII.	El consejo de familia. ....	296
VIII.	Calificadoras de riesgos. ....	301
IX.	Acreedores. ....	303
X.	Sindicatos. ....	305
XI.	Cámaras y agrupaciones empresariales. ....	305

## CAPÍTULO CUARTO

### EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

I.	Entorno en México. ....	308
	A. Económico, político y social. ....	308
	B. Legal y contable. ....	318
	C. El clima de negocios. ....	335
II.	Medición del GC. ....	339
	A. En México. ....	340
	B. En Estados Unidos de América y en Canadá. ....	350
	C. En Latino américa. ....	354
	D. En Europa. ....	357
	E. En Asia. ....	368
III.	Indicadores financieros y de desempeño. ....	374
IV.	Costos de instrumentación del Gobierno Corporativo. ....	379
V.	Sustentabilidad de las empresas. ....	381
VI.	Casos de éxito del GC en sociedades mercantiles mexicanas. ....	389
	A. Jugos del Valle. ....	390
	B. Fomento Económico Mexicano (FEMSA). ....	391
	C. Grupo Corvi. ....	393
	D. Casa Holding del Golfo. ....	394
	E. Factores coincidentes en ellas. ....	396
VII.	La Banca comercial en México. ....	396
VIII.	El caso de PEMEX y subsidiarias (breve reseña). ....	410

CONCLUSIONES.....	416
PROPUESTAS.....	443
FUENTES DE CONSULTA.....	457



## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se analiza en qué consiste el *Gobierno Corporativo* (GC), cuándo es eficaz y eficiente<sup>1</sup>, y si alcanza el grado de un *Buen Gobierno Corporativo* (BGC); proponiéndose y tratándose de validar la tesis del suscrito investigador, que conceptualiza al BGC como: *la toma de decisiones justa y equitativa para todos los interesados en la organización* (conocidos como *Stakeholders*<sup>2</sup>) *y no sólo para los accionistas, mediante un sistema de contrapesos (Checks and Balances) que las validen o rechacen*<sup>3</sup>.

El BGC constituye una herramienta para la mejor toma de decisiones, que permite reducir riesgos y aumentar la sustentabilidad de cada organización, y funcionará en relación directa según se instrumente en el contexto adecuado, procurando en todo caso, que se realice una verdadera *Sinergia*<sup>4</sup> entre todos sus componentes.

Se procede al análisis del BGC desde la óptica de la ciencia jurídica, aunque no en forma aislada sino interdisciplinaria<sup>5</sup>, tal y como ocurre en el mundo real y concreto en México, así como en otros países y área geográficas, particularmente en los Estados Unidos de América y en Europa.

---

<sup>1</sup> Al obtenerse un máximo beneficio con el menor uso posible de recursos.

<sup>2</sup> Término propuesto por Edward Freeman, a lo largo de su libro: *Strategic Management*, Ed. Prentice Hall, Boston, 1989.

<sup>3</sup> Cfr. Manzanilla Galaviz, José María, *Buen Gobierno Corporativo, Aspectos Jurídicos*, Conferencia impartida ante 380 estudiantes y académicos en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), como parte de las *Jornadas de Derecho de la Empresa*, Puebla, 16 de marzo de 2011.

<sup>4</sup> Entendida como *El todo es mayor a la suma de sus partes*, es decir la conjunción de individuos o instituciones, y de conocimientos, permite una mejor resolución de problemas.

<sup>5</sup> Cfr. Narro Robles, José, *Universidad Nacional Autónoma de México, Plan de Desarrollo 2008-2011* (véase en: <http://www.planeacion.unam.mx/consulta/PlandeDesarrollo2008.pdf>), y propuesta 2011-15 (véase en: [http://www.planeacion.unam.mx/consulta/Plan\\_desarrollo.pdf](http://www.planeacion.unam.mx/consulta/Plan_desarrollo.pdf)), así como por la Coordinación de Estudios de Posgrado, *Plan de Desarrollo del Posgrado de la UNAM 2007-2012* (véase en: [http://www.posgrado.unam.mx/evaluacion/externa/progs\\_pnpc/MIngPetrolera/07Planeaci%C3%B3n%20Institucional/Plan\\_Des\\_Pos\\_UNAM.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/evaluacion/externa/progs_pnpc/MIngPetrolera/07Planeaci%C3%B3n%20Institucional/Plan_Des_Pos_UNAM.pdf)), y también, Castañeda Rivas, María Leoba, Facultad de Derecho, *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016*, que puede verse en: [http://www.derecho.unam.mx/nuestra-fac/plan-de-desarrollo2012\\_2016.pdf](http://www.derecho.unam.mx/nuestra-fac/plan-de-desarrollo2012_2016.pdf)).

La línea de investigación, de acuerdo a los criterios actuales del Programa de Posgrado en Derecho (PPD) de la UNAM, pertenece al área de *Derecho y desarrollo económico*<sup>6</sup>.

Se buscó tener una redacción clara y precisa, que sintetizará los hallazgos y conclusiones, tratando de evitar el ser rebuscado, y explicando los conceptos e ideas ya sea mediante la expresión literal, o a través de modelos o de imágenes (mapas conceptuales, diagramas, etc.), o mejor aún, a través de más de una de estas formas de expresión, siempre que fuera posible.

Sin dejar de apreciar los aportes a las ciencias sociales que el método proporcionado en cuanto a estructura y contenido, escritura clara y concisa, presentación de resultados, cita de fuentes y de referencias en general, y en el mismo sentido la *MLA*<sup>8</sup>, así como los conceptos y prácticas identificados como *ITIL*<sup>9</sup>, en el ineludible uso de recursos en la Internet y de los sistemas de información electrónicos, en cuanto al formato observado en la presentación de los escritos resultantes de la investigación nos ajustamos principalmente a los *criterios editoriales*<sup>10</sup> del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, particularmente a los generales y aplicables a todas las obras<sup>11</sup>, así como en concreto para libros<sup>12</sup>, pues *no* hay disposiciones expresas para tesis de grado en el citado documento, así como en su caso, en algunos puntos en concreto, a los seguidos por la Editorial Porrúa, S.A.<sup>13</sup>, pero siempre siendo consistentes al seguir alguno en específico, y sin que haya contradicción entre ambos

---

<sup>6</sup> Definición tomada de la página electrónica del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (<http://www.juridicas.unam.mx/invest/docen/docto/linyut.htm>), consultada el 5 de abril de 2012.

<sup>7</sup> *American Physiological Association*, Manual de Publicaciones, Sexta Edición, Washington, D.C.

<sup>8</sup> *Modern Language Association of America*, Manual para escritos de investigación, Nueva York, 2003.

<sup>9</sup> *Information Technology Infrastructure Library*, Oficina de decisiones comerciales, Reino Unido, 2005, así como en *A Management System for the Information Systems*, IBM, White Plains, NY, 1980.

<sup>10</sup> Cfr. Márquez Romero, Raúl, *Lineamientos y Criterios del Proceso Editorial*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 2008.

<sup>11</sup> *Ibidem*, pp. 1-27.

<sup>12</sup> *Ib.*, pp. 28-31.

<sup>13</sup> Cfr. <https://www.porrua.mx/#>

sistemas de referencia, teniendo como objetivo supremo que esta tesis sea lo más *amigable* posible para quienes nos dispensen el favor de leerla.

Asimismo, utilicé los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera de licenciado en derecho, incluyendo la experiencia en investigación al haber realizado tesis profesional<sup>14</sup> bajo la dirección del Dr. Pedro Astudillo Ursúa (†), y sustentado el examen profesional correspondiente, para obtener el título de licenciado en Derecho por la Facultad de Derecho de la UNAM (1989), así como como durante los proyectos aplicativos y de campo realizados en las maestrías en administración y en economía (dos maestrías), que me sirvieron para alcanzar los grados respectivos conferido por el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, habiendo tenido una duración de dos años cada una de ellas (obteniendo en 1993 y 1994 los grados respectivos). De igual forma me sirvió la experiencia adquirida al cursar los estudios del Doctorado en Análisis Económico del Derecho (*Law & Economics*), en la Universidad Complutense de Madrid, en España (1995-96).

También hice acopio de la experiencia docente y de investigación, como profesor de tiempo parcial en las principales universidades públicas y privadas del país<sup>15</sup>, que data de 15 años a la fecha, habiendo sido evaluado con notas sobresalientes en distintos foros en el país.

Finalmente, apliqué de igual manera los conocimientos prácticos adquiridos durante 28 años de ejercicio profesional, en que he laborado en la Ciudad de México, en Madrid, España, y en los estados de Nueva York y de California, en los Estados Unidos de América, en corporaciones de clase mundial como IBM, los hoteles Hilton, en bancos tales como Bancomer (5 años) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (5 años), así como en la Embajada de México en España,

---

<sup>14</sup> Cfr. Manzanilla Galaviz, José María, *Del interés legal*, UNAM, tesis para obtener el grado de licenciado en Derecho, México, 1989, dirigida por el Dr. Pedro Astudillo Ursúa (†).

<sup>15</sup> En distintas universidades en que el investigador imparte clases, tales como: UNAM, ITAM, UDLA, Ibero., Universidad Panamericana, Universidad Anáhuac, etc.

siendo actualmente consultor independiente de empresas nacionales y extranjeras operando en México desde hace 8 años a la fecha.

Como parte del *aparato crítico*<sup>16</sup>, se utilizaron diversas fuentes de consulta, tales como: textos, revistas, periódicos, asistencia a conferencias sobre el tema, consultas en línea, y entrevistas con juristas y con abogados responsables de la función jurídica.

En este sentido se estudió la teoría existente, contrastándola con lo que se aprecia en la práctica, para tratar de aportar nuevos conocimientos en la materia, a través de una investigación científica de: observación, inducción, hipótesis, experimentación, antítesis y generación de nuevos conocimientos (epistemología) científicos (con características de certeza, exactitud, universalidad, y sistematización).

El enfoque de filosofía del derecho que influye a este investigador, principalmente es el llamado *Racionalismo Jurídico*<sup>17</sup>, a través de una metodología jurídica ecléctica al tomar elementos de las legislativa, jurisprudencial y doctrinal.

Enseguida se presenta una síntesis de elementos imbuidos en la investigación.

1. ***Racionalismo jurídico.***- Consiste en entender la realidad analizando sus componentes y sus interrelaciones.

Entre sus expositores más relevantes, e influyentes en el suscrito al realizar esta investigación están:

---

<sup>16</sup> Cfr. Real Academia de la Lengua Española, 2001 ([www.rae.es](http://www.rae.es)), *Apparatus Criticus*: Entendido como el conjunto de citas, referencias y notas que dan cuenta de los aportes bibliográficos en la materia (*ecdóticos*), al ser la aportación científica una labor *continuada*.

<sup>17</sup> Cfr. Villoro Toranzo, Miguel, *Lecciones de Filosofía del Derecho*, Editorial Porrúa, Segunda edición, México, 1984, pp. 3-126, y 205-258, principalmente.

René Descartes, con el *Discurso del Método* (1637), en donde arte de la realidad perceptible, con el axioma pienso luego existo (*Cogito ergo sum*).

Hugo Grocio contribuye al Racionalismo jurídico en *De iure belli ac pacis* (1625), yendo de un derecho metafísico a uno racional, partiendo de la base de que el hombre es social y racional.

Juan Jacobo Rosseau, escribió *El contrato social* (1762), en donde señala que el hombre vive en sociedad, renunciado a algunos derechos individuales por así convenirle, al tener un mayor bienestar.

2. **Realismo socioeconómico**<sup>18</sup>.- Filósofos que atribuyen como reales a las ideas generales, entre los que están: Mario Bunge, Bertrand Rusell, Gustav Radbruch, Hans Kelsen, Max Weber, Rosco Pound, Federico Carlos Von Savigny, Norberto Bobbio, Herbert Lionel Adolphus (H.L.A.). Hart, Donald Dworkin, y recientemente los escandinavos Alf Ross y Karl Olivecrona.

Todos ellos coinciden en el análisis de hechos reales y verificación de teorías tomando en cuenta a los distintos aspectos del mundo real, es decir, no sólo al componente jurídico y normativo, sino también a los sociológicos, psicológicos, sociales, económicos, históricos, y en suma contextuales.

3. **Análisis Económico del Derecho** (AED)<sup>19</sup>.- A fin de ser más enfáticos, nos permitimos incluir un cuadro resumen de los teóricos más destacados que contribuyen al GC, además de sugerir leer en detalle a cada uno de ellos en esta tesis, y sus textos respectivos<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Cfr. Casados Borde, Alfonso J., *El método de estudio del derecho mercantil*, Ed. Fontamara, México, 2013, ISBN 978-607-736-006-3, pp.197-233.

<sup>19</sup> Cfr. n. 42 y 302.

<sup>20</sup> Cfr. pp. 14-16.

### GC, TEÓRICOS MÁS REPRESENTATIVOS.

<b>AÑO:</b>	<b>AUTOR:</b>	<b>APORTACIÓN:</b>
1932	<i>Berle, Means</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación entre TDD y propiedad</li> <li>• Pulverización del capital</li> </ul>
1976	<i>Jensen, Meckling</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución contractual</li> </ul>
1983	<i>Fama, Jensen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de administradores según fama y resultados</li> </ul>
1984	<i>Freeman</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stakeholders</i></li> </ul>
1992	<i>Cadbury</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer Código de mejores prácticas corporativas</li> </ul>
1998	<i>La Porta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TDD centrada en familias o el gobierno</li> </ul>
Y2K	<i>Jensen, Meckling</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de agencia</li> </ul>
2011	<i>Clarke</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y negocios</li> <li>• + <math>\beta</math> = + y mejor regulación</li> </ul>

Se tomaron en cuenta también, importantes estudios locales y globales, realizados por consultoras internacionales, así como por académicos mexicanos y de otras nacionalidades<sup>21</sup>, complementados con la experiencia obtenida del intercambio de opiniones con investigadores y asesores principales en la materia en nuestro país<sup>22</sup>.

Para la recopilación de los *datos duros* (cifras), se acudió a las fuentes estadísticas en Banxico<sup>23</sup>, INEGI<sup>24</sup>, OCDE<sup>25</sup>, Banco Mundial<sup>26</sup>, etc.

<sup>21</sup> En organizaciones tales como: *TYCO México, Grupo Bailleres, Wal-Mart, Monex, Avaya, Consejo Coordinador Empresarial*, etc.

<sup>22</sup> Bufetes jurídicos corporativos mexicanos: *Goodrich, Riquelme y Asociados; Mijares, Angoitia; Gaxiola; Nader, Hayaux y Goebel*; etc.

<sup>23</sup> Cfr. [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

<sup>24</sup> Cfr. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

En el índice general se podrán apreciar los cuatro capítulos que componen esta investigación, así como el apartado de conclusiones y propuestas, adicionales a las expuestas a lo largo de esta tesis.

En el capítulo primero, titulado *Panorama general del Gobierno Corporativo y propuesta de ampliación conceptual*, se detallan la aparición y conceptualización del GC, así como a sus principales teóricos, y a las organizaciones internacionales más influyentes en la materia, como es la OCDE, para pasar a un resumen analítico de los principales códigos de prácticas corporativas en el mundo.

Dicho capítulo incluye también una muestra de los escándalos empresariales internacionales más conocidos, así como de dos mexicanos, resumiendo en cada uno de ellos las características de cada corporación, el problema que se suscitó, así como sus orígenes y consecuencias.

Enseguida se detalla la forma en que cada área del conocimiento influye en el GC actualmente, para finalmente esbozar y explicar nuestra propuesta de concepto ampliado del mismo.

En el capítulo segundo, que se denomina: *Las sociedades mercantiles y el GC*, se hace una revisión de las fuentes del derecho en México, particularmente por lo que hace a su regulación sobre las sociedades mercantiles, denotando los aspectos de GC a lugar que encontramos, así como para efectos comparativos, lo que se ha legislado en algunos otros países con los que México tiene mayor relación económica y de negocios.

Por lo que hace al capítulo siguiente, y tercero en su orden, se diserta acerca de la *Instrumentación de un Buen Gobierno Corporativo*, tomando en cuenta las características propias de cada sociedad mercantil, el marco jurídico aplicable, y los aspectos de auto regulación contenidos en los códigos de prácticas

---

<sup>25</sup> Cfr. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>26</sup> Cfr. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

corporativas, para presentar un marco general de los contrapesos sugeridos para lograrlo.

En el capítulo cuarto, se evalúa la *efectividad y eficiencia del GC*, en relación al entorno actualmente imperante en México, a las mediciones normalmente utilizadas en la economía moderna, y a los indicadores financieros aplicables para cada sociedad mercantil, con especial énfasis en varios casos de éxito del GC en empresas mexicanas, así como en el sector financiero, y con una breve reseña sobre Petróleos Mexicanos (PEMEX).

En cuanto a las conclusiones, no hemos querido hacer un resumen de cada capítulo, sino denotar los hallazgos más significativos a lo largo de esta investigación, a fin de realizar nuestra propuesta de aportación al GC en las sociedades mercantiles.

Se incluye también el catalogo íntegro de las amplias fuentes de consulta, que resultaron después de casi tres años y medio de investigación directa, abarcando textos tradicionales, así como páginas institucionales y artículos de revistas, a lo que actualmente se tiene acceso mediante el uso de Internet.

*Finalmente, pero no por eso menos importante, DEBO EXPRESAR mi más sincero reconocimiento público e invaluable agradecimiento a los destacados juristas mexicanos, doctores en Derecho: Alberto Fabián Mondragón Pedrero (tutor principal), Jesús De la Fuente Rodríguez, y Oscar Vásquez del Mercado Cordero, que conforman mi comité tutor, y a quienes se deben en gran medida los aciertos en esta investigación, siendo los errores e imprecisiones que en su caso se encuentren, responsabilidad exclusiva del suscrito.*

*Atentamente,*

*José María Manzanilla Galaviz.*



## **ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS**

(Utilizados en toda la tesis, frecuentemente)

**BGC** = Buen Gobierno Corporativo

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

**CPEUM** = Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**D.O.F.** = Diario Oficial de la Federación

**E.U.A.** = Estados Unidos de América

**GC** = Gobierno Corporativo

**IJ** = UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas

**ISBN** = *International Standard Book Number*

**LGSC** = Ley General de Sociedades Cooperativas

**LGSM** = Ley General de Sociedades Mercantiles

**LIC** = Ley de Instituciones de Crédito

**LMV** = Ley del Mercado de Valores

**NIF** = Normas de Información Financiera

**S.A.** = Sociedad Anónima

**S. de R.L.** = Sociedad de Responsabilidad Limitada

**UNAM** = Universidad Nacional Autónoma de México

## CAPÍTULO PRIMERO

### PANORAMA GENERAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPUESTA DE AMPLIACIÓN CONCEPTUAL

#### I. Inicio, definición, y características actuales del Gobierno Corporativo (GC)

En este apartado se presenta a los teóricos más relevantes del GC, así como una primera definición del mismo, se analizan los códigos de GC más relevantes emitidos por organismos internacionales, y también los que se tienen actualmente en más de 25 países, agrupados por área geográfica.

##### A. Aparición del GC y Teóricos más representativos

En los años 90 hubo un gran auge de los mercados de valores, que se vio eclipsado por los fraudes y escándalos corporativos<sup>27</sup> que inmediatamente siguieron.

Para *Jeffrey D. Sachs*<sup>28</sup>, profesor de la Universidad de Columbia, el dinero está corrompiendo al mundo corporativo y empresarial ante la *falta de un control adecuado*, particularmente debido a que actualmente las grandes empresas son:

- i) *Multinacionales*, mientras que los gobiernos siguen siendo nacionales.
- ii) *En extremo poderosas económicamente*, por lo que los gobiernos tienen miedo de enfrentárseles.

---

<sup>27</sup> En esta investigación se utilizarán los términos: *Corporación, Empresa, Organización y Sociedad Mercantil* indistintamente como sinónimos, salvo que específicamente se indique lo contrario.

<sup>28</sup> Cfr. Periódico *Reforma*, México, artículo del 20 de mayo de 2011, que puede consultarse en: <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>

- iii) *La principal fuente de financiamiento de las campañas políticas en lugares como los E.U.A., siendo a su vez los políticos a menudo copropietarios, o por lo menos receptores de beneficios empresariales*<sup>29</sup>. Aproximadamente la mitad de los congresistas estadounidenses son millonarios<sup>30</sup>, y muchos tienen estrechos vínculos con empresas desde antes de llegar al Congreso.

Entre los actos indebidos que causaron los colapsos, este mismo autor, cita los siguientes:

- ***Contabilidad falsa, parcial, realizada bajo criterios heterodoxos, o modificada en alguna forma***, de tal manera que no refleja la situación real de la empresa.
- ***Uso indebido de información privilegiada***, beneficiándose en contra de la ética y de la ley al realizar actos anticipados o posteriores, ventajosamente, al tener mayor información que otros.
- ***Fraude con valores***, entre los que se incluyen la venta bajo premisas falsas, la recompra en condiciones ventajosas, y renegociación de vencimientos en condiciones menos gravosas para los deudores, pero de forma injusta para los acreedores, etc.
- ***Esquemas de Ponzi***<sup>31</sup>, en que se invita a nuevos inversionistas aparentando un negocio floreciente y de ganancias extraordinarias, siendo los nuevos fondos en realidad utilizados para pagar a los inversionistas anteriores, por lo que este esquema solamente dura en tanto se continúen incorporando nuevos incautos.

---

<sup>29</sup> Cfr. Pearson, Drew, *El Presidente*, Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1970, ISBN 84-270-0081-2.

<sup>30</sup> Cfr. \_\_\_\_\_, *El Senador*, Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1970, ISBN 84-270-0226-2.

<sup>31</sup> Conocidos en México como *pirámides*, y denominado así por Charles Ponzi, quien en 1920 traficó con valores de esta forma en los Estados Unidos. Véase: [www.ssa.gov/history/ponzi.html](http://www.ssa.gov/history/ponzi.html)

- **Malversación de fondos**, por parte de los directores ejecutivos y/o del Consejo de administración, realizando erogaciones que **NO** tiene que ver con el negocio, en muchos casos para satisfacer caprichos extravagantes sumamente onerosos.

Lo anterior evidencia que en muchos casos se han desvirtuado los objetivos básicos de las empresas<sup>32</sup>, y que ante la falta de *Calidad*<sup>33</sup> y de oportunidad en su información, particularmente la financiera, se manipula el proceso de toma de decisiones para la consumación de fraudes en perjuicio de los *Stakeholders*.

La reacción, la respuesta para tratar de evitar este tipo de abusos y fraudes en el futuro, fue el surgimiento del *Gobierno Corporativo* (GC). Así pues, a decir del IMEF<sup>34</sup>, el *Gobierno Corporativo* (GC)<sup>35</sup> apareció hace dos décadas (a mediados de los años 90's) en Europa Occidental, Canadá, los Estados Unidos de América y Australia, para responder al reclamo de los accionistas minoritarios<sup>36</sup> por contar con mayor transparencia respecto a la toma de decisiones de las sociedades mercantiles, así como para exigir una profesionalización de su administración, principalmente del Consejo de Administración, al ser este formalmente el más importante y principal órgano de decisión en las sociedades mercantiles, aunque nosotros acotamos desde ahora que no siempre es el más influyente en las empresas en México y en otros países, como veremos más adelante en esta investigación.

---

<sup>32</sup> El término *empresa* es de carácter económico y se refiere a la conjunción y combinación de los factores de la producción, actualmente acotados por los economistas únicamente al i) *Capital* (*K*, *Capital*, *Principal*, *Recursos Financieros*) y al ii) *Trabajo* (*L*, *Labour* o *Mano de Obra*), para producir bienes u ofrecer servicios, siendo entonces las *Sociedades Mercantiles* su expresión conforme a Derecho, es decir un medio o *Vehículo Jurídico* idóneo para efectuar dichos fines.

<sup>33</sup> Entendida como *cumplimiento de estándares* o de especificaciones.

<sup>34</sup> Cfr. *El gobierno corporativo en México*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., México, 2004, ISBN 968-7144-34-3, compilación de autores varios.

<sup>35</sup> En inglés: *Corporate Governance*, utilizándose en ocasiones el término *Gobernanza* como una variación del término en castellano.

<sup>36</sup> Aquellos que *no* tienen el control de la toma de decisiones.

A esta exigencia se han sumado los inversionistas institucionales<sup>37</sup> también.

En los últimos diez años se han producido **condenas criminales y acuerdos judiciales**<sup>38</sup> **con los administradores de las empresas** conforme a lo siguiente (**Cuadro Uno**):

<i>Presidentes ejecutivos</i>	82
<i>Directores generales</i>	85
<i>Subdirectores</i>	102
<i>Directores financieros</i>	36
<i>Directores de operaciones</i>	14
<b>Total:</b>	<b>319</b>

Asimismo, se han pagado **compensaciones civiles y multas** por los siguientes montos (**Cuadro Dos**):

*Cifras en millones de dólares, E.U.A.*

Restituciones	\$2,200.0
Rescates	\$34.6
Multas	\$79.1
Confiscaciones	\$27.9
<b>Total:</b>	<b>\$2,341.6</b>

---

<sup>37</sup> Especializados, expertos y dedicados profesionalmente a la realización de inversiones, tales como las *SIEFORES* o los *Fondos de Inversión*, regulados por la Ley de Sociedades de Inversión (LSI) en nuestro país, publicada en el D.O.F. el 4 de abril de 2001.

<sup>38</sup> *Cfr.* Periódico *Reforma*, nota publicada el 26 de mayo de 2006, que puede verse en: <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>

Adicionalmente al quebranto patrimonial, ante estos malos manejos, se resquebraja la confianza del público en las empresas.

Regresando a los teóricos del GC, más que uno solo, encontramos diversas aportaciones que contribuyen a darle su identidad y tendencia actuales, entre las que destacan en orden cronológico las siguientes:

En 1932 *Adolph Berle y Gardiner Means*<sup>39</sup> inician la discusión entre la *estructura de propiedad y el desempeño de las empresas*, a través de dos grandes problemas en los E.U.A.:

- i. *La toma de decisiones y el Conflicto de agencia* implicado.
- ii. *La Pulverización del capital*.

El primero de estos problemas fue retomado por *Michael Jensen y William H. Meckling* en 1976<sup>40</sup>, así como por *Andrei Schleifer y Robert W. Vishny* en 1997<sup>41</sup>, proponiendo una solución de GC, a través del diseño de contratos<sup>42</sup> respecto a la toma de decisiones de los administradores, lo cual sin embargo, tiene como defecto que no pueden abarcar todas las contingencias posibles.

Por otra parte *Fama y Jensen*<sup>43</sup> analizan en 1983, el tema de la contratación de administradores y su rotación, situaciones que dependen en gran medida de sus logros y prestigio.

---

<sup>39</sup> Cfr. Martín Rivero, Lucía Emmanuela, *El efecto de la estructura de propiedad sobre el desempeño y gobierno corporativo de las empresas mexicanas seleccionadas (1998-2005)*, tesis de licenciatura, ITAM, México, 2008.

<sup>40</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>41</sup> Cfr. Scheleifer, Andrei, et al., *Corruption*, Ed. Universidad de Harvard y Universidad de Chicago, E.U.A., 1997.

<sup>42</sup> Los teóricos del Análisis Económico del Derecho (AED), coinciden en señalar a *Ronald Coase* como el precursor en materia de regulaciones y acuerdos jurídicos, para la solución óptima de problemas económicos. Cfr. Roemer, Andrés, *Introducción al Análisis Económico del Derecho*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1993.

<sup>43</sup> Cfr. Fama, E. F., Jensen, M. C., 1983. *Separation of ownership and control*. *Journal of Law and Economics* 26, pp. 301-325.

*Edward Freeman*, profesor de la Universidad de Virginia, en los E.U.A., popularizó en 1984 el concepto de los *Stakeholders*<sup>44</sup>, que son todos aquellos interesados en la buena marcha de la empresa, iniciando por los accionistas, pero incluyendo también a los consumidores, al gobierno y al público en general.

*Adrian Cadbury* por su parte, fundador y dirigente del conglomerado *Cadbury Schweppes, PLC* (que se escindió en 2008), publicó en Inglaterra en 1992 un código de conducta corporativo, sobre todo de índole financiero, conocido actualmente como el *Código Cadbury*<sup>45</sup>, en un intento por prevenir fraudes de este tipo a través del seguimiento de varias recomendaciones. Se considera a este el primer código de GC.

*Rafael La Porta* en 1998<sup>46</sup>, realizó un estudio en 27 países en donde concluyó que en muchos casos, en donde no hay una protección robusta para el accionista, el control de la toma de decisiones está concentrado en pocas personas, ya sean familias o el gobierno<sup>47</sup>.

Asimismo, *Jensen y Meckling* nuevamente abordan en el año 2000 el problema de agencia<sup>48</sup>, como resultado de la separación entre la propiedad del capital y su uso para fines productivos.

*Thomas Clarke*<sup>49</sup>, actual profesor de la Universidad Tecnológica de Sidney, en Australia, es un autor reconocido mundialmente por sus publicaciones sobre

---

<sup>44</sup> Cfr. Freeman, Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Ed. Prentice Hall, E.U.A., 1989, quién propuso originalmente el término, habiendo sido aceptado universalmente en la actualidad, y que *NO* debe confundirse con el muy parecido de *Stockholders*, utilizado para referirse solamente a los accionistas y dueños del capital invertido.

<sup>45</sup> Cfr. Cadbury, Adrian, *The Financial Aspects of Corporate Governance* (conocido coloquialmente como *The Cadbury Report*), Ed. GE Publications, Inglaterra, 1992.

<sup>46</sup> Cfr. La Porta, Rafael., *et al.*, *Law and finance*, Ed. University of Chicago Press, Journal of Political Economy, vol. 106, Chicago, 1998.

<sup>47</sup> Cfr. \_\_\_\_\_, *et al.*, *Corporate ownership around the world*, Ed. Harvard Business Review, Boston, 1998.

<sup>48</sup> Cfr. Jensen, Michael, *et al.*, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Ed. Harvard University Press, Boston, 2000.

*ética de los negocios, y manejo transparente* de las relaciones entre administradores y accionistas en las empresas.

Este autor afirma que hace falta una mejor regulación de los mercados, ya que los administradores se han inclinado hacia una mayor toma de riesgo, en la búsqueda de más utilidades, pero con una total carencia de consideraciones éticas.

Sostiene en que en la conducta empresarial deben incluirse principios y valores aceptados universalmente, tales como: humanidad, respeto por la vida, justicia, solidaridad, honradez, y tolerancia.

## **B. Definición de GC**

Con estas y otras aportaciones que han contribuido al GC, actualmente existe consenso para definir al GC<sup>50</sup> como: *El conjunto de controles e incentivos instaurados para evitar que los administradores, principalmente a través de las figuras del Consejo de Administración y del Director General, actúen inadecuadamente en perjuicio de los propietarios de las empresas (los Accionistas) y de otros perjudicados, siendo todos los interesados conceptualizados como los Stakeholders.*<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Cfr. Clarke, Thomas, *Ética, Valores y Gobierno Corporativo, la toma de decisiones en un ejercicio moral*, Ed. University of Technology, Sidney, Australia, 2011.

<sup>50</sup> Cfr. *Principios de Gobierno Corporativo de la OECD*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), 2004.

<sup>51</sup> Síntesis del autor de esta tesis.





**Diagrama Uno: Relaciones en la organización.**<sup>52</sup>

A nivel mundial se promulgan recomendaciones sobre GC a las que se denomina genéricamente como *Mejores Prácticas Corporativas* o *Principios*, y se integran en *Códigos de GC* o *Principios* o *Guías de GC*, siendo emitidos en cada ámbito de acuerdo a su propio entorno y circunstancias.

Entre quienes promulgan y publican dichos códigos encontramos a las siguientes entidades:

- i. *Bolsas de Valores*.- Siendo en ocasiones incluso un requisito de listado el conocer y formalmente comprometerse a seguir sus directrices, en aras de la formación de un mercado con un sano desarrollo en este aspecto.

<sup>52</sup> Tomado de: <http://ols.uas.mx/cegc>, y siendo aportado originalmente por la consultora KPMG en 2004.

- ii. *Asociaciones de Inversionistas*.- Como una guía de la conducta que estos grupos de interés consideran deseable para los emisores, a fin de confiarles su patrimonio.
- iii. *Cámaras empresariales*.- Impulsando a sus agremiados a considerar la ética también como un fuerte parámetro de actuación en los negocios.
- iv. *Asociaciones de directivos y consejeros independientes*.- Convencidos del valor del GC y la importancia de su divulgación y adecuación al propio entorno.
- v. *El gobierno*.- Normalmente a través de su ministerio de finanzas, de economía, o de algún organismo supervisor del mercado de valores.
- vi. *Organismos internacionales*.- De carácter regional o mundial.

Todos ellos se centran en mayor o menor medida en alrededor de los tres siguientes aspectos en general<sup>53</sup>:

- a) Los *Accionistas*.- Sobre toma de decisiones, Asambleas, y derechos equitativos.
- b) El *Consejo de Administración*.- En cuanto a estructura, funcionamiento y responsabilidades.
- c) La *Auditoría* (contable) y las *Finanzas*.- Como parámetros de información y desempeño monetario.

---

<sup>53</sup> Cfr. Iturriaga López, Félix J., *et al.*, *Análisis internacional de los códigos de buen gobierno*, Ed. Universia Business Review, tercer trimestre de 2006, Madrid, ISBN 1698-5117.

Asimismo, se han realizado estudios comparativos<sup>54</sup> de los distintos códigos de GC que se han emitido, ya sea por organismos internacionales o en cada país, y en los que se encuentra que versan sobre los siguientes veintitrés puntos en particular:

1. *La Misión (u objetivo supremo) del Consejo de administración.*
2. *El papel de los Stakeholders.*
3. *Criterios de admisión de Consejeros.*
4. *Selección e Inducción<sup>55</sup> a la organización de nuevos Consejeros.*
5. *Separación del Presidente del Consejo de Administración y del Director General.*
6. *Consejero líder.*
7. *Tamaño del Consejo.*
8. *Mezcla de Consejeros que proviene del exterior y del interior de la organización.*
9. *Definición de “Independencia”.*
10. *Compromisos y sus variaciones de acuerdo a la responsabilidad que implica cada puesto.*

---

<sup>54</sup> Cfr. Gregory, Holly, *International comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices: Investor viewpoints*, Ed. Egon Zehnder International, E.U.A., 2000, y \_\_\_\_\_, *International comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices, Developed Markets*, Ed. Weil, Gotshal & Manges, LLP, E.U.A., 2001.

<sup>55</sup> La *Sesión de Inducción* consiste en dar en forma concreta y resumida un panorama general de la organización, incluyendo sus objetivos a corto y largo plazo, principales directivos, valores, posición en el mercado, derechos y obligaciones como empleado, etc.

11. *Plazo en el cargo, y retiro forzoso por edad u otras circunstancias.*
12. *Revisión de la Compensación de los Consejeros.*
13. *Sesiones ejecutivas de Consejeros externos.*
14. *Evaluación del desempeño del Consejo.*
15. *Interactuación del Consejo con Inversionistas Institucionales, la Prensa, los clientes, etc.*
16. *Asistencia de No Consejeros a las asambleas de Consejo, y acceso de la alta dirección al Consejo.*
17. *Reuniones de Consejo y Orden del día.*
18. *Información de apoyo para la toma de decisiones del Consejo.*
19. *Número, estructura e independencia de los Comités.*
20. *Asignación y rotación de los miembros de los Comités.*
21. *Frecuencia, duración y Orden del día de las sesiones de los Comités.*
22. *Evaluación formal del Director general.*
23. *Plan de sucesión de los administradores en general.*

### C. Organismos Internacionales que abordan el Gobierno Corporativo

Entre los que encontramos principalmente a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a la Corporación Financiera Internacional (CFI), al Comité de Basilea, a los *Sovereign Wealth Funds*, la *Commonwealth Association for Corporate Governance*, y la International Corporate Governance Network (ICGN).

1) **OCDE**.- Muchos de los códigos de buen comportamiento corporativo han tenido como importante fuente de inspiración a los *Principios de GC*<sup>56</sup> publicados por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OCDE) en 1999, y cuya última versión, de 70 páginas, es de 2004. Aquí un resumen de los mismos.

#### **Están basados en los siguientes supuestos:**

- ✓ Se centran en los problemas que se generan por la separación entre propiedad y control.
- ✓ Toman a las relaciones entre los accionistas y el cuerpo directivo como el elemento central.
- ✓ Tienen un carácter no-vinculante, por lo que su propósito es ser un punto de referencia.
- ✓ Son de naturaleza evolutiva, y deberán ser objeto de revisión de acuerdo al entorno.

#### **Sus seis principios son:**

---

<sup>56</sup> Cfr. OCDE, *Principles of Corporate Governance, 2004 Edition*, París, Francia, 2004.

**I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz  
para el Gobierno Corporativo.**

***El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.***

- A. El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta la economía, los incentivos para los agentes económicos, y la transparencia y eficacia en los mercados.
- B. Los requisitos legales y reglamentarios deberán ser coherentes con el Estado de derecho, transparentes y aplicables.
- C. Las responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá ser claras, garantizando que sirvan a los intereses públicos.
- D. Las autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir con sus obligaciones.

**II. Los Derechos de los Accionistas y su ejercicio.**

**Clave en el Ámbito de la Propiedad.**

***El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.***

**A. Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a:**

- 1) Asegurarse métodos para registrar su propiedad;
- 2) Ceder o transferir acciones;
- 3) Obtener información relevante sobre la sociedad de forma puntual y periódica;
- 4) Participar y votar en las asambleas generales de accionistas;
- 5) Elegir y revocar a los miembros del Consejo; y
- 6) Participar en los beneficios de la sociedad.

**B. Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas.**

Decisiones de este tipo son, entre otras:

- 1) Cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad;
- 2) Emisión de nuevas acciones; y
- 3) Transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

**C. Los accionistas deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas, incluidos los procedimientos de votación:**

1. Deberá facilitarse a los accionistas, con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.

2. Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual, de incluir cuestiones en el orden del día de las juntas generales y de proponer resoluciones, únicamente sujetos a limitaciones razonables.

3. Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones clave en materia de gobierno corporativo, tales como la propuesta y la elección de los miembros del Consejo. Los accionistas deben tener la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política de remuneración de los miembros del Consejo y directivos principales. La remuneración con acciones en sistemas retributivos aplicables a los miembros del Consejo y empleados debe someterse a la aprobación por parte de los accionistas.

4. Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación.

El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.



**D. Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un *grado de control desproporcionado* en relación con las acciones de las que son titulares, deben ponerse al descubierto.**

**E. Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente.**

1. Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser expresadas de forma clara y reveladas a los inversionistas, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías.

2. No deberá recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.

**F. Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversionistas institucionales.**

1. Los inversionistas institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto.

2. Los inversionistas institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

**G. Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.**

### **III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas.**

***El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.***

***Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.***

**A. Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.**

1. Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversionistas deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto deberá ser

sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa.

2. Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de reparación.

3. Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción.

4. Deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.

5. Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos.

**B. Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de auto cartera.**

**C. Deberá exigirse a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.**

#### **IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo.**

***El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.***

**A. Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.**

**B. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.**

**C. Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.**

**D. En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.**

**E. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas al Consejo, y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.**

**F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.**

## **V. Divulgación de Datos y Transparencia.**

***El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.***

### **A. La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:**

1. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
2. Los objetivos de la sociedad.
3. La titularidad mayoritaria sobre las acciones y los derechos de voto.
4. La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.
5. Operaciones con partes relacionadas.
6. Factores de riesgo previsible.
7. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
8. Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

**B. La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.**

C. Un auditor independiente, competente y cualificado, deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

D. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida durante la realización de la auditoría.

E. Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversionistas a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

## **VI. Las Responsabilidades del Consejo.**

***El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.***

**A. Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.**

**B. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.**

**C. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.**

**D. El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:**

1. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.
2. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.
3. La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.
4. El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.

5. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.

6. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivos, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.

7. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.

8. La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

**E. El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.**

1. Los Consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses.

Entre las citadas responsabilidades clave figuran, por ejemplo, la de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones de partes vinculadas, el nombramiento de los miembros del Consejo y directivos principales, y la retribución a dichos miembros.



2. En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.

3. Los miembros del Consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.

**F. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.**

Complementariamente a lo anterior, la OECD también publicó en 2005, en 55 páginas, sus Principios de GC para empresas controladas por el estado, denominados: *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*<sup>57</sup>.

A continuación, y en aras de evitar la repetición innecesaria, solamente citaremos los códigos corporativos emitidos por organismos internacionales y en cada país, destacando únicamente en su caso las diferencias o particularidades respecto a los de la OCDE.

2) La **ONU** (Organización de las Naciones Unidas).- Emitió en 2006 y en 52 páginas: *Guidances on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*<sup>58</sup>.

3) La **Corporación Financiera Internacional** (CFI) o en inglés: *International Finance Corporation* (IFC)<sup>59</sup> que a su vez forma parte del grupo

---

<sup>57</sup> Que se traduciría como: *Guías de la OCDE sobre GC en empresas propiedad del Estado*.

<sup>58</sup> En español las *Guías sobre buenas prácticas de revelación en Gobierno Corporativo*.

<sup>59</sup> O en castellano: *Corporación Financiera Internacional* (CFI).

denominado *Banco Mundial* (BM), que incluye al Fondo Monetario Internacional (FMI), auspicia para países en vías de desarrollo:

a) El ***Global Corporate Governance Forum***<sup>60</sup> (GCGF).- Con sugerencias para sectores en específico como los financieros (bancario y bursátil).

b) La ***Corporate Governance Development Framework***<sup>61</sup> (ICGN), que incluye un programa de difusión y de mesas redondas, como la *Latin American Corporate Governance Roundtable*<sup>62</sup> desde el año 2000, habiéndose efectuado la tercera de ellas en México, en el año 2002. Publica también códigos dirigidos a empresas familiares, bancos, y organizaciones con lugar de residencia en países en desarrollo.

Dentro del BM se encuentra también el ***Reports on the Observance of Standards and Codes***<sup>63</sup> (ROSC), que periódicamente informa a través de *White papers*<sup>64</sup> sobre el avance en la instrumentación del GC alrededor del mundo, y que tienen gran aceptación incluso en las asociaciones de mercados de valores como la *International Organization of Securities Commissions*<sup>65</sup> (IOSCO).

4) ***Comité de Basilea***<sup>66</sup>.-Fundamentalmente en auto regulación dirigida a las entidades financieras en todo el mundo, principalmente bancos, y a través del *Principles for enhancing corporate governance*<sup>67</sup>, publicación de 40 páginas, emitida en 2010 para *comentarios*.

---

<sup>60</sup> Cfr. [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org), y traducido como: *Foro Mundial de Gobierno Corporativo*.

<sup>61</sup> Cfr. [www.icgn.org](http://www.icgn.org), y que en español se traduciría como *Red Internacional de Gobierno Corporativo*, que comprende a 29 países, liderados por la OCDE, y fundada en 1995.

<sup>62</sup> Que se traduciría como: *La mesa redonda Latino Americana de Gobierno Corporativo*. Cfr. [http://igcla.wordpress.com/2010/10/30/lac\\_rt/](http://igcla.wordpress.com/2010/10/30/lac_rt/)

<sup>63</sup> En español: *Informe sobre la observancia de los códigos y normas*, el cual se analizará respecto a México en el capítulo cuatro de esta tesis.

<sup>64</sup> Que puede interpretarse como documentos de *Buena voluntad*.

<sup>65</sup> En español: *Organización internacional de comisiones de valores*.

<sup>66</sup> Cfr. <http://www.bis.org/publ/bcbs168.pdf>, formalmente conocido como el *Bank of International Settlements* (Banco de pagos/acuerdos Internacionales).

<sup>67</sup> En castellano: *Principios para mejorar el gobierno corporativo*.

- 5) La **International Corporate Governance Network**<sup>68</sup> (ICGN)<sup>69</sup>, fundada en 1995 sin fines de lucro, y con más de 500 líderes y agentes de cambio en más de 50 países. Publican sus *Principios de GC*, actualmente la última versión disponible es la 2009<sup>70</sup> que consta de siete páginas.
- 6) Los **Sovereign Wealth Funds**<sup>71</sup>.- Que dan sugerencias de inversión a nivel mundial, y emitieron en 59 páginas en octubre de 2008 sus *Principios de los fondos soberanos*, conocidos también como los *Santiago Principles* (Principios de Santiago de Chile). Entre sus países miembros encontramos a China, Qatar, los Emiratos Árabes Unidos, etc.
- 7) La **Commonwealth Association for Corporate Governance**<sup>72</sup> (CACG).- Que comprende a países como Australia, Canadá, Malasia, Sudáfrica, etc., que anteriormente fueron parte del *Commonwealth* del Reino Unido. Emitieron sus principios de GC en noviembre de 1999: *CACG Guidelines. Principles for Corporate Governance in the Commonwealth. Toward global competitiveness and economic accountability*<sup>73</sup>, documento integrado en 100 páginas.
- 8) El **European Corporate Governance Institute** (ECGI)<sup>74</sup>.- Que se autodefine como una organización científica no lucrativa, que realiza investigaciones en torno el GC. Cuenta con miembros principalmente europeos, 42 institucionales entre universidades y empresa, así como 198 académicos.

---

<sup>68</sup> Cfr. <http://www.icgn.org/>

<sup>69</sup> Que se traduciría al español como: *La red internacional de GC*.

<sup>70</sup> Cfr. [http://www.icgn.org/files/icgn\\_main/pdfs/best\\_practice/global\\_principles/short\\_version\\_-\\_icgn\\_global\\_corporate\\_governance\\_principles-revised\\_2009.pdf](http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/short_version_-_icgn_global_corporate_governance_principles-revised_2009.pdf)

<sup>71</sup> Cfr. [www.iwg-sfw.org](http://www.iwg-sfw.org)

<sup>72</sup> Cfr. [www.cbc.to](http://www.cbc.to), organización que en español sería la: *Asociación de Países del Bienestar Común (Commonwealth) para el Gobierno Corporativo*.

<sup>73</sup> Que se interpretaría en español como sus *Principios de GC, para lograr mayor competitividad en materia económica y fincar responsabilidades en caso de incumplimiento*.

<sup>74</sup> Cfr. [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=331](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=331), en donde además publican un buen número de Códigos Corporativos internacionales y de diversos países.

- 9) La **European Fund and Asset Management Association**<sup>75</sup> (EFAMA)<sup>76</sup>, que en abril de 2011 publicó sus *EFAMA Code for External Governance*<sup>77</sup>, en siete páginas, y que constituyen parámetros de GC deseables para los fondos de inversión europeos, y respecto de las organizaciones en que inviertan.

## D. Códigos de GC en países varios, por región

Ahora enumeraremos los Códigos de GC vigentes en más de veinticinco países, diseminados en todo el orbe, y que aquí agrupamos por área geográfica.

Asimismo, el entorno para su aplicación y la eventual existencia de alguna organización dedicada al GC, en los casos de: México, los E.U.A., Alemania, Japón y Corea del Sur.

### 1. NORTEAMÉRICA

En esta área se comprende a México, Estados Unidos de América y Canadá.

#### a) México

En nuestro país surge en 1996 el: *Código de Mejores Prácticas Corporativas*<sup>78</sup> (CMPC), realizado bajo el auspicio del *Consejo Coordinador Empresarial*<sup>79</sup> (CCE), que aporta en 42 páginas, 51 *Prácticas* sugeridas, habiendo sido publicado incluso antes que el código de la OCDE, y teniendo su expresión ahora en la actual Ley del Mercado de Valores (LMV)<sup>80</sup>, así como en su posterior la reforma de 2007<sup>81</sup>, en que se sustituyó al Comisario por un Comité de Auditoría (interno) y ya

---

<sup>75</sup> En español: *Asociación europea de administración de fondos y activos financieros*.

<sup>76</sup> Cfr. <http://www.efama.org/>

<sup>77</sup> Traducido como: *Código de GC de la EFAMA*.

<sup>78</sup> Emitido en 1996, con sus revisiones primera en 2008 y segunda y actual en 2010. (Véase en: [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)).

<sup>79</sup> Cfr. [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)

<sup>80</sup> Cfr. D.O.F. 30 de diciembre de 2005, y que se analizará en el capítulo dos de esta tesis.

<sup>81</sup> Cfr. D.O.F. 28 de junio de 2007.

formalmente por el Auditor (contable) externo, que en la práctica jugaba el doble papel de *Comisario* también<sup>82</sup>, con el consecuente potencial conflicto de interés.

También en México se encuentra el *Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo*<sup>83</sup>, y realizando interesantes estudios y contribuciones las consultoras contables y de negocios: a) *Deloitte*<sup>84</sup> y b) *Pricewaterhousecoppers*<sup>85</sup>.

Las seis primeras prácticas sugeridas en el CMPC, van destinadas a la Asamblea de Accionistas, respecto a: Composición, orden del día y provisión de información para una mejor toma de decisiones.

Las demás restantes prácticas sugeridas en el CMPC, de la 7 en adelante (es decir 45 de 51), van dirigidas al Consejo de Administración, en aspectos como:

- ✓ *Integración.*
- ✓ *Funciones: i) Auditoría (no sólo contable), ii) Evaluación y Compensación, y iii) Finanzas y Planeación.*
- ✓ *Periodicidad de reuniones.*
- ✓ *Incorporación de Consejeros Independiente; y*
- ✓ *Auxilio de comités para efectuar sus funciones.*

Entre las propuestas del CMPC<sup>86</sup> destacan las siguientes:

---

<sup>82</sup> Cfr. Familiar Calderón, Jorge, *Gobierno Corporativo en México, Evolución, Avances y Retos*, Segunda reunión del Foro Regional sobre el Sector Financiero, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, 2003.

<sup>83</sup> Cfr. Para información en detalle acudir a: <http://ols.uas.mx/cegc>

<sup>84</sup> Cfr. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) así como su correspondiente capítulo para México.

<sup>85</sup> Cfr. [www.pwc.com](http://www.pwc.com) así como su agregado *mx* por lo que toca a nuestro país.

<sup>86</sup> En este capítulo solamente se abordará el análisis de los *Códigos Corporativos*, emitidos por organismos de *Auto regulación*, sin que tengan carácter obligatorio, o como ahora se dice también *No tienen*

- *Consejero independiente.*- Se propone su inclusión, caracterizándose por **NO** haber sido contratado anteriormente como consultor o empleado en un pasado reciente, ni participar en programas de *Stock options*<sup>87</sup>.
  
- *Evaluación periódica trimestral del director general y del Consejo de Administración por parte de los Accionistas*, debiéndose tener cuidado de apreciar también el mediano y largo plazos, a fin de no comprometer la *sustentabilidad*<sup>88</sup> de la organización mediante criterios y metas cortoplacistas.
  
- *Señalan expresamente las tareas que el Consejo de Administración deberá llevar a cabo:*
  - a) Desarrollo del Plan Estratégico y sus estrategias alternas, en base a los escenarios previstos<sup>89</sup>.
  
  - b) Medición objetiva del desempeño.
  
  - c) Administración de riesgos<sup>90</sup> (en inglés: *Risk Management*).
  
  - d) Detección de las principales interdependencias.
  
  - e) En general procurar la *Creación de Valor*<sup>91</sup> para el accionista y demás *Stakeholders*.

---

*carácter Vinculante*, para enseguida, en el capítulo dos de esta investigación, analizar el marco jurídico formal del GC en México y en otros países.

<sup>87</sup> Esquema de remuneración optativa mediante Acciones.

<sup>88</sup> Permanencia en el tiempo, y en relación con el cuidado del medio ambiente, utilizándose también el término *sostenibilidad*.

<sup>89</sup> Normalmente son tres escenarios: *i) Optimista, ii) Pesimista, y iii) Medio*, tomándose el último como presunción relevante.

<sup>90</sup> Procurando minimizar los riesgos, que se conciben como eventos posibles que de realizarse pueden causar un daño y/o un perjuicio.

<sup>91</sup> Aquí hablamos de una ganancia, ya sea financiera como incremento del capital y pago de utilidades, o bien en general mediante un *estar mejor* para los demás.

- f) Planeación de recursos (*ERP: Enterprise Resource Planning*).
- g) Desinversiones.
- h) Alianzas estratégicas.
- i) Incorporación efectiva y benéfica de las *Tecnologías de la Información (IT: Information & Technology)* a la organización.
- j) Optimización en las relaciones con el cliente (*CRM: Customer Relationship Management*<sup>92</sup>).
- k) Cumplimiento del marco jurídico aplicable<sup>93</sup>.
- l) Revelación de información a los Accionistas, en base a una política de divulgación clara, transparente, así como con franqueza y disponibilidad permanente.
- m) Implementación de una Responsabilidad Social Corporativa (RSC) efectiva, que incluya en su caso el ser una *Empresa Socialmente Responsable (ESR)*, en franca realización de actos altruistas, pero enmarcados en el contexto de los demás objetivos señalados.

Asimismo, en nuestro país el *grupo económico, empresarial o de negocios*<sup>94</sup> es la forma predominante de organización empresarial, siendo conforme a lo señalado por Gonzalo Castañeda<sup>95</sup>, sus características principales las siguientes:

---

<sup>92</sup> Traducido como: *Administración de la relación con el cliente*.

<sup>93</sup> Consideramos que una herramienta *Ad-hoc* para esto es la *Auditoría legal*. Cfr. Manzanilla Galaviz, José María, *Auditoría Legal, Bases Conceptuales*, Universidad Iberoamericana, Campus Puebla, Número 4, Serie de Estudios Jurídicos, junio 2007.

<sup>94</sup> Entendido como un todo, aún y cuando tenga varias empresas o líneas de negocios. jurídicamente lo encontramos regulado en la ley mexicana por ejemplo en: i) la *Ley del Impuesto sobre la*

- a) De tipo *familiar*, concentrándose en unas cuantas personas o familias la tenencia accionaria<sup>96</sup>, al igual que una gran parte de la riqueza nacional<sup>97</sup>.
- b) La sociedad no confía en ellos.
- c) Los trabajadores, proveedores e inversionistas no están dispuestos a establecer relaciones de largo plazo con ellos, y son *mil usos*.
- d) Carecen de un *capital social*.
- e) Los más grandes se han modernizado tecnológica y financieramente, pero no en cuanto a la adopción de un Gobierno Corporativo.
- f) Los consejos de administración, aunque numerosos en su composición (parece que *más no siempre es mejor*), se integran más por relaciones de negocios y personales-familiares, que si bien disminuye conflictos al reducir la *asimetría*<sup>98</sup> en la información, también sugiere menos competitividad o de plano incompetencia en ocasiones por parte de sus integrantes.
- g) Los consejeros se *cruzan* en las principales organizaciones, participando hasta en diez consejos distintos<sup>99</sup>.

---

Renta (LISR), D.O.F. primero de enero de 2002, *Capítulo VI del Régimen de Consolidación Fiscal*, arts. 64-78 inclusive; y ii) la *Ley para Regular las Agrupaciones Financieras* (LRAF), D.O.F. 18 de julio de 1990; pero curiosamente no así en la *Ley General de Sociedades Mercantiles* (LGSM), D.O.F. 4 de agosto de 1934.

<sup>95</sup> Cfr. Castañeda Ramos, Gonzalo, *La empresa mexicana y su gobierno corporativo*, Ed. Universidad de las Américas, campus Puebla, México, 1998, ISBN 970-9065-00-9; y

\_\_\_\_\_, *Corporate Governance in Mexico*, OCDE y Banco Mundial, Mesa redonda sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica, Sao Paulo, 2000.

<sup>96</sup> Cfr. La Porta, Rafael, et al., *Corporate ownership around the World*, Ed. Harvard Business Review, Boston, 1998, pp. 201-222, extraído a su vez de *Legal Determinants of External Finance*, *Journal of Finance* Vol. 52, julio, 1997, pp. 1131-1150.

<sup>97</sup> Cfr. <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>, Periódico *Reforma*, artículo publicado el 4 de diciembre de 2003, bajo el título: *Retratan a millonarios*.

<sup>98</sup> Entendiéndose este concepto como *el no tener el mismo nivel o grado de información*.

<sup>99</sup> Cfr. OCDE, *Corporate Governance in Mexico*, op. cit., n. 56.



- h) Las administraciones (director general y siguientes niveles) también son de tipo familiar, y por tanto no profesional<sup>100</sup>, lo cual disminuye el *conflicto de agencia*<sup>101</sup>, pero incrementa el problema de la sucesión en forma anticipada y/o profesional<sup>102</sup>.
- i) Los clientes tiene muy poca representatividad.
- j) Los proveedores tiene casi nulo poder de negociación, y poca integración al negocio principal.

Nosotros agregamos también los siguientes:

- k) Se aprecia una alta evasión fiscal, por lo que es común encontrar *empresas pobres, empresarios ricos*, con un alto uso de activos en fines distintos a los del negocio, lo que constituye un *desvío de recursos*<sup>103</sup>.
- l) Relacionado con lo anterior, y con afectación directa a los recursos humanos, encontramos a la *tercerización* o mal llamado *Outsourcing*<sup>104</sup>, promocionado por despachos de contadores para reducir costos laborales, en franca violación a la ley.
- m) Es la variable financiera en general la que predomina como parámetro para la medición del desempeño, sin embargo se tiene una optimización deficiente en el uso de los recursos en general (ineficiencia).

---

<sup>100</sup> Si bien es cierto casi todos los negocios y corporaciones inician por una persona o familia, eventualmente y a fin de ser sustentable, deben transitar hacia una administración profesional, institucionalizando entonces sus negocios.

<sup>101</sup> O en inglés: *Agency Conflict*, consistente en que los accionistas buscan más utilidades y los administradores más remuneración, ambos dos sobre una base finita de recursos a repartir.

<sup>102</sup> Viene a la mente a esta fecha (2012 y años inmediatos anteriores) los conflictos en la *cooperativa* de la *Cementera Cruz Azul* entre la familia Álvarez, fundamentalmente entre los dos hermanos mayores.

<sup>103</sup> Cfr. <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>, Periódico Reforma, artículo titulado *Corporativos: Concentran poder*, publicado el 23 de agosto de 2004.

<sup>104</sup> Entendido como *fuerza externa*, y en el que ciertas funciones las realiza un tercero o externo.

- n) Los auditores en muchas ocasiones no tienen independencia, al ser consultores y asumir al mismo tiempo las funciones de los órganos de vigilancia, particularmente la del *comisario*, jugando entonces una multiplicidad indebida de roles.

Por otra parte, en cuanto a las condiciones de negocios en México, destaca que:

- a) Se han desarrollado *Clúster*<sup>105</sup> (s) para artesanías y bienes diversos, apelando a la localidad principalmente, y en que se realiza maquila fundamentalmente.
- b) Alta informalidad laboral, propiciada sobre todo por una carente visión y confianza de largo plazo.
- c) Autores como Jorge Mejía conciben a la empresa como una organización social, con un importante intercambio transaccional con el gobierno, sin que, a la fecha, se puede establecer claramente quien define a quien, estando todavía presentes las *relaciones corporativistas*<sup>106</sup>.
- d) Un alto porcentaje de empresas (90 %) son MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) mismas que en México se definen legalmente en la *Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa*<sup>107</sup>, con base al número de trabajadores que emplean y al sector económico al que corresponden, de la siguiente forma:

**“Artículo 3.-** Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

**I. Ley:** ...

---

<sup>105</sup> Los cuales son especies de *parques industriales* o *Centros físicos propicios para el desarrollo de negocios varios eventualmente integrados entre sí*.

<sup>106</sup> Cfr. Mejía Prieto, Jorge, *El poder tras de las gafas, hacia un análisis del cetemismo y Fidel Velázquez*, Ed. Diana, México, 1980, ISBN 968-13-0517-5.

<sup>107</sup> Cfr. *Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa* (LMIPYMES), publicada en el D.O.F. el 30 de diciembre de 2002.

**III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación<sup>108</sup>, partiendo de la siguiente:**

<b><u>Estratificación por Número de Trabajadores:</u></b>			
<b><u>Sector/Tamaño</u></b>	<b><u>Industria</u></b>	<b><u>Comercio</u></b>	<b><u>Servicios</u></b>
<b><u>Micro</u></b>	<b><u>0-10</u></b>	<b><u>0-10</u></b>	<b><u>0-10</u></b>
<b><u>Pequeña</u></b>	<b><u>11-50</u></b>	<b><u>11-30</u></b>	<b><u>11-50</u></b>
<b><u>Mediana</u></b>	<b><u>51-250</u></b>	<b><u>31-100</u></b>	<b><u>51-100</u></b>

**Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales;**

IV. Competitividad:...”

Particularmente, se quiere enfatizar las siguientes condiciones generales (Entorno) imperantes en México a la fecha de esta investigación:

- a) La sociedad civil se encuentra mayormente desarticulada, y buscando transitar hacia una democracia<sup>109</sup> que permita una mejor toma de decisiones gubernamentales.

<sup>108</sup> Cfr. D.O.F. 30 de junio de 2009, complementariamente, y tomando en cuenta en forma ponderada tanto las ventas anuales (90%) como el número de empleados (10%), para obtener la clasificación final correspondiente.

<sup>109</sup> Sugerimos ver el excelente texto: Aguayo Quezada, Sergio, *Vuelta en U, guía para entender y reactivar la democracia estancada*, Ed. Taurus, México, 2007, así como escritos y sugerencias de este autor en su página: <http://www.sergioaguayo.org/>, y de los analistas políticos mexicanos (por orden de preferencia de este investigador):

Lorenzo Meyer (Cfr. <http://www.lorenzomeyer.com.mx/www/index.php>)

Denisse Dresser (Cfr. <http://www.denisedresser.com/>)

Leonardo Curzio (Cfr. <http://www.cisan.unam.mx/leonardo.php>), y

- b) El panorama se complementa con la aparición de *Ninis*<sup>110</sup>; cambio de valores: hacia el materialismo y el cortoplacismo, así como tolerancia a la corrupción; pobreza<sup>111</sup>; poca satisfacción laboral; aunque con mayores libertades de comunicación, y fuerte presencia de redes sociales, que aunque de opinión inteligente, todavía muy limitada en alcance y cobertura para una buena parte de la población.
- c) Se conserva el orgullo nacional, el ser mexicano, y la ¡felicidad!<sup>112</sup> o alegría de vivir.
- d) Existe una Globalización imparabla, que también presiona política<sup>113</sup> y económicamente.

En consecuencia, en el caso de cualquier empresa con un volumen razonable de negocios, para el IMEF<sup>114</sup>, el Gobierno Corporativo (GC) tiene como principal objetivo el transparentar la relación entre el máximo órgano de gobierno de una empresa (normalmente el *Consejo de Administración* aunque no en todos los países) y sus accionistas, a través del conjunto de *Principios* que norman el diseño, integración y funcionamiento de dichos órganos de gobierno de las empresas, incluyendo a sus *Comités* de apoyo.

Por su parte Jesús Cevallos define al GC de la siguiente forma<sup>115</sup>:  
“Entendemos por Gobierno Corporativo aquel mecanismo de la asamblea de

---

Carmen Aristegui (Cfr. <http://www.noticiasmvs.com/entrevistas/primera-emision-con-carmen-aristegui>, y en <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/02/07/carmen-aristegui-despedida-por-transgredir-codigo-etico-de-radiodifusora>).

<sup>110</sup> Jóvenes que *Ni estudian Ni trabajan*, y ahora también los *Superninis*, es decir, jóvenes con una carrera profesional que no encuentran trabajo.

<sup>111</sup> El periódico *El Universal* ([www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)), el 9 de enero de 2012 rezaba en su primera plana: “52 millones de pobres en México”, siendo que somos, según cifras del INEGI ([www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)) alrededor de 106 millones, es decir, uno de cada dos mexicanos está en pobreza.

<sup>112</sup> Según encuestas publicadas en el periódico *El Universal*, el día 10 de febrero de 2012.

<sup>113</sup> Cfr. Manzanilla Schaffer, Víctor, *Confesiones políticas, síntesis de mis memorias*, Editorial Grijalbo, México, 1998, ISBN 970-05-0880-3.

<sup>114</sup> Cfr. n.34.

<sup>115</sup> Cfr. Cevallos Gómez, Jesús y otro, *Consejo Corporativo de Alta Efectividad, experiencias de éxito para un comité de auditoría con valor agregado*, Ed. Deloitte & Touche, México, 2003, ISBN 968 7903 58 9.

*accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio, a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y de garantizar calidad, oportunidad y adecuada diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa”.*

Asimismo, Guillermo Cruz<sup>116</sup> considera al GC como: “*Aquel mecanismo de la asamblea de accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio, a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar la calidad, oportunidad y adecuada diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas”.*

## **b) Estados Unidos de América<sup>117</sup>**

Entre las distintas bolsas de valores de los E.U.A., particularmente en la de Nueva York (*NYSE Euronext<sup>118</sup>, New York Stock Exchange*) y en el mercado *Nasdaq* (siglas de: *National Association of Securities Dealers Automated Quotation<sup>119</sup>*) se han establecido requisitos de *listado<sup>120</sup>* más exigentes y que incluyan principios de GC para las empresas que coticen, surgiendo también el *Blue Ribbon Committe<sup>121</sup>*, que publicó en 1999, cinco criterios para una mejor auditoría (contable) corporativa a través del documento de 96 páginas titulado<sup>122</sup>: *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees<sup>123</sup>*.

---

<sup>116</sup> Cfr. Cruz Reyes, Guillermo, *et al.*, *La institucionalización de la empresa, casos de éxito de Gobierno Corporativo*, Centro de excelencia en gobierno corporativo, México, 2006, ISBN 970 9898 043.

<sup>117</sup> Véase también: Castañeda Ramos, *op. cit.*, n. 95.

<sup>118</sup> Véase: <http://www.nyse.com/> *Bolsa de Valores de Nueva York*.

<sup>119</sup> Que sería traducido como: *Asociación Nacional de Comerciantes de Valores en el Sistema de Cotización Automática*.

<sup>120</sup> Es decir, para aparecer como un *Emisor* reconocido formalmente en dichas bolsas.

<sup>121</sup> Traducido como: *Comité del listón o del lazo azul*.

<sup>122</sup> En español: *Reporte y Recomendaciones del Comité del Listón Azul para mejorar la efectividad de los Comités de Auditoría*.

<sup>123</sup> Cfr. [http://www.nasdaq.com/about/Blue\\_Ribbon\\_Panel.pdf](http://www.nasdaq.com/about/Blue_Ribbon_Panel.pdf)

Asimismo, a nivel de ley, se publicó en el año de 2002 la *Ley Sarbanes-Oxley*<sup>124</sup> (conocida también por su acrónimo SOX, y formalmente denominada *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*<sup>125</sup>).

Al respecto en la conferencia *The new Corporate Governance (El nuevo Gobierno Corporativo)*<sup>126</sup>, impartida por la profesora Kelley Testy, en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, el 22 de mayo de 2007, se expusieron los siguientes puntos de relevancia para el GC en los E.U.A.:

- La interrelación legal, ética y de toma de decisiones.
- La posibilidad de tener corporaciones sanas como ocurre con las compañías *Apple* y *Microsoft*, ambas dos con domicilio corporativo en el estado de Seattle, en los E.U.A.
- El gran desencuentro con las corporaciones motivado por los casos de: *Enron*, *MCI*, *Adelphia*, entre otras corporaciones.
- La aparición de la Ley Sarbanes-Oxley, como una respuesta legal concreta a este tipo de problemas, la cual pone énfasis en:
  - ✓ La responsabilidad de los directivos y consejeros por la precisión en la información financiera,
  - ✓ La mayor supervisión de las compañías que cotizan en bolsa, y
  - ✓ En ambos caso NO solamente por parte de las autoridades, sino como una obligación también del Consejo de Administración.

---

<sup>124</sup> Cfr. *Sarbanes-Oxley Act of 2002* Washington D.C.2002, que puede consultarse en: [www.findlaw.com](http://www.findlaw.com), *Head Reference H.R. 3763*.

<sup>125</sup> Traducido como: *Ley de modificaciones contables a las compañías públicas y de protección al inversionista*.

<sup>126</sup> Véase: <http://www.juridicas.unam.mx/vjv/activ.htm?e=243&t=8>

Así pues en dicho país imperan las siguientes características de GC:

- a) Se ha dado una *pulverización*<sup>127</sup> del Capital Social, por lo que en realidad son los Consejos de Administración quienes tienen el control en la toma de decisiones y no los accionistas.
- b) Existe por tanto una separación entre los dueños del capital y los encargados de la gestión.
- c) Ocurre una alta retención de utilidades, canalizadas como fuente de financiamiento.
- d) Hay consejeros externos.
- e) Concurren *Inversionistas institucionales*.
- f) Se dan esquemas de compensación accionaria para la alta gerencia.
- g) Un mercado de deuda muy dinámico, que facilita las compras hostiles, pero también el sobreendeudamiento de las propias corporaciones.
- h) La relación con proveedores, acreedores y empleados se da en términos de mercado, y por tanto sin compromiso de largo plazo.
- i) El director general (en inglés: *CEO, Chief Executive Officer*) en muchas ocasiones controla al Consejo de Administración (en inglés: *Board of Directors*).
- j) Hay una alta profesionalización, es decir, son muy pocas las empresas manejadas familiarmente.

---

<sup>127</sup> Es decir, hay muchos, llegando incluso a miles de accionistas.

### c) Canadá

Aquí encontramos el *Dey Report*, llamado coloquialmente así en honor a su creador, el abogado Peter J. Dey, publicado en 1994 en conjunto con la Bolsa de Valores Toronto (en inglés: *Toronto Stock Exchange*<sup>128</sup>), y denominado formalmente *Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*<sup>129</sup>, que en tres páginas contiene 14 recomendaciones, dirigidas al Consejo de Administración.

## 2. Latinoamérica

En Latinoamérica son de vanguardia los *Principios* publicados en Brasil, Argentina y México, seguidos de Chile, Colombia, Nicaragua, de acuerdo a estudios comparativos regionales<sup>130</sup> que convergen en las mismas conclusiones que aquí se resumen.

Particularmente el IMEF reporta los avances y el estatus del GC<sup>131</sup> en Argentina, Chile, Brasil, conforme a lo siguiente.

### a) Argentina

Este país cuenta con el *Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina*, emitido en 2004 por el Instituto Argentino para el Gobierno Corporativo de las Organizaciones<sup>132</sup> (IAGO), y que en 35 páginas aborda nueve apartados que se apegan en gran medida a las directrices de la Organización Internacional de Comisiones de Valores<sup>133</sup>

---

<sup>128</sup> Cfr. <http://www.tmx.com/>

<sup>129</sup> En castellano: *Guías para mejorar el GC*.

<sup>130</sup> Cfr. Santiago Castro, Marisela, *Prácticas de gobierno corporativo en América Latina*, *Revista latinoamericana de administración*, número 43, Ed. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), 2009; Gregory, Holly, *International comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices: Developing and Emerging Markets*, Ed. Weil, Gotshal & Manges, LLP, E.U.A., 2000; y OCDE, *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina*, OCDE, París, 2004.

<sup>131</sup> Cfr. IMEF, *op.cit.* n. 34.

<sup>132</sup> Cfr. <http://www.iago.org.ar/iago/>

<sup>133</sup> Cfr. <http://www.iosco.org/>



(IOSCO), respecto al GC aplicable al Consejo de Administración, manejo de Conflictos de Interés, Revelación de información (incluso por medios electrónicos), y Políticas de protección al medio ambiente, Anti soborno y de Propiedad intelectual.

Como consecuencia de lo anterior, ha habido reformas a la Ley de Sociedades Comerciales Número 19.5550<sup>134</sup>, sobre todo en lo relativo a las asambleas de accionistas y derechos de los mismos, lo cual se analiza en este trabajo en el siguiente capítulo segundo.

### **b) Brasil**

Cuenta con el *IBGC Code of Best Practices*, emitido en 1999 en 47 páginas por el *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)*<sup>135</sup>, disponible en su cuarta edición del 2009, y que continua perfeccionando los seis capítulos (apartados) que contiene, entre los que se distinguen la recomendación de contar con un *Consejo familiar*, así como un *Código de Conducta*.

### **c) Chile**

Destaca que *No existe en ese país un Código de GC*, lo cual tampoco es necesario en nuestra opinión si no se da un valor agregado respecto de los múltiples códigos ya citados en esta investigación, además de otros más que existen.

---

<sup>134</sup> Cfr. Decreto Número 841/84, publicado en el Boletín Oficial de dicho país, el 30 de marzo de 1984.

<sup>135</sup> Cfr. <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>

Tampoco hay alguna organización o instituto que se encargue de su estudio<sup>136</sup>, siendo esta sí, en nuestra opinión, necesaria, a fin de realizar propuestas de adecuación del GC a su propio entorno.

En cambio se han realizado reformas a la Ley de Sociedades Anónimas, publicación No. 18.046, así como con el número 18.045 respecto a su Ley del Mercados de Valores<sup>137</sup>, que:

- a) Exige un Comité de Auditoría.
- b) Pide que se destaquen las transacciones entre partes relacionadas.
- c) Otorga un *derecho de retiro* a los accionistas minoritarios, cuando ocurre una venta de 50 % o más del patrimonio, o bien la propiedad accionaria se concentre en una sola persona en más de dos terceras partes.
- d) Reconocen una *acción civil derivada*, siendo una variante de la *Class Action*<sup>138</sup>.

#### **d) Colombia**

Este país emitió su *Código de Mejores Prácticas Corporativas* en 2007, el cual consta de 43 páginas en que se abordan cuatro apartados relativos a: la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, la Revelación de Información, y la Resolución de Controversias. Se incluye un Glosario de la materia también.

Sigue el principio de *cumpla o explique* respecto a los mismos, y para las empresas que coticen en bolsa.

---

<sup>136</sup> Cfr. Lefort, Fernando, *et al.*, *Hacia un mejor Gobierno Corporativo en Chile*, Revista Avante, Volumen 11, número 1, Santiago, 2008, y

\_\_\_\_\_, *Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa?*, Revista Cuadernos de Economía, Año 40, Número 120, Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2003.

<sup>137</sup> Cfr. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, en: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)

<sup>138</sup> Traducida como: *Acción de demanda colectiva*.

Fue emitido por varias instituciones, incluyendo a la Bolsa de Valores Colombia y a su autoridad reguladora, denominada *Superintendencia Financiera de Colombia*, y se basa en los *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*<sup>139</sup>, elaborados por la *Corporación Andina de Fomento*<sup>140</sup> (CAF), la cual es un banco de desarrollo establecido en 1970.

En Colombia aparece también la: *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*, emitida en 2009 por la *Cámara de Comercio de Bogotá*<sup>141</sup> que dedica un capítulo a este último aspecto, en las *Medidas* (Sugerencias) 27 a 36, y a lo largo de 11 páginas (de la 69 a la 80), sugiriendo instaurar un *Consejo familiar*, así como normar sus funciones, y relaciones internas y con la empresa.

### 3. EUROPA OCCIDENTAL

#### a) Inglaterra

Como guía del GC se presentan tres ordenamientos: i) el *Reporte Cadbury*, el *Reporte Greenbury*, y iii) el *Reporte Hampel*.

- i) El *Reporte Cadbury*.- Surge entre 1991 y 1992, formalmente denominado ahora como *UK Code on Corporate Governance*<sup>142</sup> y disponible en su versión 2010, proporcionada por el *Financial Reporting Council*<sup>143</sup> (FRC)<sup>144</sup>, el cual es un organismo auto regulador del mercado de valores en Londres.

En dicho documento abordan en 43 páginas, cinco principios, agrupados en igual número de secciones:

---

<sup>139</sup> Cfr. <http://publicaciones.caf.com/publicacion?id=1145>

<sup>140</sup> Cfr. <http://www.caf.com/view/index.asp?ms=19>

<sup>141</sup> Cfr. <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=190&conID=4876>

<sup>142</sup> En castellano: *Código de GC del Reino Unido*.

<sup>143</sup> Traducido como: *Consejo de Reportes Financieros*.

<sup>144</sup> Cfr. <http://www.frc.org.uk/>

- A. Liderazgo.
- B. Efectividad.
- C. Responsabilidad.
- D. Remuneración.
- E. Relación con los accionistas.

Se basan en el criterio *Comply or Explain*<sup>145</sup>, a lo largo de todo el documento, y recomiendan que todos los consejeros de las 350 principales compañías que cotizan en la Bolsa de Londres sean ratificados anualmente.

- ii) *Greenbury Report*.-Sir *Richard Greenbury* encabezó la publicación, el 17 de julio de 1995, de un estudio concerniente a la *remuneración de los Consejeros*, que se contiene en 54 páginas, considerando aspectos como: referencia al mercado, transparencia, equidad, y desempeño.
- iii) *Hampel Report*.-Documento cuya creación fue encabezada por *Ronnie Hampel*, publicado originalmente en 1995, y actualizado a 1997, abarca siete apartados, con 56 recomendaciones contenidas en 65 páginas, que incluyen el énfasis en el BGC (*The GOOD Corporate Governace*) y no sólo en el GC, así como las relaciones entre los *Stakeholders* y los administradores.

Vale la pena recordar que al día de hoy la Bolsa de Londres<sup>146</sup> constituye el principal *Mercado de dinero* del mundo, así como la bolsa de Nueva York el de *Capitales*.

---

<sup>145</sup> Es decir: *Cúmplase o explíquese* (porque no se siguió el criterio).

<sup>146</sup> Cfr. <http://www.londonstockexchange.com/home/homepage.htm>

## b) Alemania

Surge el coloquialmente conocido como *Berlin Initiative Group Cod*<sup>147</sup>, y formalmente denominado *German Corporate Governance Code*<sup>148</sup>, que consta de siete apartados explicados en 16 páginas, publicado en junio de 2000 y disponible con sus reformas a 2010, el cual se encuentra enmarcado conforme al siguiente entorno:

- a) Una fuerza laboral altamente calificada, que participa en forma importante en la toma de decisiones, con mucho menor antagonismo entre el capital y el trabajo, entendiendo que la prosperidad o el deterioro del negocio tendrá impacto para ambos.
- b) Para dirimir los potenciales conflictos entre estos dos grupos de interés, incluso existe un *Comité neutral*, ampliamente respetado.
- c) La llamada *banca universal*<sup>149</sup> (a través de los *Hausbanks*) concuerda con una visión de largo plazo, ya sea realizando préstamos y/o participando con capital de riesgo, y por tanto como accionistas y/o acreedores.
- d) En este país, se tiene un *capitalismo organizado*<sup>150</sup> más que un sistema de *libre competencia*.
- e) No hay gran rotación del personal.
- f) Cuentan con DOS Consejos de administración: uno para decisiones estratégicas (el *Vorsstand*) y otro para ejecutarlas u operarlas (el *Aufsichtsrat*), cuya compensación NO está vinculada a las utilidades o al

---

<sup>147</sup> Traducido como: *Código del Grupo de la Iniciativa de Berlín*.

<sup>148</sup> Igualmente interpretado como: *Código Alemán de GC*.

<sup>149</sup> En que se pretende prestar todos o el mayor número posible de servicios financieros posibles a través de una sola entidad.

<sup>150</sup> Otro ejemplo contemporáneo lo constituye la República Popular de China (China), concepto reconocido incluso por la, a enero de 2012, Secretaria de Estado estadounidense Hillary Clinton y que fuera substituida por John Kerry a partir de 2013.

precio de la acción, sino a la *reputación* de ser eficiente o no. El salario se integra pues, por un 65% de base fijo, y un restante 45 % conformado por bonos y prestaciones.

- g) Particularmente Castañeda<sup>151</sup> señala que del estudio de una muestra de 200 compañías se detecta que el control está en: 25% otras compañías, 17% familias, y 8% en bancos, es decir en una de cada dos compañías el control se detenta por alguno de ellos (ya que suman 50 %).

Entre los factores negativos de este modelo se pueden citar:

- h) Una protección deficiente para los inversionistas menores.
- i) Fuerza laboral ociosa aun en épocas recesivas.
- j) Los fondos de pensiones se usan como capital de trabajo, lo que los convierte de hecho en capital de riesgo, por lo que podrían llegar a perderse completamente.
- k) Tiene poca eficiencia para desplazar sus operaciones hacia otros mercados, habiendo perdido terreno frente a empresas estadounidenses incluso en la misma Europa.

### **c) Francia**

Aquí tenemos el *Viénot Report I* emitido en julio de 1995, y el *II* en 1999, que recibieron este nombre en honor a *Mark Vienot*, quien encabezó los trabajos de promulgación.

Ambos dos están sintetizados actualmente en el documento conocido como: *Recommendations on Corporate Governance*<sup>152</sup> en su versión a enero

---

<sup>151</sup> Cfr. Castañeda, *op. cit.*, n. 95.

<sup>152</sup> Traducido como: *Recomendaciones sobre Gobierno Corporativo*.

2011, proporcionado por la *Association Française de la gestion financière*<sup>153</sup>, que en 30 páginas explica sus ocho apartados, centrándose en los Accionistas y su toma de decisiones, así como en el Consejo de Administración.

#### **d) Italia**

Es trascendente el *Preda Report*, nombrado así en honor a *Stefano Preda*, director de la Bolsa de Valores de Italia y promotor de este documento, el cual fue publicado originalmente en octubre de 1999, y que formalmente se conoce como: *Código de Autodisciplina* o *Italian Corporate Governance Code*<sup>154</sup> y disponible en su versión actualizada a diciembre de 2011, proporcionada por la *Comitato per la Corporate Governance*<sup>155</sup>, en donde en 44 páginas resumen diez artículos de GC, relativos a los Accionistas, el Consejo de Administración, los Auditores, y las relaciones entre la organización y los accionistas.

En Italia prevalecen las siguientes características de Gobierno Corporativo (GC):

- a) Existe una red de empresas pequeñas.
- b) El desarrollo es más bien local-industrial para determinado giro.
- c) Hay confianza y cooperación social.
- d) Buen dinamismo empresarial, con adecuadas condiciones de inversión en capital y en capacitación laboral.
- e) A escala mundial, esto ha llevado a que algunos grandes consorcios italianos dominen en sectores como: Diseño, ropa, calzado, muebles.

---

<sup>153</sup> Que en castellano sería: *Asociación francesa de la gestión financiera*.

<sup>154</sup> Es decir, en español: *Código de auto regulación* o *Código italiano de Gobierno Corporativo*.

<sup>155</sup> Traducido al español como: *Comisión para el Gobierno Corporativo*.

## e) España

Existe el *Código de Gobierno de las Sociedades Cotizadas en España*, que en 72 páginas contiene 23 recomendaciones. Es conocido también como el *Olivencia Report*, debido a que el comité que lo promulgo en febrero de 1998 fue liderado por *Dn. Manuel Olivencia Ruiz*, profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla.

Contiene 58 recomendaciones explicadas a lo largo de 72 páginas, que incluyen:

- ✓ El referir a los grupos de negocios como parte del GC.
- ✓ Disposiciones para la Asamblea de accionistas (se les denomina *Juntas* en España).
- ✓ Los Consejos de administración y la *equidad de género* en su composición, al proponer que cuando menos el 50 % sean mujeres.
- ✓ Establece el concepto de *consejeros dominicales* que son los que acceden al Consejo por ser titulares o representar a los titulares de paquetes accionariales de la Compañía con capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la Sociedad<sup>156</sup>.
- ✓ Los Comités (denominados también frecuentemente como *Comisiones* en España).

---

<sup>156</sup> Un claro ejemplo de esto es el intento de asociación que realizó PEMEX con para tener mayor presencia en la petrolera española REPSOL, *Cfr.*: Periódico *Reforma*, artículo del 7 de octubre de 2001 titulado: *Busca PEMEX en REPSOL Gobierno Corporativo*, en <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>



## f) Grecia

Este país cuenta con el *Mertzanis Report*, documento de 11 páginas con siete apartados, emitido en octubre de 1999, y formalmente conocido como: *Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for its Competitive Transformation*<sup>157</sup>, y en que *Harilaos Mertzanis* jugó un papel importante en ello.

Entre las sugerencias promulgadas destaca el anunciar previamente la intención de compra o venta de acciones por parte de los administradores de alto nivel.

## 4. EUROPA DEL ESTE

### a) Rusia

Cuenta con *The Russian Code of Corporate Conduct*<sup>158</sup>, emitido en abril de 2002 en 94 páginas, que contienen diez capítulos, en que destaca el noveno y relativo a *Dividendos*, al dar sugerencias para declararlos y pagarlos.

Aunque cuentan con un instituto para el GC<sup>159</sup>, su sitio está en *construcción* (es decir inoperante) al 7 de abril de 2012.

### b) Otros países

Que integraron o estuvieron bajo la influencia de la desaparecida Unión Soviética, tales como: Bosnia-Herzegovina, Albania, Serbia y Montenegro, Eslovenia, etc., no tienen Códigos de GC propios, y usan como referencia los de la OCDE<sup>160</sup>.

---

<sup>157</sup> Traducido como: *Principios de Gobierno Corporativo en Grecia: Recomendaciones para su transformación competitiva*.

<sup>158</sup> Traducido como: *Código Ruso de Conducta Corporativa*.

<sup>159</sup> Cfr. <http://www.iclg.ru/english>

<sup>160</sup> Cfr. p. 19-31.

Asimismo, países como Rumania, Polonia, y Hungría, publicaron en 2002 Códigos de GC<sup>161</sup>, que sin embargo no han tenido mayor trascendencia.

## 5. OCEANIA

### a) Australia

En 1991 se publicó el *Bosch Report*, liderado por *Henry Bosch* (directivo de la industria del acero), y conocido ahora formalmente como el *Corporate Governance Principles and Recommendations*<sup>162</sup> en su versión vigente desde el primero de enero de 2011, por la *Australian Securities Exchange*<sup>163</sup> (ASX), que en 52 páginas describe ocho principios, aplicables para empresas operando en dicho país y en el extranjero, entre los que destacan el crear una sólida base de administración (*Principio 1*), así como el reconocer y administrar los riesgos (*Principio 7*).

### b) Nueva Zelanda

En este país encontramos el documento titulado: *Corporate Governance in New Zealand, Principles and Guidelines, a Handbook for Directors, Executives and Advisers*<sup>164</sup>, publicado por la comisión de valores<sup>165</sup> de dicho país en marzo de 2004, y que contiene nueve principios explicados en 28 páginas.

---

<sup>161</sup> Cfr. El *Romanian Corporate Code*, el *Gdansk Code*, y las *Hungary, Corporate Governace Recommendations*, respectivamente, en: [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=99](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=99)

<sup>162</sup> Traducido como: *Principios y Recomendaciones de Gobierno Corporativo*.

<sup>163</sup> La *Bolsa de valores Australiana*.

<sup>164</sup> Cuya traducción al español es: *Gobierno Corporativo en Nueva Zelanda, Principios y Guías, un cuaderno de trabajo para Consejeros, Ejecutivos y Asesores*.

<sup>165</sup> Cfr. [www.sec-com.govt.nz](http://www.sec-com.govt.nz)

## 6. ASIA

### a) Japón

Aquí destacan los: *Principles of Corporate Governance for Listed Companies*<sup>166</sup>, emitidos por la Bolsa de Tokio<sup>167</sup> en 2009, y que en 13 páginas explican sus cinco principios.

También están los *Corporate Governance Forum Principles*<sup>168</sup>, emitidos por el *Comité de GC del Japón*<sup>169</sup> en 2001, en 25 páginas que contienen 13 principios, mismos que coinciden bastante con los citados en el párrafo precedente, excepto por la inclusión de recomendaciones respecto al tratamiento que debe darse a las demandas judiciales de accionistas, lo cual se contiene en el capítulo cuarto, principio diez, pero únicamente *sugiriendo que se establezca un comité de litigios para atenderlas*.

Por otra parte en este país se encuentran las siguientes características dentro de su modelo de Gobierno Corporativo:

- a) Se tiene una administración matricial<sup>170</sup>, debido a una red de negocios (conocidos como: *Kereitsus*) integrados vertical y horizontalmente, hacia atrás y hacia adelante.
- b) Existe un control y monitoreo importante por parte de bancos.
- c) Se presenta un cruce accionario entre muchas organizaciones.
- d) Se privilegian las relaciones de largo plazo, lo que puede traer como efecto adverso la no optimización en la asignación de recursos.

---

<sup>166</sup> Traducido como: *Principios de Gobierno Corporativo para compañías que cotizan en la bolsa*.

<sup>167</sup> Cfr. <http://www.tse.or.jp/english/>

<sup>168</sup> Traducido como: *Foro de Principios de Gobierno Corporativo*.

<sup>169</sup> Cfr. <http://www.jcgf.org/en/aboutus.htm>

<sup>170</sup> Cfr. Freemont, Edward, *et al.*, *Administración en las Organizaciones*, Ed. McGraw Hill, 1988, ISBN 0-07-033443-9, así como Koontz, Harold, *Administración, una perspectiva global* Ed. McGraw Hill, 1988 ISBN 970-10-2036-7.

## **b) China**

Este gigante asiático cuenta con el *Code of Corporate Governance for Listed Companies in China*<sup>171</sup>, emitido por la comisión reguladora de valores de dicho país, la *China Securities Regulatory Commission*<sup>172</sup>, que en 11 páginas explica sus ocho principios.

## **c) India**

En este importante país tienen el documento titulado: *Corporate Governance, Voluntary Guidelines, 2009*,<sup>173</sup> emitido por su *Ministry of Corporate Affairs*<sup>174</sup>, que es la autoridad encargada de supervisar el mercado de valores<sup>175</sup>, exponiendo en 29 páginas sus seis principios.

También existe el: *Desirable Corporate Governance, a Code*<sup>176</sup>, conocido coloquialmente como el *Confederation Code*<sup>177</sup>, ya que fue emitido en 1998 por la *Confederación Industrial de la India*<sup>178</sup>, que pronuncia diecisiete recomendaciones en 16 páginas.

## **d) Corea del Sur**

Cuentan con el *Code of Best Practice for CG*<sup>179</sup>, emitido en 1999 por el Comité de GC de dicho país, que en 41 páginas contiene cinco capítulos, en que se advierte precisamente que el desempeño de la gerencia será calificado principalmente por el mercado, esto es, de acuerdo al éxito que tenga la compañía

---

<sup>171</sup> Traducido al español como: *Código de Gobierno Corporativo para compañías que cotizan en la bolsa de valores de China*.

<sup>172</sup> Cfr. [http://www.csrc.gov.cn/pub/csrc\\_en/](http://www.csrc.gov.cn/pub/csrc_en/)

<sup>173</sup> Traducido como: *GC. Guías de adopción voluntaria, 2009*.

<sup>174</sup> Igualmente en español: *Ministerio de Asuntos Corporativos*.

<sup>175</sup> Cfr. <http://www.mca.gov.in/>

<sup>176</sup> En español sería: *Gobierno Corporativo Deseable, Código*.

<sup>177</sup> Al castellano entendido como: *Código de la Confederación*.

<sup>178</sup> Cfr. <http://www.cii.in/>

<sup>179</sup> Traducido como: *Código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo*.

o no, jugando los inversionistas institucionales un papel determinante, al decidir arriesgar sus recursos en alguna compañía en concreto.

Dentro de las condiciones del ambiente de negocios en este país, señalamos las siguientes:

- i. Creación y protección comercial de grandes consorcios mundiales (*Verbigracia: Hyundai, Daewoo, Samsung*).
- ii. Grupos de negocios integrados verticalmente (conocidos como: *Chaebol*).
- iii. Relaciones laborales conflictivas entre las familias que controlan y el personal (incluyendo al calificado), sin que se tenga garantizado un empleo permanente, aunque existen fuertes vínculos entre las áreas productivas, por ejemplo entre técnicos y gerentes.
- iv. Crédito gubernamental subsidiado, y canalizado para la diversificación de actividades, que permite subsidiar a las que eventualmente se encuentran en problemas, hasta que se recuperen otra vez.
- v. Apertura comercial basada inicialmente en una mano de obra barata, para posteriormente procurar asimilar la tecnología mundial, al tener ingenieros coreanos en puestos de producción, pudiendo estos si emplearse fácilmente entre las distintas compañías.
- vi. Para lograr lo señalado en el inciso anterior, se propicia inversión en educación aplicada.
- vii. Créditos bancarios en forma de *operación relacionada*<sup>180</sup>.

---

<sup>180</sup> Esto significa, que se tiene otro papel o relación además del ser acreedor, aquí como accionistas también, mediante financiamientos otorgados en forma de *Capital de riesgo*.

## 7. MEDIO ORIENTE

### a) Israel

He de señalar un escueto documento al que se denomina coloquialmente como *Goshen Report*, publicado en diciembre de 2006, y consistente en dos páginas que contienen solamente cuatro principios, recomendando en el cuarto y último la creación de tribunales especializados en materia de valores y de controversias corporativas.

### b) Arabia Saudita

En este país la autoridad supervisora del mercado de capitales<sup>181</sup> público en 2006, y disponible en su actualización a 2009, el *Corporate Governance Regulations in the Kingdom of Saudi Arabia*<sup>182</sup>, el cual explica en sus diecinueve páginas, 19 artículos agrupados en cinco capítulos.

## 8. ÁFRICA

### a) Sudáfrica

En 66 páginas se contiene el *King Code of Governance for South Africa, 2009*<sup>183</sup>, emitido por el Instituto de Consejeros de dicho país, y que expone sus nueve principios.

### b) Kenia

En este país encontramos el que en 53 páginas presenta sus 22 principios (aunque no los numera específicamente), en forma muy escueta, dedicando una o dos líneas a cada uno de ellos solamente.

---

<sup>181</sup> Cfr. <http://www.zawya.com/middle-east/company/profile/1002883/>

<sup>182</sup> Traducido al español como: *Regulaciones de Gobierno Corporativo en el Reino de Arabia Saudita*.

<sup>183</sup> Traducido como: *el Real Código de Gobierno (Corporativo) de Sudáfrica, 2009*.

### c) Nigeria

La autoridad bursátil de este país<sup>184</sup> presenta en 60 páginas su *Code of Corporate Governance for Public Companies in Nigeria*<sup>185</sup>, que contiene 37 recomendaciones.

## II. El origen: recuento de escándalos corporativos mundiales.

El surgimiento del GC se originó cuando todo el mundo quedó impactado no sólo ante la magnitud, sino también por la forma en que se generaron grandes colapsos corporativos durante las últimas dos décadas (a partir de los 90's). De entre los ejemplos más sonados destacan los de las empresas: *ENRON*<sup>186</sup> en forma conjunta (o mejor dicho en complicidad) con el extinto despacho mundial de contadores *Arthur Andersen*<sup>187</sup>, *Adelphia*<sup>188</sup>, *MCI* (antes *WorldCom*<sup>189</sup>), *TYCO Corporation*<sup>190</sup>, *Parmalat*<sup>191</sup>, así como el ocurrido en la *Banca de Inversión* (en inglés: *Investment Banking*) en los Estados Unidos de América (*Bearn Stern*, *Lehman Brothers*, etc.), y en nuestro país el de *Comercial Mexicana*<sup>192</sup> (la *Comer* o por su clave de pizarra *COMERCI*<sup>193</sup>) y el de *TV Azteca*<sup>194</sup>.

He aquí una síntesis de lo ocurrido en dichas organizaciones.

---

<sup>184</sup> Cfr. <http://sec.gov.ng/code-of-corporate-governance-.html>

<sup>185</sup> Traducido al español como: *Código de Gobierno Corporativo para compañías nigerianas que cotizan en la bolsa*.

<sup>186</sup> Cfr. Ibarra Palafox, Francisco, *Enron o érase una vez*, Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ), UNAM, México, 2003, en: [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx), pudiendo encontrarse también interesante información en: [www.enron.com](http://www.enron.com), principalmente sobre la recuperación de adeudos por parte de sus acreedores (*Enron Creditors Recovery Corp.*).

<sup>187</sup> Cfr. También en: [www.bbc.com](http://www.bbc.com), artículo: *Andersen, culpable en el caso Enron*, 15 de junio de 2002.

<sup>188</sup> Cfr. [http://elpais.com/diario/2005/06/21/economia/1119304818\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/06/21/economia/1119304818_850215.html)

<sup>189</sup> Véase: [www.bbc.com](http://www.bbc.com) artículo titulado: *Caso WorldCom sacude a los mercados*, del 26 de junio de 2002.

<sup>190</sup> Ver: [www.tyco.com](http://www.tyco.com)

<sup>191</sup> Cfr. Gómez Álvarez, David, et al., *La leche es blanca pero no es transparente, Parmalat, breve recuento de un gran fraude*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México 2005, en: [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)

<sup>192</sup> Véase: [www.comercialmexicana.com](http://www.comercialmexicana.com)

<sup>193</sup> Cfr. [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx), apartado (pestaña) de *Empresa Emisoras*.

<sup>194</sup> Asimismo, en: [www.tvazteca.com](http://www.tvazteca.com)

## A. Empresas extranjeras

### 1. ENRON<sup>195</sup>

Esta compañía se formó en Houston, Texas, en 1985, como resultado de la fusión de dos compañías de suministro de gas natural, y llegó a ser la séptima compañía más importante de los Estados Unidos de América (E.U.A.).



Una de sus actividades principales consistía en comprar excedentes de electricidad, que después revendía a los consumidores finales, lo cual realizó posteriormente en el mercado de futuros a través de operaciones derivadas. Como fortalezas tenía el ser una empresa con alta inversión en Tecnologías de la Información (TI's), así como con una gran fuerza de cabildeo (en inglés: *Lobbying*<sup>197</sup>), la cual utilizó sobre todo para que se desregulará el sector energético.

Dentro de sus esquemas de *ingeniería financiera*<sup>198</sup>, realizó cuantiosas inversiones a largo plazo, para lo cual constituyó *ex professo* entidades separadas

---

<sup>195</sup> Cfr. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/207/RCA20704.pdf>, así como Ibarra Palafox, Francisco, *op. cit.*, n. 186.

<sup>196</sup> Todos los logotipos presentados en esta investigación son propiedad industrial (signos distintivos) de sus respectivas titulares, y se utilizan para fines académicos e ilustrativos únicamente y por tanto sin fines de lucro, y fueron obtenidos de las propias páginas de internet de dichas compañías o en recursos de libre acceso.

<sup>197</sup> Influencia en los poderes ejecutivo y legislativo para tornar decisiones a su favor, en que también ha habido escándalos como el de *Jack Abramoff*, quien fue procesado penalmente en los E.U.A. por cargos de soborno a legisladores, y declaración falsa de cabildeo (trabajos no realizados), por montos de millones de dólares, en perjuicio de tribus indias dedicadas al negocio de casinos en dicho país. Cfr.: <http://www.msnbc.msn.com/id/10553782/>, y siendo llevada su historia a la pantalla cinematográfica con la película titulada: *Casino Jack*, Cfr.: <http://www.youtube.com/watch?v=w1igM1mfzPJ>, que se estrenó en diciembre de 2010.

<sup>198</sup> Complicadas estructuras financieras, en frecuentes ocasiones con alto riesgo para el capital invertido.



de ENRON, con un propósito específico (*SPE = Special Purpose Entities*<sup>199</sup>), y de las cuales su director de finanzas, solamente por crearlas, se benefició en lo personal con más de \$ 40 millones de dólares, E.U.A.

ENRON colapsó entre 2001 y 2002, pues se descubrió que había alterado sus cifras contables utilizando indebidamente el sistema *Mark-to-market*<sup>200</sup>, con la complicidad de sus contadores y auditores externos: el despacho *Arthur Andersen*, afectando también a los empleados que invirtieron sus fondos de pensiones en la misma compañía, ya que los perdieron íntegramente.

## 2. ADELPHIA

En 2005 el señor *John Rigas*, de origen griego y creador de la compañía de televisión por cable *Adelphia Communications Corporation*<sup>201</sup> (nombre que en griego significa *hermandad*) fue condenado a 15 años de cárcel por el fraude hacia su propia compañía, accionistas, inversionistas, y empleados, descubierto en 2002, que ascendió a \$ 2,300 millones de dólares, E.U.A., y producto de sustraer dinero de la misma y ocultando el estado real de su contabilidad.



El equivalente a nuestro Ministerio Público, llamado en los Estados Unidos de América *fiscal* (en inglés: *D.A.= District Attorney*) de hecho pedía cadena perpetua para el Sr. *Rigas*, pero el juez no la concedió debido a que el condenado tenía ya 80 años de edad y estaba enfermo de cáncer. También fueron acusados

---

<sup>199</sup> Traducido como: *Entidades de Propósito Específico*.

<sup>200</sup> O *Fair Market Value*, traducido como: *Valor justo de mercado, presente o estimado futuro*, en el que se proyectan valores, sobre todo en operaciones con derivados, cuyas suposiciones (*Assumptions*) tienen un alto componente especulativo, pues se asume el riesgo de perder el 100 % del capital invertido.

<sup>201</sup> Que equivaldrían en nuestro país a las *Sociedades Anónimas* (S.A.), y siendo las *Sociedades de Responsabilidad Limitada* (S. de R.L.) el equivalente a las *LLC (Limited Liability Companies)*, sin ser en ambos casos exactamente las mismas desde luego, debido a las diferencias entre los sistemas jurídicos de los E.U.A. y de México.

sus dos hijos, y dos de sus principales funcionarios, por cargos de fraude financiero consistente en: fabricar informes falsos sobre los resultados de la compañía, ocultar más de \$ 2,000 millones de dólares, E.U.A. en deudas, y utilizar fondos de la compañía en su propio beneficio (desvío de recursos), entre ellos \$ 13 millones de dólares, E.U.A., para construir un campo de golf.

Esta empresa era considerada como la sexta compañía de cable de Estados Unidos, prestando servicios de televisión por cable e Internet de alta velocidad a 3,500 comunidades en 32 estados de dicho país, y empezó a cotizar y por tanto se hizo pública<sup>202</sup> en 1986.

El detonante fue que *Adelphia* no presentó la forma *K* (*Form 10-K*<sup>203</sup>) correspondiente al año 2001, la cual da cuenta de los diez puntos más relevantes (*Keys*<sup>204</sup>) de las empresas que cotizan en los E.U.A., por lo que el precio de su acción, que se comerciaba en el *Nasdaq*<sup>205</sup> pasó de \$20.39 a \$0.79 en sólo tres meses (de marzo a junio de 2002), lo que la llevo a declararse en quiebra de acuerdo a las leyes de dicho país<sup>206</sup>.

La acusación fue presentada por los propios representantes de *Adelphia* y por la autoridad bursátil estadounidense conocida como la *Securities and Exchange Commission*<sup>207</sup> (por sus siglas *SEC*), en que: *Los implicados utilizaron muchos de los más sofisticados trucos de la guía de fraudes a corporaciones*, indicó en un comunicado James Comey<sup>208</sup>, fiscal federal del Distrito Sur de Manhattan, en Nueva York (NY).

---

<sup>202</sup> Es decir, al salir al mercado de valores, su información relevante se hizo accesible para todo el público.

<sup>203</sup> Cuya traducción es: *Forma 10 K*.

<sup>204</sup> Elementos o datos *Clave*.

<sup>205</sup> Cfr. <http://www.nasdaq.com/>

<sup>206</sup> En concreto al amparo del Capítulo Once de su Código de Quiebras (*Chapter 11 of the U.S. Bankruptcy Code*).

<sup>207</sup> Que en castellano sería: *Comisión de Bolsa y de Valores*, y equivalente a nuestra *Comisión Nacional Bancaria y de Valores* (CNBV), en cuanto a la supervisión del mercado bursátil.

<sup>208</sup> Cfr. Boletín emitido al respecto por la SEC, que puede leerse en: <http://www.sec.gov/news/press/2002-110.htm>

### 3. MCI<sup>209</sup> (antes WorldCom)

Empresa dedicada al sector de las telecomunicaciones, con ingresos anuales de más de \$ 30 mil millones de dólares, E.U.A., 20 millones de clientes, y en su momento el proveedor de Internet más grande del mundo.



De 1999 a 2002 llevó a cabo fusiones irregulares y precipitadas, utilizando métodos de contabilidad fraudulentos para encubrir su deteriorada condición financiera, y aparentar crecimiento y rentabilidad.

Los empleados habían invertido también sus fondos de pensiones en ella, sin que pudieran vender sus posiciones fácil y rápidamente, lo cual se vio agravado pues en cambio los directivos si vendieron acciones de esta compañía falseando información y haciendo uso de información privilegiada (a lo que se conoce como *Insider Trading*), cometiendo fraude en perjuicio del público inversionista en general e inversionistas especializados (fondos de pensiones por ejemplo) traicionando la confianza depositada en ellos.

El director general (*CEO*<sup>210</sup>) *Bernard Ebbers*, que luego fue condenado a 25 años de prisión, era muy dominante, por lo que no era confrontado ni limitado en forma alguna por el Consejo de Administración (en inglés: *Board of Directors*), así que usaba libremente grandes cantidades de acciones como garantía (en inglés: *Collateral*) de otras operaciones financieras, amparadas en el falso supuesto de ser una compañía con crecimiento de doble dígito (es decir, mayor al 10 % anual).

Asimismo, se otorgaron préstamos personales a los directivos hasta por \$ 40 millones de dólares, E.U.A., a cada uno de ellos.

De igual manera se descubrió la existencia de un grave conflicto de intereses, pues los auditores contables, nuevamente el despacho *Arthur*

---

<sup>209</sup> Véase: [www.mci.com](http://www.mci.com)

<sup>210</sup> Siglas en inglés de: *Chief Executive Officer*, equivalente al Director General en México.

*Andersen*<sup>211</sup>, famoso también por el escándalo con ENRON, eran los asesores contables y de inversión *¡a la vez!*, cobrando en ambos casos cuantiosas comisiones, y afirmando falsamente que se cumplía con la regulación aplicable (GAAP<sup>212</sup> y reporte 10-K).

El fraude ascendió a casi \$ 4 mil millones de dólares, E.U.A., y en 2002 *WorldCom* se acogió al capítulo 11 de la ley de quiebras de su país y cambio a su denominación actual a la de *MCI*, manejando actualmente marcas como *Verizon*<sup>213</sup>.



#### 4. TYCO Corporation<sup>214</sup>

Empresa fundada en 1960, con tres líneas de negocio principales: i) Seguridad virtual y física (incluye a ADT), ii) Flujo de procesos y componentes electrónicos, y iii) Protección contra incendios. Comenzó a cotizar en el NYSE<sup>215</sup> en 1974, con más de 250 mil empleados en todo el mundo y ventas anuales por \$ 40 mil millones de dólares, E.U.A.

Entre 1991 y 2001, siendo *Dennis Kozlowsky* su director general (CEO), inició una agresiva política de Compras y adquisiciones (M&A), llegando a integrar a más de un mil compañías en dicha década.

---

<sup>211</sup> En realidad no hay muchos despachos contables con la (supuesta) fortaleza para auditar a grandes corporaciones, por lo que es común que unos pocos sean los auditores.

<sup>212</sup> Siglas de los: *Generally Accepted Accounting Principles*, es decir los *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados* utilizados en los E.U.A. (por lo que en países y documentos extranjeros también se les llega a denominar como *US-GAAP*) y equivalentes a las NIF (*Normas de Información Financiera*) en nuestro país, es decir, en ambos países respectivamente las principales guías rectoras para llevar a cabo la contabilidad.

<sup>213</sup> Cfr. [www.verizon.com](http://www.verizon.com)

<sup>214</sup> Cfr. <http://www.tyco.com/wps/wcm/connect/tyco+home/Home/>

<sup>215</sup> Iniciales en inglés de *New York Stock Exchange*, es decir de la Bolsa de Valores de Nueva York.

Los problemas iniciaron en 2002<sup>216</sup>, cuando se sobre endeudo para continuar con su política de adquisiciones, con lo que disminuyó su calificación de riesgo y el precio de sus acciones, además de tener una capacidad instalada de fibra óptica en exceso equivalente a \$ 2 mil millones de dólares, E.U.A. En esos momentos *Kozlowsky* dejó el cargo, pero al realizarse auditorías se descubrió sus excesos por lo que fue demandado<sup>217</sup>, junto con al director de finanzas (en inglés CFO = *Chief Financial Officer*) llamado *Mark H. Swartz*, así como incluso al predecesor de *Kozlowsky*, el señor *Frank E. Walsh*, a quienes se les acusaba de compensaciones en exceso por \$ 150 millones de dólares, E.U.A., que se auto concedieron aún y cuando la compañía tenía pérdidas importantes, lo cual fue argumentado por parte de grupos de accionistas que se sintieron defraudados y se agruparon presentando demandas colectivas (*Class Actions*) en Nueva Jersey.

Durante la investigación el ex directivo de Tyco, *Dennis Kozlowski*, es acusado de evadir impuestos a través de compras de obras de arte. Aunque se declara inocente y paga una fianza de 10 millones de dólares, las autoridades detectan *inusuales* compras como las siguientes: un perchero de \$ 15 mil dólares, un bote de basura de \$2 mil 200 dólares, y juegos de sábanas finas por \$5 mil 900 dólares, además de auto otorgarse bonos multimillonarios y préstamos en condiciones preferenciales.

En virtud de lo anterior, *Dennis Kozlowsky* y *Mark Swartz*, es decir el anterior director general y el director de finanzas respectivamente, fueron condenados a 25 años de prisión y a restituir a TYCO \$ 134 millones de dólares, así como a pagar multas por \$ 70 millones a *Kozlowsky* y por \$ 35 millones a *Swartz*, pues se comprobó que habían alterado los registros contables de la compañía y cometido fraude en perjuicio de accionistas de la bolsa de Nueva York.

---

<sup>216</sup> Cfr. Periódico Reforma, nota publicada el 7 de enero de 2003, la cual puede verse en: <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>

<sup>217</sup> Cfr. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2584675.stm>

Internamente TYCO llevó a cabo entre otras medidas correctivas a partir de 2002: Reconocer los errores e instrumentar controles para que no se repitan; y cambió a todos los ejecutivos principales y al Consejo de Administración.

## 5. **PARMALAT**<sup>218</sup>

Empresa italiana creada en 1962 por la familia Tanzi (tenedores del 50.2% de las acciones), dedicada a la producción y comercialización de lácteos y jugos en Europa, los E.U.A. y en el mundo, con ventas anuales por € 7.6 mil millones de euros y utilidad neta de € 200 millones en 2002, así como con una plantilla de 36 mil empleados en más de 30 países.



En los 90's hizo adquisiciones internacionales, principalmente en Sudamérica, a la vez que entro al mercado de capitales, al sector turismo... ¡y al futbol!

En el año 2000 se deterioró su calificación de riesgo y en diciembre de 2003 de plano ya no pudo pagar obligaciones por € 150 millones, declarando falsa y previamente que contaba con un respaldo en efectivo de € 3.9 mil millones depositados en *Bank of America*, a nombre de su empresa filial *Bonat*, domiciliada en las Islas Caimán, lo cual desmintió formalmente dicho banco<sup>219</sup>.

El fraude fue:

- *Contable principalmente*, acompañado de una auditoría (contable) defectuosa.

---

<sup>218</sup> Cfr. [www.parmalat.com](http://www.parmalat.com)

<sup>219</sup> Cfr. Gómez Álvarez, David, *op. cit.*, n. 191.

- *Basado en el control accionario y de toma de decisiones por parte de la familia Tanzi.*
- *Debido a la poca transparencia en la compensación a sus directivos, siendo muchos de ellos miembros de la propia familia Tanzi.*

## **6. SIEMENS<sup>220</sup>**

Se dedica a fabricar una amplia gama de artículos, desde turbinas generadoras de energía hasta *scanners* médicos, siendo un conglomerado mundial.

Al realizar una redada la policía alemana en 2006 los fiscales<sup>221</sup> encontraron que durante años altos ejecutivos celebraron falsos contratos de consultoría con empresas ficticios, para utilizar los montos así obtenidos, por aproximadamente \$ 500 millones de dólares, E.U.A. en un lapso de siete años, en sobornos a fin de ganar contratos, lo que se complementaba al depositar los importes en bancos suizos, que normalmente son muy celosos en guardar el secreto bancario.

Las prácticas de soborno iniciaron hace décadas en esta compañía, después de la segunda guerra mundial, a fin de abrirse mercados nuevamente y aún y cuando Alemania se adhirió en 1999 a tratados varios para evitar prácticas de corrupción, en esta compañía no le prestaron mucha atención, ya que la misma SIEMENS identificó operaciones sospechosas por € 1.3 mil millones de euros, particularmente en la unidad de telecomunicaciones, en donde hay mucha competencia, sin hacer nada al respecto.

---

<sup>220</sup> Cfr. [www.siemens.com](http://www.siemens.com)

<sup>221</sup> Cfr. <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>, información resumida en esta investigación, obtenida de notas varias del periódico Reforma, publicadas: el 21 de enero de 2005, 31 de enero de 2007, y 21 de enero y 27 de diciembre de 2008.

El gobierno Alemán arresto a varios ejecutivos, incluyendo a su director de finanzas y al anterior contador general, y también fueron investigados por la SEC ya que esta compañía cotiza en los E.U.A.

La compañía argumenta que esto fue realizado sólo por algunos ejecutivos *renegados*, y en contravención a sus políticas, por lo que realizó una Auditoria encabezada por un despacho de abogados estadounidense. Sin embargo el periódico *Wall Street Journal* dio a conocer testimonios en donde se aprecia que el soborno era muy común y altamente organizado, y que incluso antes de las reformas de las leyes anticorrupción en dicho país de 1999, las empresas alemanas podían incluir en su contabilidad los sobornos.

Entre los *efectos adversos*, además del desprestigio, SIEMENS:

- Pagará un mil millones de euros por concepto de honorarios de auditoría y de reforma estructura corporativa.
- Podría verse excluida de las licitaciones públicas con los gobiernos en los más de doscientos países en que opera.
- Pospuso la fusión de su división de telecomunicaciones con la compañía finlandesa NOKIA.
- El gobierno Alemán y la SEC<sup>222</sup> la multaron en conjunto por más de € 1.6 mil millones de euros.

Los inversionistas institucionales también reclamaron y se reemplazó en su totalidad a los miembros de la *junta supervisora* de esta compañía.

---

<sup>222</sup> Aquí por violar la *Foreign Corruption Practice Act* (traducido al español como: *Ley de prácticas anticorrupción en el extranjero*), emitida en 1977 en los E.U.A.



Entre los **sobornos que SIEMENS realizó**, la SEC informó de los fehacientemente comprobados (**Cuadro Tres**):

<b>País</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Años</b>	<b>Contrato (Millones DLS)</b>	<b>Soborno (Millones de DLS)</b>
<b>Rusia</b>	Equipo de hospital	'00-'07	Desconocido	\$55.0
<b>Argentina</b>	Tarjeta de identidad nacional	98-'04	\$1,000	40.0
<b>China</b>	Cableado de alto voltaje	'02-'03	838	25.0
<b>China</b>	Trenes y señales del metro	'02-'07	1,000	22.0
<b>Israel</b>	Plantas de energía	'02-'05	786	20.0
<b>Venezuela</b>	Vías del metro	'01-'07	642	16.7
<b>China</b>	Equipo médico	'03-'07	295	14.4
<b>Bangladesh</b>	Teléfonos celulares	'04-'06	41	5.3
<b>Nigeria</b>	Telecomunicaciones	'00-'01	130	4.5
<b>México</b>	Modernización de refinerías	'04	Desconocido	2.6
<b>Iraq</b>	Programa petróleo por comida	'00-'03	124	1.7
<b>Rusia</b>	Sistema de control de tráfico	'04-'06	27	0.7
<b>China</b>	Equipo de hospital	'98-'04	Desconocido	0.7
<b>Vietnam</b>	Equipo de hospital	'05-'06	6	0.4

Existen otras compañías como *Merck*<sup>223</sup>, que *infló/maquilló* contablemente sus ingresos, al registrar durante tres años ventas inexistentes por más de \$12,400 millones de dólares, E.U.A., que aunque al final no impactaron en el correspondiente reporte de la utilidad neta, **SI** constituyen un manejo bastante laxo y riesgoso de las cifras contables<sup>224</sup>.

## B. Empresas mexicanas.

Las siguientes dos empresa son reconocidas en el mercado mexicano, así como TV Azteca en Latinoamérica, y ambas dos continúan operando.

### 1. **Comercial Mexicana**<sup>225</sup> (clave de pizarra o de cotización: COMERCI<sup>226</sup> en la BMV)

Cadena comercial con 230 tiendas departamentales (incluyendo el concepto *Mega*) y 77 restaurantes que se ostentan bajo la marca *California*, que en 2008 reporta pérdidas por \$ 14 mil millones de pesos, M.N., debido a que el director de tesorería, excediendo sus atribuciones, celebró operaciones derivadas sin revelarlo al consejo de administración, lo que evidenció una amplia pero inadecuada delegación de facultades del director general hacia el siguiente nivel, y la deficiente supervisión por parte del Consejo de Administración.

Se había apostado a la estabilidad del peso, a través de operaciones derivadas en que el activo subyacente era el tipo de cambio entre el peso mexicano y el dólar de los E.U.A., iniciando este tipo de transacciones en 1998, y

---

<sup>223</sup> Véase: <http://www.merck.com.mx/>

<sup>224</sup> Cfr. Aguilar Monteverde, Rubén, et al., *Gobierno Corporativo eficaz: el sistema de control interno como herramienta fundamental*, Ed. Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, A.C., México, 2007, ISBN 970 9898 175.

<sup>225</sup> Cfr. Vanegas Alduenda, Homero, *Gobierno Corporativo y revelación de información: el problema de los derivados Over-the-counter (sobre el mostrador o sin regulación formal) en la sociedad anónima bursátil*, tesis de licenciatura, ITAM, México, 2010.

<sup>226</sup> Formalmente *Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V.*, Cfr. <http://bmv.com.mx/>

teniendo utilidades de 2002 a 2007 de \$ 2 mil millones de pesos, M.N., que luego fueron claramente opacadas con las pérdidas ya citadas.

La acción de *COMERCI* pasó de \$ 33.88 a \$2.16 pesos, M.N., es decir una pérdida de valor del 94 %, en menos de 6 meses, y estuvo a punto de quebrar o de ser absorbida por otra cadena comercial (Soriana).



A fin de prevenir en el futuro lo anterior, esta empresa modificó los parámetros de actuación de su tesorería, debiendo ahora, para celebrar este tipo de operaciones: tener autorización previa y por escrito del Consejo de Administración, y efectuar las operaciones con terceros solamente mediante poderes especiales otorgados respecto a cada operación a realizar.

Como consecuencia de éste asunto en *COMERCI*, en 2009 se reformó el artículo 104 la Ley del Mercado de Valores (LMV), para obligar a las emisoras a la revelación de sus posiciones con derivados, mediante la adición de la fracción *VI. Bis.*<sup>227</sup>, que a la letra dice:

### **“Capítulo III**

#### ***De las obligaciones de las emisoras***

**Artículo 104.-** *Las emisoras con valores inscritos en el Registro estarán obligadas a presentar a la Comisión y a la bolsa en la que listen sus valores, información relevante para su difusión inmediata al público en general a través de esta última, mediante los reportes que a continuación se indican:*

*I. Reportes continuos relativos...*

***VI. Bis. Reportes sobre las posiciones que mantengan las emisoras en instrumentos financieros derivados, dentro de los cuales se incluya, entre otros elementos que determine la comisión, los subyacentes,***

---

<sup>227</sup> D.O.F. 6 de mayo de 2009.

**los valores nocionales o de referencia y las condiciones de pago de dichas posiciones al momento de la revelación de la información, así como las posibles contingencias que las citadas posiciones representen en la situación financiera de la emisora.**

**Para efectos de lo dispuesto en esta fracción se entenderá por valor nocional o de referencia del instrumento financiero derivado, al número de unidades especificadas en el contrato tales como el número de títulos o de monedas, unidades de peso o de volumen, entre otros.**

V. *Reportes sobre eventos relevantes, ajustándose a lo establecido en el artículo 105 de esta Ley...*”

Que si bien es importante y marca un avance, todavía parece ser muy escueto e insuficiente<sup>228</sup>.

Warren Buffet considera a los derivados con término a largo plazo como verdaderas *armas de destrucción masiva (Weapons of Mass Destruction)*; y la verdad sea dicha, nosotros opinamos que muchos directivos y ejecutivos (incluyendo a los financieros) *NO* entienden a los derivados, ni consultan a especialistas, aún y cuando éstos normalmente se contratan utilizando el modelo propuesto por *ISDA*<sup>229</sup>.

---

<sup>228</sup> Estos temas serán abordados con mayor amplitud en el capítulo siguiente (segundo) de esta investigación, sin embargo sugerimos consultar también el texto siguiente: De la Fuente Rodríguez, Jesús, *Ley del Mercado de Valores (Análisis, exposición de motivos, jurisprudencia, casos prácticos, disposiciones de las autoridades financieras)*, Ed. Porrúa, México, 2009, ISBN 978-607-9-00030-1, así como adicionalmente y en todo momento, estar al pendiente de las reformas legislativas en materia bancaria y bursátil, que en México son muy frecuentes.

<sup>229</sup> Cfr. [www.isda.org](http://www.isda.org), *International Swaps and Derivatives Association* (traducido como: *Asociación Internacional de SWAPS y Derivados*).

## 2. TV Azteca<sup>230</sup>

Empresa mexicana integrante del conglomerado *GRUPO SALINAS*<sup>231</sup>, junto con otras seis subsidiarias más, entre las que destacan las *Tiendas Elektra* y el *Banco Azteca*, con ventas anuales mayores al equivalente en pesos mexicanos a \$ 3 mil millones de dólares, E.U.A., y atendiendo al segmento de la población de menores recursos económicos.

El periódico Reforma publicó que esta empresa, propiedad de Ricardo Salinas Pliego, violó leyes de los E.U.A.<sup>232</sup> en el caso conocido como: *UNEFON/CODISCO*, ya que UNEFON debía a *NORTEL*<sup>233</sup> hasta \$ 325 millones de dólares, E.U.A., mismos que fueron pagados por la propia UNEFON y por Salinas Pliego, a través de otra empresa (*Offshore*<sup>234</sup>) de su propiedad denominada *CODISCO*, en la cantidad de \$ 150 millones de dólares, E.U.A., como resultado de varias negociaciones que tuvieron como resultado y condición para el pago, que se hiciera un descuento más del 50 % de la misma (jurídicamente una *Quita*) por parte de *NORTEL*.



La conducta irregular consistió en que después UNEFON repagó a Salinas Pliego la totalidad de la deuda (\$325, y no sólo \$ 150 millones de dólares, E.U.A.), con lo que éste ganó en lo personal más de \$ 109 millones de dólares. E.U.A., en perjuicio de terceros, y lo cual fue investigado al amparo de la Ley Sarbanes-Oxley, ya que el despacho de abogados que representaba a TV Azteca, la firma

---

<sup>230</sup> Formalmente TV AZTECA, S.A.B. DE C.V., Cfr. [www.bmv.com](http://www.bmv.com), rubro empresas emisoras, y <http://www.tvazteca.com>, y con clave de cotización AZTECA en la BMV.

<sup>231</sup> Cfr. [www.gruposalinas.com](http://www.gruposalinas.com)

<sup>232</sup> Cfr. <http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/Documentolmpresa.aspx>, notas del 27 de febrero y del 12 de mayo de 2004.

<sup>233</sup> Cfr. [www.nortel.com](http://www.nortel.com)

<sup>234</sup> Constituida fuera de México.

legal: *Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld, LLP*<sup>235</sup> denunció lo anterior ante la SEC y renunció a seguir representando a esta compañía mexicana.

Según lo publicado por la prensa mexicana y estadounidense, este grupo tiene fama de hacer operaciones inter compañías poco transparentes y decididas arbitrariamente por el señor Salinas Pliego, siendo publicó también sus conflictos con ex socios de negocios como Moisés Saba (+), y los del Canal 40 (del cual se apropió mediante la fuerza física), así como de tratar de influir en la opinión pública y de plano coaccionar al Estado a través de sus canales de televisión.

Entre los *efectos adversos* que esto origino se destacan los siguientes:

- Esta empresa fue *deslistada*<sup>236</sup> de la bolsa de Nueva York, y es muy poco probable que vuelva a cotizar ahí, además de obligársele a pagar el importe de la quita original a *NORTEL*.
- En el futuro Salinas Pliego no podrá ocupar puestos de decisión en compañías que coticen en las bolsas de valores de los Estados Unidos, y fue multado con \$ 200 mil dólares.
- Renuncia de dos consejeros independientes de alto prestigio: *James Jones*, ex embajador de los Estados Unidos en México, y *Gene Jankowsky*, antiguo director general de la *CBS*, tras haber ordenado que se investigará la maniobra citada.
- Caída de casi 20 % del precio de las acciones en México y en el *NYSE-Euronext*, es decir una quinta parte de su valor.

---

<sup>235</sup> Cfr. <http://www.akingump.com/>

<sup>236</sup> Es decir, es retirada como un emisor u oferente de valores en la bolsa respectiva.

## C. La Banca de Inversión

### 1. En los E.U.A.

Es por todos conocida la crisis bancaria en Estados Unidos de América, debido al otorgamiento excesivo de créditos hipotecarios sin el suficiente respaldo y capacidad para ser pagados, a la que se denominó *subprime mortgage crisis*, es decir, al desviarse de su segmento de mercado objetivo tradicional, ya que se otorgaron financiamientos a personas que normalmente no hubieran calificado para estos créditos, por no tener ingreso o patrimonio comprobable, situación que llegó a su máximo apogeo en 2006.

Los banqueros estaban conscientes de este riesgo pero se vieron tentados por la mayor ganancia que les significaría dicho otorgamiento mediante una tasa de interés más alta, pensando que de todos modos estarían respaldados por la hipoteca sobre el inmueble financiado, sin ponderar adecuadamente una eventual crisis de liquidez, que finalmente se dio.

Incluso las calificadoras más reconocidas: *Fitch*<sup>237</sup>, *Moody's Investment*<sup>238</sup>, y *Standard & Poor's*<sup>239</sup>, normalmente asignaban las más alta calificación (triple A = AAA, o su equivalente según la metodología de cada una de ellas) a los créditos estructurados resultantes, así como a los instrumentos emitidos para su bursatilización.

Lo anterior se debió entre otros factores a:

- Enfoque cortoplacista de resultados, siendo los bancos fundamentalmente un negocio a largo plazo.
- Uso excesivo e irresponsable de esquemas financieros con el consecuente gran riesgo, que se materializó.

---

<sup>237</sup> Cfr. <http://www.fitchratings.com/web/en/dynamic/fitch-home.jsp>

<sup>238</sup> Cfr. <http://www.moodys.com/>

<sup>239</sup> Cfr. <http://www.standardandpoors.com/home/es/la>

- Ausencia de controles internos eficaces y eficientes.
- Deficiente supervisión por las autoridades del ramo, quienes son más reactivas que proactivas.
- Carencia de una metodología adecuada por parte de las calificadoras de riesgos, para reflejar oportuna y razonablemente los constantes movimientos y retos financieros.
- Una alta especulación y crecimiento desordenado y artificial en el segmento de financiamiento a la vivienda.

Entre los bancos principalmente afectados encontramos a los siguientes.

**Bear Stearns**<sup>240</sup>.- Famoso Banco de Inversión fundado en 1923, que desapareció formalmente en enero de 2010 y tras ésta crisis hipotecaria, siendo absorbido por *JP Morgan Chase* quien compro sus acciones a \$ 10 Dólares, E.U.A. en 2008, después de haberse cotizado un año antes en \$ 132 dólares.

Este banco se especializaba en emisión de valores, y sobre invirtió en el mercado de créditos hipotecarios.

**Lehman Brothers**<sup>241</sup>.- Era el cuarto banco de inversión en los Estados Unidos de América, y se declaró en bancarrota en septiembre de 2008, ante una deuda de 613 mil millones de dólares, E.U.A., tenía 158 años de antigüedad así como 25 mil empleados en todo el mundo, en ese momento.

---

<sup>240</sup> Cfr. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=auV7mf.egsxl&pos=4>

<sup>241</sup> Cfr. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7615931.stm>



**Salomon Brothers**<sup>242</sup>.- En 1994 anuncia errores contables por \$ 217 millones de dólares, E.U.A., consistentes en:

- La conciliación diaria de cuentas se realizaba por una persona distinta a la responsable.
- Inadecuada separación entre operación y contabilidad.
- Ausencia de revisiones de auditoría interna (contraloría).

Debido a esto la acción bajo de \$53 a \$36 dólares, E.U.A. (una pérdida del 35 % de valor).

**Washington Mutual (WaMu, en los E.U.A.)**<sup>243</sup>.- Fundado en 1917 como resultado de varias fusiones (aunque sus orígenes datan de 1889), siendo el principal banco de ahorro y préstamo de los Estados Unidos de América, hasta que fue absorbido por JP Morgan en septiembre de 2008, al haber perdido el 95 % del valor de su acción.

Otros bancos que en los Estados Unidos se vieron en problemas similares, aunque sin llegar a quebrar son: *Merrill Lynch*<sup>244</sup>, *JP Morgan Chase*<sup>245</sup>, *Goldman Sachs*<sup>246</sup>, y *Morgan Stanley*<sup>247</sup>.

---

<sup>242</sup> Cfr. Cevallos Gómez, Jesús y otro, *op. cit.*, n. 115.

<sup>243</sup> Cfr. <http://online.wsj.com/article/SB122238415586576687.html>

<sup>244</sup> Cfr. [http://www.ml.com/index.asp?id=7695\\_15125\\_17454](http://www.ml.com/index.asp?id=7695_15125_17454)

<sup>245</sup> Cfr. <http://www.jpmorganchase.com/corporate/Home/home.htm>

<sup>246</sup> Cfr. <http://www.goldmansachs.com/>

<sup>247</sup> Cfr. <http://www.morganstanley.com/>

## 2. En otros lugares del mundo

En Inglaterra el *Barings Bank Plc*<sup>248</sup>, durante 11 años un operador (*Trader*), realizó actividades de forma irresponsable, ocultando pérdidas por \$ 1.4 billones<sup>249</sup> de dólares, E.U.A., afectando la credibilidad de la banca internacional y de la inglesa en particular.

En Japón el *Daiwa Bank*<sup>250</sup> durante once años se ocultaron pérdidas de la oficina de Nueva York mediante la falsificación de documentos que fueron comerciados sin la autorización debida de sus propietarios, lo que llevó a un quebranto de más de un mil millón de dólares, E.U.A., así como una multa de \$ 340 millones de dólares, impuesta por la SEC, con la consecuente pérdida de valor de la acción de este banco.

### III. El enfoque y aportación de varias ciencias al BGC

Hemos observado que teóricos de diversas disciplinas estudian desde su particular cuerpo de conocimientos al GC, por lo que ahora hacemos un resumen de dichas materias, así como su interacción entre ellas y otras materias de las que se auxilia el GC; haciéndose notar también que muchos análisis se realizan tomando como base a las corporaciones<sup>251</sup>.

---

<sup>248</sup> Cfr. Cruz Reyes, Guillermo, *Consejo corporativo de alta efectividad*, 3ra. Ed., Deloitte, México, 2005, y en éste contexto PLC significa: *Public Limited Company*, es decir aquella *Compañía Pública* (que cotiza en bolsa) *pero con responsabilidad Limitada*.

<sup>249</sup> Equivalentes a miles de millones en la notación inglesa, y no a millones de millones como en nuestro sistema de notación aritmética.

<sup>250</sup>

Cfr.

[http://www.deloitte.com.mx/boletin\\_clientes/boletin\\_gobierno\\_corporativo/Marzo\\_boletin\\_GC\\_Docum\\_Analisis.htm](http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_gobierno_corporativo/Marzo_boletin_GC_Docum_Analisis.htm)

<sup>251</sup> Que podemos definir como: *Un ente sujeto de obligaciones y derechos, distinto a una persona física*.

Englobamos aquí a estas áreas de conocimiento, de manera enunciativa más no limitativa, pero que definitivamente corresponden a la *gestión* o forma de hacer negocios.

A. **Administración** (o en inglés: *Management*<sup>252</sup>)

Entendida **NO** como simple *Tramitología*, sino en general como el cuerpo de conocimientos que permite alcanzar objetivos en forma eficaz y eficiente (óptima).

La misma comprende las siguientes partes y etapas de:

- ✓ *Planeación* (Estratégica y Operativa).- Concepción estratégica del fin a realizar, incluyendo la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- ✓ *Organización*.- Dotar de estructura a la planeación.
- ✓ *Dirección*.- Pertenece a la toma de decisiones, en que se debe tener autoridad y responsabilidad en el mismo grado.
- ✓ *Control*.- Verificación de la ejecución respecto a la planeación, para determinar avances y eventuales medidas correctivas.

Particularmente en el GC, se aprecia que los administradores actúan discrecionalmente sobre los recursos de la empresa<sup>253</sup>.

---

<sup>252</sup> Cfr. Kast, Freemont E. y otro, *Administración en las organizaciones*, McGraw Hill, 1988, ISBN 0-07-033443-9, así como Koontz, Harold, *Administración, una perspectiva global*, McGraw Hill, 1988, ISBN 970-10-2036-7.

<sup>253</sup> Lo cual se conoce como el *riesgo moral* (en inglés *Moral Hazard*) consistente en *que nadie cuidará tan bien el dinero de otros como el propio*.

## B. Mercadotecnia

Referida como *el estudio del mercado*<sup>254</sup>, o la *ciencia que estudia las relaciones entre la empresa y los clientes*.

Respecto a cualquier mercado, encontramos 7 (SIETE) elementos para su estudio:

- i. **Plaza.**- Lugar o circunscripción territorial.
- ii. **Producto o Servicio.**- A ofrecer en el mercado, y como respuesta a una necesidad previa o a crearse en el consumidor.
- iii. **Precio.**- Libre (fijado por la oferta y la demanda) o Controlado (en que el estado interviene en alguna forma para su determinación, ya sea fijo, dentro de un rango, mínimo o máximo).
- iv. **Oferentes.**- Los que hacen llegar el bien o servicio al mercado.
- v. **Demandantes.**- Los consumidores en sí, que lo desean adquirir.
- vi. **Regulación.**- Ya sea que exista un marco jurídico aplicable, o bien a través de la *autorregulación*.
- vii. **Autoridades.**- Reguladores y supervisoras.

Esta rama del conocimiento aporta conocimientos respecto a la introducción, permanencia y retiro de productos y servicios.

---

<sup>254</sup> Cfr. Kotler, Philip y otro, *Marketing management*, Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, 2012, ISBN 978-01-3210-299-6.

Se fundamenta muy curiosamente en dos principios interesantemente complementarios: i) *creatividad* de ideas por un lado, y ii) *objetividad* en su aceptación por el mercado (medida sobre todo estadísticamente).

### C. Operaciones<sup>255</sup>

O mejor dicho *Administración de Operaciones*, que consiste en la forma en que se llevarán a cabo las transacciones internas y con terceros de la organización, respecto al producto o servicio que se ofrece, incluyendo el diseño y construcción de planta, balanceo de líneas, producción local, internacional y global, etc.

Respecto a su incidencia con el GC, también encontramos temas como: impacto ambiental, apertura o cierre de centros de producción, y particularmente calidad de los productos o servicios a generar.

### D. Tecnologías de la Información (TI's)<sup>256</sup>

Conocida en inglés como *Information & Technology*, y que ha venido a revolucionar el modo de pensar y convivir de la sociedad actual, la forma en que aprendemos, nos comunicamos, y nos relacionamos en el mundo actual.

Ha dado lugar a un mayor acercamiento de ideas y permitido una más rápida economía global, particularmente a partir de la segunda mitad de los 90's, con el uso extensivo de *Internet*<sup>257</sup> y del correo electrónico, siendo la tendencia actual hacia el *e-business*<sup>258</sup>.

---

<sup>255</sup> Cfr. Nahmias, Steve, *Administración de la producción y las operaciones*, Ed. Compañía editorial mexicana, México, 2007, ISBN 968-2611-56-3.

<sup>256</sup> Cfr. Laudon, Kenneth, *Management information systems*, Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, 2010, ISBN 978-01-3607-846-3.

<sup>257</sup> Que de hecho es el acrónimo de *International Networking*.

<sup>258</sup> Traducido como: *negocios vía electrónica* (en su totalidad).

Los personajes recientes más conocidos por sus aportaciones al ambiente *Micro*, es decir enfocado hacia el usuario final (en inglés: *User*) son: *Bill Gates*<sup>259</sup> y *Steve Jobs* (†)<sup>260</sup>, nacidos ambos dos en los E.U.A. en 1955.

Así términos y abreviaturas como: *EDI*<sup>261</sup>, *IP*<sup>262</sup>, *B2B*<sup>263</sup>, *B2C*<sup>264</sup>, *www*<sup>265</sup>, etc., son de uso y acepción común hoy en día en las transacciones cotidianas.

En esta rama del conocimiento encontramos en referencia al GC, aspectos tales como:

- *Seguridad informática y delitos informáticos.- Phishing*<sup>266</sup>, *Identity Theft*<sup>267</sup>, etc.
- *Protección de la información.-* Encriptamiento de datos, *Firewall*<sup>268</sup>, programas anti espionaje y antivirus.
- *Acceso a información* de todo tipo, en forma legal (a través de buscadores<sup>269</sup> como: *Google*<sup>270</sup> o *Yahoo*<sup>271</sup>) y no legal<sup>272</sup>.
- *Agrupación en redes sociales: Twitter*<sup>273</sup>, *Facebook*<sup>274</sup>, etc.

---

<sup>259</sup> Cfr. <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gates.htm>

<sup>260</sup> Cfr. Isaacson, Walther, *Steve Jobs, La biografía*, Ed. Debate, México, 4ta reimpresión, 2011, ISBN 978-607-310-694-8.

<sup>261</sup> *Electronic Data Interchange*, es decir *Intercambio Electrónico de Datos*.

<sup>262</sup> *Internet Protocol* = Protocolo o forma de interactuar mediante la Internet.

<sup>263</sup> *Business to Business* = Transacciones entre organizaciones.

<sup>264</sup> *Business to Consumer* = Transacciones entre una organización y sus clientes.

<sup>265</sup> *World Wide Web* = Red de alcance mundial.

<sup>266</sup> Consistente en sitios falsos y alternos a los verdaderos, que se establecen para cometer fraudes contra sus legítimos usuarios.

<sup>267</sup> Traducido como *Robo de identidad*.

<sup>268</sup> Que traducido literalmente es: *Muro de fuego*, y se refiere a programas de cómputo (*Software*) que impiden el acceso a determinado tipo de páginas, o a correos electrónicos que se filtran de acuerdo al criterio que se configure para calificarlos como deseables de ser recibidos o no.

<sup>269</sup> En inglés: *Engines*.

<sup>270</sup> Cfr. [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>271</sup> Cfr. [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

<sup>272</sup> Cfr. *WikiLeaks* en: [www.wikileaks.org](http://www.wikileaks.org)

## E. Contabilidad

De acuerdo a lo visto en la práctica estos dos aspectos son los que requieren mayor atención por parte del GC, ya que han sido la causa principal de los problemas en las empresas y organizaciones, sobre todo ante la falta de controles efectivos.

La contabilidad consiste en la *Expresión monetaria o en dinero de un ente*, siendo para el Derecho *usos y costumbres*, de acuerdo a la interpretación jurídica que de la ciencia contable hacemos nosotros<sup>275</sup>, y de acuerdo a las *NIF*<sup>276</sup> (*Normas de Información Financiera*) y a las *NIIF* (Normas Internacionales de Información Financiera o *IFRS*<sup>277</sup> (*International Financial Reporting Standards*)).

En particular la información contable es descriptiva solamente, y debe reunir las siguientes características<sup>278</sup>:

- ✓ *Confiabilidad*.- Es decir, que efectivamente refleje *razonablemente* la situación que guarda la organización.
- ✓ *Relevancia*.- Que permita la clasificación y categorización de actividades, según su volumen monetario (importe).
- ✓ *Comprensibilidad*.- Que integre a todos los aspectos monetarios concernientes a la empresa, para una efectiva toma de decisiones.

---

<sup>273</sup> Cfr. <https://twitter.com/>

<sup>274</sup> Cfr. [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

<sup>275</sup> Por ejemplo, en ninguna ley se cita a las *NIF* o a los *IFRS* específicamente, pero si la obligación de llevar contabilidad. Cfr. Arts. 6 del C.Co., 172-177 de la LGSM, sobre los estados financieros, y la legislación fiscal federal (artículo 28 del CFF, y demás aplicables en LISR, LIETU, etc.); existiendo incluso la *Ley General de Contabilidad Gubernamental* (LGCG), D.O.F., 28 de diciembre de 2008, que pretende homologar la misma en todos los órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal).

<sup>276</sup> Cfr. Normas de Información Financiera (NIF), Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2006, ISBN 970-665-227-0.

<sup>277</sup> Cfr. <http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx>

<sup>278</sup> Cfr. Martínez Quezada, Carlos Arturo, *Gobierno Corporativo, riesgo y cumplimiento*, tesina de licenciatura (contaduría), ITAM, México, 2011.

- ✓ **Comparabilidad.**- Que permita hacer inferencias respecto a la situación de la organización respecto a otras.

Asimismo, aunque la contabilidad es una sola, para su mejor comprensión puede apreciarse desde tres ángulos, interrelacionados entre sí:

- 1) **Administrativa.**- Por lo que hace al *detalle*, es decir, al registro minucioso y diario de los eventos que deben contabilizarse.
- 2) **Financiera.**- Que es un resumen de la administrativa, a fin de permitir un mejor proceso en la toma de decisiones, contando con la situación contable en forma resumida, que se prepara y presenta en los siguientes cuatro **Estados Financieros**<sup>279</sup>:

- i. **Balance General.**- (También llamado *Estado de Situación Financiera*), que a un momento determinado (por ejemplo al 31 de diciembre) comprende: todo lo que tiene a favor la organización (*Activos*) así como lo que debe, tanto a terceros (*Pasivos*) como a los dueños del capital (*Capital Contable*).

Estos tres grandes rubros deben coincidir o *cuadrar*, lo que se expresa en la ecuación contable básica en que:  $Activo = Pasivo + Capital Contable$ .

Los tres siguientes estados financieros comprenden un período de tiempo (por ejemplo del primero de enero al 31 de diciembre):

- ii. **Estado de Resultados.**- Conocido como *Estado de Pérdidas y Ganancias* también; aquí se reflejan los ingresos (*Ventas* principalmente) menos los egresos (*Costos de producción y de*

---

<sup>279</sup> Cfr. Van Horne, James C, *Fundamentos de administración financiera*, Ed. Prentice Hall, México, 2002, ISBN 970-26-0238-6.



*administración, Pago de impuestos, Depreciación, etc.*), para tener un resultado de *Utilidad* o *Pérdida neta* (final).

iii. **Estado de flujo de efectivo.**- En que se pone especial atención a la generación (*Origen*) de efectivo y a su uso (*Aplicación*), en los subgrupos: *Operación, Inversión y Financiamiento*, así como a la *Liquidez*<sup>280</sup> que se tiene finalmente.

iv. **Estado de variaciones al capital contable.**- Siendo trascendental para los dueños del capital el conocer si se está incrementando su valor o no, y aún en caso contrario disminuyendo, ya sea mediante la generación de utilidades y/o la revaluación del capital mismo.

3) **Fiscal.**- Relativa a la presentación de las cifras y la realización de las operaciones, para que dentro del marco de la ley se paguen los impuestos.

Todo esto contribuye a una mejor toma de decisiones sobre bases reales y objetivas, que desde luego no son las únicas a tomar en cuenta.

## F. Finanzas<sup>281</sup>

Consistente en el *uso óptimo de los recursos*, por lo que partiendo de la contabilidad, es prescriptiva, ya que en toda transacción o monto a comprometer, invertir o utilizar, toma en cuenta las siguientes cinco variables (financieras):

i. **Monto.**- La cantidad mínima requerida para participar en la inversión.

ii. **Rentabilidad.**- Es decir, ganancia esperada.

---

<sup>280</sup> Disponibilidad de recursos en efectivo.

<sup>281</sup> Cfr. Van Horne, James, *op. cit.*, n. 279.

- iii. *Riesgo* ( $\beta$ <sup>282</sup>).- De no ver materializada dicha inversión total o parcialmente.
- iv. *Plazo*.- Para que concluya la inversión (también conocido en finanzas como: *Horizonte de planeación*).
- v. *Liquidez*.- Posibilidad de tener nuevamente el capital invertido, antes de su vencimiento natural.

Para medir el adecuado desempeño financiero de una organización, la información es comparada, por ejemplo, contra:

- a) Otras empresas del mismo giro, industria o sector (*Benchmarking*<sup>283</sup>).
- b) El propio desempeño histórico de la organización (*análisis retrospectivo*), respecto a la variación de cada rubro ( $\Delta$ <sup>284</sup>).
- c) Su proyección futura o tendencia (*análisis prospectivo*).
- d) La interrelación entre las distintas partidas contables, mediante las *Razones financieras*, que se agrupan a su vez conforme a cuatro criterios:
  - i) *Rentabilidad*.- Ganancia o utilidad recibida ( $ROA$ <sup>285</sup>,  $ROE$ <sup>286</sup>,  $UPA$ <sup>287</sup>, etc.).

---

<sup>282</sup> Abreviado con la letra griega *Beta* en los textos y modelos financieros.

<sup>283</sup> Cfr. <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>

<sup>284</sup> En econometría, matemáticas financieras, y modelos matemáticos en general, se representa a la variación con la letra griega *Delta*.

<sup>285</sup>  $ROA = Return on Assets$ , es decir, *Retorno sobre activos*, en que se comparan las Utilidades netas en relación al Activo total utilizado para generarlas.

<sup>286</sup> Igualmente que en el  $ROA$ , pero ahora respecto al Capital (*Equity* o *Stock*) total utilizado para generar dichas Utilidades ( $ROE = Return on Equity$ ).

<sup>287</sup>  $UPA = Utilidad por Acción$ , es decir, dividendos.

- ii) *Liquidez*.- Capacidad de generar efectivo en relación con los compromisos a cumplir en el corto plazo.
- iii) *Apalancamiento*.- Nivel de endeudamiento.
- iv) *Operatividad*.- Eficiencia en cobranza (*Cuentas por cobrar*) y en pagos (*Cuentas por pagar*), manejo de *Inventario*<sup>288</sup>, etc.

Igualmente para la *valuación de proyectos de inversión*<sup>289</sup> se utilizan técnicas como:

- a) *VPN* = Valor presente neto (\$).- En que a valor actual se hace una suma algebraica de la inversión inicial menos/más las utilidades futuras traídas a valor presente.
- b) *TIR* = Tasa Interna de Retorno (%).- Aquella en que se está en *Punto de Equilibrio* (en inglés: *Break-even Point*<sup>290</sup>), es decir, no se gana ni se pierde respecto a la inversión realizada.
- c) *Payback* = Retorno de la inversión en tiempo ( $\emptyset$ <sup>291</sup>).- O sea, período en que se recupera el capital invertido.

Ahora bien, respecto al GC, se observa que existen esquemas muy elaborados y riesgosos (conocidos como de *ingeniería financiera* u *operaciones estructuradas*), que en muchos casos **NO** son entendidos adecuadamente ni por sus propios creadores, ni por los encargados de tomar las decisiones, quienes tampoco son supervisados y controlados adecuadamente, con el consecuente riesgo adicional.

---

<sup>288</sup> Aquí por ejemplo existen técnicas como el *JIT = Just in Time*, en que se procura tener *cero* excedente de inventarios, a los necesarios para la producción diaria.

<sup>289</sup> Cfr. Van Horne, James, *op. cit.*, n. 279.

<sup>290</sup> Cfr. <http://www.businessdictionary.com/definition/breakeven-point.html>

<sup>291</sup> Referido a *tiempo* o *plazo*, con la letra griega *Teta*.

Asimismo, el grado en que una organización comparte información relativa a la toma de riesgos, está correlacionada inversamente a la desconfianza y realización de fraudes financieros, lo cual encuentra un claro ejemplo en el caso del *Insider Trading*<sup>292</sup>, es decir, aquel que mediante el uso de información privilegiada, se beneficia indebidamente en perjuicio de otros.

## G. Economía<sup>293</sup>

Ciencia que se encarga del estudio de *la producción, distribución, y consumo de los bienes y servicios, lo suficientemente útiles y escasos para ser valorados en dinero.*

En nuestra opinión, los temas de mayor incidencia para un GC, desde el punto de vista *Microeconómico*<sup>294</sup> son los relativos a:

- *Racionalidad del consumidor.*- Es decir, si el consumidor puede elegir de entre varias alternativas escogerá la que le dé más beneficio o *utilidad*.
- *Costos de transacción y de oportunidad.*- Como el allegarse de información, pagar impuestos y dejar de elegir otras opciones.
- *Optimización.*- Búsqueda del mayor beneficio con el menor uso de recursos posible.
- *Conflicto de agencia*<sup>295</sup>.

---

<sup>292</sup> Que hace transacciones desde el interior de la organización, contando con información privilegiada.

<sup>293</sup> Cfr. Samuelson, Paul, *et al.*, *Economía*, Ed. McGraw Hill, 2010, ISBN 978 60 7150 3336.

<sup>294</sup> Tomando como base las decisiones individuales de empresas o personas.

<sup>295</sup> Cfr. n. 101.

- *Externalidades positivas o negativas.*- Factores externos benignos o perjudiciales.

En suma el individuo (ya sea persona física o jurídica colectiva):

- ❖ Responde frente a los incentivos o desincentivos para hacer algo o no; y
- ❖ El intercambio recíproco de bienes, servicios, y capitales entre los participantes puede hacer que su condición mejore o empeore.

Por otro lado, desde el punto de vista *Macroeconómico*<sup>296</sup> y en relación al GC, se observa actualmente que:

- *Las empresas tienen una gran fuerza.*
- *En muchos casos su dimensión es mayor a la de muchos países.*
- *Han sido un factor determinante en la globalización y evolución de la economía mundial.*

En particular resalta la influencia de las condiciones económicas del entorno en que se desarrolla el CG, midiéndose las mismas por indicadores macroeconómicos históricos y futuros (o proyectados), tales como:

- El *Producto Interno Bruto (PIB)*.- Los bienes y servicios que se generan en un periodo determinado.
- La *Inflación*.- El aumento general y sostenido en los precios.

---

<sup>296</sup> De los *agregados* resultantes de la suma de los comportamientos individuales.

- La *tasa de interés*.- El precio por utilizar dinero ajeno, medido en porcentaje.
- La *tasa de desempleo*.- El porcentaje de personas que pudiendo estar laborando no lo están.
- El *tipo de cambio*.- Relación de intercambio entre las divisas<sup>297</sup>.
- El desarrollo del *mercado de valores*<sup>298</sup>.
- El *índice de confianza del consumidor*<sup>299</sup>.
- Entre otros.

Vale la pena recordar que la economía es y será una ciencia social, por lo que sus soluciones y propuestas deben buscar el bienestar de la sociedad, ya que desgraciadamente muchos teóricos e investigadores de esta ciencia son meramente descriptivos de los fenómenos económicos que ya pasaron, describiéndolos mediante modelos matemáticos que no representan adecuadamente a las conductas sociales, y sobre todo sin aportar propuestas de soluciones a los problemas contemporáneos.

---

<sup>297</sup> Siendo las principales, aunque no sin tropiezo, a la fecha: el Dólar de los E.U.A., la Libra Esterlina (£), el Euro (€) y el Yen Japonés (¥).

<sup>298</sup> Actualmente se distingue entre: *mercados desarrollados* (Bolsas de Nueva York, o de Londres, por ejemplo) y *mercados emergentes*, en que encontramos por ejemplo a los países *BRIC* (Brasil, Rusia, la India y China), término que acuñó en 2001 *Jim O'Neil*, economista global en ese momento de *Goldman Sachs*.

<sup>299</sup> Cfr. <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/indcon.asp>

## H. Derecho

Que aquí acotaré como: *el conjunto de normas jurídicas que rigen la vida del hombre en sociedad*, aunque estamos conscientes del debate teórico y filosófico<sup>300</sup> que su misma acepción genera.

Incluso se pueden señalar, por ejemplo, las distintas ópticas posibles y de relación entre la Economía y el Derecho, ya sea:

- i) Como ciencias independientes, pero haciendo *Sinergia*<sup>301</sup>; o
- ii) Desde el punto de vista del Derecho, ocupándose de las leyes de carácter económico, rama a la cual denominamos *Derecho Económico*; o
- iii) Como el análisis que los economistas a su vez realizan del Derecho, conocido como *Law & Economics*<sup>302</sup>.

Sobre el particular y en relación al GC, Steinberg<sup>303</sup> considera que hay tres áreas de oportunidad muy importantes, directamente relacionadas con la Ciencia Jurídica y el Derecho:

- i) *Derechos de los accionistas*.- Tanto minoritarios como mayoritarios.
- ii) *Exceso de regulación*.- Lo cual implica un costo adicional de transacción por lo que debe optimizarse.

---

<sup>300</sup> Cfr. Villoro Toranzo, Miguel, *op. cit.*, n. 17.

<sup>301</sup> Cfr. n.4.

<sup>302</sup> Interpretado (que no traducción literal) como el *Análisis Económico del Derecho (AED)*, en que los economistas y abogados que iniciaron el movimiento de los *Chicago Boys* (siendo algunos de sus teóricos más representativos: *Ronald Coase, Robert Posner, Gary Becker, Guido Calabresi*, etc., así como en México *Andrés Roemer*), que propusieron analizar el Derecho desde la óptica y mediante el conjunto de conocimientos de la Economía, para determinar si era *eficiente*, es decir, si contribuye al bienestar de la sociedad y de los individuos que la integran o no, mediante la emisión y la aplicación de las normas jurídicas.

<sup>303</sup> Citado por Martínez Quezada, *op. cit.*, n. 278.

- iii) *Responsabilidad legal de los administradores.*- Frente a todos los *Stakeholders*.

Ahora bien, las organizaciones tienen distintas etapas de reacción frente al Derecho y el manejo de los asuntos legales que les inciden, siendo a decir de *Robert C. Bird*<sup>304</sup>, las siguientes:

- 1) **AVOIDANCE** (Evitar, Esquivar, Eludir).- Es decir, buscan a toda costa, lo cual es imposible, tener que ver con el Derecho, siendo común que los empresarios tengan la falsa idea de que sólo cuando les sea estrictamente necesario acudirán a un abogado, como en el caso de haber sido demandados y deban ir a tribunales, por lo que operan con un completo desconocimiento de sus derechos y obligaciones jurídicas.
- 2) **COMPLIANCE** (Cumplimiento).- Aquí ya existe la conciencia de que deberán cumplir con la ley, bajo pena de sufrir sanciones y afrontar demandas de la más diversa índole en caso contrario, incluyendo a las civiles y penales. Sin embargo, siguen operando a *regaña dientes*, e incluso consideran que los reguladores (el poder legislativo), no conocen ni deberían meterse en su negocio, pero que al poder ser sancionados por la autoridad administrativa y/o judicial, deben de acatar, muy a su pesar, las leyes aplicables.
- 3) **PREVENTION** (Prevención).- En esta etapa se busca evitar sanciones, disminuir el *Riesgo Legal*<sup>305</sup>, a través de la mitigación en áreas de

---

<sup>304</sup> Cfr. Bird, Robert C., *Pathways to Legal Strategy*, Ed. Stanford Journal of Law, Business & Finance, Connecticut, 2008.

<sup>305</sup> En general definimos al riesgo (representado académicamente mediante una  $\beta$  Beta) como una *contingencia* (algo que puede pasar o no), que de presentarse puede causar un daño y/o perjuicio, y para su valoración (*Assessment*) se utilizan tres componentes: i) *matemático o estadístico* (probabilidad de ocurrencia), ii) *financiero* (importe monetario del potencial daño y perjuicio), y iii) *jurídico* (obligación legal de enfrentarlo).



posibilidad eventual de tener problemas si no se cumple con el marco jurídico aplicable.

Las tres etapas anteriormente mencionadas son meramente *reactivas*, frente a las siguientes dos que son *proactivas*.

- 4) **ADVANTAGE** (Tomar Ventaja).- A través de este estadio, se cobra interés por conocer la ley, y cómo puede aprovecharse para un mejor desempeño, incluyendo desde luego la disminución de costos, a través de la utilización de estímulos o ventajas legales.
  
- 5) **TRANSFORMATION** (Transformación).- En esta parte entramos de plano a incorporar la variable jurídica como parte fundamental de la planeación estratégica de la empresa, buscándose incluso el modificar la ley en beneficio de los grupos de interés, y como un tema de política industrial, para lo cual se desarrollará una importante estrategia de cabildeo (en inglés: *Lobbying*).

Acotamos que en razón a la naturaleza de esta investigación, si bien se tendrá un enfoque de análisis inter e intradisciplinario (que se ve muy poco en las investigaciones sobre GC), en coincidencia con la orientación actual del posgrado en general y el PPD en la UNAM<sup>306</sup>, se dará un especial énfasis a la Ciencia Jurídica y al Derecho, ya que incluso también se observa su muy escaso uso para el análisis del GC, a pesar de su relevancia crucial en el mismo.

En coincidencia con lo anterior y a decir de Carlos Mena Labarthe<sup>307</sup>, actual funcionario de la COFECO (Comisión Federal de Competencia Económica), el GC casi no se ha estudiado en México, y aún su análisis tiene múltiples vertientes de

---

<sup>306</sup> Cfr. <http://derecho.posgrado.unam.mx/ppd-09/>

<sup>307</sup> Cfr. Mena Labarthe, Carlos, *Gobierno Corporativo, mercado de capitales y derecho de los accionistas*, tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México, 2003.

estudio y análisis. Lo cual acotamos nosotros como una muestra de la incidencia de las distintas ciencias para un mejor análisis y comprensión del GC.

Este mismo autor señala que un GC deficiente es un factor de incidencia importante para los proveedores de capital, ya sea como accionistas o acreedores de todo tipo, lo cual se refleja en un mercado de capitales mexicanos: subdesarrollados, con poca liquidez, y de plano insuficiente como fuente de financiamiento.

#### **IV. Propuesta de concepto ampliado del BGC**

##### **A. Concepto**

Como se vio en la primera parte de este capítulo<sup>308</sup>, en la actualidad el GC se circunscribe principalmente a las relaciones entre accionistas y administradores, por lo que nosotros proponemos ampliarlo e incluso darle la connotación de *Buen GC (BGC)* para quedar definido como<sup>309</sup>: *la toma de decisiones justa y equitativa, para todos los interesados en una corporación, a través de un sistema de contrapesos que validen o rechacen las decisiones*. Enseguida desglosaré y explicaré lo anterior<sup>310</sup>.

---

<sup>308</sup> Cfr. pp. 10-20.

<sup>309</sup> Cfr. Manzanilla Galaviz, José María, *Apuntes de Gobierno Corporativo*, op. cit. n. 3.

<sup>310</sup> Cfr. Familiar Calderón, Jorge, op. cit., n. 82, p.1, donde menciona a los contrapesos, pero no los desarrolla ni encuadra dentro del Gobierno Corporativo.

## B. Análisis de la propuesta

En primer término, coincidimos en que a todos los interesados en la organización se les denomina genéricamente como *Stakeholders*, y se dividen en dos grupos, que mencionamos de manera enunciativa más no limitativa:

### A. Internos

1. Accionistas (*Stockholders* o *Shareholders*), divididos a su vez en los que tienen el control o mayoría, pues influyen en la toma de decisiones, y los que no lo tienen, llamados minoría o minoritarios.

2. Asimismo, tenemos a sus *Operadores* o *Agentes* (entendidos como aquellas personas que hacen algo por otra persona)<sup>311</sup>.

– *Consejo de Administración* (en inglés: *Board of Directors*) o *Administrador Único*.

– *Director General* (en inglés por sus siglas: *CEO*, que significan *Chief Executive Officer*), responsable de todas las áreas.

– *Directores de Áreas*, encontrándose como mínimo las siguientes:

✓ *Recursos Humanos*, pues todas las organizaciones trabajan con personas, aun cuando lo hagan mediante la operación incorrectamente llamada *Outsourcing* o de *Tercerización*<sup>312</sup>.

---

<sup>311</sup> En derecho mercantil diríamos: *Factores y Dependientes*.

<sup>312</sup> En que a través de una *Simulación de acto jurídico*, en un acto carente de ética y con un riesgo muy alto de demanda judicial, y con el fin de no pagar utilidades y prestaciones sociales a los trabajadores, se les separa virtualmente de su fuente original de trabajo, continuando en la práctica prestando sus servicios como lo hacían originalmente.

✓ *Contabilidad y Finanzas*, entendidas como la expresión monetaria de un ente y el uso óptimo de los recursos, respectivamente.

✓ *Producción*, consistente en la generación de un producto o en el ofrecimiento de un servicio.

✓ *Ventas*, que son el enlace entre el mercado y los consumidores, y la organización.

– *Empleados y Auxiliares* de su actividad en general.

## **B.** Externos.

1. Los *Clientes*, existiendo incluso el concepto *CRM: Costumer Relationship Management* o *Costumer Really Matters*<sup>313</sup>.

2. Los *Proveedores*, principalmente como *socios estratégicos o de negocios*.

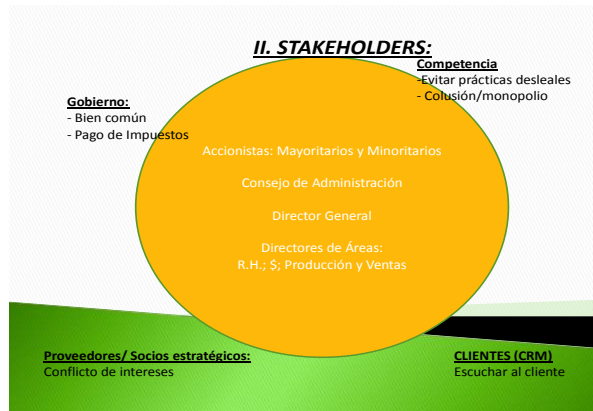
3. El *gobierno*, en dos facetas:

i) *Al tutelar el bien común*, mediante la supervisión en general de las sociedades mercantiles, para que no actúen en detrimento de la sociedad, por ejemplo mediante una competencia leal o en detrimento de la protección al consumidor; y

ii) *Como Recaudador de impuestos*.

---

<sup>313</sup> Cfr. <http://www.businessdictionary.com/definicion/customer-relationship-management-CRM.html>



**Diagrama Dos: Los Stakeholders.**

*Potenciales conflictos.*-Lo ideal es que el tomar decisiones, se beneficie a todos los *Stakeholders*, por ejemplo si se saca un nuevo producto con amplia aceptación en el mercado, todos ellos ganan y reciben una ganancia. Desgraciadamente las decisiones no siempre beneficien a todos, así que cuando menos se espera que sean justas y equitativas, a fin de mitigar las desavenencias, entre las que podrían encontrarse por ejemplo las siguientes:

- ❖ Entre los *Accionistas*, entre sus grupos de control y minoritario, ante la propuesta de un aumento en el capital social, o el ingresar a una nueva línea de negocio<sup>314</sup>, o al pretenderse adquirir una compañía ya sea por compra o fusión (en inglés: *M&A = Mergers and Acquisition*).
- ❖ Entre *accionistas y operadores*, existe el **Conflicto de Agencia** (en inglés: *the Agency Conflict*<sup>315</sup>), consistente en que el accionista busca mayor retorno del capital, es decir más utilidades y que su capital continúe incrementándose, en tanto que los operadores buscan más retribución, ya

<sup>314</sup> Expresado en administración como *UEN = Unidad Estratégica de Negocios* (en inglés: *BSU = Strategic Business Unit*).

<sup>315</sup> Cfr. <http://www.businessdictionary.com/definition/agency-problem.html>

sea mediante el salario, o con mayor poder e influencia en la sociedad mercantil.

Un factor trascendental, es que en México y en otros países, el control o la toma de decisiones *NO ESTA* centrado en el Consejo de Administración (el *Board*), sino más bien en las ¡familias!, así que se sugiere un sistema de contrapesos que validen o rechacen las decisiones relevantes que afecten a los *Stakeholders* y a la Sociedad Mercantil en cuestión, sin importar de que órgano, grupo de interés o funcionario provengan.

- ❖ Con los *clientes*<sup>316</sup>, en que incluso puede presentarse una **Acción (de demanda) colectiva**<sup>317</sup> (en inglés: *Class Action*), cuando la empresa proporcionó bienes o servicios dañinos a los consumidores, y éstos se organizan para demandar conjunta o colectivamente a la organización<sup>318</sup>.

---

<sup>316</sup> Habiéndose desarrollado una muy basta teoría sobre la protección de los derechos de los mismos (*Consumer Protection*).

<sup>317</sup> Cfr. En México el art. 17 de la CPEUM, D.O.F. 5 de febrero de 1917, reforma al respecto en el año 2009, y que a la letra dice actualmente: “Artículo 17. Ninguna persona podrá hacerse justicia por sí misma, ni ejercer violencia para reclamar su derecho.

*Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial. Su servicio será gratuito, quedando, en consecuencia, prohibidas las costas judiciales.*

**El Congreso de la Unión expedirá las leyes que regulen las acciones colectivas.** *Tales leyes determinarán las materias de aplicación, los procedimientos judiciales y los mecanismos de reparación del daño. Los jueces federales conocerán de forma exclusiva sobre estos procedimientos y mecanismos.*

*Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias...”*

<sup>318</sup> Son notorios los casos de productos defectuosos en la industria automotriz, y su *Recall* o llamada o aviso a los propietarios para llevarlos a la fábrica o taller encargado de corregir el defecto.

Aquí podrán recordarse los casos de las camionetas *Explorer* en que las llantas que se utilizaban en la línea de la marca *Good Year* (Cfr.: [www.goodyear.com](http://www.goodyear.com)), y que incorporaba el fabricante *Ford* (Cfr. [www.ford.com](http://www.ford.com)), podían estallar y causar accidentes, o más recientemente los autos *Toyota* (Cfr. [www.toyota.com](http://www.toyota.com)), en que el acelerador se quedaba *pegado* por unos segundos más de los comandados por su conductor, con el consecuente riesgo de accidentes al no iniciar la desaceleración del vehículo oportunamente.

- ❖ Con el *gobierno*, ciertos ejemplos pueden apreciarse a través de la regulación, al emitir o interpretar la ley<sup>319</sup>.
- ❖ Con sus *Aliados* o *socios estratégicos*<sup>320</sup>, derivados del desarrollo de mercados o de nuevas tecnologías por ejemplo.
- ❖ Conflictos relacionados con la *competencia*, tales como las *Prácticas desleales*<sup>321</sup>, o *Monopólicas*<sup>322</sup>.
- ❖ Al celebrarse *Operaciones con partes Relacionadas*<sup>323</sup>, es decir, transacciones con personas físicas o morales, que tienen alguna otra relación adicional con la sociedad mercantil, ya sea de parentesco o de participación accionaria, en que de entrada hay un *Conflicto de intereses*, y debe atenderse al *Precio de transferencia*, mismo que debe ser muy cercano al precio de mercado, es decir con una variación máxima del 10% arriba o abajo del de mercado.

---

<sup>319</sup> Es permanente el conflicto respecto a la recaudación, en que para el gobierno los impuestos son su principal fuente de financiamiento (obtención de recursos), y para las empresas un *costo (adicional) de transacción, mismo que, dentro del marco de la ley, se tiene derecho a reducir lo más posible*.

<sup>320</sup> En cualquiera de las distintas formas en que lo pacten las partes, ya sea mediante: *Joint Venture*, Fideicomiso, Asociación en Participación (conocido coloquialmente como: *A en P*), creación de una tercera sociedad mercantil, o de un *Consortio*, etc.

<sup>321</sup> Es recurrente la acusación de *Dumping* (vender por abajo del costo de producción, pues *Dump* en inglés significa tirar a la basura) respecto a productos de origen chino, que dicho sea de paso, son de muy baja calidad en muchos casos, aunque sabemos que este país está trabajando en corregir lo anterior.

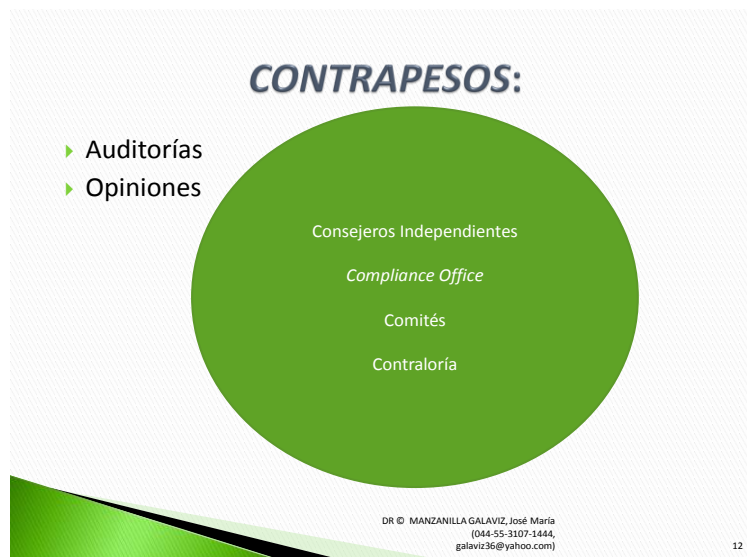
<sup>322</sup> En la prensa mexicana se ha ventilado a través de sendos desplegados de la prensa nacional, opiniones de analistas y de órganos internacionales (como la OCDE), la llamada *guerra de las telecomunicaciones*, en que Telmex (en telefonía), en conflicto con Televisa y TV Azteca (ambas en televisión abierta y por cable), se acusan mutuamente de prácticas monopólicas, al no permitir la entrada a sus respectivos mercados.

<sup>323</sup> Cfr. Arts. 86, fracción XII, incisos c) y d), así XV para personas morales; 106, párrafo noveno para personas físicas; y 215 para multinacionales. Todos ellos de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), D.O.F., primero de enero de 2002.

De igual forma y en general es importante prevenir una *discriminación inversa*<sup>324</sup> respecto a los terceros con que se interactuó.

### C. Finalidad.

Nuestra propuesta es que se logre un BGC a través de la instrumentación de un *Sistema de Contrapesos* (en inglés: *Checks and Balances*), que valide, modifique o rechace las decisiones más relevantes, integrado por componentes como los siguientes:



**Diagrama Tres: Contrapesos.**

- a. **Comités:** siendo cada uno de ellos un cuerpo colegiado, es decir, compuesto por varias personas que representan a las distintas áreas de la corporación, y que se reúnen temporalmente (*Grupo de tarea*), para tratar los asuntos de su competencia, por ejemplo:

---

<sup>324</sup> En inglés: *Reverse discrimination*, y consistente en que alguna característica aparentemente puede significar ventaja sobre sus *pares*, sucediendo en la práctica y en ocasiones lo contrario, es decir, se constituye en una desventaja. Ejemplos: el ser de raza *blanca*, haber estudiado en alguna escuela privada nacional o extranjera de renombre, o ser pariente del principal accionista, etc.



- De *Compras y Adquisiciones*: para saber qué cosas se van a comprar, qué no, a quién y bajo qué condiciones.

- De *Calidad*: entendida como el cumplimiento de especificaciones, incluyendo el de relación *costo/beneficio*, es decir cuánto estoy dispuesto a pagar por un producto o servicio, en relación a los beneficios esperados<sup>325</sup>.

- Interno de *Auditoría*: que sintetiza los resultados de los distintos tipos de auditorías (contable, legal, de sistemas, de calidad, etc.), a fin de proporcionar oportunamente la información<sup>326</sup> a los encargados de la toma de decisiones.

- De *Prácticas Societarias*: Cuya principal misión es definir con claridad cuáles son las políticas de la empresa.

- De *Planeación*: Señalando el rumbo hacia el cuál se dirige la empresa tanto en el mediano (a dos años) como en el largo plazo (a cinco o más años).

b. **Auditorías**: entendidas como el proceso de revisión que lleva a cabo un externo, a fin de verificar si se cumplió con la normatividad aplicable, proporcionando así información relevante y oportuna para la toma de decisiones. Las principales son:

---

<sup>325</sup> En inglés expresado en forma contundente y concreta como: *QA = Quality Assurance* (aseguramiento de calidad).

<sup>326</sup> Concepto definido como: *Inteligencia = Recopilación, procesamiento, depuración y envío oportuno de la información relevante a los tomadores de decisiones, ya sea en sus aspectos Inteligencia empresarial e incluso a nivel país.*

- *Contable*, Se pronuncia respecto a si la contabilidad es representativa o no del estado monetaria o en dinero de la organización<sup>327</sup>.
- *Financiera*, respecto a la utilización óptima de los recursos.
- *Legal*<sup>328</sup>, verificar que se cumpla con las normas aplicables (internas y externas) a la corporación.
- De *Calidad*<sup>329</sup>, si cumple o no con los parámetros o estándares especificados previamente para un bien o un servicio.
- De *Gestión*, respecto al apego de procedimientos.
- De *Tecnologías de la Información* (TI's).

c. **Consejeros independientes**, aquellos profesionales que integran al Consejo de Administración, y que se distinguen de los *Patrimoniales*<sup>330</sup> y de los *Honoríficos*<sup>331</sup>, porque:

- Representan a los accionistas minoritarios,

---

<sup>327</sup> Cfr. *Normas de Información Financiera* (NIF), *op. cit.*, n. 276.

<sup>328</sup> Es decir, abarcando a *TODO* el marco jurídico relevante, y de lo cual se abundará en el capítulo tres de esta investigación, titulado: *Instrumentación de un Buen Gobierno Corporativo*.

<sup>329</sup> En que pueden usarse como parámetro objetivo, por ejemplo, los criterios de la *ISO International Organization for Standardization* (Cfr.: [www.iso.org](http://www.iso.org)), o los del *Malcolm Baldrige National Award* (Cfr. (<http://www.baldrigepe.org/foundation/>)).

<sup>330</sup> Designados en orden a las relaciones económicas de aportación de capital.

<sup>331</sup> Es común encontrar nombres de empresarios famosos en muchos consejos de administración de empresas destacadas, que sin embargo en raras ocasiones acuden a las sesiones de los mismos, siendo más bien su nombre utilizado solamente para dar prestigio a la organización.

- No juegan ningún otro papel en la organización,
- Son expertos en la toma de decisiones al tener amplia experiencia práctica y/o formación académica, y
- Tienen derechos y obligaciones claramente establecidos.

d. **Compliance Office** (*Oficina de cumplimiento*<sup>332</sup>), Se trata de aquella persona que certifica que se cumplan con las normas internas y externas **antes** de sacar un producto o un servicio al mercado. El encargado de esta función, conocido en castellano como: *Oficial de cumplimiento*, puede o no ser abogado.

e. **Contraloría**, algunos le llaman auditoría interna, ya que revisa la contabilidad de la organización permanentemente, a diferencia de la auditoría contable, que lleva a cabo su revisión una vez que ha concluido el ejercicio anual.

En ocasiones se le amplían sus áreas de competencia, lo que a nuestro juicio deberá evaluarse en cada caso, a fin de que no pierda efectividad en su función primaria.

---

<sup>332</sup> Que en realidad es una deficiente traducción, ya que los *Officers* en inglés equivalen a los *Directores* en castellano, y los *Directors* a *Consejeros*, pero que sin embargo el uso y costumbre en su denominación actual ha sido ya aceptada así.

**Cuadro Cuatro: Concentrado de Checks and Balances (Contrapesos).**

	Internos			
	Externos			
<b>A)Comités</b> Cuerpo colegiado en donde se representan distintas áreas, se reúnen temporalmente y son un grupo de tareas.	<b>B)Auditorías</b> Otra persona irá a supervisar qué se estén cumpliendo los fines. Deben ser externos y no consultores.	<b>C)Consejeros Independientes</b> Son agentes porque hacen algo por otra persona, es decir:	<b>D) Compliance Office</b> Verifica que se cumplan con las normas internas y externas <i>ANTES</i> de sacar un producto o un servicio al Mercado, y pueden ser o no abogados.	<b>E)Contraloría</b> Verifica la correcta aplicación de la normatividad, principalmente contable y financiera. También se le llama Auditoría Interna.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno de auditorías,</li> <li>• De calidad, cumplimiento de especificaciones e incluye costo/beneficio,</li> <li>• De compras y adquisiciones,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contable y financiera, es la más común,</li> <li>• Legal, revisar que se estén cumpliendo las normas respectivas.</li> <li>• De calidad, productos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representan a la minoría accionaria,</li> <li>• No están subordinados a no jugar ningún otro papel en la organización, no es directivo ni accionista.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• De prácticas societarias,</li> <li>• De planeación,</li> <li>• Otros.</li> </ul>	<p>servicios cumplan sus fines,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gestión, se siguió o no el procedimiento.</li> <li>• De adquisiciones, respecto de las compras, ver si existe el conflicto o qué se compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son expertos en la toma de decisiones ,</li> <li>• Amplia experiencia y formación académica,</li> <li>• Tienen derechos y obligaciones.</li> </ul>		
---	--	---	--	--

#### **D. Justificación.**

Entre los *beneficios* que se logran con un adecuado BGC se presentan los siguientes:

- ✓ Incrementar el valor actual y futuro de la organización.
- ✓ Asegurar una mayor sustentabilidad, es decir, una mayor permanencia en el tiempo.
- ✓ Financiarse a menor costo, ya que al disminuir el riesgo, el costo de tomar dinero será menor.
- ✓ Sensible disminución de los conflictos entre los *Stakeholders*, al equilibrar los intereses de todos mediante decisiones justas y equitativas.

- ✓ En general permite un mejor desempeño con menor riesgo en la toma de decisiones, al trasladarse de unas pocas personas hacia un grupo más amplio, y siendo validadas o rechazadas por los contrapesos establecidos.

Su adecuado funcionamiento dependerá, como en toda herramienta o instrumento, de:

- Su adecuado uso e instrumentación.
- El apoyo de los distintos actores involucrados, pues implica descentralizar el proceso de toma de decisiones. En otras palabras se debe institucionalizarse la misma.

Asimismo, el BGC, se puede utilizar en todo tipo de organizaciones, ya sean:

- a) Gubernamentales o privadas.
- b) Civiles o mercantiles.
- c) Nacionales o internacionales.
- d) Grupos de negocios<sup>333</sup>, conglomerados<sup>334</sup> o empresas únicas, etc.

---

<sup>333</sup> Empresas que *Consolidan* (suman) sus resultados financieros. Cfr. *CAPÍTULO VI: DEL RÉGIMEN DE CONSOLIDACIÓN FISCAL*, arts. 64-85 de la ya citada LISR.

<sup>334</sup> Que igualmente consolida, pero siendo los negocios a que se dedican sus filiales de distinto propósito u objetivo (UEN = Unidad Estratégica de Negocios).

e) Grandes principalmente, así como en las medianas, pequeñas o micro, en mayor o menor medida.

f) Lucrativas o no lucrativas<sup>335</sup>.

Sin embargo considero que en todo caso es necesario:

1. *Integrar conocimientos interdisciplinarios*, entre otros de: Administración, Contabilidad, Finanzas, Tecnologías de la Información (TI's<sup>336</sup>), y Derecho.
2. *Institucionalizar el método de toma de decisiones.*
3. *Contar con un apropiado sistema de contrapesos.*
4. *Conciliar las definiciones de seguridad jurídica y de ejecución de negocios.*

---

<sup>335</sup> Cfr. Perdices Huetos, Antonio B., *Hacia unas reglas de Gobierno Corporativo del sector no lucrativo*, Ed. Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2008.

<sup>336</sup> En Inglés: *Information and Technology (IT)*.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **LAS SOCIEDADES MERCANTILES Y EL GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **I. Fuentes Generales del Derecho en México y su incidencia en el Gobierno Corporativo**

En este apartado se hizo una revisión de las fuentes generales del Derecho en México, es decir, del lugar en dónde se originan las normas jurídicas, anotándose y comentándose enseguida, aquellas que a nuestro juicio tienen incidencia en el GC.

##### **A. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

En la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM<sup>337</sup>) se pueden señalar los siguientes preceptos, aplicables a personas morales (y desde luego también a las personas físicas), incluyendo desde luego a las sociedades mercantiles:

**Artículo 5.-** Libertad de trabajo, y de dedicarse a la profesión, comercio o industria que se desee, siempre que sea lícito.

Así que las personas tanto físicas, como morales, tienen derecho a ejercer el comercio o industria que prefieran, siempre que no sea ilegal.

**Artículo 8.-** Libertad y derecho de petición, el cual deberá ejercerse de manera escrita, pacífica y respetuosa a las autoridades.

Igualmente las sociedades mercantiles pueden ejercer este derecho y dirigir sus peticiones a las autoridades.

---

<sup>337</sup> D.O.F. 5 de febrero de 1917.



**Artículo 9.-** Respecto a la libertad de asociación<sup>338</sup>.

Esto como fundamento para constituir en México a una sociedad mercantil, pues a la fecha no está reconocida, permitida, ni en modo alguno legislada la llamada *Sociedad Unimembre*, o Corporación de accionista o fundador único<sup>339</sup>.

También este es el fundamento para efectuar alianzas estratégicas.

**Artículo 11.-** Libertad de tránsito.

En que las sociedades mercantiles pueden operar en todo el país.

**Artículo 13.-** Garantía de legalidad, en que nadie puede ser juzgado por leyes privativas ni por tribunales especiales.

Debiendo las sociedades mercantiles sujetarse y ser sujetas de esta garantía.

**Artículo 14.-** No retroactividad de la ley en perjuicio de persona alguna.

Garantía de procedimiento judicial, en que nadie puede ser privado de sus derechos o propiedades sino mediante juicio seguido ante tribunales preestablecidos, en que se cumpla con las formalidades del procedimiento y en base a las leyes anteriores (vigentes) al (momento del) hecho.

Aquí encontramos que en caso de surgir una ley que sea desfavorable a la sociedad mercantil se puede invocar el principio de no retroactividad.

---

<sup>338</sup> Cfr. Acosta Romero, Miguel, *et al.*, *Tratado de sociedades mercantiles con énfasis en la sociedad anónima*, Ed. Porrúa, México, 2004, ISBN 970-07-4727-1, p. 21.

<sup>339</sup> En fecha reciente hubo dos proyectos (intentos) de reforma a la LGSM en este sentido, tanto en 2008 como en 2011, que sin embargo no prosperaron, es decir, fueron desechados.

Asimismo, en este artículo y el anteriormente citado, se consagra que un eventual procedimiento judicial se llevará ante tribunales preestablecidos, con base a las leyes vigentes al momento de surgir la controversia.

**Artículo 16.-** Nadie puede ser molestado en sus papeles o posesiones sino mediante mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento.

Esto incluye la protección de datos personales, salvo por razones de seguridad nacional, disposiciones de orden público, seguridad y salud públicas o para proteger los derechos de terceros.

Igualmente, las Comunicaciones privadas son inviolables.

Aquí encontramos en conclusión, que las propiedades y las comunicaciones son de reserva privada, salvo razones de seguridad nacional.

**Artículo 17.-** Nadie puede hacerse justicia por propia mano, ni ser aprisionado por deudas de carácter puramente civil.

Así que en caso de controversia las sociedades mercantiles deberán solicitar la impartición de justicia.

**Artículo 22.-** Toda pena deberá ser proporcional al delito que sancione y al bien jurídico afectado.

No se considerará confiscación la aplicación de bienes de una persona cuando sea decretada para el pago de multas o impuestos, ni cuando la decrete una autoridad judicial para el pago de responsabilidad civil derivada de la comisión de un delito.

En este artículo encontramos el límite a las penas que se pudieran imponer a las sociedades mercantiles, haciéndose la acotación de que en materia fiscal así como por montos derivados de responsabilidad civil por la comisión de un delito, no se considerará confiscación la utilización de los bienes de la sociedad mercantil.

Por su importancia transcribimos el artículo 25 de la CPEUM como fundamento de la rectoría económica del Estado<sup>340</sup>, así como de la regulación y auto regulación, del Gobierno Corporativo (GC) y del BGC, resaltando en negrita y subrayando las partes más incidentes, y haciendo el comentario a lugar inmediatamente después de cada párrafo.

**“Artículo 25. Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.**

**COMENTARIO:** Corresponde al Estado la rectoría económica, así como garantizar las condiciones adecuadas para el desenvolvimiento económico, en un marco de liberas, seguridad, y con apego a la constitución.

**El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.**

*Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.*

*El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el Artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan.*

*Asimismo podrá participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo.*

---

<sup>340</sup> Cfr. Rodríguez Barajas, Gerardo, *Abusos y Beneficios en los Contratos Mercantiles celebrados bajo la forma de Adhesión*, tesis doctoral, Universidad Panamericana, México, 2010, pp. 13-15

**Bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente.**

**COMENTARIO:** La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

**La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional, en los términos que establece esta Constitución.”**

**COMENTARIO:** Lo anterior indica que se garantiza la libertad individual, tanto de personas físicas como de grupos de personas, en este caso, en sociedades mercantiles, en que sus mismos integrantes SE AUTOREGULARÁN para efectos de GC y de BGC, pero que en las áreas de interés público podrían específicamente regularse cuando así convenga.

Por ejemplo, respecto a los intermediarios financieros, se ha visto la conveniencia de que haya regulación obligatoria y expresa en materia de GC, a lo que también nosotros proponemos se haga en reformas a la LGSM, sobre todo por lo que hace a las grandes y medianas empresas.

**Artículo 27, Fracción I.** Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas. El Estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones en considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar por lo mismo la protección

de sus gobiernos por lo que se refiere a aquéllos; bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la Nación, los bienes que hubieren adquirido en virtud del mismo. En una faja de cien kilómetros a lo largo de las fronteras y de cincuenta en las playas, por ningún motivo podrán los extranjeros adquirir el dominio directo sobre tierras y aguas.

En esta fracción encontramos la limitación de adquisición en territorio nacional solamente por las sociedades mexicanas, la cual no podrá ser directa en la llamada *Zona Restringida*, y en que en la práctica se usa también la figura de *Fideicomiso de Inversión* en dicha zona.

En este momento (abril de 2013), existe una iniciativa para reformar esta fracción, a fin de suprimir la restricción citada, cuando el extranjero adquiera el inmueble en cuestión solamente para fines residenciales, y por tanto no comerciales.

**IV.** Las sociedades mercantiles por acciones podrán ser propietarias de terrenos rústicos pero únicamente en la extensión que sea necesaria para el cumplimiento de su objeto.

En ningún caso las sociedades de esta clase podrán tener en propiedad tierras dedicadas a actividades agrícolas, ganaderas o forestales en mayor extensión que la respectiva equivalente a veinticinco veces los límites señalados en la fracción XV de este artículo (que equivale a 1,250 hectáreas). La ley reglamentaria regulará la estructura de capital y el número mínimo de socios de estas sociedades, a efecto de que las tierras propiedad de la sociedad no excedan en relación con cada socio los límites de la pequeña propiedad (50 hectáreas). En este caso, toda propiedad accionaria individual, correspondiente a terrenos rústicos, será acumulable para efectos de cómputo. Asimismo, la ley señalará las condiciones para la participación extranjera en dichas sociedades.

La propia ley establecerá los medios de registro y control necesarios para el cumplimiento de lo dispuesto por esta fracción;

Aquí encontramos otra limitación que pretende evitar la concentración de la propiedad rural.

**XV.** En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los latifundios.

Se considera pequeña propiedad agrícola la que no exceda por individuo de cien hectáreas de riego o humedad de primera o sus equivalentes en otras clases de tierras.

Para los efectos de la equivalencia se computará una hectárea de riego por dos de temporal, por cuatro de agostadero de buena calidad y por ocho de bosque, monte o agostadero en terrenos áridos.

Se considerará, asimismo, como pequeña propiedad, la superficie que no exceda por individuo de ciento cincuenta hectáreas cuando las tierras se dediquen al cultivo de algodón, si reciben riego; y de trescientas, cuando se destinen al cultivo del plátano, caña de azúcar, café, henequén, hule, palma, vid, olivo, quina, vainilla, cacao, agave, nopal o árboles frutales.

Se considerará pequeña propiedad ganadera la que no exceda por individuo la superficie necesaria para mantener hasta quinientas cabezas de ganado mayor o su equivalente en ganado menor, en los términos que fije la ley, de acuerdo con la capacidad forrajera de los terrenos.

Cuando debido a obras de riego, drenaje o cualesquiera otras ejecutadas por los dueños o poseedores de una pequeña propiedad se hubiese mejorado la calidad de sus tierras, seguirá siendo considerada como pequeña propiedad, aun cuando, en virtud de la mejoría obtenida, se rebasen los máximos señalados por esta fracción, siempre que se reúnan los requisitos que fije la ley.

Cuando dentro de una pequeña propiedad ganadera se realicen mejoras en sus tierras y éstas se destinen a usos agrícolas, la superficie utilizada para este fin no podrá exceder, según el caso, los límites a que se refieren los párrafos segundo y tercero de esta fracción que correspondan a la calidad que hubieren tenido dichas tierras antes de la mejora;

**Artículo 28.** En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, la *(las, sic DOF 03-02-1983)* prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a ls *(las, sic DOF 03-02-1983)* prohibiciones a título de protección a la industria.

En consecuencia, la ley castigará severamente, y las autoridades perseguirán con eficacia, toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tenga por objeto obtener el alza de los precios; todo acuerdo, procedimiento o combinación de los productores, industriales, comerciantes o empresarios de servicios, que de cualquier manera hagan, para evitar la libre concurrencia o la competencia entre sí y obligar a los consumidores a pagar precios exagerados y, en general, todo lo que constituya una ventaja exclusiva indebida a favor de una o varias personas determinadas y con perjuicio del público en general o de alguna clase social.

Las leyes fijarán bases para que se señalen precios máximos a los artículos, materias o productos que se consideren necesarios para la economía nacional o el consumo popular, así como para imponer modalidades a la organización de la distribución de esos artículos, materias o productos, a fin de evitar que intermediaciones innecesarias o excesivas provoquen insuficiencia en el abasto, así como el alza de precios. La ley protegerá a los consumidores y propiciará su organización para el mejor cuidado de sus intereses.

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión. La comunicación vía satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de esta Constitución; el Estado al ejercer en ellas su rectoría, protegerá la seguridad y la soberanía de la Nación,

y al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia.

El Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y privado.

El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, fortaleciendo con ello la rectoría del desarrollo nacional que corresponde al Estado. Ninguna autoridad podrá ordenar al banco conceder financiamiento.

No constituyen monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva, a través del banco central en las áreas estratégicas de acuñación de moneda y emisión de billetes. El banco central, en los términos que establezcan las leyes y con la intervención que corresponda a las autoridades competentes, regulará los cambios, así como la intermediación y los servicios financieros, contando con las atribuciones de autoridad necesarias para llevar a cabo dicha regulación y proveer a su observancia. La conducción del banco estará a cargo de personas cuya designación será hecha por el Presidente de la República con la aprobación de la Cámara de Senadores o de la Comisión Permanente, en su caso; desempeñarán su encargo por períodos cuya duración y escalonamiento provean al ejercicio autónomo de sus funciones; sólo podrán ser removidas por causa grave y no podrán tener ningún otro empleo, cargo o comisión, con excepción de aquéllos en que actúen en representación del banco y de los no remunerados en asociaciones docentes, científicas, culturales o de beneficencia (**beneficencia, sic DOF 20-08-1993**). Las personas encargadas de la conducción del banco central, podrán ser sujetos de juicio político conforme a lo dispuesto por el artículo 110 de esta Constitución.



No constituyen monopolios las asociaciones de trabajadores formadas para proteger sus propios intereses y las asociaciones o sociedades cooperativas de productores para que, en defensa de sus intereses o del interés general, vendan directamente en los mercados extranjeros los productos nacionales o industriales que sean la principal fuente de riqueza de la región en que se produzcan o que no sean artículos de primera necesidad, siempre que dichas asociaciones estén bajo vigilancia o amparo del Gobierno Federal o de los Estados, y previa autorización que al efecto se obtenga de las legislaturas respectivas en cada caso. Las mismas Legislaturas, por sí o a propuesta del Ejecutivo podrán derogar, cuando así lo exijan las necesidades públicas, las autorizaciones concedidas para la formación de las asociaciones de que se trata.

Tampoco constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas para la producción de sus obras y los que para el uso exclusivo de sus inventos, se otorguen a los inventores y perfeccionadores de alguna mejora.

El Estado, sujetándose a las leyes, podrá en casos de interés general, concesionar la prestación de servicios públicos o la explotación, uso y aprovechamiento de bienes de dominio de la Federación, salvo las excepciones que las mismas prevengan. Las leyes fijarán las modalidades y condiciones que aseguren la eficacia de la prestación de los servicios y la utilización social de los bienes, y evitarán fenómenos de concentración que contraríen el interés público.

La sujeción a regímenes de servicio público se apegará a lo dispuesto por la Constitución y sólo podrá llevarse a cabo mediante ley.

Se podrán otorgar subsidios a actividades prioritarias, cuando sean generales, de carácter temporal y no afecten sustancialmente las finanzas de la Nación. El Estado vigilará su aplicación y evaluará los resultados de ésta.

En este artículo vemos el fundamento para la libre competencia, las actividades reservadas al Estado, así como de la propiedad intelectual (párrafo noveno).

**Artículo 29.** En los casos de invasión, perturbación grave de la paz pública, o de cualquier otro que ponga a la sociedad en grave peligro o conflicto, solamente el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, de acuerdo con los titulares de las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República y con la aprobación del Congreso de la Unión o de la Comisión Permanente cuando aquel no estuviere reunido, podrá restringir o suspender en todo el país o en lugar determinado el ejercicio de los derechos y las garantías que fuesen obstáculo para hacer frente, rápida y fácilmente a la situación; pero deberá hacerlo por un tiempo limitado, por medio de prevenciones generales y sin que la restricción o suspensión se contraiga a determinada persona. Si la restricción o suspensión tuviese lugar hallándose el Congreso reunido, éste concederá las autorizaciones que estime necesarias para que el Ejecutivo haga frente a la situación; pero si se verificase en tiempo de receso, se convocará de inmediato al Congreso para que las acuerde.

Con este precepto se legitima la llamada *Suspensión de garantías*, en los casos especificados.

**Artículo 31.** Son obligaciones de los mexicanos:

*I. ...*

**IV.** Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Este es el fundamento para exigir contribuciones a las sociedades mercantiles, incluyendo desde luego entre las mismas, a los impuestos.

**Artículo 49.** El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

No podrán reunirse dos o más de estos Poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión, conforme a lo dispuesto en el artículo 29. En ningún otro caso, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 131, se otorgarán facultades extraordinarias para legislar.

Al existir esta división de poderes el gobernado puede invocar la protección de otro, cuando consideré que alguno viola sus derechos.

En este sentido las sociedades mercantiles ven amparados sus derechos ya sea en la vía administrativa, o en la judicial.

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Este artículo es muy importante en México, pues norma las relaciones entre patrón y trabajador, y actualmente es objeto de una importante propuesta de reforma<sup>341</sup>.

**Artículo 133.** Esta Constitución, las leyes del Congreso de la Unión que emanen de ella y todos los Tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República, con aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la Unión. Los jueces de cada Estado se arreglarán a dicha Constitución, leyes y tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las Constituciones o leyes de los Estados.

Este artículo formaliza la llamada *jerarquía de leyes* en México, aunque en estricto sentido los tratados internacionales son considerados por la doctrina como una fuente distinta del Derecho, se insertan jerárquicamente dentro de nuestra

---

<sup>341</sup> Cfr. Periódico *Reforma*, del 3 de octubre de 2012, en que la cámara de diputados aprueba la minuta correspondiente y la turna a la cámara de senadores. Al 12 de julio de 2013, la reforma fue aprobada, pero se considera que no es del todo clara, e incluso se sugiere la emisión de disposiciones reglamentarias adicionales.

sistema jurídico mexicano en la actualidad, por debajo de la CPEUM y por arriba de las leyes federales, de acuerdo al siguiente criterio (Tesis) de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, emitido en 1999 (hace casi 15 años ya):

“Registro	No.	192867
Localización:		
Novena		Época
Instancia:		Pleno
Fuente:	Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta	1999
X,	Noviembre	de
Página:		46
Tesis:	P.	LXXVII/99
Tesis		Aislada

Materia(s): Constitucional

**TRATADOS INTERNACIONALES. SE UBICAN JERÁRQUICAMENTE POR ENCIMA DE LAS LEYES FEDERALES Y EN UN SEGUNDO PLANO RESPECTO DE LA CONSTITUCIÓN FEDERAL.**

*Persistentemente en la doctrina se ha formulado la interrogante respecto a la jerarquía de normas en nuestro derecho. Existe unanimidad respecto de que la Constitución Federal es la norma fundamental y que aunque en principio la expresión "... serán la Ley Suprema de toda la Unión ..." parece indicar que no sólo la Carta Magna es la suprema, la objeción es superada por el hecho de que las leyes deben emanar de la Constitución y ser aprobadas por un órgano constituido, como lo es el Congreso de la Unión y de que los tratados deben estar de acuerdo con la Ley Fundamental, lo que claramente indica que sólo la Constitución es la Ley Suprema. El problema respecto a la jerarquía de las demás normas del sistema, ha encontrado en la jurisprudencia y en la doctrina distintas soluciones, entre las que destacan: supremacía del derecho federal frente al local y misma jerarquía de los dos, en sus variantes lisa y llana, y con la existencia de "leyes constitucionales", y la de que será ley suprema la que sea calificada de constitucional. No obstante, esta Suprema Corte de Justicia considera que los tratados internacionales se encuentran en un segundo plano inmediatamente debajo de la Ley Fundamental y por encima del derecho federal y el local. Esta interpretación del artículo 133 constitucional, deriva de que estos compromisos internacionales son asumidos por el Estado mexicano en su conjunto y comprometen a todas sus autoridades frente a la comunidad internacional; por ello se explica que el Constituyente haya facultado al presidente de la República a suscribir los tratados internacionales en su calidad de jefe de Estado y, de la misma manera, el Senado interviene como representante de la voluntad de las entidades federativas y, por medio de su ratificación, obliga a sus autoridades. Otro aspecto importante para considerar esta jerarquía de los tratados, es la relativa a que en esta materia no existe limitación competencial entre la Federación y las entidades federativas, esto es, no se toma en cuenta la competencia federal o local del contenido del tratado, sino que por mandato expreso del propio artículo 133 el presidente de la República y el Senado pueden*

*obligar al Estado mexicano en cualquier materia, independientemente de que para otros efectos ésta sea competencia de las entidades federativas. Como consecuencia de lo anterior, la interpretación del artículo 133 lleva a considerar en un tercer lugar al derecho federal y al local en una misma jerarquía en virtud de lo dispuesto en el artículo 124 de la Ley Fundamental, el cual ordena que "Las facultades que no están expresamente concedidas por esta Constitución a los funcionarios federales, se entienden reservadas a los Estados."* No se pierde de vista que en su anterior conformación, este Máximo Tribunal había adoptado una posición diversa en la tesis P. C/92, publicada en la Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Número 60, correspondiente a diciembre de 1992, página 27, de rubro: "LEYES FEDERALES Y TRATADOS INTERNACIONALES. TIENEN LA MISMA JERARQUÍA NORMATIVA."; sin embargo, este Tribunal Pleno considera oportuno abandonar tal criterio y asumir el que considera la jerarquía superior de los tratados incluso frente al derecho federal. **Amparo en revisión 1475/98.** Sindicato Nacional de Controladores de Tránsito Aéreo. 11 de mayo de 1999. Unanimidad de diez votos. Ausente: José Vicente Aguinaco Alemán. Ponente: Humberto Román Palacios. Secretario: Antonio Espinoza Rangel.

*El Tribunal Pleno, en su sesión privada celebrada el veintiocho de octubre en curso, aprobó, con el número LXXVII/1999, la tesis aislada que antecede; y determinó que la votación es idónea para integrar tesis jurisprudencial. México, Distrito Federal, a veintiocho de octubre de mil novecientos noventa y nueve.*

*Nota: Esta tesis abandona el criterio sustentado en la tesis P. C/92, publicada en la Gaceta del Semanario Judicial de la Federación Número 60, Octava Época, diciembre de 1992, página 27, de rubro: "LEYES FEDERALES Y TRATADOS INTERNACIONALES. TIENEN LA MISMA JERARQUÍA NORMATIVA."*

## **B. Tratados Internacionales.**

A continuación se reflexionará sobre los *Tratados Internacionales*, teniendo en nuestra opinión mayor incidencia en el GC los comerciales y los fiscales.

*Comerciales:* México ha suscrito y tiene vigentes actualmente 12 (DOCE)<sup>342</sup> que incluyen a 43 (CUARENTA Y TRES) países, entre los que destaca principalmente el TLCAN (o *NAFTA* por sus siglas en inglés), así como TLCUEN (con la Unión Europea) aunque en mucho menos medida que el TLCAN.

*Fiscales:* Sobre todo los relativos para evitar la doble tributación, y para compartir información en dicha materia.

---

<sup>342</sup> Cfr. <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>

*En los mismos no se le dio la importancia debida al GC, debido tal vez a que todavía no se suscitaban los escándalos corporativos que dieron lugar a su aparición.*

Aun así, es importante mencionar los siguientes dos principios, aplicables a cualquier sociedad mercantil que tenga la nacionalidad de cualquiera de los países firmantes.

*Trato nacional.*- En que las partes han convenido otorgar a los nacionales de sus respectivos países, ya sean personas físicas o morales, el mismo trato que si tuvieran la nacionalidad del país en cuestión.

*Trato de nación más favorecida.*- Cuando las partes deberán hacer extensivo cualquier beneficio concedido a terceros países, no incluidos en el tratado que se invoca, a los que sí lo firmaron, de solicitarlos éstos.

### **C. Leyes federales en general**

Ahora se hará referencia a la legislación federal mexicana más representativa, agrupada por materia, que de manera enunciativa más no limitativa, incide en el GC, y por tanto como un mero recuento ejemplificativo, no exhaustivo, ya que esta investigación se centra en las sociedades mercantiles.

**Legislación mercantil.**- En esta materia destacan los siguientes ordenamientos: Código de Comercio (C.Co.)<sup>343</sup>, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)<sup>344</sup>, Ley de Concursos Mercantiles (LCM)<sup>345</sup>, y desde luego a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)<sup>346</sup>.

**Código de Comercio (C.Co.).**- Que señala obligaciones para todos los comerciantes<sup>347</sup>, independientemente de que realicen su actividad en lo personal o a través de una sociedad mercantil, consistentes en: a) Publicitar su calidad de

---

<sup>343</sup> D.O.F. 7 al 13 de diciembre de 1889.

<sup>344</sup> D.O.F. 27 de agosto de 1932.

<sup>345</sup> D.O.F. 12 de mayo de 2000.

<sup>346</sup> D.O.F. 4 de agosto de 1934.

<sup>347</sup> *Cfr. Ibídem*, art. 16.

tales, b) Inscribirse en el Registro de Comercio, c) Guardar los documentos que les generen obligaciones, por al menos un período de 10 (DIEZ) años, así como d) llevar contabilidad.

También establece las bases procedimentales mercantiles<sup>348</sup>, al no tener México una ley procesal específica, tanto en su modalidad *Ordinario* como en los *Especiales* y en el llamado *Oral* (cuando se trate de controversias por un monto máximo de 500 mil pesos mexicanos, cifra que se actualizará con base a la inflación).

**Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC).**- Fundamentalmente por lo que toca a la emisión de títulos de crédito, tales como las *Acciones*, en que el endoso debe ser a persona determinada (art. 32), las *Obligaciones*, incluso convertibles en acciones (art. 210 Bis), en que no opera el derecho de preferencia (fracción II), así como los *Certificados de participación* (conocidos también como CPI/CPO), así como en cuanto a las operaciones de crédito como Fideicomiso, Apertura de Crédito, Arrendamiento Financiero, etc.

**Ley de Concursos Mercantiles (LCM).**-Que establece los procedimientos judiciales y extrajudiciales a seguir ante la falta de liquidez y de solvencia.

Al respecto podemos mencionar que en bastantes ocasiones han ocurrido abusos en contra de los acreedores, y que al ser estos también interesados en la buena marcha de la organización, lo anterior constituye un aspecto de GC, que aunque no es objeto de esta investigación, sería interesante que se desarrollará también en otras.

**Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM).**- Hemos decidido abordar esta ley en páginas posteriores de este capítulo<sup>349</sup>, debido a su importancia y relación con el GC.

---

<sup>348</sup> *Cfr. Ib.*, arts. 1049-1500.

<sup>349</sup> *Cfr.* pp. 147-159 de esta investigación.

**Legislación civil.**- Contenida en los Código Civil Federal y Códigos locales, así como los respectivos procesales.

**Código Civil Federal (CCF)**<sup>350</sup>.- De manera supletoria se atiende a este importante ordenamiento, sobre todo para lo que se llama en derecho *Obligaciones* (o teoría de las obligaciones), así como para los asuntos de carácter civil que incidan en una actividad mercantil, tales como derechos y obligaciones derivados del contrato de mandato, responsabilidad civil, daños y perjuicios, etc.

De igual manera, eventualmente en ciertos contratos como en los actos relativos a inmuebles se deberá atender al Código Civil del lugar en que se encuentre ubicado el bien.

Por otra parte, aunque en esta misma rama, la forma de acudir a solicitar la impartición de justicia para hacer valer los derechos derivados de los anteriores códigos civiles, se encuentra tanto en el Código Federal de Procedimientos Civiles (CFPC)<sup>351</sup>, como en los respectivos locales (o estatales).

Destaca la inclusión del capítulo quinto sobre *Acciones Colectivas*<sup>352</sup>, que entro en vigor en marzo de 2012.

**Legislación Fiscal.**- Código Fiscal de la Federación (CFF)<sup>353</sup>, Ley del Impuestos al Valor Agregado (LIVA)<sup>354</sup>, Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR)<sup>355</sup>, Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (LIETU)<sup>356</sup> y demás leyes fiscales federales, en que principalmente para efectos de tributación, se establecen los requisitos de contabilidad y declaraciones que se deberán observar, ya que en caso contrato se puede incurrir en faltas administrativas que impliquen

---

<sup>350</sup> D.O.F. 9 de abril de 2012, en que así fue reconocido y separado del Código Civil para el Distrito Federal, que aplicaba para todo el territorio en materia federal.

<sup>351</sup> D.O.F. 24 de febrero de 1943.

<sup>352</sup> *Cfr. Ibídem*, arts. 578 a 626.

<sup>353</sup> D.O.F. 31 de diciembre de 1981.

<sup>354</sup> D.O.F. 29 de diciembre de 1978.

<sup>355</sup> D.O.F. Primero de octubre de 2002.

<sup>356</sup> D.O.F. Primero de octubre de 2007.



infracciones, así como en delitos que serán castigados con sanciones pecuniarios y/o corporales.

En el CFF se establecen las disposiciones de carácter fiscal procedimental, incluyendo cuestiones tales como: las notificaciones, el recurso de revocación, la impugnación de notificaciones, el embargo, la garantía fiscal, el remate, etc.

Cabe señalar también, que en ocasiones la legislación fiscal está influenciada en extremo por aspectos contables y recaudatorios, y llega a plasmar distorsiones como el otorgar personalidad jurídica para efectos fiscales a determinados contratos como el de *Asociación en Participación*<sup>357</sup> o el *Fideicomiso*<sup>358</sup>, lo cual en nuestra opinión no es correcto, y acusa una falta de consistencia desde el punto de vista legal, además de ser innecesario para regular y controlar los aspectos tributarios.

**Leyes Económicas y de Mercado.**- Principalmente se encuentran la Ley Federal de Competencia Económica<sup>359</sup>, la Ley Federal de Protección al Consumidor<sup>360</sup>, y a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's)<sup>361</sup>.

**Ley Federal de Competencia Económica (LFCA).**- Cuyo principal objetivo es evitar que existan monopolios y colusiones (concentraciones), ya que se tutela como Bien jurídico a la **Eficiencia Económica** (hacer o adquirir más con lo menos posible) a través de la Concurrencia y Libre Competencia (distinto a Eficacia), así pues esta ley aporta las siguientes definiciones: Prácticas monopólicas absolutas y Relativas, Mercado relevante, poder substancial<sup>362</sup>.

La autoridad encargada de interpretar esta ley para efectos administrativos es la Comisión Federal de Competencia Económica<sup>363</sup>.

---

<sup>357</sup> Cfr. LISR, art. 8.

<sup>358</sup> *Ibidem*, art. 13.

<sup>359</sup> D.O.F. 24 de diciembre de 1992.

<sup>360</sup> D.O.F. 24 de diciembre de 1992.

<sup>361</sup> Cfr. <http://www.economia-noms.gob.mx/noms/inicio.do>

<sup>362</sup> Cfr. Roldán Xopa, José (coord.), *et al.*, *Competencia Económica, Estudios de Derecho, Economía y Política*, Ed. Porrúa, México, 2007, ISBN 970-07-7118-0.

<sup>363</sup> Cfr. [www.cfc.gob.mx](http://www.cfc.gob.mx)

**Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC).**- Que en su nombre establece su objetivo, siendo la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)<sup>364</sup> la autoridad encargada de hacer cumplir esta ley y de interpretarla para efectos administrativos.

La ley comprende aspectos como: la información y publicidad de productos y servicios<sup>365</sup>, ventas a crédito<sup>366</sup>, venta de inmuebles, contratos de adhesión y su sanción por la PROFECO, garantías (de cumplimiento o funcionabilidad) ofrecidas al cliente, transacciones efectuadas a través de medios electrónicos, verificaciones a los establecimientos comerciales, así como a la cantidad y calidad de los productos y servicios, por parte de la PROFECO, e incluso un aspecto novedoso, equiparable a la *acción colectiva*<sup>367</sup> en los Estados Unidos de América<sup>368</sup>.

**Normas Oficiales Mexicanas (NOM's).**- Que establecen estándares o parámetros obligatorios a cumplir, para la prestación de servicios y la oferta de productos al público en general.

Contrastan con las *Normas Mexicanas* (NMX) que no son obligatorias salvo en materia ambiental), sino una mera referencia, por lo que incluso se ha pensado en abrogarlas.

**Legislación de Nacionalidad y Extranjería.**- Que se agrupa principalmente en los siguientes ordenamientos: Ley de Inversión Extranjera<sup>369</sup>, Ley de Nacionalidad<sup>370</sup>, Ley General de Población<sup>371</sup>, y Ley de Migración<sup>372</sup>.

---

<sup>364</sup> Cfr. <http://www.profeco.gob.mx/>

<sup>365</sup> Cfr. LFPC, arts.32 al 65 BIS.

<sup>366</sup> *Ibidem*, arts. 66-72.

<sup>367</sup> *Ib.*, art. 99, fracción V.

<sup>368</sup> Conocida en dicho país como: *Class Action*.

<sup>369</sup> D.O.F. 17 de diciembre de 1993.

<sup>370</sup> D.O.F. 23 de enero de 1998.

<sup>371</sup> D.O.F. 7 de enero de 1974.

<sup>372</sup> D.O.F. 25 de mayo de 2011.

**Ley de Inversión Extranjera (LIE).**- Para efectos de GC destaca sobre todo este ordenamiento, ya que comprende las actividades con restricción para los extranjeros, en porcentajes restringidos del 10 %, 25%, y 49 %, con o sin autorización de las autoridades mexicanas, otorgada a través de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, que encabeza a su vez la Secretaría de Economía, así como la inversión en la llamada *Zona restringida*<sup>373</sup>, que no pueden realizar estos de forma directa, sino solamente a través de fideicomiso<sup>374</sup> o bien constituyendo una sociedad mexicana<sup>375</sup>, con cláusula de admisión de extranjeros, y previa autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores para todo el resto del territorio nacional, además de pactar con esta no invocar la protección de su gobierno, bajo pena de perder en beneficio de la nación mexicana su inversión<sup>376</sup>.

**Ley de Nacionalidad (LN).**- En que señala que las sociedades tendrán nacionalidad mexicana cuando se constituyan de acuerdo a las leyes mexicanas y tengan su domicilio social en México<sup>377</sup>, siendo todas las demás por exclusión, extranjeras.

**Ley General de Población (LGP) y Ley de Migración (LM).**- Que establecen disposiciones respecto a la clasificación de habitantes del país, siendo el gran criterio divisor nacionales (mexicanos) o extranjeros, así como la segunda (LM) respecto los movimientos de personas (migración en sus modalidades inmigración, emigración y transito), y las calidades migratorias de los extranjeros, así como su eventual expulsión o negación de permiso para ingresar a nuestro territorio.

---

<sup>373</sup> Cfr. LIE, art. 2, fracc. VI.

<sup>374</sup> *Ibidem*, art. 11.

<sup>375</sup> *Ibid.*, art. 10.

<sup>376</sup> *Ib.*, art. 10 A.

<sup>377</sup> Cfr. LN, art. 8.

**Leyes penales.-** Que se integran por el Código Penal Federal<sup>378</sup> y Códigos penales locales, así como sus correspondientes códigos procesales.

**Código Penal Federal (CPF).-** Establece las bases del reconocimiento de delitos federales, que si bien son cometidos por personas físicas, también inciden en las corporaciones o son realizados a través de estas, por lo que es conveniente tener presentes todos aquellos actos calificados como delitos, por ejemplo: la revelación de secretos y el acceso ilícito a sistemas y equipos de informática<sup>379</sup>, los delitos contra la economía pública<sup>380</sup>, en su modalidad *contra el consumo* (acaparadores, especuladores, etc.).

**Legislación Laboral.-** Principalmente en la **Ley Federal del Trabajo**<sup>381</sup>, que regula las relaciones entre patrón y trabajador, estando el mal llamado *Outsourcing* siendo analizado actualmente, ya que por una parte disminuye los costos laborales, pero también atenta contra el trabajo dignamente remunerado, y la seguridad social, cuando es utilizado inadecuadamente.

Efectivamente, la reforma a la LFT fue promulgada el 30 de noviembre de 2012 y entro en vigor al día siguiente de su publicación, sin embargo muchos de los expertos (Adecco<sup>382</sup>, IMEF, etc.) coinciden en que el artículo 15-A es el más complicado de aplicar para las empresas, pues establece que la subcontratación no podrá abarcar la totalidad de las actividades iguales o similares a las que realizan los demás trabajadores al servicio de la empresa.

De no cumplirse esta condición o todas (lo cual es otra duda en la interpretación), la empresa contratante adquirirá el carácter de patrón sustituto.

---

<sup>378</sup> D.O.F. 14 de agosto de 1931.

<sup>379</sup> Cfr. CPF, arts. 210-211.

<sup>380</sup> *Ibidem*, arts. 253-254.

<sup>381</sup> D.O.F. Primero de abril de 1970.

<sup>382</sup> Cfr. <http://www.adecco.com.mx/>

Muchos sugieren que se emita un reglamento que aclare este y otros puntos, pero las autoridades administrativas en la materia (STyPS) dicen que no lo habrá.

Ante esta situación, se frenó, a la mitad prácticamente, el ritmo de contratación de personal bajo este esquema, pues crecía anualmente entre 8 a 10 %, y ahora lo hace entre 3 a 5 %<sup>383</sup>.

Por otra parte, existe una iniciativa de reforma al artículo 27 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (LIMSS)<sup>384</sup>, para conciliar las declaraciones que las empresas realizan ante el SAT y ante el IMSS, ya que en la práctica se observa que dan formalmente un salario muy bajo al trabajador con lo que se pagan menos cantidades de seguridad social (derivadas del salario base de cotización o SBC), afectando a este sistema y al futuro del trabajador, y por el otro, se declara ante el SAT una deducción mayor por erogaciones hechas a favor del mismo empleado, aunque no como SBC, con lo que se busca una elusión fiscal, es decir, pagar menos impuestos y también menos contribuciones.

Además de la *Ley*, encontramos a las demás fuentes del Derecho, esto es: los Usos y la Costumbre, la Jurisprudencia, la Doctrina y a los Principios Generales del Derecho, de las cuales haremos enseguida una reflexión en cuanto al GC.

#### **D. Usos**

Podemos señalar como *Usos* el seguir al *Código de Mejores Prácticas Corporativas*<sup>385</sup> (CMPC) emitido por el *Consejo Coordinador Empresarial* (CCE),

---

<sup>383</sup> Cfr.: Periódico *El Financiero*, México, edición del 11 de abril de 2013, pp. Uno y 9.

<sup>384</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, 15 de abril, México, p. 30.

<sup>385</sup> Cfr. pp.36-39.

que pretende dar una guía inicial para profesionalizar la administración de las organizaciones.

Nuestro país al igual que la gran mayoría, tiene un documento y una institución pioneros en el GC, que son los citados en el párrafo inmediato anterior de esta investigación.

### **E. Jurisprudencia**

En la jurisprudencia de la SCJN hay muy pocos pronunciamientos sobre Gobierno Corporativo, lo cual se corroboró mediante búsqueda al 7 de febrero de 2012 y por diez años hacia atrás, realizada en línea de las Tesis y Jurisprudencias, pronunciándose la corte someramente en aspectos de mala, deficiente y negligente gestión del administrador o administradores, y la legitimidad de su reclamo por los perjudicados, principalmente por los accionistas.

Cabe mencionar que se publicó en el D.O.F. el 2 de abril de 2013 la nueva Ley de Amparo<sup>386</sup>, que señala en sus artículos que la jurisprudencia se integra para todos los tribunales, y en consecuencia beneficia a todos los demandantes de justicia, aún y cuando no puedan pagar un abogado para reclamar su derecho, como era necesario hacer anteriormente.

Lo anterior, debido a que ahora la misma se integra<sup>387</sup> además de la *Jurisprudencia por reiteración de criterios* y la *jurisprudencia por contradicción de tesis*, por la *Jurisprudencia por sustitución*<sup>388</sup>, que precisamente puede modificar (substituir) a las dos anteriores, aunque aplica solamente a las salas o tribunal del circuito de cuestión (de entre los 31 actuales en el país), y para juicios a partir de la vigencia de la nueva ley<sup>389</sup>.

---

<sup>386</sup> Cfr. D.O.F. 2 de abril de 2013.

<sup>387</sup> Cfr. *Op. Cit.*, artículo 215.

<sup>388</sup> Cfr. *Ibidem*, artículo 230.

<sup>389</sup> Cfr. *Ibid.*, artículo SÉPTIMO Transitorio.

Aquí reproducimos, a manera de ejemplo y para ilustrar el criterio de la corte, varias tesis que hayamos<sup>390</sup>:

**“SOCIEDADES MERCANTILES. ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD CIVIL CONTRA EL ADMINISTRADOR.**

*De conformidad con lo dispuesto por los artículos 157, 158 y 161 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la responsabilidad de los administradores únicamente podrá ser exigida por acuerdo de la asamblea general de accionistas, la que designará la persona que haya de ejercer la acción correspondiente; por tanto, los actos de dicho administrador que lo hagan incurrir en responsabilidad sólo pueden concernir a la citada asamblea por ser la titular exclusiva de las acciones de responsabilidad correspondientes, pero no a un tercero que no forma parte de la sociedad ni tiene representación de la misma, por lo que tampoco se está en el caso de excepción previsto por el artículo 163 del mencionado cuerpo legal, que dispone que los accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social podrán ejercer directamente la acción de responsabilidad civil aludida.*

**SEGUNDO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA CIVIL DEL SEXTO CIRCUITO.**

Clave: VI.2o.C. , Núm.: 316 C

*Amparo directo 476/2002. Silvia Rosas de Zárate. 13 de febrero de 2003. Unanimidad de votos. Ponente: Raúl Armando Pallares Valdez. Secretario: Eduardo Iván Ortiz Gorbea.*

*Véase: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Novena Época, Tomo XVII, febrero de 2003, página 1000, tesis I.6o.C.265 C, de rubro:*

---

<sup>390</sup> Búsqueda realizada a través de la página del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, en: <http://info.juridicas.unam.mx/infjur/leg/jrs/>

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. TIENE LA TITULARIDAD PARA EJERCER LA ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD EN CONTRA DE SU ADMINISTRADOR, SALVO LAS EXCEPCIONES PREVISTAS EN EL ARTÍCULO 163 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

*Tipo: Tesis Aislada*

*Temas: Derecho Mercantil.”*

**“ACCIONISTAS DE SOCIEDADES ANÓNIMAS. AUN CUANDO SEAN DEMANDADOS JUNTO CON ELLA, NO LES ES APLICABLE EL ARTÍCULO 24 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.**

*El artículo 24 de la Ley General de Sociedades Mercantiles establece, que cuando se pronuncie una sentencia que condene a la sociedad al cumplimiento de obligaciones respecto de terceros tendrá fuerza de cosa juzgada contra los socios, cuando éstos hayan sido demandados conjuntamente con la sociedad. Ahora bien, de una interpretación sistemática de dicho ordenamiento legal se desprende, que los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente con la sociedad, solamente en las denominadas de nombre colectivo, en comandita simple y en comandita por acciones, de conformidad con los artículos 25, 51 y 207 de la propia ley; en cambio, en las sociedades de responsabilidad limitada y anónimas, la obligación de los socios solamente se limita al pago de sus aportaciones, en términos de lo dispuesto por los artículos 58 y 87 de la misma ley; en tal virtud, es evidente que lo previsto por el citado artículo 24, se está refiriendo a aquellas sociedades en donde los socios responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente, pero no a aquellas en que los socios responden solamente por el monto de sus aportaciones. Por lo tanto, la hipótesis contenida en el citado precepto legal, no les es aplicable a los accionistas de las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.*

*DÉCIMO TERCER TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA CIVIL DEL PRIMER CIRCUITO.*



Clave: I.13o.C. , Núm.: 32 C

*Amparo directo 370/2005. Luis Arnoldo Cabada Alvírez. 6 de julio de 2005. Unanimidad de votos. Ponente: Arturo Ramírez Sánchez. Secretario: Pedro Gámiz Suárez.*

*Tipo: Tesis Aislada*

*Temas: Derecho Mercantil.”*

**“SOCIEDADES MERCANTILES. EL DEPÓSITO DE LAS ACCIONES PARA PROMOVER LA ACCIÓN DE OPOSICIÓN, PREVISTA EN EL ARTÍCULO 201 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, ES UN REQUISITO FORMAL DE PROCEDIBILIDAD PARA LA ADMISIÓN A TRÁMITE DE LA DEMANDA, EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 205 DE LA CITADA LEY.**

*La acción de oposición, prevista en el artículo 201 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, exige el depósito de las acciones de las que se ostentan titulares los demandantes, como un requisito formal de procedibilidad y manera de comprobar que quien demanda tiene interés jurídico en abrir la instancia para discutir la oposición respectiva, lo que debe ser analizado, aun de oficio, por el juzgador, para efectos de comprobar, en términos del artículo 205 de la indicada ley, formalmente el carácter de accionista de la parte que intenta la acción, pues el socio es el único sujeto activo interesado en obtener una resolución sobre las cuestiones previstas en el citado artículo 201. Por ello, no es dable que en el momento procesal de admitir la demanda se dirima la eficacia de los títulos accionarios depositados.*

**NOVENO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA CIVIL DEL PRIMER CIRCUITO.**

Clave: I.9o.C., Núm.: 173 C

*Amparo directo 75/2010. Masaru Tsuru Kayaba y otros. 25 de marzo de 2010. Unanimidad de votos. Ponente: Daniel Horacio Escudero Contreras. Secretaria: Miriam Aidé García González.*

*Nota: Por instrucciones del Tribunal Colegiado de Circuito, esta tesis se publicó nuevamente con la clave de publicación correcta, para quedar como aparece publicada en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Novena Época, Tomo XXXI, mayo de 2010, página 2073, con el rubro: "SOCIEDADES MERCANTILES. EL DEPÓSITO DE LAS ACCIONES PARA PROMOVER LA ACCIÓN DE OPOSICIÓN, PREVISTA EN EL ARTÍCULO 201 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, ES UN REQUISITO FORMAL DE PROCEDIBILIDAD PARA LA ADMISIÓN A TRÁMITE DE LA DEMANDA, EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 205 DE LA CITADA LEY."*

***"SOCIEDADES MERCANTILES. REGLAS PARA DETERMINAR QUIÉN ES LA PERSONA U ÓRGANO LEGITIMADO PARA EMITIR LA CONVOCATORIA PARA LAS SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y PARA LAS ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS.***

*Para determinar quién es la persona u órgano legitimado para emitir la convocatoria para las sesiones del consejo de administración y para las asambleas de accionistas de la correspondiente sociedad mercantil y las formalidades que debe cubrir en la emisión de ese acto, en primer término, debe acudirse a lo que al efecto se hubiese pactado en el acta constitutiva de una sociedad mercantil, puesto que la Ley General de Sociedades Mercantiles no prohíbe que las sociedades establezcan su propia organización, funcionamiento y forma de convocar a asambleas generales ordinarias o extraordinarias de accionistas, o bien, a las sesiones del consejo de administración, sino que, por el contrario, el principio que sustenta esa ley es la libre organización de las sociedades, que se refleja en la libre creación de sus estatutos, con independencia de que a las sociedades que establezcan una forma diversa de organización y*

*funcionamiento, se les denomine irregulares, conforme al artículo 2o., párrafo cuarto, de la citada ley, puesto que, en términos del artículo 6o. de ésta, la escritura constitutiva de una sociedad deberá contener la manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores (fracción VIII), además de que se permite que los requisitos a que se refiere este artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituyan sus estatutos (último párrafo). Por ende, únicamente a falta de estatutos, o bien, de pacto expreso en el acta constitutiva y sus respectivas modificaciones, en lo que hace a la administración, organización y funcionamiento de ésta, puede aplicarse la ley multirreferida, específicamente el artículo 183, que se encuentra en la sección sexta relativa a "Las asambleas de accionistas", conforme al cual "La convocatoria para las asambleas deberá hacerse por el administrador o el consejo de administración, o por los comisarios, salvo lo dispuesto en los artículos 168, 184 y 185.", pero de ninguna forma, en el supuesto anotado, es aplicable el artículo 148, por encontrarse ubicado, además, dentro de la sección tercera de la citada ley, cuyo título es "De la administración de la sociedad".*

*DÉCIMO CUARTO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA CIVIL DEL PRIMER CIRCUITO.*

*Clave: I.14o.C., Núm.: 46 C*

*Amparo directo 816/2006. Óscar Cohen Cababie y otras. 28 de febrero de 2007. Unanimidad de votos. Ponente: Carlos Arellano Hobelsberger. Secretario: Dante Adrián Camarillo Palafox.*

*Tipo: Tesis Aislada*

*Temas: Derecho Civil. Derecho Mercantil."*

**“COMERCIANTE. NO ADQUIEREN TAL CARÁCTER POR EL HECHO DE SER SOCIO O ACCIONISTA O DESEMPEÑAR CARGOS DE ADMINISTRACIÓN, GERENTE, FACTOR O DEPENDIENTE DE UNA SOCIEDAD MERCANTIL.**

*De acuerdo con lo establecido por el artículo 3o. del Código de Comercio, la calidad de comerciante de las personas se adquiere por la concurrencia de dos elementos, a saber: que dichas personas con capacidad legal ejerzan actos de comercio, y que tales actos sean realizados de manera ordinaria; este último elemento se traduce en ejecutar actos de comercio de un modo habitual, reiterado o repetido, haciendo de esa actividad mercantil el verdadero ejercicio de una profesión. Adicionalmente, la doctrina mayormente aceptada en nuestro sistema jurídico, refiere a un tercer requisito para que se dé el carácter de comerciante en las personas, a saber: que el acto de comercio se realice en nombre propio y no a cuenta de un tercero, pues en este caso no será comerciante quien ejecuta el acto, sino la persona en representación de la cual se realiza éste. Ahora bien, conforme a lo dispuesto por los artículos 2o. y 10 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las sociedades mercantiles tienen personalidad jurídica y patrimonio propios distintos de los de cada uno de los socios; lo que significa que aun cuando los socios son los que crean o dan vida jurídica a las sociedades a través de la suma de sus esfuerzos y aportaciones, no constituyen una misma persona, sino que son entes jurídicos diferentes e independientes; característica que tiene enorme trascendencia precisamente porque los derechos y las obligaciones que durante su constitución obtenga, ejercite, transmita o extinga, no podrán afectar la esfera jurídica de los socios que la integran, sino en la medida, regularmente económica, que en el contrato social o acto constitutivo se haya plasmado; asimismo, la representación de toda sociedad mercantil corresponderá a su administrador o administradores, quienes podrán realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, salvo lo que expresamente establezcan la ley y el contrato social. Por su parte, el artículo 309 del Código de Comercio, estatuye que se reputarán factores los*

*que tengan la dirección de alguna empresa o establecimiento fabril o comercial, o estén autorizados para contratar respecto a todos los negocios concernientes a dichos establecimientos o empresas, por cuenta y en nombre de los propietarios de los mismos; y se reputarán dependientes los que desempeñen constantemente alguna o algunas gestiones propias del tráfico, en nombre y por cuenta del propietario de éste; y que todo comerciante en el ejercicio de su tráfico, podrá constituir factores y dependientes. A ese respecto, los diversos autores han dado por llamar a los administradores, gerentes, dependientes y factores, como órganos auxiliares no autónomos o auxiliares dependientes de los comerciantes, entre otros calificativos. En congruencia con las disposiciones legales en cita y con lo que la doctrina ha expuesto sobre el tema, resulta válido concluir que los administradores, gerentes, factores o dependientes de una sociedad mercantil, no tienen el carácter de comerciantes por la sola circunstancia de desempeñar esos cargos, ya que solamente son auxiliares dependientes del comerciante y, por ende, los actos de comercio los realizan no a nombre propio sino en nombre y por cuenta del comerciante que representan; de igual forma, la calidad de socios o accionistas de una sociedad, en sí misma, no reviste a éstos el carácter de comerciantes, pues la sociedad tiene personalidad jurídica y patrimonio propios distintos de los de los socios, y en su nombre se realizan los actos de comercio.*

**DÉCIMO PRIMER TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA CIVIL DEL PRIMER CIRCUITO.**

**Clave: I.11o.C., Núm.: 174 C**

*Amparo en revisión 362/2004. Felipe Xacur Eljure. 27 de octubre de 2006. Unanimidad de votos. Ponente: María del Carmen Sánchez Hidalgo viuda de Magaña Cárdenas. Secretario: Fidel Quiñónez Rodríguez.*

**Tipo: Tesis Aislada“.**

## **“ACCIONES COLECTIVAS A FAVOR DE LOS CONSUMIDORES. LEGITIMACIÓN, COMPETENCIA Y OBJETO.**

*En los artículos 21 y 26 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, se advierte el reconocimiento de la existencia de intereses difusos o colectivos de los consumidores, tutelados a través de las acciones colectivas o de grupo, cuya legitimación corresponde, en el caso de los consumidores, a la Procuraduría Federal del Consumidor, las cuales deben ejercerse ante autoridad jurisdiccional del orden federal, previo análisis de su procedencia, tomando en consideración la gravedad, el número de reclamaciones o denuncias que se hubieran presentado en contra del proveedor o la afectación general que pudiera causarse a los consumidores en su salud o en su patrimonio, y cuyo objeto puede ser indemnizatorio, para resarcir de los daños y perjuicios causados, o preventivo, para impedir, suspender o modificar las conductas que puedan causarlos.*

**CUARTO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA CIVIL DEL PRIMER CIRCUITO.**

Clave: I.4o.C., Núm.: 135 C

*Amparo directo 75/2008. Gabriel Juan Eduardo Andrade Sánchez. 21 de febrero de 2008. Unanimidad de votos. Ponente: Leonel Castillo González. Secretaria: Mónica Cacho Maldonado.*

*Tipo: Tesis Aislada”.*

### **F. Doctrina**

En cuanto a los estudiosos del Derecho y el GC, así como el BGC, encontramos a destacados juristas mexicanos como Jesús De la Fuente

Rodríguez<sup>391</sup>, Salomón Vargas García<sup>392</sup>, Francisco Ibarra Palafox<sup>393</sup>, Jorge Familiar Calderón<sup>394</sup>, y Gonzalo García Velasco<sup>395</sup>.

Desde luego sugerimos consultar sus obras, para un entendimiento más profundo del tema, y tener coincidencias y contrastes respecto a lo plasmado en esta investigación, por lo que aquí sólo hacemos un resumen de las mismas, en cuanto hace al GC.

Jesús de la Fuente Rodríguez sigue el mismo orden de la LMV, y en sus comentarios a las SOCIEDADES ANÓNIMAS DEL MERCADO DE VALORES, particularmente respecto al CAPÍTULO I DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS PROMOTORAS DE INVERSIÓN, contenido en los artículos 12 a 18, puntualiza lo siguiente<sup>396</sup>:

- ✓ La aparición de los mercados extrabursátiles (OTC, es decir *Over the Counter*), denotando que constituye un área de oportunidad para que las empresas pequeñas y medianas (Pymes) mexicanas puedan colocar sus acciones en el mercado de valores, ya que dicho mercado no contiene requisitos de cumplimiento de GC, sirviendo la S.A.P.I. como una especie de pre registro bursátil, y que los valores agregados, podría alcanzar volúmenes tan importantes como los de su contraparte en los Estados Unidos de América, aún y cuando las Pymes coloquen montos individuales menores a sus contrapartes más grandes.
- ✓ Destaca el reconocimiento al capital de riesgo, en que las empresas medianas prefieren captar la aportación de capital frente a la deuda,

---

<sup>391</sup> De la Fuente Rodríguez, Jesús, *op. cit.*, n. 228.

<sup>392</sup> Larrea Martínez, Guillermo E., *et al.*, *Apuntes de Gobierno Corporativo*, Ed. Porrúa, México, 2009, ISBN 978-607-09-0309-0.

<sup>393</sup> Ibarra Palafox, Francisco, *op. cit.*, n. 186.

<sup>394</sup> Familiar Calderón, Jorge, *op. cit.*, n. 82.

<sup>395</sup> García Velasco, Gonzalo, *Las minorías en las sociedades anónimas*, Ed. Porrúa, México, 2011, ISBN 978-607-09-0744-9(KGF1302/G37).

<sup>396</sup> *Cfr.* De la Fuente, Jesús, *op. cit.*, n. 228, pp. 61-86.

a fin de evitar pagos rígidos, que no coinciden en muchos casos con sus flujos de operación, lo cual es de interés incluso para inversionistas institucionales. En este sentido la S.A.P.I., contemplada en la actual LMV fue regulada siguiendo los mejores estándares internacionales, estableciendo la protección a los accionistas minoritarios, revelación de información y requisitos para efectuar una toma de decisiones institucional.

- ✓ Las condiciones de excepción adoptadas al amparo de la LMV deben hacerse constar en los estatutos de la S.A.P.I., incluyendo las estipulaciones que restrinjan la transmisión de acciones, los acuerdos entre socios para que no compitan con la sociedad, compromisos de votos entre accionistas, acuerdos para la venta de acciones celebrados entre los mismos accionistas.
- ✓ La administración sólo puede ser encomendada a un consejo de administración, que como órgano colegiado debe cumplir con esta alta encomienda en la mejor forma posible, y emitiendo grandes directrices que habrá de observar el director general.
- ✓ Respecto a la vigilancia, la S.A.P.I. puede optar por acogerse a la establecida para la S.A.B. en la LMV, o bien a la señalada en la LGSM. Las S.A.B. siempre deberán contar con un comité de auditoría y un comité de prácticas societarias, en substitución a la figura del comisario.
- ✓ Sobre los derechos de los accionistas, este autor destaca que los porcentajes del capital requeridos para ejercer sus derechos, son menores a los señalados en la LGSM:
  - ❖ Derecho de nombramiento y revocación 10 % frente a un 25 %.



- ❖ Derecho de petición de convocatoria de Asamblea General, y derecho de aplazamiento de la votación en las mismas, en ambos casos 10 % frente a un 33%.
- ❖ Derechos de oposición a los acuerdos de asamblea, 20 % frente a 33 %.

Por su importancia, nos permitimos transcribir el excelente cuadro resumen que proporciona Jesús de la Fuente sobre las principales excepciones que pueden establecerse en los estatutos, de las S.A.P.I., S.A.B, o S.A.P.I.B., respecto a la LGSM.

*“Excepciones a disposiciones de la LGSM<sup>397</sup>”*

<b>Ley del Mercado de Valores</b>	<b>Ley General de Sociedades Mercantiles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estipulaciones estatutarias que restrinjan la transmisión de acciones. (Art.13-I). Se permite agregar cualquier tipo de restricción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión de acciones previa autorización del Consejo de Administración (Art. 130).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas para amortizar acciones sin limitaciones legales. (Art. 13-II).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reglas se establecen en el Art. 136 LGSM (Art. 112, 113).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos para resolver desacuerdos entre accionistas. (Art. 13-IV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica (ART. 91).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de suscripción preferente. (ART. 13-V).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica (Art. 132).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causales de exclusión, (cierto tipo de accionistas); separación, (cambio de objeto, nacionalidad, transformación); retiro o amortización de acciones, (amortizar acciones en adición a lo contemplado en el artículo 136 LGSM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre accionistas. Prever mecanismos para la solución de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica.</li> </ul>

<sup>397</sup> Tomado de De la Fuente Rodríguez, Jesús, *op. cit.* n. 228, p. 75.

controversias entre accionistas, así como cambios en la estructura de la sociedad en caso de que los mismos no lleguen a un acuerdo.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Derechos de preferencia. Se pueden ampliar, limitar o negar dichos derechos, para suscripción de aumento de capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuras de capital social que permitan a las sociedades emitir varias series de acciones con derechos y obligaciones diferentes. (Sin voto o con voto restringido).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica. (Derechos y obligaciones iguales para todos).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos entre socios para que estos no desarrollen giros comerciales que compitan con la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe establecer dentro de los estatutos o como causales de exclusión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos entre socios para proteger sus inversiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos entre socios para proteger sus inversiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos para la enajenación de sus acciones en oferta pública (Art. 16-VI LMV).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos para el ejercicio del derecho de voto en asamblea de accionistas. (Art. 16-VI d) LMV).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de adquirir sus propias acciones (Art. 17 LMV).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica. (se prohíbe adquirir sus propias acciones). (Art. 134 LGSM).</li> </ul>

Por otra parte, Salomón Vargas García, junto con Guillermo E. Larrea Martínez, enuncia en su texto *Apuntes de Gobierno Corporativo*<sup>398</sup>, a los principales códigos de GC en el mundo, esto es los emitidos en Inglaterra (el *Reporte Cadbury*), por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

<sup>398</sup> Cfr. Salomón Vargas, *op. cit.*, n. 388, y pp. 36-66 de esta investigación.

Económicos, y en México por el Consejo Coordinador Empresarial, el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Señala las definiciones de GC establecidas en dichos ordenamientos, denotando que no existe en las leyes mexicanas una definición del mismo, y propone el siguiente: *“El Gobierno Corporativo son principios, normas y leyes aplicables a las corporaciones, así como a los sujetos de su ejercicio, que se refieren a la propiedad o posesión corporativa, su conducción o administración, la estructura y facultades de los mismos”*<sup>399</sup>.

Asimismo, este autor señala las excepciones que permite la LMV a la LGSM, a las sociedades anónimas que adopten sus modalidades (S.A.B., S.A.P.I.B. y S.A.P.I.), y señala que la tendencia es a realizar estudios sobre el GC aplicable a empresas no bursátiles, y enmarcados en la creación de valor y la administración de riesgos.

De igual manera, entre los estudios realizados por académicos mexicanos, Jorge Familiar destaca las siguientes ideas sobre BGC:

- ✓ Se entiende que un BGC no hace que un mal negocio sea bueno, pero la ausencia de este si puede arruinarlo.
- ✓ En México se advierte una tendencia que va más allá de la simple regulación, y
- ✓ Debe siempre tenerse en cuenta que el mejor marco regulatorio no es sustituto de la ética.<sup>400</sup>

---

<sup>399</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 22.

<sup>400</sup> Cfr. Familiar Calderón, Jorge, *op. cit.*, n. 82, p. 52.

Asimismo, de acuerdo a Jorge Familiar<sup>401</sup>, el conflicto de agencia<sup>402</sup> genera principalmente dos costos más: i) de monitoreo, y ii) de oportunidad de invertir los mismos recursos en otras actividades productivas.

Francisco Ibarra Palafox, realiza un análisis del caso de Enron, y detalla la metodología contable *Mark to market*, poniendo de manifiesto la falta de control en la toma de las decisiones corporativas.<sup>403</sup>

Gonzalo García Velasco por su parte, en el texto *Las minorías en las sociedades anónimas*<sup>404</sup>, destaca la flexibilidad de las S.A.P.I., así como la reducción en los porcentajes de acumulación de capital, requeridos para que los accionistas ejerzan sus derechos, tal y como quedo señalado que hace también Jesús de la Fuente Rodríguez.

## **G. Los Principios Generales del Derecho**

A su vez, para la cabal comprensión del GC y del BGC, desde el punto de vista jurídico, habrá que atenderse también a los *Principios Generales del Derecho* (PGD), que al ser *Axiomas jurídicos*<sup>405</sup>, no requieren demostración pues son ciertos (verdaderos) universalmente.

Así encontramos por ejemplo varios Principios Generales del Derecho, aplicables al GC, como los siguientes:

1.- *PACTA SUNT SERVANDA*<sup>406</sup> = Los pactos deben cumplirse.

---

<sup>401</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 6.

<sup>402</sup> Cfr. n. 98, así como p. 41 de esta investigación.

<sup>403</sup> Cfr. Ibarra Palafox, Francisco, *op. cit.*, n. 186.

<sup>404</sup> Cfr. García Velasco, Gonzalo, *op.cit.*, n. 395.

<sup>405</sup> Cfr. Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, en que un Axioma es una verdad evidente, ya que la palabra proviene del griego y significa autoridad, en <http://lema.rae.es/drae/?val=axioma>

<sup>406</sup> Como se recordará en latín NO se acentuaba y sólo se usaban mayúsculas.

2.- *REBUS SIC STANTIBUS* = Si las cosas permanecen igual (en complemento a lo anterior, y sintetizando a la *Teoría de la imprevisión*).

3.- Nadie está obligado a lo imposible.

4.- La norma posterior deroga a la anterior.

5.- La ley especial deroga a la general.

6.- El que puede lo más puede lo menos.

7.- Primero en tiempo, primero en derecho.

8.- Lo que no está prohibido está permitido.

9.- No hay pena sin ley.

10.- La ley es dura pero es la ley.

11.- El desconocimiento de la ley no exime de esta.

12.- Lo accesorio sigue la suerte de lo principal.

14.- El que calla otorga.

15.-No hay mejor testigo que el papel escrito.

17.- El que afirma está obligado a probar.

18.- La ley del lugar rige el acto.

20.- *RES PERIT DOMINUS* = La cosa perece para el dueño.

21.- *QUID PRO QUO*= Dar algo a cambio de otra cosa.

## II. **Legislación mexicana especializada en sociedades mercantiles, y su tratamiento al Gobierno Corporativo.**

Las leyes en donde principalmente encontramos criterios para la toma de decisiones en las sociedades mercantiles en México, son las siguientes:

- i. **LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES (LGSM).**- Que regula a los 6 (SEIS) tipos de sociedades mercantiles en general, aunque en la actualidad y en la práctica solamente prevalecen y son consideradas como mercantiles la Sociedad Anónima (S.A.) y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. DE R.L.);
- ii. **LEY DEL MERCADO DE VALORES (LMV).**- Misma que permite tres variantes complementarias de la S.A., por lo que serían especiales de esta:  
i) S.A.B., ii) S.A.P.I.B, y iii) S.A.P.I.
- iii. **LEY DE CONCURSOS MERCANTILES (LCM).**- Para el caso de falta de liquidez o solvencia en forma extraordinaria, teniendo como fin de interés público, el citado en el artículo primero que a la letra dice:

“**Artículo 1o.**- La presente Ley es de interés público y tiene por objeto regular el concurso mercantil.

**Es de interés público conservar las empresas y evitar que el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago ponga en riesgo la viabilidad de las mismas y de las demás con las que mantenga una relación de negocios.**<sup>407</sup>

### **A. Ley General de Sociedades Mercantiles: Sociedad Anónima (S.A.) y de Responsabilidad Limitada.**

En esta investigación me centraré en los puntos concernientes a GC contemplados en la LGSM<sup>408</sup>, que está compuesta por 264 artículos, a los cuales

---

<sup>407</sup> Cfr. D.O.F. 12 de mayo de 2000, *Ley de Concursos Mercantiles*, artículo primero.

se adicionó un 8 A para especificar que el ejercicio social coincide con el año calendario, y se derogaron a la fecha sus últimos cinco artículos (del 260 al 264).

Como señala el Dr. Miguel Acosta Romero (+)<sup>409</sup>, la importancia de la S.A. radica a que en la práctica es el principal vehículo jurídico corporativo para hacer negocios en México, es decir, bajo la forma de una persona jurídica colectiva, debiendo alrededor de ella atenderse a las demás normas jurídicas en el desarrollo de la actividad comercial a realizar.

Continúa indicando el autor en estudio, que la S. de R.L. resurge a partir de la entrada en vigor del TLCAN<sup>410</sup>, pues a las empresas estadounidenses que tengan filiales en México bajo esta forma, se les permitirá deducir las pérdidas al consolidar en su país, ya que consideran a la S. de R.L. como equivalente a una *LL.C.*<sup>411</sup>, a lo que nosotros agregaríamos que es un poco más sencilla de administrar, y en general se ajusta mejor a las características que buscan las transnacionales en una sociedad mercantil.

Por otra parte la LGSM reconoce también la personalidad jurídica de las sociedades mercantiles extranjeras<sup>412</sup>, quienes deberán inscribirse en el Registro de Comercio y cumplir con las demás disposiciones nacionales mexicanas para ejercer el comercio en territorio nacional, tales como las contempladas en la Ley de Inversión Extranjera y en las disposiciones tributarias.

---

<sup>408</sup> Para un mayor entendimiento y detalle sobre el tema de Derecho Societario en México, sugerimos leer y consultar la propia LGSM (Cfr.: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>), así como a diversos teóricos mexicanos en materia societaria, tales como los siguientes (citados en orden alfabético):

- Acosta Romero, Miguel, *op. cit.*, n. 338;
- Castrillón y Luna, Víctor M., *Ley General de Sociedades Mercantiles, Comentada*, Ed. Porrúa, 3ra edición, México, 2007, ISBN 970-07-7019-2;
- Frisch Philipp, Walter, *La Sociedad anónima mexicana*, 2ª ed. México, Porrúa, 1996, ISBN 970-613-145-0(KGF1295/F75/1982).
- García Velasco, Gonzalo, *op. cit.*, n. 395; y
- Lizardi Albarrán, Manuel, *Estudio de la Ley General de Sociedades Mercantiles, comentarios a sus artículos*, Ed. Porrúa, México, 2011, ISBN 978-607-09-0456-1.

<sup>409</sup> Cfr. Acosta Romero, Miguel, *op. cit.*, n. 338, pp. 1, 9-10.

<sup>410</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 65.

<sup>411</sup> *Limited Liability Company*.

<sup>412</sup> Cfr. Arts. 250 y 251 de la LGSM.

Ahora señalaremos las ventajas y desventajas de la actual LGSM (*pros and cons*, como se diría en inglés) <sup>413</sup>.

En nuestra opinión la LGSM ha servido durante sus 78 años de vigencia en México para instrumentar y regular a las sociedades mercantiles, en forma más o menos efectiva, sin embargo hay varias áreas de oportunidad <sup>414</sup> en que *requiere actualizarse*, para:

- 1) **Tener un lenguaje más claro y accesible**, por ejemplo se debe decir *el* orden del día y no *la* <sup>415</sup> orden del día, pues no es una instrucción de asuntos a tratar sino un orden referencial, en la Ley del Mercado de Valores (LMV) así se redacta ya <sup>416</sup>.

Asimismo, realizar un verdadero ejercicio de consistencia en toda la ley (hermenéutica <sup>417</sup> jurídica).

- 2) **Permitir la creación de personas jurídicas colectivas mercantiles por una sola persona** <sup>418</sup> (accionista, socio), llamadas actualmente *Unimembres*, o *Unipersonales*, y que ya se reconocen en muchos otros países como: los E.U.A., Colombia, España, Japón, Alemania, etc. Proponemos el término *corporaciones mercantiles de accionista o fundador único* por ejemplo.

---

<sup>413</sup> Aunque en algunos casos en coincidencia con lo que han escrito antes los doctrinarios Miguel Acosta Romero, Raúl Cervantes Ahumada, (por cierto, profesores de este investigador en su época de estudiante en la Facultad de Derecho de la UNAM), así como Dn. Manuel Lizardi Albarrán.

<sup>414</sup> Mismas que se mencionan de *manera enunciativa más no limitativa*, es decir, que seguramente en un estudio más profundo se encontrarán más de ellas.

<sup>415</sup> Cfr. LGSM, arts. 81, párrafo segundo; 166, fracción V; 181, párrafo primero; etc.

<sup>416</sup> Cfr. D.O.F., 30 de diciembre de 2005, arts. 27 último párrafo; 42 incisos c y n; 49, fracción primera, etc.

<sup>417</sup> Cfr. Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en: [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=hermenéutica](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=hermenéutica), y consistente en la interpretación de textos.

<sup>418</sup> Cfr. Cámara de Diputados, Gaceta Parlamentaria año XV, número 3403-III, jueves 1 de diciembre de 2011, en que si bien ahí está un proyecto de reforma, falta ver que se efectúen realmente y en qué términos.



- 3) **Implementar y detallar disposiciones de Buen Gobierno Corporativo (BGC)**<sup>419</sup>, relativas a toma de decisiones, compensaciones<sup>420</sup>, estructura familiar de la gran mayoría de empresa mexicanas, esquemas de integración de *Socios Capitalistas* (que aportan recursos) y *Socios Industriales* (que aportan trabajo, habilidades); etc.
- 4) **Reflejar los avances en materia de IT**<sup>421</sup>, y que puedan hacer más eficiente la operación y procesos internos y externos, sin descuidar la seguridad jurídica. Por ejemplo respecto a publicaciones en general y dirigidas a cualquier persona; celebración de asambleas (ya sean de Accionistas, del Consejo de Administración, o de cualquier otro cuerpo colegiado<sup>422</sup>), y su correspondiente instrumentación, manejo y preservación en *Actas de Asamblea* y de éstas en los *Libros Corporativos (virtuales)*; emisión de valores; así como en general el llamado *e-business*<sup>423</sup>.
- 5) **Proponer y legislar sobre otros tipos sociales**, o subtipos de la actual S.A., y que puedan ser un vehículo jurídico más adecuado a los segmentos de actividad empresarial de: MIPYMES (micro, Pequeña y Mediana Empresa).  
Asimismo la S.A.P.I. (*Sociedad Promotora de Inversión*) debería estar contemplada aquí y no en la LMV<sup>424</sup>.
- 6) **Derogar las sociedades en desuso**, es decir a las: i) Comandita simple, ii) Comandita por acciones y iii) en nombre colectivo, que nadie utiliza desde hace varias décadas, ya que **NO** acotan la responsabilidad patrimonial al

---

<sup>419</sup> Cfr. Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), versión revisada 2010, así como la LMV.

<sup>420</sup> Por ejemplo respecto a las *Stock Options*, en que una parte de la compensación a la alta dirección/gerencia se hace mediante la entrega de acciones.

<sup>421</sup> Abreviatura de: *Information & Technology*, y que en castellano se traduce/interpreta como *Tecnologías de la Información (TI's)*.

<sup>422</sup> En que las decisiones se toman en su conjunto por sus integrantes.

<sup>423</sup> Consistente en realizar *todo* el negocio a través de la tecnología disponible más avanzada (*High Tech*).

<sup>424</sup> Cfr. LMV, arts. 12-18.

ente<sup>425</sup> creado, extendiéndose hacia el patrimonio de sus dueños, lo cual en cambio sí hacen la S.A. y la S. de R.L., por lo que sólo se usan éstas dos actualmente. Asimismo, suprimir la referencia a las Sociedades Cooperativas<sup>426</sup>.

- 7) **Establecer sanciones monetarias eficaces e indizadas**<sup>427</sup> **en los aspectos que se desean controlar**, ya que actualmente las sanciones son de un monto muy bajo o impreciso para determinar<sup>428</sup>.

Ahora veamos en forma resumida y jerarquizada cómo se establece en la LGSM la:

**TOMA DE DECISIONES EN LAS SOCIEDADES MERCANTILES MEXICANAS**<sup>429</sup>.

<b>ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN :</b>	<b>S.A.:</b>	<b>S. de R.L.:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Máximo órgano</b> <sup>430</sup>	Asamblea de Accionistas o unanimidad de socios <sup>431</sup>	Asamblea de Socios	Tienen todas las facultades <sup>432</sup> .
<b>Administradores</b>	Administrador	Gerente único	Cuando sean dos o

<sup>425</sup> Definido como *sujeto de derechos y obligaciones claramente delimitado*.

<sup>426</sup> Ya que si bien desde luego hacen actos de comercio como parte de la consecución de su fin, en la actualidad no son consideradas como mercantiles por la doctrina.

<sup>427</sup> Tal vez en número de veces el SMGDF (Salario Mínimo general vigente en el Distrito Federal), que para 2013 es de \$ 64.76; u otras de acuerdo a la estructura financiera del ente a regular.

<sup>428</sup> Cfr. LGSM, arts. 176-177, por ejemplo.

<sup>429</sup> Si bien la LGSM establece 6 tipos de sociedades mercantiles, en la práctica solamente se utilizan la S.A. y la S. de R.L., dominando la primera en amplia proporción (aproximadamente un 95 %) la preferencia de los que deciden utilizar a las sociedades como vehículo jurídico para efectuar su negocio.

Asimismo, la Sociedad Cooperativa será estudiada posteriormente en esta investigación, e incluso tiene ya su propia ley y NO es considerada mercantil por muchos autores, a los cuales nos adherimos en opinión.

<sup>430</sup> Mismo que es *colegiado*, es decir, las decisiones se toman en conjunto y a través del mismo, y de acuerdo a las directrices señaladas en los arts. 178-206 de la LGSM.

<sup>431</sup> En este caso el artículo 178 de la LGSM da el mismo valor a las decisiones así tomadas y por escrito, que si fueran adoptadas en una asamblea de accionistas.

<sup>432</sup> Aplicando el principio *el que puede lo más puede lo menos*.

	único o Consejo de Administración	o Consejo de gerentes	más deberán actuar mediante el órgano colegiado respectivo.
	Director General	Director general	No lo establece la LGSM.
	Directores de área	Directores de área	<i>Ibídem</i> <sup>433</sup> .
<b>Vigilancia</b> <sup>434</sup>	Comisario (s)	Consejo de vigilancia	
<b>Formalización</b> <sup>435</sup>	Estatutos	Estatutos	Mediante escritura pública e inscripción en el Registro Público de Comercio.
<b>Libros corporativos</b>	Registro de Acciones	Especial de socios <sup>436</sup>	
	Variaciones al capital social	<i>Ibíd.</i>	
	Asamblea de Accionistas	Asamblea de Socios	
	Asambleas del Consejo de Administración	Asambleas del Consejo de Gerentes	Sólo en caso de existir este cuerpo colegiado.

<sup>433</sup> Siendo en opinión de la mayoría de autores de Administración (*Management*), las áreas mínimas de: i) Recursos humanos, ii) Contabilidad y finanzas (o el nombre que reciba, pero encargada de esta función), iii) Operación (o producción) y iv) Ventas. Podemos encontrar en los arts. 145-146 de la LGSM la mención de *Gerentes*, que tendrán facultades en las áreas de competencia.

<sup>434</sup> En ambos casos pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad en cuestión.

<sup>435</sup> Observándose los requerimientos de un contrato, pues en México se requieren cuando menos dos socios, es decir, no se reconoce a la *Sociedad Unimembre*, como ya se mencionó antes (*Cfr.* p. 113).

<sup>436</sup> Y sus contribuciones, aunque un socio = 1 participación social.

**Cuadro cinco: Toma de decisiones en las sociedades mercantiles mexicanas.**

Las asambleas de accionistas tendrán la calidad de extraordinarias<sup>437</sup> cuando versen sobre modificaciones al contrato social (excepto tratándose del capital en la parte variable), y se quiere que esté representado<sup>438</sup> al menos un 75 % del capital en primera convocatoria<sup>439</sup>, siendo las decisiones aceptadas por al menos 50 % (CINCUENTA POR CIENTO)<sup>440</sup>, y debiendo protocolizarse ante fedatario público<sup>441</sup>.

De igual manera, de acuerdo a la LGSM, la administración de la S.A. está a cargo del Administrador único, o el Consejo de administración<sup>442</sup> que se forma cuando haya dos o más administradores, ya que estos deberán tomar sus decisiones a través del mismo y reuniendo previamente el *Quórum*<sup>443</sup> para válidamente sesionar.

Asimismo, cuando haya tres o más administradores en el contrato social se determinará los derechos que correspondan a la minoría accionaria en su designación, debiendo al menos poder nombrar un consejero por cada 25 % (VEINTICINCO POR CIENTO) del capital social, porcentaje que se reduce al 10 % (DIEZ POR CIENTO) cuando la S.A. tenga inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores.

La *toma de decisiones* por los administradores, se lleva a cabo de acuerdo a lo siguiente:

1. Es necesario un mínimo de 50 % de asistentes.
  
2. Las decisiones se toman por simple mayoría, y en caso de empate el Presidente del Consejo tiene voto de calidad.

---

<sup>437</sup> Cfr. Art. 182 de la LGSM

<sup>438</sup> Por su titular o mandatario autorizado (artículo 192 de la LGSM).

<sup>439</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 190.

<sup>440</sup> Cfr. *Ibid*, art. 191.

<sup>441</sup> Cfr. *ib.*, art. 192.

<sup>442</sup> Cfr. *ib.*, arts. 143-163.

<sup>443</sup> Número mínimo necesario de personas competentes, en este caso Consejeros.

3. Se pueden tomar decisiones fuera de sesión de consejo cuando haya unanimidad absoluta (100%).
4. Los administradores que tengan algún conflicto de intereses deberán hacerlo saber a sus pares, y abstenerse de participar en la decisión en cuestión, siendo en caso contrario responsables de pago de daños y perjuicios que se cause a la sociedad<sup>444</sup>.
5. En los Estatutos pueden señalarse criterios más estrictos.

En cuanto a responsabilidades, los administradores son solidariamente responsables respecto a que, efectivamente se:

1. Hagan las aportaciones por los socios.
2. Lleve adecuadamente la contabilidad.
3. Haga el pago correcto de dividendos.
4. Cumplan los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.
5. Denuncien por escrito las irregularidades en cuanto sean de su conocimiento.

Cuando un consejero deja el cargo como regla general se le libera formalmente de responsabilidad en el acta de asamblea de accionistas respectiva, pues se asume que efectivamente no hay reclamos en su contra, y en general dicha responsabilidad sólo podrá ser exigida previo acuerdo de la Asamblea de Accionistas, o bien cuando un 33 % (TREINTA Y TRES POR CIENTO) de los accionistas que representen el capital social deseen reclamarla, siempre que demanden el monto total respecto de la S.A., y que no hayan aprobado

---

<sup>444</sup> Obligación que también señala la LGSM para Accionistas y Comisario (s).

previamente la absolución de los administradores en Asamblea General de Accionistas.

Respecto a la vigilancia en la S.A. surge la figura del Comisario<sup>445</sup>, que desgraciadamente ha caído en desuso en la práctica, y cuyo dictamen de cumplimiento del encargo es llevado a cabo por el mismo auditor contable, con lo que juega un doble papel, que puede constituir un conflicto de intereses, además de reducir el papel de esta figura, que en nuestra opinión debería rescatarse.

Por otra parte y dado que la gran mayoría de problemas de GC, aunque no el único, proviene de un manejo inadecuado de la contabilidad y las finanzas<sup>446</sup> de la S.A., se considera que debería actualizarse y profundizarse en la reglamentación de estos aspectos en la LGSM, ya que actualmente solamente se contiene en:

- i) Cuatro artículos generales muy escuetos<sup>447</sup>, que señalan a los Estados Financieros, y la obligatoriedad para los administradores de presentarlos anualmente a la Asamblea de Accionistas para que los apruebe o rechace<sup>448</sup>, junto con el informe anual, bajo pena de remoción y exigencia de responsabilidades. Finalmente se establece la obligación de publicar la decisión de la Asamblea en el periódico oficial local o en el D.O.F. cuando tenga oficinas en varias entidades federativas, lo cual ha caído en desuso por anacrónico y caro, además de la falta de una sanción claramente establecida al respecto.
- ii) El capítulo concerniente al régimen de Capital variable, en 8 (OCHO) artículos<sup>449</sup>, que básicamente permite a las sociedades mercantiles que adopten el mismo, aumentar o disminuir su capital sin mayores requisitos que los señalados en dicho capítulo, y que se resumen a la

---

<sup>445</sup> Cfr. Arts. 164-171 de la LGSM.

<sup>446</sup> Cfr. pp. 48-50 de esta investigación.

<sup>447</sup> Cfr. Arts. 172-177 de la LGSM, aunque el 174 y 175 han sido derogados.

<sup>448</sup> Cfr. *op. cit.*, art. 181.

<sup>449</sup> Cfr. *Ibidem*, arts. 213-221, habiéndose derogado a la fecha el art. 218.

adopción del acuerdo respectivo en Asamblea de Accionistas, dejar constancia en el libro corporativo respectivo, y a que en todo momento que se anuncie el total del capital indicar el importe correspondiente a las partes fija y variable.

En caso de haber desacuerdos, **la LGSM OTORGA LOS SIGUIENTES DERECHOS:**

PERSONA O GRUPO DE INTERÉS:	DERECHO CONFERIDO:	PORCENTAJE MÍNIMO PARA SU EJERCICIO:
<b>ASAMBLEA DE ACCIONISTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar Distribución de utilidades</li> <li>- Pedir la Constitución de fondo de reserva</li> </ul>	De acuerdo a Estatutos para TOMA DE DECISIONES
<b>ACCIONISTA/SOCIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandar el otorgamiento de Constitución en Escritura Pública y/o de Inscripción en el Registro de Comercio;</li> <li>- Repetir contra el reparto indebido de utilidades;</li> <li>- Del tanto;</li> <li>- Falta de Asamblea por dos o más ejercicios, así como aprobación del Informa Anual.</li> <li>- Separación por cambio de objeto social, nacionalidad o transformación; y</li> <li>- Retiro parcial o total de aportaciones<sup>450</sup>.</li> </ul>	N/A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escisión</li> </ul>	20 % <sup>451</sup> del Capital Social

<sup>450</sup> Aunque deberá esperar a que concluya el ejercicio respectivo (Cfr. Art. 220 de la LGSM).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contra daños y perjuicios ocasionados por los órganos de administración<sup>452</sup>;</li> <li>- Convocar Asamblea de Accionistas, y diferir su celebración por no contar con información adecuada en tiempo;</li> <li>- Oponerse judicialmente a las decisiones de la asamblea.</li> </ul>	1/3 (33 %) <sup>453</sup> del Capital Social
	Contra cambios en el Objeto Social y otros socios por actos fraudulentos o dolosos.	100 % en la S. de R.L.
<b>ADMINISTRADORES</b>	Repetir contra los socios el valor de lo entregado en detrimento del fondo de reserva	De acuerdo a Estatutos para TOMA DE DECISIONES
<b>ACREEDORES</b> <sup>454</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oponerse a la disminución del capital social;</li> <li>- Contra Socios y Administradores<sup>455</sup>, por utilidades entregadas a los socios en su perjuicio;</li> <li>- Fusión, transformación y Escisión; y</li> <li>- Embargo sobre percepciones de un socio, así como sobre sus acciones y solicitar su venta</li> </ul>	N/A

**Cuadro Cinco: Derechos que otorga la LGSM.**

<sup>451</sup> Cfr. Art. 228 Bis, fracción VI de la LGSM.

<sup>452</sup> Debiendo demandar por todo el daño a la sociedad, salvo cuando al menos ¾ partes de los dueños del capital social los hayan absuelto.

<sup>453</sup> Cfr. *Ibidem* arts. 5, 163, 184, 199 y 201.

<sup>454</sup> Deberán demandar a la sociedad y a los socios.

<sup>455</sup> En cuyo caso se consideran responsables mancomunados.



Respecto a las Acciones<sup>456</sup> destaca en la LGSM lo siguiente<sup>457</sup>:

1. Siempre son nominativas, es decir, a favor de persona moral o física determinada.
2. Una acción = un voto.
3. La sociedad no puede adquirir sus propias acciones, siendo responsables los Consejeros y Directores que lo hayan autorizado, del pago de daños y perjuicios.

Podrá pactarse en los Estatutos que:

4. Algunas acciones no confieran voto, salvo tratándose de la desaparición de la S.A. (por cualquier razón), aumento o reducción del capital social, cambio a su objeto social o nacionalidad, y transformación.
5. La transmisión de acciones solamente se haga con el consentimiento del Consejo de Administración, quien en su caso las pondrá a la venta a valor de mercado.
6. Se pague un premio máximo de 10% respecto al capital invertido y hasta por un máximo 10 años (10 x 10), pero siempre que primero se haya pagado a los accionistas comunes un retorno de cuando menos el 5 %, y mediante aprobación en Asamblea General de Accionistas. Se documentarán mediante *Bonos del Fundador*, adyacentes a las Acciones respectivas.

---

<sup>456</sup> Y por tanto solamente aplicable a la S.A.

<sup>457</sup> Cfr. *Ibidem*, arts. 11, 113, 130, 134 y 138.

Las acciones confieren a sus propietarios Derechos:

1. Corporativos: Voz y Voto.
2. Económicos o patrimoniales: Dividendos y de ganancia del capital

Pero también implican las Obligaciones de lealtad y de realización de sus aportaciones. Incluso, cuando un accionista tenga conflicto de interés, deberá abstenerse de votar, de lo contrario responderá de daños y perjuicios cuando su voto hubiera sido decisivo<sup>458</sup>, y al ser potestativo, Gonzalo García Velasco considera<sup>459</sup>, que las opciones para ejercerlo respecto a la toma de decisiones son:

1. *Inasistencia*.
2. *Abstención*.
3. *A favor*.
4. *En contra (disidencia)*.-Siendo esta la más conveniente opción en caso de haber una clara oposición, ya que legitima el reclamar la oposición eventualmente por la vía judicial, e incluso, tratándose de cambio de objeto o nacionalidad, transformación, y escisión<sup>460</sup>, podrán separarse de la S.A.<sup>461</sup>

#### **B. Régimen especial de la S.A. contemplado en la Ley del Mercado de Valores.**

Las S.A., normalmente tiene algún giro de negocios específico (o *Misión* en términos de *Management*) como todas las de su tipo, y para realizarlo requiere

---

<sup>458</sup> Cfr. *Ibíd.* 196.

<sup>459</sup> Cfr. García Velasco, Gonzalo, *op. cit.*, n. 395.

<sup>460</sup> Cfr. Art.228, fracción VIII de la LGSM.

<sup>461</sup> Cfr. *Ibíd.*, arts. 206, y 182 fracciones IV-VI.

capital, mismo que busca atraer en mayor medida, a través de la adopción de cualquiera de las tres modalidades siguientes:

**i) S.A.P.I.-** Procura tener un mayor número de inversionistas, sin que necesariamente sea a través de valores emitidos en un mercado formal, pero si estableciendo mayores garantías y flexibilidad para acordar sus relaciones entre ellos y la S.A., así como entre los accionistas e inversionistas, en mayor medida que los permitidos en la LGSM.

Respecto a la S.A.P.I., se coincide con Manuel Lizardi Albarrán<sup>462</sup>, en que debería estar reglamentada en la LGSM y no en la LMV, al contener disposiciones optativas de carácter general, en contraste con la S.A.B. y la S.A.P.I.B., que si constituyen un régimen especial bursátil.

**ii) S.A.P.I.B.-** Pretende ser una S.A.B. (por ejemplo al emitir acciones en el mercado de valores formal), pero al no estar lista todavía para ello, entra a un programa de *conversión* para cumplir con los requisitos de la misma, lo que deberá lograr en un plazo máximo de tres años, ostentándose desde el inicio de la transición como S.A.P.I.B, con los derechos, obligaciones y beneficios que esto implica.

**iii) S.A.B.** - Es aquella que emite acciones o títulos que las representen en el mercado formal de valores, es decir en la bolsa de valores, lo cual realiza como una forma de financiarse.

Al asumir y ostentarse en cualquiera de estas modalidades, mediante la modificación a su denominación social, se aplicará a ellas en primer término la LMV, y supletoriamente la LGSM, y en caso de incumplirse con lo estipulado sobre GC, se origina el derecho a reclamar el pago de daños y perjuicios, así como la imposición de sanciones penales y administrativas, además de la eventual nulidad absoluta del acto jurídico violatorio.<sup>463</sup>

---

<sup>462</sup> Lizardi Albarrán, Manuel, *op. cit.*, n. 404.

<sup>463</sup> *Cfr.* Art. 4 de la LMV.

Para un estudio más profundo de las *sociedades bursátiles*<sup>464</sup>, desde el punto de vista jurídico, ya sea en su carácter de emisoras o de intermediarios bursátiles, se sugiere consultar los importantes textos sobre la materia escritos por Jesús de la Fuente Rodríguez<sup>465</sup> y Gonzalo García Velasco<sup>466</sup>, ya que en esta investigación nos centraremos en los aspectos de GC y BGC principalmente.

Así, las figuras: S.A.P.I., S.A.P.I.B., y S.A.B., pretenden incentivar la inversión, reconociéndola como *capital de riesgo*, es decir, que se puede perder totalmente, por lo que ofrecen como mitigación y atractivo el permitir y formalizar elementos de GC, tales como:

1. Definición<sup>467</sup> de,
  - Consorcio o grupo de negocios, así como de Grupo Empresarial.
  - Directivos relevantes: El Director General (CEO) y los encargados de finanzas, jurídico, operación, etc.
  - Evento e Información relevantes.
  - Personas relacionadas.
  - Poder de mando.

2. Institucionalizar al Consejero Independiente.

---

<sup>464</sup> Cfr. Ibídem, art. 1, fracción III, es decir, las que cotizan valores en la bolsa, obtengan inscripción en el Registro Nacional de Valores (RNV) o se encuentran comprendidas, como la S.A.P.I., en la legislación de valores, sin que necesariamente lleguen a cotizar.

<sup>465</sup> De la Fuente Rodríguez, Jesús, *op. cit.* n. 228.

<sup>466</sup> Cfr. García Velasco, Gonzalo, *op. cit.*, p. IX, n. 395.

<sup>467</sup> Cfr. Art. 2 de la LMV.

3. Señalar responsabilidad por los Daños y Perjuicios (art. 46) que causen los tomadores de decisiones.
4. Substituir al comisario, por los Comités Interno de Auditoria y de Prácticas Societarias, así como el Auditor externo (contable).
5. Definir el Conflicto de interés.
6. Permitir acuerdos entre accionistas (*Shareholder Agreements*), tales como:
  - *Tag-along right*.- En que un accionista tiene el derecho de vender sus acciones en los mismos términos y condiciones que lo haga otro.
  - *Drag-along right*.- Aquí en cambio el accionista está obligado a la venta.
  - *Call/Put, Options*.- El accionista puede comprar (*Call*) o vender (*Put*) en un plazo, cantidad y precio, previamente acordados.
  - *Covenants* generales y financieros (Razones financieras).- Consistentes en las obligaciones de hacer o no hacer por la sociedad mercantil y/o sus accionistas.
7. Revelación adecuada de información y trato equitativo a todos los *Stakeholders*, incluyendo a los accionistas<sup>468</sup>.

Ahora se estudiará en detalle las disposiciones de GC en cada una de ellas.

---

<sup>468</sup> Cfr. Roldán Xopa, José (coord.), *et al.*, *Derecho Bursátil Contemporáneo, temas selectos*, Coed. Porrúa-ITAM, México, 2008, artículo de Burgueño Colín, Luis: *Revelación de información e información privilegiada, la nueva estructura orgánica de la sociedad anónima bursátil*, pp. 85-116.

## 1. S.A.P.I.

Está regulada extensivamente, en los artículos 12 a 21 de la LMV, que la conceptualiza, señala sus requisitos formales, y define además en las secciones siguientes:

- I. De la Administración y vigilancia.
- II. De las Asamblea de accionistas y convenios entre socios.
- III. S.A.P.I.B. (como una sub modalidad de la S.A.P.I.B.).

Las medidas de GC se planearán, modificarán e instrumentarán específicamente por los accionistas de cada S.A.P.I., mediante un *traje a la medida* de sus características corporativas, que en forma integrada, compatible y consistente, defina las responsabilidades y/o relaciones entre los siguientes grupos de interés:

1. Accionistas actuales o futuros, así como admisión o exclusión de nuevos accionistas.
2. Los accionistas y la asamblea de accionistas.
3. La asamblea de accionistas y el Consejo de Administración.
4. El secretario del consejo (que no forma parte del Consejo de Administración bajo este régimen) y todos los anteriores.
5. El director general.
6. Directivos relevantes de las áreas: contable, financiera, administrativa y jurídica.

7. Personas: relacionadas, importantes, y relevantes.

Asimismo, según la materia que aborden, se pueden clasificar las disposiciones de GC en los aspectos:

1. Contable.
2. Financiero.
3. De negocios en general.
4. Jurídico, instrumentando en buena medida a los anteriores.

De igual forma se propone abordar la construcción de las reglas de cada S.A.P.I., mediante *Módulos* intercambiables y modificables, siempre que en todo momento sean compatibles y no se contravengan entre sí, tales como los siguientes:

1. Acuerdos entre socios.
2. Manejo de las acciones.
3. Administración.
4. Vigilancia.
5. Información.
6. Responsabilidades.

Mismos que se formalizarán en los *Estatutos* de cada S.A.P.I., reflejando las decisiones que se hayan tomado de entre las distintas opciones posibles, pudiendo los disidentes separarse de la sociedad a partir de que surta efectos el

acuerdo, y recibiendo como liquidación el valor contable de sus acciones, vigente en el ejercicio de que se trate<sup>469</sup>.

En cuanto a la transmisión de acciones y acuerdo entre los socios, la LMV los señala de manera optativa en el artículo 13, mismo que por su importancia y claridad, transcribimos íntegramente, y en que insertamos en nota de pie de página la explicación de los preceptos de referencia a la LGSM:

**“Artículo 13.-** *Las sociedades anónimas promotoras de inversión, además de contemplar en sus estatutos sociales los requisitos que se señalan en el artículo 91<sup>470</sup> de la Ley General de Sociedades Mercantiles, **podrán** prever estipulaciones que, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 16, fracciones I a V<sup>471</sup> de esta Ley<sup>472</sup>:*

- I. Impongan restricciones, de cualquier naturaleza, a la transmisión de propiedad o derechos, respecto de las acciones de una misma serie o clase representativas del capital social, distintas a lo que se prevé en el artículo 130<sup>473</sup> de la Ley General de Sociedades Mercantiles.*
  
- II. Establezcan causales de exclusión de socios o para ejercer derechos de separación, de retiro, o bien, para amortizar acciones, en adición a lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como el precio o las bases para su determinación.*

---

<sup>469</sup> Cfr. Artículo 12 de la LMV.

<sup>470</sup> Relativo a las acciones, bonos de fundador en su caso, comisarios, y facultades y forma de deliberación de la Asamblea de Accionistas.

<sup>471</sup> Cuando reúnan al menos el 10 % del capital social respecto a nombramiento de Consejero independiente y Comisario, así como solicitud de convocatoria, y con el 15 % como mínimo, el ejercicio de responsabilidad civil contra administradores y comisarios.

<sup>472</sup> Para el caso de ser S.A.B., podrá hacerse al tener solamente un equivalente al 25 % del capital social pagado (Cfr. Arts. 48 y 50 de la LMV).

<sup>473</sup> En que puede pactarse que la transmisión de acciones solamente se haga con la autorización del Consejo de Administración, quien de negarla, deberá designar un comprador alterno que las adquiera a precio de mercado.



**III.** *Permitan emitir acciones distintas de las señaladas en los artículos 112<sup>474</sup> y 113<sup>475</sup> de la Ley General de Sociedades Mercantiles que:*

**a)** *No confieran derecho de voto o que el voto se restrinja a algunos asuntos.*

**b)** *Otorguen derechos sociales no económicos distintos al derecho de voto o exclusivamente el derecho de voto.*

**c)** *Limiten o amplíen el reparto de utilidades u otros derechos económicos especiales, en excepción a lo dispuesto en el artículo 17<sup>476</sup> de la Ley General de Sociedades Mercantiles.*

**d)** *Confieran el derecho de veto o requieran del voto favorable de uno o más accionistas, respecto de las resoluciones de la asamblea general de accionistas.*

*Las acciones de que trata esta fracción, computarán para la determinación del quórum requerido para la instalación y votación en las asambleas de accionistas, exclusivamente en los asuntos respecto de los cuales confieran el derecho de voto a sus titulares.*

**IV.** *Implementen mecanismos a seguir en caso de que los accionistas no lleguen a acuerdos respecto de asuntos específicos.*

**V.** *Amplíen, limiten o nieguen el derecho de suscripción preferente a que se refiere el artículo 132<sup>477</sup> de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Al*

---

<sup>474</sup> Acciones ordinarias.

<sup>475</sup> Con derecho a voto únicamente en Asambleas extraordinarias y solamente respecto a prórroga de la sociedad, disolución anticipada, cambio de objeto o de nacionalidad, transformación, fusión o escisión.

<sup>476</sup> Que señala como nulas las estipulaciones que excluyan a uno o más socios de la participación en las ganancias.

*respecto, podrán estipularse medios de publicidad distintos de los señalados en dicho precepto legal.*

- VI.** *Permitan limitar la responsabilidad en los daños y perjuicios ocasionados por sus consejeros y directivos relevantes, derivados de los actos que ejecuten o por las decisiones que adopten, en términos de lo establecido en el artículo 33<sup>478</sup> de esta Ley.*

*Los títulos relativos a las acciones representativas del capital social de las sociedades anónimas promotoras de inversión, deberán incorporar, en su caso, las estipulaciones previstas en este artículo.”*

Adicionalmente a lo señalado en el artículo anterior, el artículo 16 de la LMV confiere los siguientes **beneficios y opciones a los accionistas de una S.A.P.I.**, frente a la no permisibilidad de la LGSM o mediante porcentajes menores del capital social, tales como:

Reuniendo al menos un 10 % (DIEZ POR CIENTO) de acciones representativas del capital,

- Designar o revocar a un miembro del Consejo de Administración, mismo que a su vez podrá ser revocado por los demás accionistas, a condición de que entonces revoquen a la totalidad de consejeros, quienes no podrán ser nombrados nuevamente sino hasta después de 12 (DOCE) meses<sup>479</sup>.
- Solicitar al presidente del consejo o a cualquier comisario, convoque a la asamblea general de accionistas, o se aplace por una sola vez y por tres

---

<sup>477</sup> Mismo que deberá ejercitarse en proporción al número de sus acciones, dentro del término de 15 días naturales a la publicación de aumento de capital, en que por cierto, y aunque la LGSM no lo señala expresamente, nosotros opinamos que por analogía opera lo mismo para la transmisión de acciones.

<sup>478</sup> Sobre pago de daños y perjuicios causados por negligencia en el cargo.

<sup>479</sup> Esta medida parece muy inteligente, a fin de evitar revocaciones arbitrarias, que perjudicarían a todos.

días naturales, la discusión de asuntos en que no consideren estar suficientemente informados.

Con al menos el 15 % (QUINCE POR CIENTO), *ejercer la acción de responsabilidad civil en contra de los administradores*, sin necesidad de resolución de la Asamblea General de Accionistas.

De tener cuando menos el 20 % (VEINTE POR CIENTO) de acciones con voto, *Derecho a oposición judicial*<sup>480</sup> (NO aplica el artículo 201 LGSM, que requiere el 33 %).

***Derecho a Convenir entre los socios***<sup>481</sup>:

- La no competencia, siempre que se establezca el plazo (que no puede exceder a tres años), actividad y cobertura geográfica pactados.
- Cláusulas de *Drag-along right*, *Tag-along right*, *Call/Put Options*, sobre acciones<sup>482</sup>, así como ampliar, restringir y/o detallar las disposiciones del derecho de preferencia establecido en el artículo 132 de la LGSM, aun cuando sean realizados con terceros.
- Estipulaciones respecto al ejercicio del voto, incluyendo su restricción en general o solamente respecto a ciertos asuntos a discutir.
- Acuerdos para la enajenación de sus acciones en oferta pública.

De igual manera las S.A.P.I., previo acuerdo de consejo, ***podrán adquirir acciones representativas de su capital social***<sup>483</sup>, sin que aplique la prohibición del artículo 134 de la LGSM, ya sea con cargo al capital contable, o solamente al capital social, para permanecer en tesorería y sin que computen para la toma de decisiones de la asamblea de accionistas ni generen derechos económicos, y para

---

<sup>480</sup> Cfr. Art. 16, fracción V, de la LMV.

<sup>481</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 16, fracción VI.

<sup>482</sup> Cfr. p. 165.

<sup>483</sup> Cfr. Art. 17 de la LMV.

posteriormente colocarlas o cancelarlas, sin que se requiera resolución de la asamblea de accionistas.

Por otra parte **se exige a las S.A.P.I. de publicar sus estados financieros**, como excepción a lo dispuesto por el artículo 177 de la LGSM, que dicho sea de paso es una obligación costosa y anacrónica, pues obliga a publicar los mismos en el diario de mayor circulación de la localidad, o en el D.O.F., en caso de tener oficinas o dependencias en varias entidades federativas, y que por lo tanto nadie lleva a cabo actualmente por dichas razones.

### **Administración y vigilancia de la S.A.P.I.**

Respecto a la administración, se establece que en forma obligatoria estará encomendada a un **Consejo de Administración**<sup>484</sup>, **pudiéndose optar junto con los aspectos de vigilancia**<sup>485</sup> por adoptar lo señalado para las S.A.B. en la misma LMV, aunque no será obligatorio el requisito de independencia para los consejeros, pero en cambio en la vigilancia en lugar del comisario se deberá contar con un auditor externo independiente así como un comité interno de auditoría, integrado por consejeros<sup>486</sup>.

## **2. S.A.P.I.B.**

La LMV regula como un subtipo de la S.A.P.I. a la S.A.P.I.B., por lo que la instrumenta en una sección III de la misma, en los artículos 19 a 21 inclusive, y de acuerdo principalmente a lo siguiente.

---

<sup>484</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 14.

<sup>485</sup> Cfr. *Ibid.*, art.15.

<sup>486</sup> Aquí por ejemplo y respecto a todos los comités, nosotros consideramos que no debería obligarse a que lo integren consejeros, ya que podrían causar *temor reverencial* a los demás miembros, impidiendo su óptimo funcionamiento. Esto sin perjuicio de la toma de decisiones que deba efectuar el consejo de administración, tomando en cuenta o desestimando los resultados de los trabajos de los comités.

Tiene la facultad de solicitar su inscripción en el Registro nacional de Valores (RNV), debiendo previamente la Asamblea de Accionistas acordar<sup>487</sup>:

1. El ser una S.A.B. en un plazo no mayor a tres años, contado desde su inscripción, cumpliendo además con las disposiciones aplicables, según el tipo de valor a listar en la bolsa de valores respectiva.
2. Contemplar en sus Estatutos las disposiciones aplicables a las S.A.B., en cuanto a la integración del capital social, así como prever las causas y efectos de la cancelación en el RNV.
3. Identificar a las personas que tengan el control sobre la toma de decisiones.
4. Contar con al menos un consejero independiente.
5. Tener un comité de prácticas societarias, de acuerdo a lo señalado para la S.A.B., e integrado exclusivamente por consejeros, y presidido por un independiente. La sociedad **podrá optar** por encomendar a dicho comité también las funciones en materia de auditoría.

Posteriormente, ya como S.A.P.I.B., **podrá** colocar en la bolsa sus valores, con o sin oferta pública<sup>488</sup>, **PERO** los mismos solamente podrán ser adquiridos por inversionistas institucionales y calificados, que manifiesten por escrito su conocimiento sobre este tipo de sociedades y los riesgos de inversión que conllevan.

De hacerlo deberá cumplir con los requisitos de mantenimiento en el RNV<sup>489</sup>, mismos que la CNBV, en su calidad de autoridad bursátil y mediante disposiciones de carácter general, podrá reducir.

---

<sup>487</sup> Cfr. *ib.*, art. 19.

<sup>488</sup> Cfr. op. cit., art. 20.

<sup>489</sup> Cfr. *ib.*, art. 21.

En caso de incumplir con dichos requisitos, la S.A.P.I.B., estará obligada a realizar una oferta pública de adquisición<sup>490</sup>, dentro de los 180 (CIENTO OCHENTA) días naturales siguientes a la fecha en que sea requerida por la CNBV o concluya el plazo de tres años para convertirse en S.A.B.

### **3. S.A.B.**

Tiene una regulación más extensa que la S.A.P.I.B., comprendiéndose en 36 artículos, del 22 al 57 de la LMV, y con las siguientes seis secciones:

- I. De la administración (que incluye los deberes de Diligencia y Lealtad por parte del consejo y los consejeros, así como las Acciones de responsabilidad contra la misma).
- II. De la vigilancia.
- III. De la gestión, conducción y ejecución de los negocios sociales.
- IV. De las asambleas de accionistas y derechos de los socios.
- V. De las disposiciones especiales aplicables a la emisión de acciones de las S.A.B.
- VI. De las operaciones que las S.A.B realizan con acciones de su capital social o títulos de crédito que las representen.

En la LMV se establece también que las entidades financieras que sean S.A.B., se regirán por las leyes especiales en la materia<sup>491</sup>.

Adicionalmente, habrá que atender a las distintas circulares que las autoridades bursátiles emiten, particularmente para las Emisoras la llamada

---

<sup>490</sup> *Ibíd.*

<sup>491</sup> *Cfr. Ib., art. 22.*

*Circular Única de Emisoras*<sup>492</sup> se establece requisitos detallados, en 301 páginas, que contienen varias decenas de anexos, enumerados de la A a la Z, y en algunos casos a su vez de cada letra sus accesorios BIS, o identificados con numerales, en que destaca el *Anexo N* del instructivo/formato del *Informe Anual* que deberán seguir las Emisoras.

La Bolsa Mexicana de Valores (BMV<sup>493</sup>) en cumplimiento a lo dispuesto por la LMV solicita información a las emisoras en forma: i) Inicial, ii) Trimestral; iii) Anual, incluyendo su grado de adhesión a las *mejores prácticas corporativas*; así como iv) adicional y legal en caso de haber algún hecho relevante. A las tres últimas se les llama de *mantenimiento* para continuar *listadas*, es decir, formalmente dentro de la BMV, y se envía electrónicamente a través de la página *Emisnet*<sup>494</sup>, lo que pretende asegurara una mayor rapidez y oportunidad en su divulgación.

Por lo que toca a cada sección se destacarán enseguida los aspectos más relevantes de GC.

### *Sección I. De la Administración.*

Regulada en los artículos 23 a 40, y que la encomienda a un Consejo de Administración y a un Director general.

El consejo estará integrado por un máximo de 21 consejeros<sup>495</sup>, de los cuales cuando menos un 25 % deberán ser independientes, mismos que podrán

---

<sup>492</sup> D.O.F. 19 de marzo de 2003, y siendo formalmente su denominación como: *Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores.*

<sup>493</sup> Cfr. Reglamento Interior de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A., autorizado por la CNBV mediante oficio de número 601-I-CGN-78755/99 de fecha 27 de septiembre de 1999, mismo que se puede consultar en: <http://www.bmv.com.mx/>

<sup>494</sup> Véase: <http://emisnet.bmv.com.mx/emisnet2/seguridad/login.do>

<sup>495</sup> Aquí se buscan mediante un número impar evitar un *Deadlock* (empate), así como la eventualmente consecuente decisión mediante *voto de calidad* por parte del presidente del consejo; sin embargo al ser un número impar el 25 % no daría un entero, por lo que en nuestra opinión dicho porcentaje debería cambiarse, tal vez a una proporción, digamos de dos a uno en caso de un mínimo de tres, y otras progresivas cuando sea un número mayor.

tener un suplente<sup>496</sup>, y creará y se auxiliará de los comités que estime pertinente, debiendo los de prácticas societarias y de auditoría integrarse exclusivamente por un mínimo de tres consejeros independientes, excepto cuando alguna persona detente un control de la menos 50 % (CINCUENTA POR CIENTO) del capital, en que los independientes deberán ser mayoría, de lo cual se deberá informar fehacientemente al público.

Los consejeros independientes deberán ser seleccionados en base a su experiencia, capacidad y prestigio profesional, además de estar libres de conflictos de interés, al no estar supeditados personal o económicamente con la sociedad en ninguna otra forma, lo cual será calificado por la Asamblea de accionistas<sup>497</sup>.

Asimismo, el consejo designará a un secretario que **NO** formará parte del Consejo.

El consejo **podrá**<sup>498</sup> sesionar por lo menos cuatro veces durante cada ejercicio social,<sup>499</sup> y se ocupará de los siguientes asuntos<sup>500</sup>:

1. Vigilar que se cumplan los acuerdos de la asamblea de accionistas.
2. Manejo de activos, por un importe mayor al 5 % (CINCO POR CIENTO) de los activos simples o consolidados, ya sea que se trate de adquisiciones o enajenaciones, otorgamiento de garantías o de asunción de pasivos, exceptuándose las inversiones en valores de deuda o instrumentos bancarios de acuerdo a las políticas que el mismo consejo establezca.
3. Operaciones con personas relacionadas, excepto tratándose de prestaciones laborales a los empleados, o como actos normales del

---

<sup>496</sup> Nosotros sugeriríamos tener solamente uno o dos suplentes como máximo para todos los titulares, que actúen como un *pool*, es decir en suplencia de cualquier titular y no solamente de uno predeterminado.

<sup>497</sup> Cfr. Fracciones I-V del art. 26 de la LMV.

<sup>498</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 27.

<sup>499</sup> Pensamos que en realidad se quiso decir, y deberían establecerse así, reuniones obligatorias de evaluación desempeño correspondientes a cada trimestre del año (*Quarterly meetings*).

<sup>500</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 28.



negocio, en condiciones de mercado, así como inusuales o no recurrentes.

4. Nombramiento, retribución y remoción del director general<sup>501</sup>, así como determinar en su caso limitaciones a la facultad para actos de dominio<sup>502</sup>.
5. Dispensas para que los administradores aprovechen para sí oportunidades de negocios que correspondan originalmente a la sociedad.
6. Determinación de las políticas contables, financieras y de auditoría externa.
7. Presentación de informes sociales, incluyendo el anual del cierre del ejercicio.
8. Manejo de riesgos (*Risk Management*<sup>503</sup>).

*Deber de diligencia.*- Los miembros del consejo deberán actuar en forma diligente<sup>504</sup>, es decir, de buena fe y en el mejor interés de la sociedad, para lo cual podrán allegarse de todos los elementos de información y documentación que estimen pertinente, pudiendo ser responsables del pago de daños y perjuicios, incluso por no actuar y/o acudir a las sesiones de consejo sin causa justificada.

---

<sup>501</sup> Lo cual adquiere consistencia para una adecuada toma de decisiones ya que jerárquicamente el director general deberá rendir cuentas al consejo.

<sup>502</sup> Debiendo a nuestro juicio agregarse también las relativas a la suscripción de títulos de crédito, incluyendo el poder garantizarlos o no.

<sup>503</sup> Cfr. n. 90.

<sup>504</sup> Cfr. Arts. 30-33 de la LMV.

Deber de lealtad<sup>505</sup>.- Asimismo, junto con los directivos relevantes y representantes legales, serán responsables de:

1. Avalar y divulgar la información relevante, incluyendo la contable, evitando que sea falsa o induzca al error, debiendo por lo demás guardar confidencialidad y reserva de los asuntos sociales.
2. Informar inmediatamente a los comités de auditoría y de prácticas societarias, sobre conflictos de interés, absteniéndose de votar en los que les atañen directamente, y de cualquier irregularidad que conozcan.
3. Abstenerse de obtener indebidamente beneficios económicos sin causa legítima, o de favorecer inequitativamente a un grupo de accionistas o a terceros.
4. No utilizar información privilegiada indebidamente, ni realizar actividades del giro principal o relacionado de la sociedad, salvo que cuenten con la autorización societaria debida.

En caso de contravención a sus deberes de diligencia y de lealtad, de acuerdo a lo señalado en los párrafos anteriores, los consejeros serán responsables del pago de daños y perjuicios cuando se cause un daño patrimonial a la sociedad<sup>506</sup>, pudiendo la sociedad en su caso contratar a favor de los consejeros seguros, fianzas o cauciones, excepto cuando sean ocasionados por actos dolosos, de mala fe o ilícitos.

Acciones de responsabilidad<sup>507</sup>.- A saber:

1. Siempre serán a favor de la sociedad, por la totalidad del monto, y con prescripción negativa en 5 (CINCO) años.

---

<sup>505</sup> Cfr. *Ibidem*, arts. 34-36.

<sup>506</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 37.

<sup>507</sup> Cfr. *Ib.*, arts. 38-40.

2. Podrán ser ejercidas por los representantes legales de la misma, previo acuerdo de cuando menos el 33 % de los accionistas, adoptado en asamblea general<sup>508</sup>, o por los accionistas que representen cuando menos el 5 % (CINCO POR CIENTO) del capital social, quienes en caso de haber actuado con temeridad o mala fe, serán condenadas por el juez al pago de costas.
3. Permitirán al demandante transigir respecto al pago de daños y perjuicios, solamente mediante acuerdo previo y por escrito del Consejo de Administración.
4. Tendrán como excluyente a favor del Consejo de Administración y/o los consejeros:
  - El que hayan actuado de buena fe, y
  - Cumplan resoluciones del propio consejo con conocimiento de los comités, o de la asamblea de accionistas, o
  - Efectúen la misma con base a la información proporcionada por los directivos relevantes, auditores externos o por expertos independientes, o
  - Hayan tomado la decisión a su leal saber y entender y que los efectos patrimoniales negativos no hayan sido previsibles al momento de tomarla.

### Sección II. De la vigilancia<sup>509</sup>.

---

<sup>508</sup> Cfr. *Ibidem*, párrafo sexto del art. 38, así como arts. 161 y 163 de la LGSM.

<sup>509</sup> Cfr. *Ibid.*, arts. 41-43.

En lugar del Comisario, la misma estará a cargo del consejo de administración, quien se auxiliará de los comités de prácticas societarias y de auditoría (cuyos presidentes serán nombrados y podrán ser removidos exclusivamente por la asamblea de accionistas), así como del auditor externo, quien tendrá que ser una persona moral, pudiendo adicionalmente solicitar la opinión de expertos independientes en los asuntos que juzgue conveniente.

Asimismo, respecto a la auditoría externa, deberá evaluar el desempeño del auditor y reunirse con el mismo al menos una vez al año, así como vigilar los aspectos contables y financieros, e informar de los mismos a la asamblea de accionistas. De igual manera vigilar el desempeño del director general y demás directivos relevantes y demás empleados de la sociedad, así como en general verificar la eficacia y eficiencia de los controles internos societarios.

Sección III. De la gestión, conducción y ejecución de los negocios sociales<sup>510</sup>.

Los cuales estarán encomendados al director general, en concordancia con lo que establezca el Consejo de Administración, y siendo su responsabilidad:

1. Someter sus estrategias a la aprobación del Consejo de Administración.
2. Dar cumplimiento a los acuerdos de la Asamblea de Accionistas o del Consejo.
3. Suscribir y responder por la exactitud y veracidad de la información relevante junto con los directivos relevantes<sup>511</sup>, en las áreas de su competencia.

---

<sup>510</sup> Cfr. *Ibidem*, arts. 44-46.

<sup>511</sup> Siendo estos como mínimo aquellos que están a cargo de las áreas financiera y jurídica.

4. Proponer a los comités respectivos los sistemas contables y de auditoría.
5. Verificar que se realicen las aportaciones de capital.

Sección IV. De las asambleas de accionistas y derechos de los socios<sup>512</sup>.

La Asamblea de Accionistas deberá aprobar el ejercicio anual, estando representado al menos el 20 % (VEINTE POR CIENTO) del capital social, ya sea de sociedades individuales o consolidadas.

En los estatutos podrán estipularse medidas tendientes a prevenir el control societario, vía la adquisición de acciones, siempre que NO:

- Haya más de un 5 % (CINCO POR CIENTO) de accionistas disidentes.
- Restrinjan en forma absoluta la toma de control.
- Contravengan a lo previsto para el caso de ofertas públicas forzosas de adquisición.

Respecto a los convenios entre socios, derechos conferidos inicialmente a la S.A.P.I.,<sup>513</sup> solamente podrán efectuarlos previa autorización de la CNBV, debiendo en todo caso informar de los demás convenios a la sociedad dentro de los siguientes 5 (CINCO) días hábiles a su celebración, para que a su vez sean informados al público.

Asimismo, los accionistas que representen al menos un 10 % (DIEZ POR CIENTO) del capital social tendrán derecho a:

---

<sup>512</sup> Cfr. *Ibid*, arts. 47-52.

<sup>513</sup> Cfr. *Ib.*, arts. 13, fracciones I-III, en relación con el párrafo último del art. 48.

- Designar a un miembro del consejo de administración, el cual solamente podrá ser revocado por restantes accionistas con porcentaje mayor, cuando se revoquen a todos los consejeros, no pudiendo las personas revocadas volver a ser nombradas sino hasta pasado un lapso de tiempo de 12 (DOCE) meses contados a partir de dicho acto.
- Requerir que se convoque a Asamblea de Accionistas, así como que se aplaze por una sola vez y hasta por tres días naturales, la discusión de asuntos sobre los que no se consideren suficientemente informados.

De igual manera, los que reúnan al menos un 20 % (VEINTE POR CIENTO) podrán oponerse judicialmente a las resoluciones de la Asamblea de Accionistas.

En todo caso, los accionistas que voten teniendo conflicto de interés, serán responsables frente a la sociedad.

#### Sección V. De las disposiciones especiales aplicables a la emisión de las S.A.B.<sup>514</sup>

Estas regulaciones se refieren a las acciones representativas del capital, en que:

- Se podrán emitir y conservar acciones en tesorería, siempre que se informe debidamente al público, y previo acuerdo tomado en Asamblea Extraordinaria de Accionistas.
- O bien, no ordinarias, contando con previa autorización de la CNBV, y hasta por un máximo del 25 % (VEINTICINCO POR CIENTO) del capital social.
- No se podrán instrumentar mecanismos que limiten el voto, salvo cuando las acciones devengan en ordinarias en el plazo máximo de 5 (CINCO)

---

<sup>514</sup> Cfr. *ib.*, arts. 53-55.

años. Se exceptúa de esta prohibición a los títulos de crédito que representen las acciones de dos o más sociedades.

Sección VI. De las operaciones que las sociedades anónimas bursátiles realizan con acciones de su capital social o títulos de crédito que las represente.<sup>515</sup>

La cual permite a las S.A.B. adquirir sus propias acciones en los mismos términos que la S.A.P.I., pero con un límite en monto equivalente al 25 % (VEINTICINCO POR CIENTO) del capital social, debiendo siempre cuidarse que las personas relacionadas no caigan en el uso de información privilegiada, ya sea que lo hagan directamente o a través de la sociedad o de otros vehículos jurídicos.

**Infracciones, prohibiciones y delitos.**

Adicionalmente la LMV establece el apartado anterior, en el Título XIV, y en los artículos 362 a 411, conforme a lo siguiente.

Información privilegiada.- Consistente en el conocimiento de eventos relevantes que no hayan sido revelados al público<sup>516</sup>, y a la cual se considera que tienen acceso<sup>517</sup> los accionistas que tengan como mínimo un 10 % (DIEZ POR CIENTO) del capital social o del 5 % (CINCO POR CIENTO) tratándose de entidades financieras, consejeros y directivos relevantes, auditores, y familiares por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, o socios de negocios o copropietarios de la sociedad.

Todas las personas citadas deberán guardar confidencialidad sobre la misma, así como esperar un plazo de tres meses<sup>518</sup> contado a partir de la última enajenación o transmisión de valores que se hubiera efectuado, para poder efectuar transacciones sobre los mismos.

---

<sup>515</sup> Cfr. *Ibidem*, arts. 56-57.

<sup>516</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 362.

<sup>517</sup> Cfr. *Ib.*, art. 363.

<sup>518</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 365.

En todo caso la contraparte que se sienta afectada por esta razón podrá demandar en los tribunales competentes la indemnización correspondiente<sup>519</sup>.

Información falsa<sup>520</sup>.- O que induzca al error, la cual también está expresamente prohibida, particularmente respecto a la situación financiera, administrativa, económica o jurídica de una emisora, y que se divulgue por cualquier medio.

Asimismo se prohíbe la manipulación del mercado, simulación, o intervención cuando haya conflicto de interés y en general contravenir a los sanos usos y prácticas del mercado<sup>521</sup>.

En la LMV destacan a los siguientes Delitos bursátiles<sup>522</sup>, **Cuadro Seis:**

Conducta tipificada:	Sanción en prisión en años:
El ostentarse indebidamente como intermediario bursátil.	5 a 15
Realizar ofertas no autorizadas de valores.	Ídem.
Conducta tipificada:	Sanción en prisión en años:
Alterar la contabilidad en cualquier forma.	2 a 10*
Violar el secreto bursátil de clientes.	3 a 9*
Continuar realizando funciones quien fue removido, suspendido o inhabilitado.	2 a 7*
Alterar los precios artificialmente en una oferta pública forzosa.	2 a 6

<sup>519</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 364.

<sup>520</sup> Cfr. *ib.*, arts. 368-369.

<sup>521</sup> Cfr. *Ibidem*, 370.

<sup>522</sup> Cfr. *Ibid.*, arts. 373-388.



Violar el secreto bursátil por profesionales externos.	2 a 6
Quien obtenga un beneficio por información privilegiada o Manipule el mercado.	2 a 6, cuando el beneficio <sup>523</sup> sea hasta por 100 mil días de SMGVDF <sup>524</sup> , y el doble cuando exceda dicho monto.
Difundan información falsa, oculten u omitan revelar eventos relevantes	1 a 5
Sustraer claves de acceso de recepción de órdenes y operativas.	0.5 (6 meses) a 5*
Inflar los gastos.	3 a 12*

\*Estos se verán agravados y sancionados hasta en una mitad más, de ser instados por accionistas, consejeros y directivos.

Los delitos bursátiles:

1. Serán perseguidos a petición de la autoridad hacendaria, que en México es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, escuchando a la CNBV, salvo en aquellos que se haya causado un deterioro en el patrimonio de contrapartes, quienes podrán formular la querrela directamente.
2. Prescribirán en tres años desde que se conozcan y en 5 desde que se cometan.
3. Las penas se reducirán a un tercio cuando se haya reparado el daño, excepto cuando se hayan inflado gastos.

### **Sanciones administrativas.**

<sup>523</sup> Definiendo la ley, en el penúltimo párrafo del art. 381, como *el obtener una ganancia o evitarse una pérdida.*

<sup>524</sup> Lo que a 2013 equivale a \$ 6´476,000.00 al ser el Salario Mínimo General Vigente en el Distrito Federal (SMGVDF) para dicho año de \$ 64.76, *Cfr.* D.O.F. 21 de diciembre de 2012.

Adicionalmente la LMV regula sanciones administrativas, que serán impuestas por la CNBV, destacando las pecuniarias (Multas)<sup>525</sup>:

1. De 200 a 10 mil días de SMGVDF<sup>526</sup>, cuando se trate de irregularidades respecto a la información que en general están obligadas a presentar las sociedades bursátiles.
2. 3 mil a 20 mil días de SMGVDF<sup>527</sup>, cuando se trate de los informes anuales, o que correspondan a irregularidades en materia de auditoría y prácticas societarias.
3. 10 mil a 100 mil días de SMGVDF<sup>528</sup>, cuando se realicen operaciones sin contar con la autorización debida.
4. Del doble del beneficio obtenido cuando se actué con dolo o mala fe y se cause un daño patrimonial a una contraparte.
5. De 200 a 100 mil días de SMGVDF, cuando no haya una sanción específica y se viole cualquier otro precepto de la LMV.

También se detallan las sanciones consistentes en la remoción, suspensión o inhabilitación, que la CNBV podrá imponer a los funcionarios y empleados de sociedades bursátiles, de autoridades o intermediarios bursátiles.

En todo caso los afectados tienen el recurso de revisión<sup>529</sup> respecto a las infracciones administrativas y sus consecuentes sanciones, así como el procedimiento de queja<sup>530</sup> cuando consideren que han recibido un trato inequitativo o injusto.

---

<sup>525</sup> Cfr. Art. 392 de la LMV.

<sup>526</sup> Es decir entre \$13 mil a \$ 650 mil pesos aproximadamente, en 2013, al ser el SMGVDF de \$ 64.76.

<sup>527</sup> Que equivalen de \$ 194,280 a \$ 1'295,200 pesos en 2013.

<sup>528</sup> Entre \$ 623 mil y \$ 6 millones aproximadamente.

<sup>529</sup> Cfr. Art. 396 de la LMV.

<sup>530</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 397.

Vale la pena destacar que se regulan las notificaciones procedimentales también en la LMV, incluyéndose la que se haga vía electrónica<sup>531</sup>.

Asimismo, se destaca que el 8 de mayo de 2013, en el marco del *Pacto por México*, se presentó una importante iniciativa de reforma a las leyes financieras, que pretende incentivar y abaratar el crédito, mediante la modificación de 38 leyes, a través de 14 decretos. La misma tendrá que ser discutida, modificada y aprobada en su caso, por el poder legislativo.

En cuanto a GC, aún sin ser el principal objetivo de la reforma, si se propone el incluir disposiciones relativas a la adquisición de acciones, operaciones relacionadas, inclusión de consejeros independientes, precisión de definiciones (como directivo o persona relevante), así como programas de autocorrección cuando las mismas entidades detecten irregularidades.

Respecto a la S.A.P.I.B. se propone ampliar el término actual de 3 años en hasta diez años, para que se convierta en S.A.B., así como contar con un capital contable de al menos el equivalente a 250 millones de UDIS.

### **C. La S.A. con fin de intermediación financiera: Bancos, casa de bolsa, sociedades de inversión, afianzadoras, aseguradoras, grupos financieros, etc.**

Al dedicarse a este tipo de actividades, que son de interés público, las S.A. deben cumplir con una vasta y específica regulación en la materia, según el tipo de intermediario que sean y las operaciones que realicen, contenida no sólo en leyes federales, también en las circulares que emiten las autoridades financieras mexicanas, principalmente la CNBV, independientemente de cumplir con las demás disposiciones legales generales que les son aplicables, e incluso en disposiciones de contenido autorregulatorio<sup>532</sup> como el *Código de Ética Profesional*

---

<sup>531</sup> Cfr. *Ibid.*, arts. 399-411, *Ibidem*.

<sup>532</sup> Cfr. Roldán Xopa, José, *op. cit.*, n. 468, pp. 111-211.

de la Comunidad Bursátil Mexicana<sup>533</sup> y el Reglamento Interior de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)<sup>534</sup>.

Considero que actualmente las regulaciones financieras son más bien de tipo operativo, y reactivas a las demandas de los distintos intermediarios financieros, por lo que se requiere un redefinición estratégica del sistema financiero mexicano, que después se formalice a través de las leyes y autoridades financieras mexicanas.

Se sugiere para una comprensión completa del sistema financiero mexicano, la lectura y análisis de los textos en la materia escritos por los doctrinarios mexicanos: Miguel Acosta Romero (†), Jesús de la Fuente Rodríguez, Humberto Ruiz Torres, Erick Carvalho Yáñez, Pablo Mendoza Martell y Eduardo Preciado<sup>535</sup>, pues esta investigación se centra principalmente en las disposiciones de GC aplicable a las S.A. que actúan como entidades financieras, ya sea como bancos comerciales (*banca múltiple*) en la Ley de Instituciones de Crédito<sup>536</sup> (LIC), o bien como casas de bolsa, contenidas en la Ley del Mercado de Valores<sup>537</sup> (LMV), e incluso para otros intermediarios financieros como Sociedades de Inversión<sup>538</sup>, las Aseguradoras<sup>539</sup>, Afores<sup>540</sup> y Siefores<sup>541</sup>, etc., o bien auxiliares de los mismos como las Calificadoras de Valores, Bolsa de Valores, Auditores

---

<sup>533</sup> Cfr. <http://bmv.com.mx/>, Marco legal, y expedido por el Consejo de Administración de la BMV el 26 de julio de 1997.

<sup>534</sup> *Ibidem*, Reglamentos, versión al 13 de febrero de 2012.

<sup>535</sup> Cfr. - Acosta Romero, Miguel, *Nuevo Derecho Bancario*, Ed. Porrúa, México, 2003, ISBN 970-07-1102-1.

- Carvalho Yáñez, Erick, *Nuevo Derecho Bancario y Bursátil Mexicano*, Ed. Porrúa, México, 1999, ISBN 970-07-1601-5.

- De la Fuente Rodríguez, Jesús, *Tratado de Derecho Bancario y Bursátil*, Ed. Porrúa, México, 2010, ISBN 970-07-7254-3.

- Mendoza Martell, Pablo y otro, *Lecciones de Derecho Bancario*, Ed. Porrúa, México, 2003, ISBN 970-07-3801-9.

- Ruiz Torres, Humberto, *Elementos de Derecho Bancario*, Ed. McGraw Hill, México, 1997, ISBN 970-10-1206-2.

<sup>536</sup> D.O.F. 18 de julio de 1990.

<sup>537</sup> D.O.F. 30 de diciembre de 2005.

<sup>538</sup> Cfr. D.O.F. 4 de junio de 2001, Ley de Sociedades de Inversión.

<sup>539</sup> Cfr. D.O.F. 20 junio de 2008, Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

<sup>540</sup> Cfr. D.O.F. 23 de mayo de 1996, Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

<sup>541</sup> Cfr. *Ibidem*.

Contables y Abogados, en que las leyes mexicanas establecen en mayor o menor medida disposiciones similares.

En forma esquemática y genérica se presentan en el siguiente cuadro las regulaciones de GC tanto para bancos como para casas de bolsa, que en muchos casos coinciden con las disposiciones aplicables a la S.A.B.

**Cuadro Siete: Regulación de las S.A. que son Bancos o Casas de Bolsa.**

<b>ASPECTO REGULADO:</b>	<b>COMENTARIOS:</b>
Autorización para constituirse y operar.	Otorgada discrecionalmente la CNBV, quien también puede revocarla bajo ciertos supuestos.
Estatutos.	Deben contener disposiciones relativas a denominación indicativa, domicilio en México y duración indefinida entre otras.
Estructura de capital.	Serie "O" para las acciones ordinarias, "L" para acciones de capital adicional hasta un 40 % de la serie "L".
Restricciones accionarias.	No pueden participar directa o indirectamente autoridades extranjeras.
Capital Mínimo.	Bancos: Equivalente a 90 millones de UDIS en general, y a fijar por la CNBV, partiendo de un mínimo de 36 millones de UDIS cuando no se realicen todas las actividades posibles. Casas de Bolsa: Según su estructura financiera y tipo de operaciones.
Asamblea de Accionistas	Deberán listarse todos los asuntos en el orden del día
Consejo de Administración.	De 5 a 15 miembros, y el 25 % deberá ser independiente.

Comité de Auditoría.	Obligatorio.
Vigilancia.	Comisario(s), uno por cada serie accionaria.
Directivos relevantes.	El Director General y directivos del siguiente nivel.
Tipo de Operaciones.	Acotadas, estando expresamente prohibidas algunas.
Calificación de Riesgo (β)	Según circulares aplicables.
Contabilidad.	Atendiendo a las NIF así como a las disposiciones de la CNBV en la materia, incluyendo llevarla conforme al catálogo de cuentas específico.
Auditoría Externa	Obligatoria anualmente.
Seguridad.	Medidas físicas mínimas en sucursales y de sistemas para transacciones electrónicas.
Garantías.	Responden por sus operaciones en general y se les considera de acreditada solvencia, salvo que estén en procedimiento de liquidación.
Sanciones administrativas.	Multas indizadas al SMGVDF, que van de 200 a 100 mil días.  Se otorga el recurso de queja y se reglamenta el procedimiento administrativo, incluyendo las notificaciones que abarcan a la electrónica.
Delitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agravados según quien los cometa además del público, con prisión de 3 meses a 15 años, así como suspensión, remoción o inhabilitación del cargo.</li> <li>✓ Reparación de daños y perjuicios.</li> </ul>
Protección al Público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Secretos bancario y Bursátil, en que sólo puede darse información a las autoridades judiciales y fiscales o procuradurías, y en muchos casos a través de la CNBV.</li> <li>✓ Protección al ahorro bancario hasta por 400 mil UDIS por cliente por institución.</li> </ul>

	✓ Intervención del IPAB o la CNBV en caso de problemas financieros del Banco o Casa de Bolsa.
--	---

## D. LA NUEVA LEY DE INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS

El 4 de abril de 2013 se publicó la Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas (LISF)<sup>542</sup>, que entrará en vigor en dos años, y tiene por objeto regular la organización, operación y funcionamiento de las Instituciones de Seguros, Instituciones de Fianzas y Sociedades Mutualistas de Seguros.

Introduce la figura del *Seguro de caución*, para lo cual se reforma también a la Ley sobre el Contrato de Seguro, y que se estima vendrá a substituir en nuestro país a la figura tradicional de la fianza comercial, como ya ha sucedido en muchos otros países.

Dicha figura queda tipificada en el siguiente artículo, que se transcribe textualmente:

**“ARTÍCULO 151.-** *Por el contrato de seguro de caución la empresa de seguros se obliga a indemnizar al asegurado a título de resarcimiento o penalidad de los daños patrimoniales sufridos, dentro de los límites previstos en dicho contrato, al producirse las circunstancias acordadas en el mismo en relación con el incumplimiento por el contratante del seguro de sus obligaciones legales o contractuales, excluyendo las obligaciones relacionadas con contratos de naturaleza financiera.*

*Todo pago hecho por la aseguradora deberá serle reembolsado por el contratante del seguro.”*

Continuando con la LISF, la misma ya incluye disposiciones de GC tales como las siguientes:

El artículo segundo define formalmente los siguientes conceptos: *Consortio, Control, Filial, Grupo Empresarial, Influencia Significativa, Poder de mando, vínculo de negocio, y vínculo patrimonial.*

---

<sup>542</sup> Cfr. D.O.F. 4 de abril de 2013.

En otras partes de la LISF se definen parámetros financieros para dichas instituciones, tales como: *Base de Inversión, Base Neta de Inversión, Operaciones Derivadas, Reservas Técnicas, Capital de Solvencia, etc.*

También se establecen las prohibiciones para estas instituciones, consistentes con evitar el comprometer su patrimonio y estabilidad financiera, mediante el otorgamiento de garantías sobre sus propiedades y activos.

Asimismo, se establecen disposiciones expresas en materia de contabilidad, sus estados financieros y revelación de información.

Así también, se incluyen disposiciones en materia de vigilancia y supervisión, inclusive para el caso de ser necesaria la intervención administrativa y gerencial de la CNBV, y la eventual salida ordenada de las instituciones reguladas.

Una parte importante es que la LISF, señala también infracciones y delitos en la materia.

Por otra parte y en forma relevante, se incluye expresamente en su capítulo tercero el título, y *por primera vez en una ley mexicana el término de GC:*

**“TÍTULO TERCERO  
DE LA ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS  
INSTITUCIONES”**

En dicho apartado se especifica lo siguiente:

Habrà al menos una Asamblea General de Accionistas, y la misma podrá ser convocada al reunirse el 10 % del capital social.

La administración de dichas instituciones (de Seguros y de Fianzas) corresponderá al Consejo de Administración y a un Director General, en el ámbito de sus competencias, y sus miembros deberán tener amplia experiencia, no haber sido condenados por delitos patrimoniales, ni tener conflicto con las instituciones que dirijan.



El número de consejeros será entre 5 y 15, y al menos el 25 % deberán ser independientes.

Cada accionista o grupo de accionistas que reúnan al menos un 10 % del capital, podrán nombrar a un consejero.

Los consejeros deberán abstenerse de votar y participar en general, en los asuntos en que puedan tener conflicto de interés.

Enseguida reproducimos textualmente, por su trascendencia, la sección tercera, contenida en los artículos 69 a 73, y nos permitimos resaltar en negritas y subrayado los puntos más significativos en dichos artículos.

### **“SECCIÓN III**

#### **DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

**ARTÍCULO 69.- Las Instituciones deberán disponer de un sistema eficaz de gobierno corporativo que garantice una gestión sana y prudente de su actividad, cuya instrumentación y seguimiento será responsabilidad de su consejo de administración.**

**El sistema de gobierno corporativo deberá corresponder al volumen de operaciones, así como a la naturaleza y complejidad de las actividades de la Institución de que se trate, y deberá comprender el establecimiento y verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos explícitos en materia de administración integral de riesgos, auditoría y contraloría internas, función actuarial y contratación con terceros de servicios necesarios para la operación de la Institución.**

**El sistema de gobierno corporativo de las Instituciones deberá considerar una estructura organizativa transparente y apropiada, una clara y adecuada distribución de funciones, así como mecanismos eficaces para garantizar la oportuna transmisión de la información. Dicho sistema deberá estar sujeto a una revisión interna, al menos anual, por parte del consejo de administración de la Institución de que se trate.**

**La Comisión, con acuerdo de su Junta de Gobierno, emitirá disposiciones de carácter general en las que establecerá los elementos que las Instituciones deberán considerar en el diseño de las políticas y procedimientos que conformen su sistema de gobierno corporativo. Dichas disposiciones deberán considerar lo siguiente:**

- I. En materia de administración integral de riesgos, las Instituciones deberán contar con un sistema eficaz que comprenda las políticas, estrategias, procesos y procedimientos de información necesarios para vigilar, administrar, medir, controlar, mitigar e informar al consejo de administración de forma continua sobre los riesgos a los que, a nivel individual y agregado, pueda estar expuesta la Institución, así como sobre las interdependencias de dichos riesgos.**

**El sistema de administración integral de riesgos deberá ser manejado por un área específica que forme parte de la estructura organizacional de la Institución, considerarse de forma continua en sus decisiones estratégicas y abarcar los riesgos establecidos para el cálculo del requerimiento de capital de solvencia a que se refiere el artículo 232 de la presente Ley, así como cualquier otro riesgo que identifique la Institución y que no se encuentre comprendido en dicho cálculo.**

*Dentro del sistema de administración integral de riesgos, las Instituciones deberán realizar una autoevaluación periódica en materia de riesgos y solvencia, que abarcará, como mínimo, lo siguiente:*

- a) El nivel de cumplimiento por parte las áreas operativas de la Institución, de los objetivos, políticas y procedimientos para la administración integral de riesgos;*
- b) Las necesidades globales de solvencia de la Institución de acuerdo al perfil de riesgo específico, los límites de tolerancia al riesgo aprobados por el consejo de administración, y la estrategia comercial de la Institución, incluyendo la revisión periódica de los posibles impactos futuros sobre la solvencia con base en la realización de la prueba de solvencia dinámica a que se refiere el artículo 245 de esta Ley;*
- c) El cumplimiento permanente de los requisitos en materia de inversiones, reservas técnicas, reaseguro, reafianzamiento, garantías, requerimiento de capital de solvencia y capital mínimo pagado, previstos en esta Ley;*
- d) El grado en el que el perfil de riesgo de la Institución se aparta de las hipótesis en que se basa el cálculo del requerimiento de capital de solvencia a que se refiere el artículo 232 de este ordenamiento, y*
- e) Una propuesta de medidas para atender las deficiencias que, en su caso, se detecten como resultado de la realización de la referida autoevaluación.*

- II. En materia de control interno, las Instituciones deberán establecer un sistema eficaz y permanente de contraloría interna, el cual consistirá, por lo menos, en el desempeño de las actividades relacionadas con el diseño, establecimiento y actualización de medidas y controles que propicien el cumplimiento de la normatividad interna y externa aplicable a la Institución de que se trate en la realización de sus actividades.**

*La función de contraloría interna constará, como mínimo, de procedimientos administrativos y contables, de un marco de control interno, de mecanismos adecuados de información a todos los niveles de la Institución, así como de una función permanente de comprobación de las actividades de la misma. Asimismo, deberá proporcionar al consejo de administración y a la dirección general los elementos necesarios para evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables, así como las posibles repercusiones de cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la Institución, y la determinación y evaluación del riesgo de cumplimiento.*

*Los resultados y recomendaciones derivados de la función de contraloría interna deberán ser notificados al consejo de administración y a la dirección general de la Institución, con el propósito de garantizar la aplicación de las medidas correctivas que correspondan;*

- III. En materia de auditoría interna, las Instituciones deberán contar con un sistema efectivo y permanente de revisión del cumplimiento de la normatividad interna y externa aplicable a la Institución de que se trate en la realización de sus actividades.**

*La función de auditoría interna deberá ser objetiva e independiente de las funciones operativas, y será efectuada por un área específica que forme parte de la estructura organizacional de la Institución o del Grupo Empresarial del que ésta forme parte, la cual será responsable de revisar periódicamente, mediante pruebas selectivas, que las políticas y normas establecidas por el consejo de administración para el correcto funcionamiento de la Institución se apliquen de manera adecuada, así como de verificar el correcto funcionamiento del sistema de control interno, su consistencia con los objetivos y lineamientos aplicables en la*

materia, y si éste es suficiente y adecuado para la actividad de la Institución. Cuando el área que efectúe la función de auditoría interna se encuentre adscrita a una persona moral integrante del Grupo Empresarial del que la Institución de que se trate forme parte, dicha persona moral estará sujeta a la inspección y vigilancia de la Comisión, respecto de las actividades previstas en esta fracción.

Los resultados y recomendaciones derivadas de la auditoría interna deberán ser notificados al consejo de administración y a la dirección general de la Institución, con el propósito de garantizar la aplicación de las medidas correctivas que correspondan;

**IV. En materia actuarial, las Instituciones deberán contar con una función actuarial efectiva y permanente que se encargará de:**

- a) Coordinar las labores actuariales relacionadas con el diseño y viabilidad técnica de los productos de seguros o de las notas técnicas de fianzas, de tal forma que los mismos se ajusten a lo señalado en este ordenamiento;
- b) Coordinar el cálculo y valuación de las reservas técnicas que la Institución deba constituir de conformidad con lo previsto en esta Ley;
- c) Verificar la adecuación de las metodologías y los modelos utilizados, así como de las hipótesis empleadas en el cálculo de las reservas técnicas de la Institución;
- d) Evaluar la confiabilidad, homogeneidad, suficiencia y la calidad de los datos utilizados en el cálculo de las reservas técnicas;
- e) Comparar la estimación empleada en el cálculo de las reservas técnicas con la experiencia anterior de la Institución;
- f) Mantener informado al consejo de administración y a la dirección general de la Institución sobre la confiabilidad y razonabilidad del cálculo de las reservas técnicas;
- g) Pronunciarse ante el consejo de administración y la dirección general sobre la política general de suscripción de riesgos de las Instituciones de Seguros y la política general de suscripción y, en su caso, de obtención de garantías de las Instituciones;
- h) Pronunciarse ante el consejo de administración y la dirección general sobre la idoneidad de los contratos de reaseguro y reafianzamiento y, en general, sobre la política de dispersión de riesgos de la Institución, e
- i) Contribuir a la aplicación efectiva del sistema integral de administración de riesgos a que se refiere la fracción I de este artículo, en particular a modelizar el riesgo en que se basa el cálculo del requerimiento de capital de solvencia en términos de lo previsto en los artículos 235 y 237 de esta Ley, así como en la autoevaluación periódica en materia de riesgos y solvencia señalada en la fracción I del presente artículo.

La función actuarial deberá ser desempeñada por personas con conocimientos y experiencia suficientes de matemática actuarial y financiera, y estadística. La Comisión, en las disposiciones de carácter general a que se refiere este artículo, establecerá la forma y términos en que se deberá acreditar el cumplimiento de los requisitos anteriores, y

**V. En materia de la contratación de servicios con terceros, las Instituciones deberán establecer políticas y procedimientos para**

garantizar que las funciones operativas relacionadas con su actividad que sean contratadas con terceros, sigan cumpliendo con todas las obligaciones previstas en esta Ley.

Dichas políticas, además de apegarse a lo señalado en los artículos 268 y 269 de este ordenamiento, deberán prever que **no se podrán contratar con terceros la realización de funciones operativas de la Institución de que se trate, cuando dicha contratación pudiera ocasionar que:**

- a) Se deteriore la calidad o eficacia del sistema de gobierno corporativo de la Institución;**
- b) Se incremente en forma excesiva el riesgo operativo de la Institución;**
- c) Se menoscabe la capacidad de la Comisión para el desempeño de sus funciones de inspección y vigilancia, o**
- d) Se afecte la prestación de un adecuado servicio al público usuario.**

La Comisión, para el debido ejercicio de las facultades de inspección y vigilancia que le otorga esta Ley, podrá establecer, en las disposiciones de carácter general a que se refiere este artículo, los mecanismos para verificar que el sistema de gobierno corporativo de las Instituciones se apegue a lo establecido en este precepto.

**ARTÍCULO 70.- El consejo de administración tendrá las siguientes obligaciones indelegables:**

**I. La definición y aprobación de:**

- a) El sistema de gobierno corporativo de la Institución, en términos de lo dispuesto por el artículo 69 de esta Ley, los mecanismos para monitorear y evaluar de manera permanente su operación y cumplimiento, así como las medidas que resulten necesarias para su adecuado funcionamiento;**
- b) Las políticas y normas en materia de suscripción, diseño de productos de seguros y de fianzas, reaseguro o reafianzamiento, según sea el caso, Reaseguro Financiero, comercialización, desarrollo de la Institución y financiamiento de sus operaciones, así como los objetivos estratégicos en estas materias y los mecanismos para monitorear y evaluar de manera permanente su cumplimiento. En el caso de las Instituciones de Seguros que operen los seguros de caución y de las Instituciones de Fianzas, dichas políticas y normas deberán comprender lo relativo a la obtención de garantías y el seguimiento de los riesgos asegurados y obligaciones garantizadas;**
- c) La realización de operaciones de Reaseguro Financiero y la emisión de obligaciones subordinadas o de otros títulos de crédito;**
- d) En el caso de las Instituciones de Seguros, la realización de operaciones mediante las cuales transfieran porciones del riesgo de su cartera relativa a riesgos técnicos al mercado de valores;**
- e) Las normas para evitar conflictos de intereses entre las diferentes áreas de la Institución en el ejercicio de las funciones que tienen asignadas;**
- f) La política de inversión de activos de la Institución a que se refiere el artículo 247 de este ordenamiento, y cuya aprobación requerirá del voto favorable de la mayoría de los consejeros**

independientes. En el caso de las Instituciones de Seguros, dicha política deberá incluir de manera explícita lo relativo a la realización de Operaciones Financieras Derivadas;

- g) **Las políticas generales en materia de prestación de servicios y atención de sus usuarios**, así como la relativa a la divulgación de información en que la Institución sustente el cumplimiento de la obligación señalada en el artículo 308 de esta Ley;
- h) **La solicitud de autorización para el uso por parte de la Institución de un modelo interno para el cálculo del requerimiento de capital de solvencia** a que se refiere el artículo 232 de la presente Ley;
- i) **La designación del experto independiente** a que se refiere la fracción IV del artículo 237 de este ordenamiento;
- j) **La designación del actuario** a que se refiere el artículo 246 de esta Ley;
- k) **La designación del actuario independiente** que dictaminará sobre la situación y suficiencia de las reservas técnicas que la Institución debe constituir en términos de este ordenamiento;
- l) **La designación de los auditores externos independientes** que dictaminarán los estados financieros anuales de la Institución, y
- m) **En el caso de las Instituciones de Seguros autorizadas para operar el ramo de caución y de las Instituciones de Fianzas, las medidas a efecto de evitar que la Institución y los agentes manejen pólizas, contratos o certificados firmados y sin requisitar**, en contravención a lo previsto en los artículos 98, 294, fracción XVIII y 295, fracción XVII, de este ordenamiento;

II. El establecimiento de los **mecanismos necesarios para controlar de manera permanente:**

- a) **El diseño y viabilidad técnica y financiera de los productos de seguros o de fianzas de la Institución;**
- b) **La valuación y registro de los activos e inversiones** de la Institución;
- c) **La constitución, valuación y registro, así como la suficiencia de las reservas técnicas;**
- d) **La suficiencia de los activos e inversiones para cubrir la Base de Inversión de la Institución;**
- e) **El cálculo del requerimiento de capital de solvencia;**
- f) **La suficiencia de los Fondos Propios Admisibles para respaldar el requerimiento de capital de solvencia;**
- g) **Las inversiones de la Institución, así como el apego a la política de inversiones aprobada por el propio consejo de administración, así como a lo previsto por esta Ley en esa materia;**
- h) **Los riesgos asumidos por la Institución, la capacidad financiera para retenerlos, así como sus operaciones de reaseguro y reafianzamiento;**
- i) **En el caso de las Instituciones de Seguros autorizadas a operar el ramo de caución y de las Instituciones de Fianzas, las garantías recabadas y el seguimiento de los riesgos asegurados y las obligaciones garantizadas, y**
- j) **En el caso de las Instituciones de Seguros autorizadas a operar los seguros de caución y de las Instituciones de Fianzas, el**

cumplimiento que den sus contratantes y fiados a los riesgos asegurados y obligaciones garantizadas, con el propósito de mantener un adecuado control y, en su caso, adoptar las medidas preventivas necesarias para salvaguardar su estabilidad y solvencia;

III. **La revisión y evaluación, al menos anualmente, de los resultados de la prueba de solvencia dinámica de la Institución;**

IV. **La constitución de comités de carácter consultivo que reporten, directamente o por conducto del director general de la Institución, al propio consejo de administración, y que tengan por objeto auxiliar a dicho consejo en el diseño, operación, vigilancia y evaluación de las políticas y estrategias de los aspectos que integren el sistema de gobierno corporativo a que se refiere el artículo 69 de la presente Ley.**

Los consejeros y demás miembros de los comités a los que se refiere esta fracción, estarán obligados a abstenerse expresamente de participar en la deliberación y votación de cualquier asunto que implique para ellos un conflicto de interés. Asimismo, deberán mantener absoluta confidencialidad respecto de todos aquellos actos, hechos o acontecimientos relativos a la Institución, así como de toda deliberación que se lleve a cabo en los comités, sin perjuicio de la obligación que tendrá la Institución de proporcionar toda la información que le sea solicitada al amparo de la presente Ley.

En adición al comité de auditoría a que se refiere el artículo 72 de esta Ley y al comité de inversiones previsto en el artículo 248 de este ordenamiento, la Comisión, mediante disposiciones de carácter general, señalará los comités que como mínimo deberá establecer el consejo de administración, sus funciones, así como las normas relativas a su integración, periodicidad de sus sesiones, oportunidad y suficiencia de la información que deban considerar, y

V. **La resolución de los siguientes asuntos, con el acuerdo de por lo menos tres cuartas partes de los consejeros que estén presentes en las sesiones del consejo de administración** y siempre que se cuente con el voto favorable de la mayoría de los consejeros independientes presentes:

- a) **Las normas para prevenir y evitar conflictos de intereses;**
- b) **La celebración de contratos o realización de operaciones con personas relacionadas, cuando excedan el monto que para estos efectos determine la asamblea de accionistas, y**
- c) *En el caso de las Instituciones de Seguros autorizadas a operar los seguros de caución y de las Instituciones de Fianzas, el otorgamiento de pólizas o certificados a personas relacionadas, o en las que éstas aparezcan como contratantes del seguro, asegurados, fiados, contrafiadores, obligados solidarios o beneficiarios, según sea el caso.*

Los consejeros y funcionarios se excusarán de participar en las discusiones y se abstendrán de votar en los casos en que tengan un interés directo.

En todo caso, las operaciones con personas relacionadas no deberán celebrarse en términos y condiciones más favorables que las operaciones de la misma naturaleza que se realicen con el público en general.

**ARTÍCULO 71.-** Para efectos de lo previsto en el artículo 70 de esta Ley, **se considerarán personas** relacionadas, las que se indican a continuación:

- I. Las personas físicas o morales que posean directa o indirectamente el control del 2% o más de los títulos representativos del capital de la Institución, de la sociedad controladora o de las entidades financieras y empresas integrantes del grupo financiero al que, en su caso, pertenezca la propia Institución, de acuerdo al registro de accionistas más reciente;
- II. Los miembros del consejo de administración de la Institución, de la sociedad controladora o de las entidades financieras y empresas integrantes del grupo financiero al que, en su caso, ésta pertenezca;
- III. Los cónyuges y las personas que tengan parentesco con las personas señaladas en las dos fracciones anteriores;
- IV. Las personas a las que se refieren los artículos 142 y 163 de la presente Ley;
- V. Las personas distintas a los funcionarios o empleados que con su firma puedan obligar a la Institución;
- VI. Las personas morales, así como los consejeros y funcionarios de éstas, en las que la Institución o la sociedad controladora del grupo financiero al que, en su caso, pertenezca la propia Institución, posean directa o indirectamente el control del 10% o más de los títulos representativos de su capital.

La participación indirecta de las Instituciones y de las sociedades controladoras a través de los inversionistas institucionales que prevé el artículo 15 de la Ley de Instituciones de Crédito, no computarán para considerar a la empresa emisora como relacionada;

- VII. Las personas morales en las que los funcionarios de las Instituciones sean consejeros o administradores u ocupen cualquiera de los tres primeros niveles jerárquicos en dichas personas morales, y
- VIII. Las personas morales en las que cualesquiera de las personas señaladas en las fracciones anteriores, así como las personas a las que se refieren los artículos 142 y 163 de este ordenamiento, posean directa o indirectamente el control del 10% o más de los títulos representativos de su capital o bien en las que tengan Poder de Mando.

Asimismo, se considerará una operación con personas relacionadas aquella que se realice a través de cualquier persona o fideicomiso, cuando la contraparte y fuente de pago de dicha operación dependa de una de las personas relacionadas a que se refiere este artículo.

Para los fines establecidos en este artículo y en el artículo 70 de esta Ley, se entenderá: por parentesco, al que existe por consanguinidad y afinidad en línea recta en primer grado, y por consanguinidad y afinidad en línea colateral en segundo grado o civil; por funcionarios, al director general o el cargo equivalente y a los funcionarios que ocupen cargos con la jerarquía inmediata inferior a la de aquél; por interés directo, cuando el carácter de deudor u obligado en la operación con personas relacionadas, lo tenga el cónyuge del consejero o funcionario, o las personas con las que tenga parentesco, o bien, una persona moral respecto de la cual alguna de las personas antes mencionadas, detente directa o indirectamente el control del 10% o más de los títulos representativos de su capital; y por Poder de Mando, al supuesto que actualice una persona física acorde a lo establecido en la fracción XXII del artículo 2 de este ordenamiento.

**ARTÍCULO 72.- Las Instituciones deberán contar con un comité de auditoría, con carácter consultivo, que será el órgano responsable de vigilar el apego de la Institución a la normatividad interna** definida por el consejo de administración, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables.

*El comité de auditoría deberá integrarse y funcionar de conformidad con lo siguiente:*

- I.** *El comité de auditoría deberá, como mínimo, dar seguimiento al cumplimiento de:*
  - a)** *Las políticas en materia de gobierno corporativo de la Institución, adoptadas por el consejo de administración, en términos de lo señalado en el artículo 69 de esta Ley;*
  - b)** *Las actividades de auditoría interna y externa, así como las de control interno de la Institución, salvo que dichas actividades sean desarrolladas por un comité u órgano específico que reporte directamente al consejo de administración, y*
  - c)** *Las disposiciones legales y administrativas aplicables a la Institución;*
- II.** *El comité de auditoría deberá mantener informado al consejo de administración respecto del desempeño de sus actividades;*
- III.** *Los miembros del comité de auditoría deberán ser seleccionados de entre los integrantes del consejo de administración de la Institución por su capacidad y prestigio profesional, así como por sus conocimientos y experiencia en materia financiera, o de auditoría y control interno. En ningún caso podrán ser designados como miembros del comité de auditoría, los funcionarios y empleados de la propia Institución;*
- IV.** *El comité de auditoría se integrará con al menos tres y no más de cinco miembros del consejo de administración de la Institución, quienes podrán ser propietarios o suplentes, y de los cuales cuando menos uno deberá ser consejero independiente;*
- V.** *Los consejeros propietarios o suplentes que sean miembros del comité de auditoría podrán ser suplidos por cualquier otro consejero, debiendo observarse lo dispuesto en las fracciones III y IV de este artículo;*
- VI.** *El comité de auditoría deberá ser presidido por un consejero independiente. En caso de ausencia del presidente en alguna sesión del comité, los integrantes designarán de entre los consejeros independientes propietarios o suplentes del comité, a la persona que deba presidir esa sesión;*
- VII.** *Las sesiones del comité de auditoría serán válidas con la participación de la mayoría de sus miembros, siempre y cuando intervenga su presidente. Los acuerdos que se emitan se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes, teniendo el presidente voto de calidad en caso de empate. El comité deberá contar con un secretario, quien será el responsable de levantar las actas de las sesiones respectivas y quien podrá o no ser miembro integrante de aquél;*
- VIII.** *El comité de auditoría deberá sesionar, cuando menos, trimestralmente, haciendo constar los acuerdos tomados en actas debidamente suscritas por todos y cada uno de los miembros participantes, en el entendido de que dichas sesiones podrán celebrarse por medios electrónicos, videoconferencia o teléfono;*
- IX.** *A las sesiones del comité de auditoría podrán asistir como invitados, con derecho a voz pero sin voto, el director general, el responsable de las funciones de auditoría interna, el o los comisarios, el o los responsables*



de las funciones de control interno de la Institución, así como cualquier otra persona a solicitud del presidente de dicho comité cuando se considere apropiado en razón del tema a discutirse, debiendo retirarse cuando así lo estime conveniente este último, por la naturaleza de los asuntos a tratar o para llevar a cabo sus deliberaciones. El responsable de las funciones de auditoría interna y el director general de la Institución, podrán someter a consideración del comité, asuntos para su inclusión dentro del orden del día;

- X. El comité de auditoría deberá proponer, para aprobación del consejo de administración, el sistema de control interno que la Institución requiera para su adecuado funcionamiento, así como sus actualizaciones, y
- XI. Tratándose de las instituciones nacionales de seguros o instituciones nacionales de fianzas:
  - a) El comité de auditoría estará integrado por cuando menos tres miembros, de los cuales al menos uno deberá ser consejero independiente, quien lo presidirá;
  - b) Los miembros del comité de auditoría serán designados por el consejo de administración, a propuesta de su presidente y previa opinión de la Secretaría de la Función Pública, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el presente artículo;
  - c) El consejo de administración podrá designar suplentes de los miembros propietarios del comité de auditoría. El presidente del comité de auditoría, en sus ausencias, podrá ser suplido por cualquiera de los integrantes propietarios o suplentes del comité, siempre que se reúnan los requisitos de independencia señalados en este artículo;
  - d) Los miembros del comité de auditoría podrán ser removidos por el consejo de administración, a propuesta fundada de su presidente, del titular de la Secretaría de la Función Pública o del titular de la Comisión; en este último caso, contando con el acuerdo de su Junta de Gobierno;
  - e) Los comisarios de estas instituciones o, en su ausencia, sus suplentes respectivos, participarán conforme a sus facultades en las sesiones del comité de auditoría con voz pero sin voto;
  - f) El responsable de la función de contraloría interna de la Institución participará, con voz pero sin voto, como secretario del comité de auditoría y nombrará a su suplente;
  - g) A fin de evitar duplicidad en las funciones asignadas al comité de auditoría, el titular del órgano interno de control en la Institución participará, con voz pero sin voto, y
  - h) En lo no previsto en esta fracción, la integración y funcionamiento del comité de auditoría de las instituciones nacionales de seguros y de las instituciones nacionales de fianzas, se apegará a lo señalado en el presente artículo.

La Comisión, mediante disposiciones de carácter general, señalará las actividades que, como mínimo, deberá realizar el comité de auditoría de las Instituciones en el cumplimiento de sus funciones, así como los asuntos que dicho comité deberá proponer para aprobación del consejo de administración de la Institución.

**ARTÍCULO 73.- Las Instituciones de Seguros autorizadas para operar el ramo de salud deberán contar con un contralor médico, el cual será nombrado por el consejo de administración y ratificado por la Secretaría de Salud de acuerdo**

a los criterios que emita dicha Secretaría, en donde se tomarán en cuenta, entre otros requisitos: la experiencia y conocimientos médicos; no tener parentesco por consanguinidad hasta el segundo grado, o afinidad, con el director general de la Institución; y no encontrarse en ninguno de los supuestos a que se refieren los incisos b) a h) de la fracción III del artículo 56 de esta Ley.

*El contralor médico deberá, entre otras actividades, supervisar:*

- I. El cumplimiento del programa de utilización de los servicios médicos de la Institución de Seguros;*
- II. El funcionamiento de la red de servicios médicos de la Institución de Seguros, a fin de que su cobertura sea apropiada;*
- III. El cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas aplicables derivadas de la Ley General de Salud, y*
- IV. El seguimiento a las reclamaciones presentadas en contra de la Institución de Seguros, en los términos que establezca la Comisión mediante disposiciones de carácter general, oyendo la opinión de la Secretaría de Salud.*

*El contralor médico deberá informar cuatrimestralmente de las obligaciones a su cargo, a la Comisión y a la Secretaría de Salud.”*

En nuestra opinión, todavía hay importantes áreas de oportunidad, ya que como menciona Jesús de la Fuente Rodríguez, parece más una mezcla entre las disposiciones de GC contenidas en la LIC y en la LMV.

Si bien se hacen aportes como el incluir un apartado de GC en específico, no se proporcionan directrices objetivas mínimas para tenerlo, mencionando solamente que el mismo estará dado por el volumen, naturaleza y complejidad de las operaciones, y que deberá tener una estructura organizativa transparente y apropiada, que incluya políticas y procedimientos explícitos en materia de administración integral de riesgos, auditoría y contraloría internas, lo cual puede dar lugar a un manejo discrecional de dichas variables, por parte del consejo de administración, quien será el encargado de *definirlo y aprobarlo*, lo cual incluso puede ocasionar un conflicto de interés.

Otros puntos que adolecen de la falta de objetividad citada en el párrafo precedente son la designación de los profesionales independientes en materia actuarial y de riesgos, los indicadores financieros, tales como valuación de activos, requerimiento de capital de solvencia, y el nombramiento de un *contralor médico*.

Desde luego, también es necesario considerar que falta la legislación secundaria y reglamentaria a esta nueva ley, que podría contener las bases

objetivas de los puntos señalados en el párrafo anterior, pero se aprecia desde ahora que probablemente deban desarrollarse bases objetivas de GC aplicables a esta rama del sector financiero en general, así como de acuerdo a los segmentos de seguro que atienda cada institución.

Otra variable importante es el Seguro de Caución, ya citado anteriormente, pues el GC deberá definirse e instrumentarse en el contexto de su aparición y futura vigencia.

Asimismo, la OCDE considera que los beneficiarios son uno de los grupos de interés (*Stakeholders*) más importantes por atender, y que un adecuado GC para las compañías aseguradoras y en materia de seguros en general, debe considerar la eficacia y eficiencia en las reclamaciones, la detección y prevención de fraudes, así como la resolución de disputas<sup>543</sup>.

## **E. El caso de la Sociedad Cooperativa**

La Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), consta de 94 artículos<sup>544</sup>, y su fundamento se encuentra principalmente en los siguientes artículos de la CPEUM<sup>545</sup>:

1. Art. 5, que consagra la libertad de asociación.
2. Artículo 25, párrafo 7, que establece que las cooperativas pertenecen al sector social de la economía nacional, bajo la rectoría del Estado.
3. Artículo 28, párrafo sexto, pues establece que jurídicamente en México las mismas NO se consideran monopolio.
4. Artículo 123, fracción XXX, que las considera de utilidad social.

---

<sup>543</sup> Cfr. Ramos Salinas, Rufino, *El Gobierno Corporativo en las Instituciones de Seguros*, tesis de licenciatura, UNAM, Facultad de Derecho, México, 2011, pp. 199-225.

<sup>544</sup> D.O.F. 3 de agosto de 1994.

<sup>545</sup> Cfr. D.O.F. 5 de febrero de 1917.

Con base en lo anterior, si bien fueron reglamentadas en un inicio en la LGSM, y todavía se hace mención a ellas<sup>546</sup>, en opinión de muchos doctrinarios<sup>547</sup>, a la cual nos adherimos, las sociedades cooperativas **NO** son sociedades mercantiles en estricto sentido, ya que su principal objetivo no es lucrar, aunque desde luego eso no impide que *SI* puedan realizar actos de comercio.

Por otra parte las mismas se clasifican de acuerdo al siguiente esquema:

Producción (Bienes).

I. De productores:

Trabajo (servicio).

Familias.- Abastecimiento (bienes) o servicios.

II. De Consumidores:

Productores individuales.- Compra o venta.

III. De ahorro y préstamo.

Y en su constitución y operación, atienden a los siguientes *Principios del cooperativismo*<sup>548</sup>:

1. Libre Adhesión.
2. Control democrático.
3. Interés limitado al capital.

---

<sup>546</sup> Cfr. LGSM, art.1, fracción VI.

<sup>547</sup> Cfr. Acosta Romero, Miguel, *op. cit.*, n. 338, p. 811.

<sup>548</sup> Cfr. LGSC, art. 6; así como Báez Martínez, Roberto, *Ley general de sociedades cooperativas*, Ed. PAC (Publicaciones administrativas contables jurídicas), México, 2008, ISBN 970-8130-67-2.

4. Distribución de rendimiento (o Principio de retorno).
5. Educación cooperativa.
6. Integración cooperativa.
7. Libertades tanto religiosa como política.
8. Cultura ecológica.

Las sociedades cooperativas sólo pueden ser constituidas por personas físicas<sup>549</sup>, por lo que la relación entre sus socios es *Intuitu Personae*<sup>550</sup>, quienes pueden tener responsabilidad limitada o suplementaria<sup>551</sup>.

En el caso de extranjeros NO pueden desempeñar puestos de dirección o administración<sup>552</sup>, además de que deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 27 fracción I de la CPEUM, en el sentido de no invocar la protección de su gobierno en caso de controversia, bajo pena de perder en beneficio de la nación el monto de su inversión, lo cual no quiere decir que estén indefensos, sino que deberán considerarse como nacionales bajo el principio de *Trato nacional* y por tanto acudir a los tribunales mexicanos en caso de requerir impartición de justicia, siendo para el caso de las cooperativas en principio competentes los tribunales civiles, ya sean federales o del fuero común<sup>553</sup> y supletoria la LGSM<sup>554</sup>.

---

<sup>549</sup> Cfr. Art. 2 de la LGSC.

<sup>550</sup> *En atención a la persona.*

<sup>551</sup> Cfr. *Ibidem*, art.14.

<sup>552</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 7.

<sup>553</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 8

<sup>554</sup> Cfr. *Ib.*, art. 10.

Para su constitución se requiere un mínimo de 5 (CINCO) socios, quienes con independencia de sus aportaciones tendrán un voto cada uno<sup>555</sup>, y la vida de la sociedad se regirá por sus *bases constitutivas*<sup>556</sup>.

Contarán con personalidad jurídica propia, distinta de la de los socios, teniendo éstos responsabilidad<sup>557</sup> limitada únicamente al importe correspondiente a su certificado de aportación, o bien suplementada, respondiendo a prorrata por las operaciones sociales, de acuerdo a lo que se establezca en el acta constitutiva, y que tendrá efecto contra terceros a partir de su inscripción en el Registro Público de Comercio.

La LGSC<sup>558</sup> señala que deberá realizarse cuando menos una asamblea ordinaria anual, pudiendo la Asamblea General, el Consejo de Administración o el de Vigilancia, o el 20 % (VEINTE POR CIENTO) del total de sus miembros convocar a las extraordinarias, y debiendo convocarse con un mínimo de 7 (SIETE) días de antelación, en lugar visible del domicilio social y señalando el orden del día<sup>559</sup>.

Además el ejercicio social podrá<sup>560</sup> coincidir en duración y tiempo con el año calendario, lo cual tendrá efectos para la distribución de rendimientos.

### Funcionamiento y administración.

En cual se establece en el capítulo III de la LGSC, en los artículos 34 a 48, en que como aspectos más relevantes de GC encontramos lo siguiente

La administración estará a cargo de los órganos siguientes y con la siguiente jerarquía<sup>561</sup>:

---

<sup>555</sup> Cfr. *Ibidem*, art.11.

<sup>556</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 11, fracción III.

<sup>557</sup> Cfr. *Ib.*, art. 14.

<sup>558</sup> Cfr. *Ibidem*, art.16.

<sup>559</sup> Cfr. Art. 37 de la LGSC.

<sup>560</sup> Cfr. *Ibidem*, fracción VIII.

1. *Asamblea General de Socios*.- Quienes sólo podrán ser excluidos mediante procedimiento y ante falta de probidad y/o de apego a las bases constitutivas<sup>562</sup>.
2. *Consejo de Administración*.- Integrado por al menos presidente, secretario y un vocal<sup>563</sup>, deberán ser del tipo independiente y NO podrán ser parientes entre sí<sup>564</sup>.  
Tendrá entre sus facultades el nombrar al director general y apoderados, y en general ver que se lleve a cabo el objeto social.
3. *Consejo de Vigilancia*. Integrado por un número máximo impar de 5 (CINCO) miembros.
4. *Comisiones y Comités*.-Que la misma ley establece y las demás que designe la asamblea general. Debiendo las de ahorro y préstamo tener a los de Crédito y Riesgos<sup>565</sup>, así como un Auditor Interno.
5. *Director general*<sup>566</sup>.- Quien no deberá ser pariente de ningún consejero, y presentar mensualmente al Consejo de administración el informe de su gestión.

Asimismo y debido a su propia naturaleza, las cooperativas solamente podrán tener personal en caso de excepción<sup>567</sup>

Por otra parte, las cooperativas NO se pueden transformar a S.A. o S. de R.L.<sup>568</sup>, sino que deberán disolverse y liquidarse, para luego los socios formar una de distinta especie.

---

<sup>561</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 36.

<sup>562</sup> Cfr. *ib.*, art. 38.

<sup>563</sup> Cfr. *Ibídem*, art. 43.

<sup>564</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 43.

<sup>565</sup> Cfr. *ib.*, art. 46 Bis 3.

<sup>566</sup> Cfr. *Ibídem*, art. 46 Bis 1.

<sup>567</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 65.

Finalmente, en el artículo 86 de la LGSC, se señalan los fines u objetivos económicos que deberían buscar las cooperativas, y en consistencia con el movimiento cooperativo.

*Vale la pena mencionar, que se obtuvo y realizó el análisis del proyecto de emisión de una nueva LGSC, misma que se encuentra en dictamen.*

El proyecto se contiene en 96 páginas, y fue turnado de la cámara de senadores a la de diputados el 12 de abril de 2012 (hace más de un año a julio de 2013).

En dicho proyecto se establece que la sociedad cooperativa no es mercantil, y que por tanto su referencia en la LGSM debe desaparecer (derogándose la fracción VI. del artículo primero, así como el título del Capítulo VII y su único artículo 212).

Adicionalmente contempla algunos aspectos de GC sin llegar a ser explícito al respecto, tales como los derechos y obligaciones de los socios y tomadores de decisiones más relevantes, así como respecto al reporte anual, mismo que debe incluir los estados financieros básicos.

Asimismo, por lo que hace a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP), mejor conocidas como cajas de ahorro y préstamo<sup>569</sup>, se destaca que requieren autorización de la CNBV para su constitución cuando sus activos sean mayores al equivalente a 2.5 millones de UDIs<sup>570</sup>, se estima que de las 624 existentes sólo 86 cuentan con la misma.

De las no autorizadas 302 son pequeñas, 183 están en proceso de autorización (debido a una prórroga hasta el primero de enero de 2014, de una

---

<sup>568</sup> Cfr. *Ib.*, art. 67

<sup>569</sup> O sus sinónimos, las palabras: *caja, caja popular, caja de ahorro, caja cooperativa, caja solidaria, caja comunitaria, caja rural, cooperativa financiera, cooperativa de ahorro y crédito, cooperativa de ahorro y préstamo* u otras que expresen ideas semejantes en cualquier idioma, Cfr. Art. 3 de la *Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*, D.O.F. ,13 agosto de 2009.

<sup>570</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 13.



fecha original a diciembre de 2012<sup>571</sup>), 28 no se encuentran evaluadas, y sobre todo, 25 no han presentado información financiera, están en situación de insolvencia o potencial quiebra, por lo que la misma CNBV advierte que el público debe tener especial cuidado en no depositar sus ahorros en éstas últimas, ante el gran riesgo de perderlos<sup>572</sup>.

Las SCAP son también sociedades cooperativas, que se constituyen al amparo de la LGSC, y tienen como fin la intermediación financiera sin fines de lucro, tal y como se establece en el artículo segundo, fracción décima de la *Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*, que a la letra dice:

“ X. Sociedad o Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo: en singular o plural, a las sociedades constituidas y organizadas conforme a la Ley General de Sociedades Cooperativas, independientemente del nombre comercial, razón o denominación social que adopten, que tengan por objeto realizar operaciones de ahorro y préstamo con sus Socios, y quienes forman parte del sistema financiero mexicano con el carácter de integrantes del sector social sin ánimo especulativo y reconociendo que no son intermediarios financieros con fines de lucro;”

Y por tanto, para su regulación, de manera supletoria se atenderá a la Ley General de Sociedades Cooperativas<sup>573</sup>

**En el proyecto de Nueva Ley General de Sociedades Cooperativas, se les considera como NO diferenciadas de las demás, por lo que continuarán regulándose por las disposiciones aplicables vigentes**<sup>574</sup>.

Dicha legislación vigente establece como autoridad supervisora a la CNBV, quien emitirá disposiciones de carácter general en materia de capital mínimo, controles internos, procedimiento e historial crediticio, administración de riesgo, requerimientos de capitalización, calificación de cartera y constitución de estimaciones preventivas por riesgo crediticio, diversificación de cartera, y en

---

<sup>571</sup> Cfr. D.O.F. 4 de enero de 2013.

<sup>572</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 5 de junio de 2013, p. 9.

<sup>573</sup> Cfr. Art. 5, fracción primera, de la *Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*, D.O.F., 13 agosto de 2009.

<sup>574</sup> Cfr. p. 7, párrafo segundo del proyecto de emisión de la *Nueva Ley General de Sociedades Cooperativas*, 12 de abril de 2012.

general las que estime conveniente para preservar la liquidez, integridad y solidez de este sistema<sup>575</sup>.

Asimismo, se tienen directrices en cuanto a su contabilidad y auditoría externa<sup>576</sup>, así como para la constitución de un fondo de protección por el gobierno federal, a través de la SHCP<sup>577</sup>, que deberá contar con un comité técnico, y con un *comité de supervisión auxiliar*, cuyos miembros en ambos casos, provenientes de las confederaciones y federaciones de cooperativas, deberán contar con la probidad y experiencia establecidos.

De igual manera se establecen sanciones en número de veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal (SMGVDF), y delitos, cuando se falte a la transparencia, redición de cuentas, o bien ocurran desvío de recursos<sup>578</sup>.

Por otra parte y en general, se aprecia que hacen falta reformas a la legislación mercantil general.

A mayor abundamiento, en nuestra investigación encontramos el *Reporte Legislativo* que preside Carlos Ugalde<sup>579</sup>, que señala una muy baja productividad del congreso, que cuenta con 152 comisiones en la cámara de diputados (56 ordinarias y 27 especiales) y en el senado (62 y 7), con un promedio histórico de 1988 a 2012 de 20 % de iniciativas aprobadas respecto a la presentadas (2,426 contra 11,996), siendo el mayor porcentaje del 61.7 % entre 1991 y 1994, durante la negociación, y previo a la firma y entrada en vigor del TLCAN.

Recuérdese los dos intentos por incluir a la *sociedad unimembre* en la LGSM, en 2008 y en 2011, que no prosperaron finalmente.

---

<sup>575</sup> Cfr. Art. 31 de la *Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*, Op. Cit. n. 567.

<sup>576</sup> Op. Cit., art. 32

<sup>577</sup> *Ibidem*, arts. 41-47.

<sup>578</sup> *Ibid.*, arts. 93-119.

<sup>579</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, 15 de abril, México, pp. 27-28.

El poder legislativo actualmente se concentra en *reformas emblemáticas*<sup>580</sup>, entre las que están la de telecomunicaciones, la fiscal, y otras adicionales que instrumentan operativamente a la educativa, así como la correspondiente a un código penal único para todo el país.

### III. Legislación societaria mercantil en algunos otros países y Gobierno Corporativo

#### A. Norte América: E.U.A. (Ley Sarbanes Oxley), y Canadá

##### ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

Destaca la importancia de este país por su vecindad con el nuestro, así como la gran interacción económica, política y social entre ambos, lo cual se traduce en una influencia recíproca jurídica, sobre todo en temas comerciales, que a decir del actual presidente de México, licenciado Enrique Peña Nieto, equivale a 500 mil millones (o *billions* en notación americana) de dólares al año, **adquiriendo México productos y servicios por 270 mil, lo que equivale a TODO lo que adquiere la Unión Europea, el DOBLE de lo que les compra China, y CINCO veces lo que adquiere Brasil de los E.U.A.**

En los Estados Unidos de América (E.U.A.), el comercio es materia local, así como también la organización de las sociedades mercantiles, en donde más del 50 % se adhiere a la legislación del Estado de Delaware<sup>581</sup>; aun y cuando se han emitido modelos como el *Uniform Commercial Code*<sup>582</sup> (UCC)<sup>583</sup>, o la *Model Business Corporation Act*<sup>584</sup> (MBCA) emitida por la *American Bar Association*<sup>585</sup>

---

<sup>580</sup> Cfr. *Ibidem*, 16 de abril, p. 31.

<sup>581</sup> Cfr. <http://corp.delaware.gov/DElaw.shtml>

<sup>582</sup> Que se traduciría como: *Código de Comercio Uniformado*.

<sup>583</sup> Cfr. <http://www.law.cornell.edu/ucc/ucc.table.html>

<sup>584</sup> Que se traduciría/interpretaría en español como: *Ley modelo de sociedades mercantiles*.

<sup>585</sup> *Asociación de abogados estadounidenses*.

(ABA) en 1943, teniendo su última versión actualizada a 2005<sup>586</sup> y revisiones parciales posteriores, tendientes a estandarizar y federalizar la legislación mercantil, sin que los mismos pueden ser impuestos a cada uno de sus Estados, siendo más bien de libre adopción, y en que no todos se adhieren, o bien lo hacen con alguna salvaguarda o reserva. *En todos los ordenamientos citados no se contemplan disposiciones expresas de GC.*

Vale la pena mencionar que en los E.U.A. se cuenta con distintas opciones para crear una sociedad mercantil, entre las que sobresalen la *Corporation* (Corp.) y la *Limited Liability Company*<sup>587</sup> (LLC, Sociedad de responsabilidad limitada), que sin corresponder exactamente, podrían equipararse a nuestra S.A. y S. DE R.L. respectivamente.

Al constituirse una sociedad mercantil en dicho país (*Corporation*), es indispensable señalar las características mínimas de la misma, lo cual se hace a través de los *Articles of Incorporation* (especie de *Datos mínimos de identificación*), que normalmente contienen:

- Denominación social (*Corporate Name*)
- Objeto social (*Purpose*)
- Datos de la persona que registra frente al Estado (*Registered Office or Agent*)
- Capital Social (*Authorized Capital Stock*)
- Duración (*Duration*), normalmente indefinida
- Constitución del Consejo de Administración o no (*Board of Directors*)

---

<sup>586</sup> Cfr. [http://www.americanbar.org/groups/business\\_law.html](http://www.americanbar.org/groups/business_law.html)

<sup>587</sup> Cfr. [http://www.llc.com/llc\\_or\\_inc.html](http://www.llc.com/llc_or_inc.html)

Y que junto con los Estatutos (*Bylaws*) o reglas más detalladas de administración y operación, y con los acuerdos por escrito entre los accionistas (*Shareholder Agreements*), constituyen el marco institucional inicial de cada corporación.

Por otra parte, si bien las corporaciones han existido desde Roma e incluso antes, no tenían personalidad jurídica distinta a la de sus creadores, dueños y socios, hasta que la Suprema Corte de Justicia de los E.U.A., a finales del Siglo XIX, las reconoció y definió en la siguiente forma<sup>588</sup>:

*"...A Corporation is an artificial being, invisible, intangible and existing only in the contemplation of the law. Being the mere creature of law, it possesses only three qualities which the charter of its creation confers upon it, either expressly or as incidental to its very existence... (the most) important are immortality and, if the expression may be allowed, individuality; properties by which a perpetual succession of man"*<sup>589</sup>.

En virtud de lo anterior, destacamos tres características en las corporaciones, que se traducen en<sup>590</sup>:

- 1) Duración indefinida;
- 2) Responsabilidad limitada de los socios; y
- 3) Posibilidad de los propietarios de transferir sus interés económicos sin afectar mayormente a la corporación.

---

<sup>588</sup> Cfr. *Partmout College v. Woodward*, citado por Colley, John, en *Corporate Governance*, McGraw Hill, New York, NY, 2003, ISBN 0-07-142999-9, p. 10.

<sup>589</sup> Que se traduciría/interpretaría de la siguiente forma en castellano como: *"...Una corporación es de creación artificial, intangible, y existente sólo a través de la óptica del Derecho. Al ser una mera creación del Derecho, posee tres cualidades que se adquieren por su simple creación, ya sea en forma expresa o inherentes a su creación... (las más) importantes son indefinitividad, y vélgase la expresión, individualidad, propiedades que además exceden al hombre"*.

<sup>590</sup> Cfr. Johnson, Paul, *A history of the American People*, NY, Harper Perennial, 1997, p. 560.

Otra aportación interesante, en materia de toma de decisiones, fue la que en 1985 se formalizó a través de la ley de sociedades de Virginia (*Virginia Corporate Code*), al sentar las bases del criterio conocido como *Business Judgment Rule* (Regla del criterio de negocios), consistente en que los directivos y consejeros deben actuar con diligencia, conforme a criterios razonables de negocio.

Algunos teóricos<sup>591</sup> señalan que este conjunto de circunstancias originó que algunas las sociedades vivan en una prosperidad sin precedentes, gracias a la libre empresa, el capitalismo y la sana competencia.

Sin embargo, esto no siempre se refleja en un beneficio para todos sus integrantes, y aun cuando en caso de controversia, para John Colley<sup>592</sup>, los accionistas ganarán casi siempre los litigios a los consejeros, esto lleva tiempo.

Asimismo, para este autor<sup>593</sup> entre las obligaciones de los consejeros encontramos las siguientes:

- Representación fiduciaria con integridad.
- Evitar la incompetencia, que casi se equipara a deshonestidad.
- Consultar con expertos cuando sea necesario.
- Lealtad, cuidado y supervisión.
- Entender que deberán ser substituidos, y no oponer mayor resistencia, cuando la empresa no tiene un buen desempeño, y después de un plazo razonable no han podido revertir la situación.

---

<sup>591</sup> Cfr. COLLEY, John L., et al., *Corporate Governance*, Ed. McGraw Hill, E.U.A., 2003 ISBN 0 07 142999 9

<sup>592</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 3 y ss.

<sup>593</sup> Cfr. *Ibid.*, pp. 13-47.

En materia financiera se presenta una mayor sofisticación legislativa, lo cual se demuestra con la emisión de un marco jurídico conocido como *Blue sky Law*<sup>594</sup>, integrada por los siguientes ordenamientos actualmente:

- i. *Securities Act (Ley de Valores)*, de 1933, y aplicable para realizar ofertas primarias.
- ii. *Securities Exchange Act (Ley de Comercio con valores)*, de 1934, y para mercado secundario.
- iii. *Trust Indenture Act (Ley de emisión de deuda)*, de 1939, para el *Mercado de Deuda*
- iv. *Investment Company Act (Ley de Inversión en Compañías)*, de 1940, para fondos de inversión.
- v. *Investment Advisors Act (Ley de asesores de inversión)*, de 1940, para regular los servicios de asesoría sobre valores.
- vi. *Sarbanes Oxley Act*<sup>595</sup> (*Ley Sarbanes Oxley o SOX*), de 2002, que formaliza la obligatoriedad de adoptar criterios prudenciales: contables, financieros, jurídicos y de negocios en general, aplicables a las emisoras de valores y sus filiales; y **quienes deben firmarlos responder por la veracidad, oportunidad y exactitud de dicha información.**

En la SOX se establece fehacientemente que la organización debe contar con lo siguiente<sup>596</sup>:

- 1) Un Comité de auditoría, compuesto por consejeros independientes.

---

<sup>594</sup> Que se traduciría al español como: *Derecho de cielos claros, despejados, o azules* (sin nubarrones o tormentas).

<sup>595</sup> Cfr. <http://www.soxlaw.com/>

<sup>596</sup> Cfr. De Paula, Germano M., et al. (comps.), *Gobernabilidad corporativa, responsabilidad social y estrategias empresariales en América Latina*, Ed. Mayol, Colombia, 2005, ISBN 978 958-8307-05-3. p. 87 y ss.

- 2) Control de auditores.
- 3) Responsabilidad de abogados.
- 4) Prohibición expresa de ser consultor y auditor a la vez.
- 5) Certificación del director general (CEO) y del de finanzas (CFO).
- 6) Prohibición para los consejeros y directivos de negociar acciones (y realizar por tanto un *Insider Trading*).
- 7) Información en tiempo real.
- 8) No otorgar préstamos personales a los administradores.
- 9) Aprobación previa de los accionistas para llevar a cabo opciones de compra de acciones.
- 10) Código de ética en cada empresa.
- 11) Información de cambios de control.
- 12) Tipificar como delito la alteración, ocultamiento o destrucción de información.
- 13) Protección efectiva a los empleados que denuncien irregularidades.



Asimismo, se creó e institucionalizó el *Public Company Accounting Oversight Board*<sup>597</sup> (PCAOB)<sup>598</sup>, para supervisar y sancionar a los auditores en cuanto a:

- ✓ Normas de auditoría.
- ✓ Ética.
- ✓ Control de calidad (*Quality Assurance* o QA).
- ✓ Independencia.

SOX es aplicable para todas las empresas que cotizan en los E.U.A. (incluidas las mexicanas desde luego), así como para las subsidiarias de dicho país, sin importar en donde se encuentren constituidas y/o su lugar de operación, por lo que ha tenido incidencia importante en México, para todas las que se encuentran en estos casos.

También encontramos a la *Foreign Corrupt Practices Act*<sup>599</sup> (FCPA) de 1977, que contiene prevenciones en materia de transparencia contable, así como para prevenir actos de soborno por parte de las sociedades mercantiles estadounidenses operando en el extranjero (o al realizar operaciones interestatales en dicho país), al amparo de la cual se ha acusado a Wal-Mart<sup>600</sup> de permitir que su filial en México haya incurrido en actos de corrupción para lograr la rápida apertura de más tiendas, lo que se asemeja bastante al caso de SIEMENS<sup>601</sup>, aunque por lo que toca a Wal-Mart (México) aún está en proceso de investigación y atención por sus ejecutivos, ya que hasta ahora no ha sido probada tal conducta.

---

<sup>597</sup> Traducido como: *Consejo supervisor de la contabilidad de empresas públicas* (que cotizan en bolsa).

<sup>598</sup> Cfr. <http://pcaobus.org/Pages/default.aspx>

<sup>599</sup> Que se traduciría al castellano como: *Ley para prevenir prácticas fraudulentas en el extranjero*.

<sup>600</sup> Cfr. Periódico *New York Times*, del 20 de abril de 2012.

<sup>601</sup> Cfr. pp. 71-74.

Asimismo, existen otras leyes como la recién aprobada *Foreign Account Tax Compliance Act*<sup>602</sup> (FACTA), que entrará en vigor en enero de 2013, en que el gobierno de dicho país fiscalizará las cuentas bancarias en su territorio, ya sean de sus nacionales o de extranjeros.

## CANADÁ.

Este es otro país de importante relación para México, al ser el tercer socio del TLCAN, aunque en la práctica no se ha logrado mayor relación económica, ni por ende jurídica tampoco.

En dicho país no existe una regulación federal para su mercado de valores, como si acontece en casi todos los países. Sus trece provincias sin embargo han realizado trabajos para armonizar sus disposiciones en la materia, a los que se conoce como *Instrumentos nacionales*, que además permiten realizar en muchos casos transacciones entre las distintas provincias, a lo que se identifica como un *Password* (palabra secreta o clave de acceso).

Las dos bolsas de valores más importantes son las que se encuentran en Toronto<sup>603</sup>: *The Toronto Stock Exchange -TSX*, así como la de Intercambio de deuda también de dicha ciudad *the TSX Venture Exchange -TSX-V*, y los emisores se ajustan para la revelación de información a los estándares internacionales de contabilidad (*International Financial Reporting Standards- IFRS*)<sup>604</sup>, destacando la obligación de informar veraz y oportunamente de eventos relevantes, ya que en caso contrario, los funcionarios competentes pueden incurrir en responsabilidad civil, y las empresas que cotizan en bolsa, sufrir un deterioro en la confianza de los inversionistas, y de plano ser catalogadas y listadas como en incumplimiento por las autoridades regulatorias.

---

<sup>602</sup> Cuya traducción sería: *Ley de cumplimiento fiscal de cuentas bancarias extranjeras*.

<sup>603</sup> Cfr. <http://tmx.com/>

<sup>604</sup> Cfr. <http://www.ifrs.com/>, así como pp. 87-89 de esta investigación.

Entre las medidas de GC, que se dieron a mediados del 2003, y principalmente como una reacción a la ley SOX de los E.U.A., encontramos las siguientes:

- Cuando se desee adquirir o reunir en una sola persona o grupo de personas con un mismo interés, el 20 % (VEINTE) por ciento o más de las acciones representativas del capital, se debe registrar ante las autoridades bursátiles y enviar por correo certificado una *Circular* informativa a todos los accionistas, detallando los aspectos relevantes de dicha adquisición.
- Contar con Consejeros independientes.
- Señalar los derechos y obligaciones de los consejeros.
- Establecer comités que auxilien al Consejo de Administración en el cumplimiento de sus funciones.
- Adoptar un Código de ética y de conducta de negocios, el cual deberá emitirse por escrito.

## **B. Latino América: Argentina, Brasil y Chile**

### **ARGENTINA.**

Ley de Sociedades Comerciales<sup>605</sup> (LEY No.19.550).- Que establece los procedimientos para que la Sociedad Anónima formalice la definición de potenciales conflictos de interés. y la realización de operaciones con partes relacionadas, así como los deberes de lealtad y de diligencia que deben observar sus administradores<sup>606</sup>, encargándose la vigilancia a un consejo, que sin embargo es optativo<sup>607</sup>.

---

<sup>605</sup> Boletín Oficial (B.O.), 30 de marzo de 1984.

<sup>606</sup> *Ibidem*, arts. 264-275.

<sup>607</sup> *Ibid.*, arts. 280-283.

Ley de Oferta Pública de Títulos Valores<sup>608</sup> (LEY No. 17.811).- Que define a las partes relacionadas y a los montos relevantes<sup>609</sup>, así como la responsabilidad de los administradores<sup>610</sup>.

## BRASIL<sup>611</sup>.

Ley de sociedad por acciones (LEY No. 6.404- Dispõe sobre as Sociedades por Ações)<sup>612</sup>.- Que establece los derechos mínimos fundamentales de los accionistas<sup>613</sup>, así como la suspensión de los mismos<sup>614</sup>; igualmente las obligaciones del consejo de administración<sup>615</sup> y del director general, incluyendo sus deberes de diligencia y de lealtad<sup>616</sup>.

Ley del Mercado de Valores ( LEY No. 6.385\_Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários)<sup>617</sup>.- Que señala los criterios para determinar la independencia del auditor<sup>618</sup>, entre lo más destacado de sus escasos 35 artículos.

## CHILE.

Ley sobre Sociedades Anónimas (LEY No. 18.046<sup>619</sup>), que contiene un capítulo específico de responsabilidades y sanciones<sup>620</sup>, ya sean administrativas, civiles, o penales, en que incurran los administradores de dichas sociedades, así como quienes les presten servicios de auditoría.

---

<sup>608</sup> B.O., 16 de noviembre de 1968, y reformas al 22 de mayo de 2001.

<sup>609</sup> *Ibidem*, art. 73.

<sup>610</sup> *Ibid.*, art. 75.

<sup>611</sup>

Cfr.:

<http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Inversionista/Inversionista/Leyesdeprotecciónalinversor/PrincipalesIeyesdelMercadodeCapitales/tabid/206/Default.aspx>

<sup>612</sup> *Diário Oficial da União*, 15 de diciembre de 1976, y modificaciones al 31 de octubre de 2001.

<sup>613</sup> *Ibidem*, art. 109.

<sup>614</sup> *Ibid.*, art. 120.

<sup>615</sup> *Ib.*, arts . 142-152.

<sup>616</sup> *Ibidem.*, arts. 153-157.

<sup>617</sup> *Diário Oficial da União*, 7 de diciembre de 1976.

<sup>618</sup> *Ibidem*, art. 26.

<sup>619</sup> *Diario Oficial*, 22 de octubre de 1981.

<sup>620</sup> Cfr. *Ibidem*, arts. 133 a 134.

Ley del Mercado de Valores (LEY No. 18.045<sup>621</sup>), que define a las personas relacionadas<sup>622</sup> y sus potenciales conflictos de interés, así como a la información privilegiada<sup>623</sup>.

Ley de Ofertas Públicas de Adquisición (LEY No.19.705<sup>624</sup>), que se ajusta a los principios de GC introducidos por la OCDE.

A pesar del avance en la legislación, en Chile aún las prácticas de GC no están muy desarrolladas, y se han concentrado en: conflictos de interés entre accionistas controladores y minoritarios debido a problemas de agencia, uso de información privilegiada, y conductas contrarias a la ética.

### C. Europa: Inglaterra y España

#### INGLATERRA.

De acuerdo a la *Guía de Inversionistas en el Mercado de Valores del Reino Unido*<sup>625</sup>, el marco regulatorio de GC, se encuentra en las siguientes distintas leyes:

- ✓ Principalmente en la ley de compañías (*the Companies Act*) de 2006;
- ✓ Las reglas de listado (*the Listing Rules - LR*);
- ✓ Las reglas de revelación y transparencia (*the Disclosure and Transparency Rules - DTR*); y
- ✓ Las reglas de prospectos (*the Prospectus Rules - PR*).

---

<sup>621</sup> Diario Oficial, 22 de octubre de 1981, y modificaciones al 28 de abril de 2009, mediante la LEY No. 20.343.

<sup>622</sup> Cfr. *Ibidem*, arts. 100 y 105.

<sup>623</sup> *Ibid.*, arts. 164-172.

<sup>624</sup> Diario Oficial, 14 de diciembre de 2000.

<sup>625</sup> Cfr. <http://www.londonstockexchange.com/companies-and-advisors/aim/publications/documents/corpgov.pdf>

Siendo la encargada de vigilar su cumplimiento la *Autoridad de Servicios Financieros* (conocida como *Financial Services Authority*<sup>626</sup>).

## ESPAÑA.

Aquí se presentan distintos ordenamientos, tanto para sociedades anónimas, como para entidades que cotizan en bolsa, destacando los siguientes:

*Ley de sociedades anónimas*<sup>627</sup>.- En general se parece bastante a la LGSM, aunque precisan con un poco más de detalle las relaciones internas y de información, por ejemplo sobre la información que deberán contener el Balance General, el Estado de Resultados, y la forma de valorar las acciones<sup>628</sup>.

*Ley de la sociedad anónima europea domiciliada en España*<sup>629</sup>.- Que agrega los artículos 312 a 337 a la Ley de Sociedades Anónimas, citada en el párrafo precedente, para reconocer el carácter de *Europea* a las que así decidan ostentarse, y con lo cual pueden tener una movilidad de domicilio social más expedito, así como opciones de administración y/o de control en un solo órgano (*teoría monista*) o en dos separados (*teoría dualista*).

*Ley de Ofertas Públicas de Adquisiciones*<sup>630</sup> (OPA's).- Que complementa a la Ley del Mercado de Valores (LMV) de dicho país<sup>631</sup>, básicamente respecto a la revelación oportuna de dichas adquisiciones, tratando de evitar situaciones inequitativas derivadas de un manejo inadecuado de información privilegiada.

A su vez la LMV de dicho país es muy concreta, con sólo 110 artículos, que incluyen aspectos como la conducta ética de los participantes en el mercado bursátil (artículos 78 a 83).

---

<sup>626</sup> Cfr. <http://www.fsa.gov.uk/>

<sup>627</sup> B.O.E. (Boletín Oficial Español), 27 de diciembre de 1989.

<sup>628</sup> *Ibidem*, arts. 175-198.

<sup>629</sup> B.O.E. 15 de noviembre de 2005.

<sup>630</sup> B.O.E. 13 de abril de 2007.

<sup>631</sup> B.O.E. 28 de julio de 1988.

Al revisar a la legislación societaria y bursátil en dichos países, se observa que en mayor o menor medida se atiende al interés de los *Stakeholders*, es decir, de todos los interesados directamente en la buena marcha y toma de decisiones de la sociedad mercantil, a través de la legislación bursátil principalmente, siendo la legislación mexicana en comparación, una de las más avanzadas en la materia.

## CAPÍTULO TERCERO

### INSTRUMENTACIÓN DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

En este capítulo se analiza en qué forma puede estructurarse y operarse un sistema de GC, basado en un sistema de contrapesos, que sancione al proceso de toma de decisiones, es decir que las acepte, rechace o modifique en su caso.

#### 1) Análisis e identificación de la sociedad mercantil en cuestión.

En primer lugar, considerando que las organizaciones pueden tener diferencias entre sí, es necesario conocer a la sociedad mercantil a través de su *perfil corporativo*, es decir: su historia, situación actual, mercado en el que se desenvuelve, tipo de producto o servicio que proporciona. Todas estas preguntas se contestan inicialmente desde el punto de vista de la administración (*Management*)<sup>632</sup>, es decir en palabras y desde la óptica de los negocios, por lo que enseguida se destacan los aspectos para cada organización bajo dicha perspectiva.

#### B. Perfil corporativo

Los rasgos distintivos de cada sociedad mercantil tienen en gran medida la influencia que les imprimen sus fundadores de acuerdo a tres aspectos fundamentales: Misión, Visión y Valores.

i) **Misión**.- En concreto consiste en identificar cuál es el giro de negocio a qué se dedica, por ejemplo:

*McDonald's*<sup>633</sup>.- Tiene como principal giro de negocios la venta de hamburguesas, si bien, esto lo hace como comida rápida (*fast food*) y con un proceso automatizado y estandarizado a nivel mundial. Se destaca que vende

---

<sup>632</sup> Cfr. Kast, Freemont E., *et al.*, así como Koontz, Harold, *op. cit.*, n. 252 para ambos dos. Igualmente se sugiere consultar textos de Peter Drucker y de Michael Porter, ya que son los dos teóricos de la administración moderna o científica, más reconocidos actualmente a nivel mundial.

<sup>633</sup> Cfr. [http://www.mcdonalds.com/us/en/food/food\\_quality/see\\_what\\_we\\_are\\_made\\_of.html](http://www.mcdonalds.com/us/en/food/food_quality/see_what_we_are_made_of.html)



otros productos complementarios a las mismas, tales como bebidas y postres, y se ofrece la llamada *cajita feliz* (*Happy meal box*) la cual siempre trae algún *Promo*<sup>634</sup> de la película de moda para los niños, e incluso se enuncia que tiene una fuerte presencia en el negocio de bienes raíces en razón al importante número de metros cuadrados que ocupa con sus sucursales, sin embargo, pese a lo anterior, el producto, el negocio que le da su razón de ser, son: las hamburguesas.



IBM (*International Business Machines*)<sup>635</sup>.- En la cual se encuentra como Misión el proporcionar Tecnologías de la Información (*Information & Technology*), en cualquiera de sus componentes, ya sean físicos (*Hardware*), programas de cómputo (*Software*) o servicios, o bien incluso como una solución integral a una necesidad planteada por sus clientes. Antes fabricó y vendió también máquinas de escribir eléctricas, e incluso impresoras y computadoras personales, negocios que enajenó a terceros (compañías de capital chino) en 1995 y en 2005, y que se comercializan actualmente bajo las marcas *Lexmark*<sup>636</sup> y *Lenovo*<sup>637</sup> respectivamente.



*Coca-Cola*<sup>638</sup>.- Cuyo negoción principal es la bebida (*Soda*) de cola, siendo la fórmula secreta uno de sus principales activos intangibles, y con su marca se ha

---

<sup>634</sup> Abreviatura de promocional o *Promotional* en inglés, y consistente en algún juguete o figura decorativa alusiva al tema que se desea promocionar.

<sup>635</sup> Cfr. <http://www.ibm.com/us/en/>

<sup>636</sup> Cfr. [http://www1.lexmark.com/en\\_US/](http://www1.lexmark.com/en_US/)

<sup>637</sup> Cfr. [http://www.lenovo.com/lenovo/us/en/our\\_company.html](http://www.lenovo.com/lenovo/us/en/our_company.html)

<sup>638</sup> Cfr. <http://www.coca-colacompany.com/>

diversificado a otras bebidas, además de operar como franquicia para hacer llegar sus producto al consumidor final, ya que los franquiciatarios lo embotellan y distribuyen, como en el caso de la empresa mexicana fundada en 1890 *Fomento Económico Mexicano*, mejor conocida por sus siglas: *FEMSA*<sup>639</sup>.

*Bimbo*<sup>640</sup>.- Siendo su Misión, y negocio principal y emblemático el pan, considerándose incluso el principal panificador a nivel mundial, aunque también tiene importante presencia en los negocios de botanas (*Barcel*) y confitería (*Ricolino*).

*Alsea*<sup>641</sup>.- Tiene como negocio (Misión), la adquisición de franquicias maestras de restaurantes y comida rápida, así como su operación directa en México y en algunos otros países, siendo el más importante franquiciatario y operador en latino américa, de marcas reconocidas mundialmente, tales como: *Domino's Pizza*, *Starbucks*, *Burger King*, así como otras regionales entre las que destaca: *P.F. Chang's*, *Chili's* (ambas en norte américa), e *Italianni's* (México).

*Bimbo* y *Alsea* cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores<sup>642</sup>, por lo que para este tipo de empresas, puede consultarse su información relevante por cualquier interesado, no sólo en las propias páginas de dichas compañías, sino también en la proporcionada en la bolsa mexicana para efectos legales y de inversión.

Como se ha analizado, la MISIÓN equivale a determinar en qué negocio principalmente está cada sociedad mercantil, y definirse en una frase o en una palabra de ser posible, es decir, en forma concreta y entendible para las personas, ya que en muchas ocasiones es demasiado amplia e imprecisa, conteniendo enunciados como los siguientes:

- *Ser el líder en...* y aquí se encuentra un sin número de propósitos indirectos.
- *Dar un adecuado retorno al capital*, creando valor para el accionista.

---

<sup>639</sup> Cfr. <http://www.femsa.com/es/>

<sup>640</sup> Cfr. <http://www.grupobimbo.com/es/index.html>

<sup>641</sup> Cfr. <http://www.alsea.com.mx/>

<sup>642</sup> Cfr. <http://bmv.com.mx/>

- *Tener empleados satisfechos.*
- *Proporcionar servicios/productos de la más alta calidad.*

Lo cual no es equivocado, sin embargo es impreciso, ya que toda empresa o sociedad mercantil desea alcanzar dichos objetivos, por lo que no son distintivos para cada organización en particular.

Otro problema, es la falta de consistencia entre lo que establece como la *Misión* y lo que efectivamente lleva a cabo la empresa, pues en ambos casos será urgente *realignar* la misma con la realidad, es decir, expresarla en forma inequívoca tal y cómo corresponde al objetivo principal de la compañía.

Vale la pena destacar, que la *Misión* puede llegar a cambiar a lo largo del tiempo, por lo que la alta dirección debe estar al pendiente de la valoración y vigencia de la misma, a fin de no perderla o incluso de ser necesario redefinirla, a fin de evitar quedar fuera del mercado.

Debe recordarse por ejemplo, a las compañías *Kodak*<sup>643</sup> y *Polaroid*<sup>644</sup>, estandartes de la fotografía en su momento, que sin embargo tenían como misión o negocio principal el revelado y la venta de rollos para sus cámaras, lo que hoy ha perdido vigencia por lo que se han visto desplazadas por los avances tecnológicos y por productos sustitutos, tales como los teléfonos celulares (incluyendo a los *iPhones*<sup>645</sup>). Para los estudiosos de la administración, en un momento dado el negocio de estas compañías se transformó, para ser el del *recuerdo* (es decir, las personas buscan preservar ciertos momentos y compartirlos eventualmente), siendo secundario el medio para lograrlo (en este caso las cámaras, los rollos de película y su revelado).

Imagínese el potencial si estas compañías hubieran desarrollado otra tecnología para adecuarse a los avances del mercado, ya sea por si mismas o a

---

<sup>643</sup> Cfr. <http://www.kodak.com/ek/US/en/Home.htm>

<sup>644</sup> Cfr. <http://www.polaroid.com/>

<sup>645</sup> Cfr. <http://www.apple.com/mx/iphone/>

través de alianzas estratégicas (como la de *Sony/Ericsson*<sup>646</sup> en telefonía celular, mediante un *Joint Venture* en 2001), en que los consumidores al reconocer sus marcas en el mercado (ya que la publicidad es acumulativa), podrían haberlas preferido y adquirido, aunque ahora a través de un teléfono celular.



- ii) **Visión**.- El segundo gran elemento de análisis para entender a cada empresa, consistente en determinar *hacia dónde se dirige la empresa en el mediano y largo plazo*, es decir, a dónde ve y desea posicionar la alta dirección a la compañía en dos, cinco, y en un número proyectado razonable de años. Por ejemplo:
- Expandirse a nivel nacional o internacional.
  - Realizar investigación y desarrollo, e incluso tecnología propia.
  - Concentrarse en sus negocios más rentables solamente, enajenando los que no lo sean.
  - Cotizar en el mercado de valores.
  - Integrarse vertical u horizontalmente, hacia adelante o hacia atrás.

---

<sup>646</sup> Cfr. <http://www.sonymobile.com/mx/>

En Bimbo se encuentra lo siguiente<sup>647</sup>,

***“En nuestra Visión 2015 SOMOS:***

- *Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.*
- *El proveedor preferido de nuestros clientes.*
- *Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.*
- *Una empresa financieramente sólida.*
- *Un lugar extraordinario para trabajar.”*

Como se advierte la Visión de Grupo Bimbo es de tipo cualitativo más que cuantitativo, aún y cuando su horizonte de planeación para lograrla establece como fecha el año 2015, lo que implica que no hay compromisos medibles en específico.

Por otra parte Alsea señala en su página de Internet<sup>648</sup> lo siguiente:

***“Nuestra Visión***

*Contribuir activamente al mejoramiento económico, laboral, social y ambiental de los lugares en los que operamos, brindando momentos enriquecedores de vida a nuestros clientes, colaboradores y comunidades.*

*La Responsabilidad Social es una de nuestras cinco áreas estratégicas y representa un valor fundamental del negocio.*

*Para todos los que conformamos Alsea, la Responsabilidad Social implica brindar buenos momentos de vida, no sólo a nuestros clientes, sino también a las personas que nos conforman como empresa, es decir: nuestra propia gente, los*

---

<sup>647</sup> Cfr. <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>

<sup>648</sup> Cfr. <http://test.alsea.com.mx/wordpress/responsabilidad-social/>

*accionistas, los proveedores y las comunidades en las que operamos, siempre cuidando generar el menor impacto posible en el medio ambiente.*

*Llevamos más de dos décadas contribuyendo activamente al mejoramiento económico, laboral, social y ambiental de México y Latinoamérica, con un comportamiento empresarial responsable y sólido.*

*En nuestros Informes anuales se pueden conocer más a fondo las acciones de Alsea y sus marcas como vehículos de Responsabilidad Social.”*

En este caso se observa que Alsea no tiene una Visión general para su negocio, o al menos no está claramente señalado en sus documentos corporativos ni en su página de Internet, por lo que formalmente la externalizan como un asunto del impacto benéfico (altruismo) que puedan tener hacia la comunidad en que opera.

- iii) **Valores.**- El tercer elemento constitutivo de la personalidad corporativa de cada organización, está dado por los valores que la alta dirección desea imprimir a través de la conducta interna y externa (incluyendo al tratar con terceros), así como en ocasiones inhibir expresamente aquellos que son altamente indeseables en cada organización.

Bimbo señala siete valores fundamentales, identificados incluso con colores (semiótica visual)<sup>649</sup>:

- I. “**PASIÓN.**- *Servimos con pasión, nos entregamos en todo lo que hacemos.*” **Rojo.**
- II. “**EQUIPO.**- *Trabajamos en equipo, colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.*” **Naranja.**
- III. “**CONFIANZA.**- *Cultivamos cada relación con integridad.*” **Amarillo.**

---

<sup>649</sup> Cfr. <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>

- IV. “CALIDAD.- Entregamos calidad, ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.” Verde.
- V. “EFECTIVIDAD.- Operamos con efectividad, ejecutamos con precisión y excelencia.” Azul.
- VI. “RENTABILIDAD.- Buscamos la rentabilidad, obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.” Violeta.
- VII. “PERSONA.- Valoramos a la persona, vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.” Gris.

En Alsea se encuentran los siguientes valores<sup>650</sup>:

**“Nuestros Principios**

**El cliente es primero**

*Atender a nuestros clientes con respeto y pasión por la excelencia en el servicio.*

**Respeto y lealtad con nuestros compañeros y con la Empresa**

*Crear un ambiente de trabajo, con unidad, con cercanía a la operación, respetuoso y sin preferencias.*

**Excelencia personal y compromiso**

*Actuar siempre de manera honesta, austera y justa sin anteponer los intereses personales.*

**Orientación a resultados**

*Tomar decisiones siempre orientadas al bien de la compañía para mejorar los resultados.”*



---

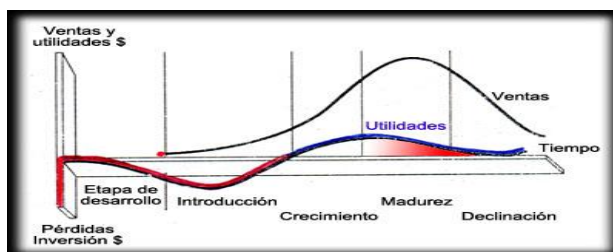
<sup>650</sup> Cfr. <http://www.alsea.com.mx/>

De la comparación entre Bimbo y Alsea, se desprende que la primera tiene valores más desarrollados y concretos con relación a la segunda, es decir, aún y cuando ambas son empresas de clase mundial, reconocidas en todos los ámbitos, no se espera que sean iguales, pero si puede advertirse un distinto énfasis corporativo en cuánto a la profundidad y claridad para establecer los valores por parte de la alta dirección.

Adicionalmente al perfil corporativo de cada empresa, para entenderla mejor es conveniente determinar la etapa de desarrollo en que se encuentra, a lo que se conoce como *Ciclo de vida de la empresa*<sup>651</sup>, y que en semejanza con los organismos vivos tiene cuatro etapas:

- I. *Nacimiento*.- Al surgir la empresa y buscar permanecer en el mercado.
- II. *Desarrollo*.- Una vez que ha subsistido, tratar de seguir creciendo en ventas y participación de mercado.
- III. *Maduración*.- Llegando a su máximo posible de crecimiento.
- IV. *Terminación*.- Que debe tratar de evitarse, procurando reposicionarse antes de que entre a esta etapa.

En el siguiente **Diagrama Cuatro**, se aprecia dicho *ciclo de vida*<sup>652</sup>:

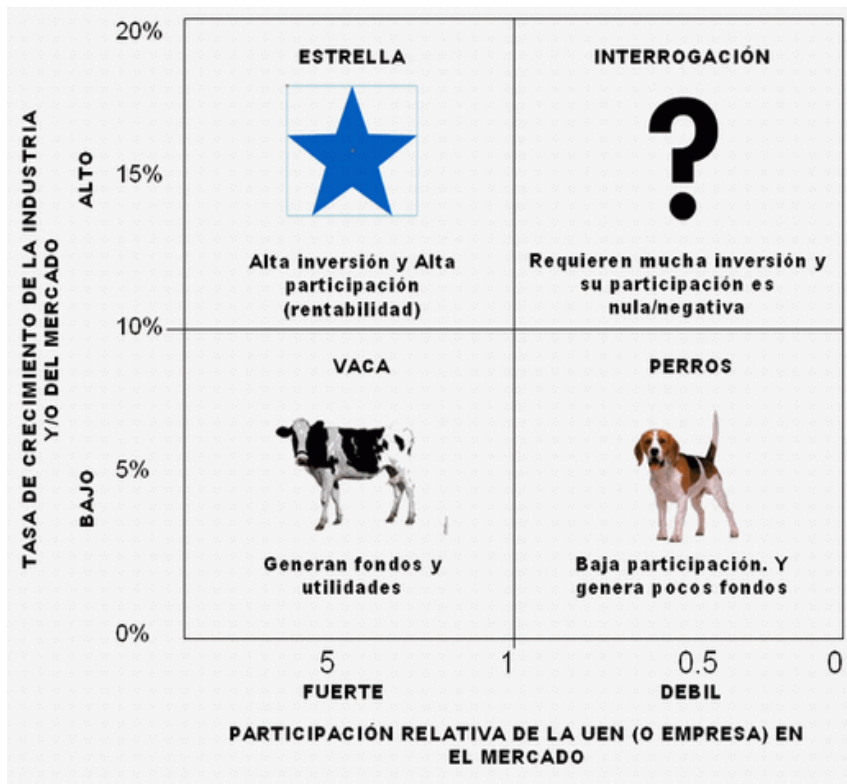


<sup>651</sup> Cfr. Kotler, Philip, *op. cit.*, n. 254.

<sup>652</sup> *Ibidem*, figura 9-2, tomada de la p. 338.



Como se puede inferir, el ciclo de vida está marcado en gran medida por el producto o servicio que se comercie, o tipos de estos, lo que en negocios se conoce como *Unidad Estratégica de Negocios* (UEN), y que de acuerdo a la consultora *Boston Consulting Group* (BCG)<sup>653</sup>, puede representarse en la siguiente matriz:



**Diagrama Cinco: Matriz BCG.**

<sup>653</sup> Cfr. [http://www.bcg.com/about\\_bcg/default.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/default.aspx)

### C. Toma de decisiones: estructura, operación y vigilancia

Para continuar adentrándose en el conocimiento y análisis del funcionamiento en general de la sociedad mercantil, se apreciará su proceso de toma de decisiones, cómo se realiza y quién lo sanciona.

En el esquema siguiente puede verse que hay dos grandes tipos de decisiones: las *Estratégicas* y las *Operativas*.



**Diagrama Seis: Nivel de toma de decisiones.**

Las primeras, como se analizó en el apartado anterior, corresponden a la creación de la corporación mediante el establecimiento de su Misión, Visión, y Valores a seguir, y son tomadas por la alta dirección, es decir, en el caso de la S.A. por la *Asamblea de accionistas*, que formalmente es el máximo cuerpo colegiado para la toma de decisiones y que se encuentra en la punta de la pirámide organizacional de la corporación.

Desde el punto de vista jurídico la misión corresponde al objeto social, y los estatutos detallan los demás puntos fundamentales en la vida de la sociedad mercantil, incluyendo en su caso medidas para evitar la toma de control (*Anti-takeover measures*) como las siguientes:

- A. *Poison Pills* (Píldoras venenosas).- Se adquieren compromisos financieramente muy onerosos con terceros, que hacen inconveniente el precio de adquisición de la corporación en cuestión.
- B. *Golden parachutes* (Paracaídas de oro).- En que se garantiza a los consejeros y directivos principales una compensación líquida extraordinaria bastante superior a la del mercado y a lo que les corresponde por ley, para evitar su remoción.
- C. *White/Black knight* (Caballero/aliado blanco o negro).- Al realizar alianzas o venta de acciones o activos a terceros amigables o no, a fin de evitar la toma de control.
- D. *Pac-Man* (en alusión al videojuego del mismo nombre, surgido en los años 80<sup>654</sup>).- Buscándose contraatacar, es decir, tratar de tomar el control de quién originalmente buscaba adquirir a la sociedad.



- E. *Green-mail* (Cuya traducción no aporta mucho significado al ser *correo verde*).- De cotizar en el mercado de valores, comprar un número importante de acciones, lo cual lleva el precio de la misma a la alza, pudiendo sacarse del rango de adquisición a la misma ante su nuevo precio.
- F. Voto por *mayoriteo*, es decir, en bloque para determinados asuntos<sup>655</sup>.

<sup>654</sup> Cfr. <http://www.classicgamesarcade.com/game/21593/pac-man-classic-arcade-flash-game.html>

<sup>655</sup> Cfr. p. 161.

Asimismo, se pueden establecer otras cláusulas estatutarias relativas a la toma de decisiones, tales como:

*Cooling off (enfriar el asunto).*- Cuando se haya presentado algún conflicto de intereses, la persona o grupo de interés deberá esperar un año como mínimo para poder actuar, lo que a nosotros se nos hace poco incluso, dependiendo de la cuestión en sí.

*Toxic Assets, A/R (Activos de difícil recuperación o emproblemados).*- Reservándose las decisiones a tomar, como facultad exclusiva de la alta dirección.

Inmediatamente después de las decisiones estratégicas vienen las *OPERATIVAS*, tomadas y ejecutadas, en orden jerárquico por<sup>656</sup>:

- Consejo de Administración o administrador único.
- Director General.
- Directores de área.
- Gerente.
- Empleados.

Las personas y áreas anteriormente listadas llevan a cabo, ejecutan, y operan el negocio, pero NO lo definen, por no ser de su competencia dichas decisiones.

El área legal o departamento jurídico, al igual que todas las demás áreas de apoyo (*Staff*) se ubica en el nivel jerárquico y de coordinación que decida la alta dirección, así como el prestarse la asesoría jurídica internamente (*In-house*) o externamente, salvo que por mandato de ley sea obligatorio el tenerla así<sup>657</sup>, pues en caso contrario podría decidirse incluso el contar sólo con asesoría jurídica

---

<sup>656</sup> Cfr. pp. 99 y 141, respecto al concepto mercantil: *factores y dependientes*.

<sup>657</sup> Cfr. pp. 107 y ss. de esta investigación.

externa, lo cual como se mencionó antes en esta investigación, no es lo más óptimo<sup>658</sup>.

Para el caso de dichos administradores y operadores, pueden establecerse determinadas previsiones tales como:

- *Entrenchment* (Atrincheramiento).- Imposibilidad de remover a los consejeros bajo ciertos escenarios.
- *Staggered boards*.- Consejos escalonados (tipo el modelo de GC alemán<sup>659</sup>).
- Entre otros.

El conocer el perfil corporativo y el proceso de toma de decisiones, mencionados ya ahora, ayudará a definir:

- ✓ En qué negocios esta la sociedad mercantil (Misión).
- ✓Cuál es la función que le toca realizar a cada quien para cumplir con la misión, es decir, cuál es su aportación al negocio.
- ✓ Con quién se interactúa, y sobre todo quiénes son los clientes de la sociedad mercantil y qué desean de esta.
- ✓ Quién es la competencia.
- ✓Cuál es su mercado.
- ✓ Qué autoridades están a cargo en dicho mercado, y

---

<sup>658</sup> Cfr. *Ibidem*, pp. 95-98.

<sup>659</sup> Cfr. *Ibid.*, pp. 53 y ss.

- ✓Cuál es el marco jurídico aplicable a sus actividades, además de conocer sus aspectos de *auto regulación*.

**D. No todas las organizaciones son iguales**

Enseguida se podrá apreciar que las organizaciones al tener diferencias significativas entre sí, tienen en consecuencia necesidades diferentes para lograr una adecuada instrumentación de BGC.

Por ejemplo, respecto al Consejo de Administración, de acuerdo a Enrique Taracena<sup>660</sup>, se encuentra que el 69 % lo tienen y el 31 % no, aduciendo entre otras razones: que no es necesario (27%), y que no lo desean (9%).

En cuanto al número de empleados, aquellas con un número mayor a mil lo tiene en 81 %, y las que están entre 15 a 100 en un 67 %.

***En relación al volumen de ventas (Cuadro Ocho):***

<b>Importe anual, en millones de pesos, M.N.:</b>	<b>% que cuenta con Consejo de Administración:</b>
Mayor a 200	81 %
Mayor a 100 y menor a 200	55 % (aquí no hay correlación aparente)
Mayor a 50 y menor a 100	69 %

En cuanto a consejeros independientes solamente el 17 % cuenta con alguno cuando menos.

Respecto a la separación entre dirección general y presidente del consejo (es decir, que cada función sea llevada a cabo por personas distintas), el 53 % así lo hace, por lo que en el 47 % se reúnen ambas funciones en una sola persona.

---

<sup>660</sup> Taracena Figueroa, Enrique, *et al., Gobierno Corporativo en México, hacia una empresa más profesional e institucional*, edición conjunta por: IMEF, IPADE, KPMG, México, 2009, ISBN 968 7144 343.

En relación a la composición y operación de empresas mexicanas, Taracena reporta los siguientes resultados de una encuesta realizada en 2007 a 490 compañías en nuestro país, en cuanto a multiplicidad de roles o funciones<sup>661</sup>:

- 86 % tenían personas que eran directivos y consejeros a la vez.
- 10 % eran accionistas y directivos a la vez.
- 4% tenían consejeros independientes.

Y sobre a quién atiende el consejo encontramos lo siguiente (Cuadro Nueve):

<b>Grupo de interés:</b>	<b>Porcentaje de respuestas<sup>662</sup>:</b>
1. Socios	87 %
2. Clientes	67 %
3. Aliados	59 %
4. Comunidad local	59 %
5. Acreedores	49 %
6. Proveedores	42 %
7. Sindicato	33 %

Respecto a Comité de auditoría: el 31 % cuenta con él.

Y por lo que toca a la introducción de Códigos de Conducta sólo el 36 % señala que si cuenta con él.

Así, el GC tiene como objetivo maximizar el valor de la empresa, pero a decir de este autor, muchos empresarios, ante el desconocimiento, consideran

---

<sup>661</sup> *Ibidem*, pp. 31 y ss.

<sup>662</sup> Reordenado por este investigador de acuerdo al porcentaje de incidencia, de mayor a menor.

que el GC hace burocrática la gestión de negocios, sin tener en cuenta que las empresas (familiares) NO son para toda la vida, ni para toda la familia.

Esto nos lleva a distinguir claramente dos universos de empresas y sociedades mercantiles, por un lado a las grandes empresas, cuyo volumen le permite tener un GC y un BGC, y las MIPYMES<sup>663</sup>, en que no será factible considerar inicialmente el tenerlo, o sólo podrá hacerse parcialmente. Aun así, se debe cobrar conciencia de esta importante herramienta, para que en la medida en que vaya siendo posible se incorpore en estas últimas, y que al menos deberán considerarse los elementos citados en el apartado siguiente.

## **II. Marco teórico-práctico jurídico general**

En cuanto a la *variable jurídica* se considera en base a la experiencia propia e investigación actual, que son tres elementos claves que al menos habrán de considerarse *para llevar a cabo cualquier negocio*, a saber: *a) el marco jurídico* aplicable según las UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) que se tengan, *b) el vehículo jurídico a utilizar*, es decir la forma en que legalmente se hará el negocio, y *c) los Contratos*, el cómo se formalizarán las relaciones con terceros.

### **a) Marco jurídico aplicable.**

Como se estableció en el capítulo segundo<sup>664</sup>, en nuestro país, la principal fuente del Derecho es la ley, aunque no la única, por lo que en cada caso en concreto deberá revisarse cuáles son las normas jurídicas que inciden en el negocio, ya sea directa o indirectamente, a fin no sólo de observarlas, sino incluso hacerlas parte de la vida común de la organización, e incluso preparar el marco estructural que habrá de servir para determinar con precisión que se esté cumpliendo con las mismas (auditoría legal), a fin de evitar delitos, sanciones y en

---

<sup>663</sup> Cfr. pp. 42-43.

<sup>664</sup> Cfr. p. 112 y ss.



general efectos indeseables para la sociedad mercantil, así como para sus integrantes, ya sea en lo individual o como grupo de interés, en el presente y futuro del negocio (Planeación estratégica).

En caso de que la sociedad opere fuera del territorio nacional habrán de observarse las normas jurídicas de cada país en cuestión, además de los tratados comerciales, de protección de inversión, fiscales, y todo aquel que sea relevante para la sociedad mercantil, a fin de determinar la solidez, jurídicamente hablando, de la protección del negocio en dichas zonas geográficas, y de aplicación del Derecho en un ámbito extraterritorial a dicho país.

**b) Vehículo jurídico a utilizar.**

Establecido el marco jurídico aplicable, podrá valorarse con precisión las ventajas y desventajas de realizarlo a través de las distintas opciones jurídicas que se tengan, tomando en cuenta aspectos como los siguientes:

- ✓ Derechos y obligaciones que confiera las partes involucradas.
- ✓ Resolución interna de potenciales conflictos.
- ✓ La impartición de justicia lo más pronta y expedita, en caso de ser necesario.
- ✓ El tener acceso a medios alternativos de solución de controversias (MASC).
- ✓ La protección y salvaguarda del patrimonio de los inversionistas y de la sociedad mercantil en sí.
- ✓ Costos de instrumentación y de cumplimiento de obligaciones establecidas por ley (*costos de regulación*).

- ✓ Pago de contribuciones, principalmente impuestos, ya sean federales, locales o municipales, incluyendo el aprovechar incentivos en la materia en su caso.
- ✓ Compatibilidad con aspectos de Autorregulación.
- ✓ Entre otros.

En general, la forma o vehículo jurídico a emplear, ya sea para todo el negocio, alguna UEN, o algún negocio en particular (*Special Purpose Vehicle - SPV*)<sup>665</sup>, puede ser cualquiera de los siguientes:

- i) *Persona moral.*- Mediante la constitución de una persona jurídica colectiva, a través de la cual se realicen los negocios. En nuestro país sería la creación de una Sociedad Anónima (S.A.) o una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.); y/o bien cualquiera de las que sean posibles de constituirse y operarse en el extranjero para sus filiales en dichos territorios.

## **PLAN DE NEGOCIOS.**<sup>666</sup>

### **ENTORNO:**

1. Económico: PIB, Tasa de Interés, Tipo de cambio, Inflación, Tasa de desempleo, etc.
2. Político: Democracia, civismo, etc.
3. Social: Analfabetismo, pobreza, bienestar, delincuencia, etc.

---

<sup>665</sup> Se traduciría como: *Sociedad o vehículo de propósito específico.*

<sup>666</sup> DR © MANZANILLA GALAVIZ, José María (044-55-3107-1444, [galaviz36@yahoo.com](mailto:galaviz36@yahoo.com)), Se autoriza su uso exclusivamente para fines académicos sin fines de lucro citando la fuente, México, 2008.

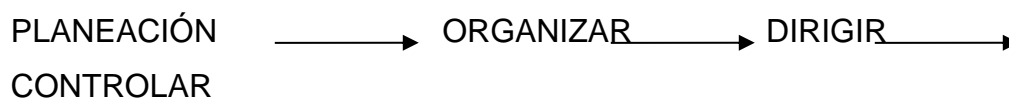
## **II. ANÁLISIS FODA:**

- Oportunidades y Amenazas.
- Fortalezas y Debilidades.

## **III. DETECCIÓN DE NECESIDADES = OPORTUNIDADES**

- ❖ Productos.
- ❖ Servicios.

## **IV. FACTIBILIDAD DE INSTRUMENTACIÓN:**



## **V. EVALUACIÓN:**

- a) De Mercado: Producto (o Servicio), Precio, Plaza, PROMOCIÓN.
- b) Financiera: VPN, TIR, PAYBACK.
- c) Social: Impacto, regulación, beneficios, ESR.
- d) De Alineación de Estrategias: Versus misión, visión.
- e) Jurídica.

## **VI. CONCLUSIÓN.**

Con base en lo anterior se **aceptará** o **rechazará** el plan propuesto.

- ii) *Contratos.*- A través de uno o varios contratos, tales como: *Joint Venture*, Fideicomiso, Asociación en Participación, Distribución, Franquicia, e incluso innominados, etc.
- iii) *Individual.*- Como persona física con actividad empresarial, en que sobre todo habrá de cumplirse con las obligaciones fiscales,

principalmente la de pagar contribuciones e impuestos, y en caso de ser extranjero con las de migración.

c) **Contratos: relaciones con terceros.**

Debe establecerse cómo se llevará a cabo y se formalizará la relación con terceros, en las distintas etapas de la realización del negocio, es decir,

- i) *Para la adquisición de insumos.*- Ya sea materia prima, capital o trabajo, en que deben considerarse por ejemplo los de: suministro, asociación en participación, préstamo, crédito, factoraje financiero, arrendamiento financiero, permuta, de *Outsourcing*, o cualquier otro que sea conveniente.
  
- ii) *Su transformación.*- Para la elaboración de productos o el ofrecimiento de servicios, incluyendo a los derivados de la propiedad intelectual, ya sea por derechos de autor, de propiedad intelectual, o de variedades vegetales o de biodiversidad, según el giro (misión) del negocio y UEN que se tengan. También los llamados electrónicos, en su variante de *Informáticos*, es decir, para la adquisición de tecnologías de la información (*IT*), ya sean sus componentes físicos (*Hardware*), programas de cómputo (*Software*), o de servicios tales como arquitectura de sistemas (diseño de soluciones) o mantenimiento (preventivo y correctivo).
  
- iii) *Comercialización al público en general.*- En que cabe considerar los contratos de compraventa lisa y llana, o en sus distintas modalidades, tales como a plazos, con reserva de dominio; o bien los de suministro, consignación, comisión, agencia, distribución, de transporte (terrestre, marítimo o aéreo, e incluso multimodal), e incluso los del comercio electrónico en su modalidad de *Telemáticos*, es decir, celebrados a distancia entre las partes y a través de la red (Internet), si serán de

adhesión o no, e incluso pudiendo desarrollarse y emplearse innominados, etc.

### III. **Contrapesos: funcionamiento individual e integrado**

En el capítulo primero se esbozó en qué consisten el GC<sup>667</sup> y el BGC, así como la propuesta de concepto ampliado que se hace<sup>668</sup>, basado en un sistema de *Contrapesos* (en inglés *Check and Balances*) que acepte, convalide, modifique, objete, o rechace las decisiones relevantes que se tomen en la sociedad mercantil, buscando proteger a todos los grupos y personas de interés (*Stakeholders*) en forma justa y equitativa.

Dichos contrapesos deberán instrumentarse en forma:

**i) Casuística.**- Es decir, acordé con las características de cada sociedad mercantil, pues no hay un conjunto de contrapesos para todas ellas, sino más bien un catálogo de los mismos, que pueden y deben utilizarse en forma razonada y prudente;

**ii) Individual.**- Inicialmente, y pensando en la conveniencia de cada contrapeso a considerar, ventajas y desventajas, costo de instrumentación y su relación o proporción de beneficios esperados, así como mediciones objetivas del desempeño para cada uno de ellos, tales como: cumplimiento de metas, temporalidad e integración y funcionamiento; pero

**iii) Integrada.**- Apreciándose a la sociedad mercantil como un todo, así como a todos y cada uno de los contrapesos cumpliendo su labor, en relación con los demás contrapesos, individuos y grupos de interés, a fin de que lleven a cabo su cometido en la forma más eficaz y eficiente, y sobre todo de ser posible creando Sinergia<sup>669</sup> a favor de la sociedad mercantil.

---

<sup>667</sup> Cfr. pp. 16-20, particularmente.

<sup>668</sup> Cfr. *Ibidem*, pp. 98-111.

<sup>669</sup> Cfr. n. 4.

A continuación, y sin dejar de considerar a los contrapesos que ya se establecieron en el capítulo primero de esta investigación<sup>670</sup>, se procederá a la revisión y análisis de los siguientes: Auditorías, la figura del *Compliance Officer*, Comités, entre otros.

**Compliance Office** (Oficina de cumplimiento).- Si bien las auditorías aportan información en extremo relevante, la misma es histórica, por lo que se requiere de un contrapeso que proporcione y actúe en forma más oportuna e inmediata en el tiempo, siendo ésta figura la idónea.

**Comités**.- Al tomar decisiones colectivas dentro de su ámbito de competencia, por lo que estos cuerpos colegiados no solamente son sancionadores de otras decisiones relevantes, sino que llevan a cabo también y son responsables de las encomendadas a cada uno de ellos.

**Calificadoras de riesgos**.- Para aquellas sociedades mercantiles que cotizan en el mercado de valores, y en que las calificadoras mantienen un monitoreo constante para dar su opinión sobre eventuales contingencias que afecten su recomendación de compra, prudencia o desinversión de los valores emitidos por la sociedad en cuestión.

**Consejo de familia**.- Dadas las características específicas de la gran mayoría de las sociedades mercantiles mexicanas, que son de propiedad y administración familiar.

**Acreedores**.- Al ser indispensable la confianza para que puedan otorgarse créditos a las sociedades mercantiles, procurándose una transacción más equitativa y segura para las partes.

---

<sup>670</sup> Cfr. p. 98 y ss.

#### 4) Auditorías

La auditoría<sup>671</sup> en general consiste en la revisión y opinión por parte de un externo a la organización, sobre el aspecto que se desea, siendo la Auditoría Contable la más conocida, pero no la única, ya que también hay auditorías legales, de calidad, de gestión, ambientales, de tecnologías de la información, etc.

Al haberse encontrado que los mayores problemas se dan en el manejo contable y financiero, y que las auditorías, sobre todo la legal, constituyen un elemento indispensable para la toma de decisiones oportuna, eficaz, eficiente e institucional en cualquier organización, a fin de evitar sanciones, delitos, incumplimientos y en general efectos indeseables para la sociedad mercantil y sus *Stakeholders*.

Adicionalmente, dada la cada vez más importante presencia en todos los ámbitos contemporáneos, sin que sean excepción las sociedades mercantiles, se deberá revisar lo concerniente a las *Tecnologías de la Información (Information & Technology, IT)*, a través de la auditoría en dicha materia.

##### A. Contable y Financiera

La auditoría contable y financiera básicamente consiste en pronunciarse respecto a la representatividad de la contabilidad que se presenta, al revisar los Estados Financieros<sup>672</sup> y documentos que les dan origen (desglose de cuentas), con base a las *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en México (NA)*<sup>673</sup>.

A dicho pronunciamiento se le conoce como *Dictamen*, el cual puede ser *limpio* cuando no hay observaciones, o con *Salvedades*, en que se indica que aspectos no fueron contabilizados de acuerdo al estándar aplicable, ya sean las

---

<sup>671</sup> Auditoría proviene del latín *Audire*, que significa *escuchar*, así como sus derivaciones en verbo y sustantivo *Auditem* y *Auditare*, respectivamente.

<sup>672</sup> Cfr. pp. 88-89.

<sup>673</sup> Cfr. [http://imcp.org.mx/IMG/pdf/CONAA - principales diferencias entre MEX GAAS y NIAS - 2012 final.pdf](http://imcp.org.mx/IMG/pdf/CONAA_-_principales_diferencias_entre_MEX_GAAS_y_NIAS_-_2012_final.pdf), y <http://imcp.org.mx/> en general.

NIF<sup>674</sup> y/o las IFRS, y el mismo en México es realizado por un *Contador Público Certificado* (C.P.C.). Dicha certificación es emitida por el IMPC con vigencia renovable cada 4 años y reconocida por la ley mexicana<sup>675</sup>.

Veamos por ejemplo el dictamen *limpio* a la contabilidad de Bimbo<sup>676</sup>, particularmente en la primera línea del último párrafo:

### **Dictamen de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.**

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Compañía) al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera

aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las normas de información financiera mexicanas. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de las normas de información financiera utilizadas, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



Por otra parte, desde el punto de vista jurídico, destaca que por ley, están obligadas a auditar las siguientes sociedades mercantiles:

---

<sup>674</sup> Cfr. n. 275.

<sup>675</sup> Cfr. Código Fiscal de la Federación, art. 52, fracción I, inciso a).

<sup>676</sup> Cfr. Informe anual de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. al 31 de diciembre de 2011, p. 133, el cual puede consultarse integralmente en: [http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_385548\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_385548_1.pdf)



**Código Fiscal de la Federación**<sup>677</sup>.- De acuerdo al artículo siguiente, que se inserta a la letra:

**“Artículo 32-A.-** *Las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales que se encuentran en alguno de los supuestos de las siguientes fracciones, están obligadas a dictaminar, en los términos del Artículo 52 del Código Fiscal de la Federación, sus estados financieros por contador público autorizado.*

- I. Las que en el ejercicio inmediato anterior hayan obtenido ingresos acumulables superiores a **\$34,803,950.00**, que el valor de su activo determinado en los términos del artículo 9o-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta sea superior a **\$69,607,920.00** o que por lo menos trescientos de sus trabajadores les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior.*

*Para efectos de determinar si se está en lo dispuesto por esta fracción se considera como una sola persona moral el conjunto de aquéllas que reúna alguna de las características que se señalan a continuación, caso en el cual cada una de estas personas morales deberá cumplir con la obligación establecida por este Artículo:*

- a) Que sean poseídas por una misma persona física o moral en más del 50% de las acciones o partes sociales con derecho a voto de las mismas.*
- b) Cuando una misma persona física o moral ejerza control efectivo de ellas, aun cuando no determinen resultado fiscal consolidado. Se*

---

<sup>677</sup> D.O.F. 31 de diciembre de 1981, así como:  
[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/orientacion\\_oe/dictamen\\_fiscal/76\\_6641.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/orientacion_oe/dictamen_fiscal/76_6641.html)

*entiende que existe control efectivo, cuando se dé alguno de los siguientes supuestos:*

- 1. Cuando las actividades mercantiles de la sociedad de que se trate se realizan preponderantemente con la sociedad controladora o las controladas.*
- 2. Cuando la controladora o las controladas tengan junto con otras personas físicas o morales vinculadas con ellas, una participación superior al 50% en las acciones con derecho a voto de la sociedad de que se trate. En el caso de residentes en el extranjero, sólo se considerarán cuando residan en algún país con el que se tenga acuerdo amplio de intercambio de información.*
- 3. Cuando la controladora o las controladas tengan una inversión en la sociedad de que se trate, de tal magnitud que de hecho les permita ejercer una influencia preponderante en las operaciones de la empresa.*

*Para los efectos de este inciso, se consideran sociedades controladoras o controladas las que en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta se consideren como tales.*

**II.** *Las que estén autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta. En este caso, el dictamen se realizará en forma simplificada de acuerdo con las reglas generales que al efecto expida la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Así como las que lleven al cabo programas de redondeo en ventas al público en general con la finalidad de utilizar u otorgar fondos, para sí o con terceros.*

**III.-** *Las que se fusionen, por el ejercicio en que ocurra dicho acto. La persona moral que subsista o que surja con motivo de la fusión, se deberá*

*dictaminar además por el ejercicio siguiente. La escidente y las escindidas, por el ejercicio fiscal en que ocurra la escisión y por el siguiente. Lo anterior no será aplicable a la escidente cuando ésta desaparezca con motivo de la escisión, salvo por el ejercicio en que ocurrió la escisión.*

*En los casos de liquidación, tendrán la obligación de hacer dictaminar sus estados financieros del periodo de liquidación los contribuyentes que en el ejercicio regular inmediato anterior al periodo de liquidación hubieran estado obligados a hacer dictaminar sus estados financieros.*

**IV.-** *Las entidades de la administración pública federal a que se refiere la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, así como las que formen parte de la administración pública estatal o municipal.*

*Los residentes en el extranjero que tengan establecimiento permanente en el país, deberán presentar un dictamen sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, únicamente por las actividades que desarrollen en dichos establecimientos, cuando se ubiquen en alguno de los supuestos de la fracción I de este artículo. En este caso, el dictamen se realizará de acuerdo con las reglas generales que al efecto expida la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*A partir del segundo ejercicio en que se encuentren en suspensión de actividades, los contribuyentes a que se refiere la fracción I de este artículo, no estarán obligados a hacer dictaminar sus estados financieros, a excepción de los casos en que, de conformidad con lo dispuesto en la Ley del Impuesto al Activo y su Reglamento, dichos contribuyentes continúen estando obligados al pago del impuesto a que se refiere esa Ley.*

*Las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales, que no estén obligadas a hacer dictaminar sus estados financieros por contador público autorizado, podrán optar por hacerlo, en los términos del artículo 52 de*

*este Código. Asimismo, los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país, que no estén obligados a dictaminar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, podrán optar por hacerlo de conformidad con las reglas generales que al efecto expida la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*Los contribuyentes que opten por hacer dictaminar sus estados financieros a que se refiere el párrafo anterior, lo manifestarán al presentar la declaración del ejercicio del impuesto sobre la renta que corresponda al ejercicio por el que se ejerza la opción. Esta opción deberá ejercerse dentro del plazo que las disposiciones legales establezcan para la presentación de la declaración del ejercicio del impuesto sobre la renta. No se dará efecto legal alguno al ejercicio de la opción fuera del plazo mencionado.*

*Los contribuyentes a que se refiere este artículo deberán presentar dentro de los plazos autorizados el dictamen formulado por contador público registrado, incluyendo la información y documentación, de acuerdo con lo dispuesto por el Reglamento de este Código, a más tardar el 30 de junio del año inmediato posterior a la terminación del ejercicio de que se trate.*

*El Servicio de Administración Tributaria, mediante reglas de carácter general, podrá señalar periodos para la presentación del dictamen por grupos de contribuyentes, tomando en consideración el registro federal de contribuyentes que corresponda a los contribuyentes que presenten dictamen.*

*En el caso de que en el dictamen se determinen diferencias de impuestos a pagar, éstas deberán enterarse mediante declaración complementaria en las oficinas autorizadas dentro de los diez días posteriores a la presentación del dictamen.*

*Los contribuyentes personas morales que dictaminen sus estados financieros por contador público registrado, podrán optar por efectuar sus pagos mensuales*

*definitivos y aquellos que tengan el carácter de provisionales, considerando para ello el período comprendido del día 28 de un mes al día 27 del inmediato siguiente, salvo tratándose de los meses de diciembre y enero, en cuyo caso, el pago abarcará del 26 de noviembre al 31 de diciembre del mismo año, y del 1o. de enero al 27 del mismo mes y año, respectivamente. Quienes ejerzan esta opción la deberán aplicar por años de calendario completos y por un período no menor de 5 años.”*

En la práctica los resultados de las auditorías contables, se entregan seis meses después de que concluya el ejercicio social respectivo o en plazos mayores.

## **B. Auditoría Legal (AL)**

La cual puede conceptualizarse como el: *verificar que haya cumplimiento de las normas jurídicas aplicables al ente auditado*<sup>678</sup>, en este caso, respecto de la sociedad mercantil en cuestión, a fin de minimizar riesgos por delitos, sanciones y efectos indeseables perjudiciales a la misma. También se le denomina *Auditoría jurídica* o en inglés *Legal Audit*.

En virtud de lo anterior, es incorrecto identificarla como:

1. *Auditoría Contable*, la cual está basada en las NIF y las NA, y que se pronuncia sobre la situación contable que guarda el ente auditado, es decir, si es o no representativa o indica desvíos a dichas normas en su caso, como se vio en el apartado inmediato anterior.
2. *Auditoría Administrativa* sobre cómo se opera el negocio. Esto se aprende a través de un MBA (*Master in Business Administration*, es decir, una maestría en negocios) y/o la práctica.

---

<sup>678</sup> Cfr. Manzanilla Galaviz, José María, *Auditoría Legal, Bases Conceptuales y Metodológicas*, op. cit. n. 93.

3. Una cuestión de proceso de Due Diligence, el cual consiste es una revisión contable, financiera y jurídica que se lleva a cabo por un motivo en específico. En cambio la AL tiene un fin más general que es minimizar riesgos.
4. Opinión Legal, la cual es un pronunciamiento sobre una cuestión jurídica en particular.
5. Actividad del Compliance Officer (oficial de cumplimiento), quien es un directivo con una función de Auditoría Legal interna tendiente al cumplimiento de la norma aplicable interna y externa, para un producto o servicio, antes de sacarlo al mercado, es decir, es una especie de certificador.

La AL debe realizarse por licenciados en Derecho (o *abogados*, cuyo título expide la Escuela Libre de Derecho, en contraposición a la denominación actual utilizada en todas las demás universidades), externos e independientes al ente auditado, ya que el auditor no puede ser juez y parte, el cual incluso debe rotarse cada 5 años para evitar que llegue a sufrir de *miopía*, y que el nuevo auditor pueda encontrar puntos nuevos de riesgo o validar los ya detectados.

El abogado auditor debe tener además las siguientes características y habilidades:

- *Experiencia y formación profesional (Expertise/Seniority)*.- Lo cual quiere decir experiencia práctica de al menos 10 (DIEZ) años, que le permita no solo saber sino saber *a quién preguntar* cuándo sea necesario, además de *qué preguntar*.
- *Conducta Ética*.- Al excusarse de ver asuntos que representen intereses contrarios.

- *Manejo de la Información.*- Con la prudencia, confidencialidad y profesionalismo a lugar.
- *Contar con cédula Profesional.*

Por otra parte, es importante la documentación e información inicial a recibir, de la cual se muestra enseguida un ejemplo, el cual señala dichos elementos de manera enunciativa, más no limitativa.

### **AUDITORIA LEGAL, LISTA DE DOCUMENTOS E INFORMACION inicial a solicitar.**

#### **A. Documentos Corporativos y Distribución Accionaria.**

1. Escritura constitutiva de la sociedad, con constancia de inscripción en el Registro Público del Comercio del domicilio social.
2. Reformas a la escritura constitutiva y a los estatutos, con constancia de su inscripción en el Registro Público del Comercio.
3. Escrituras públicas que contengan la protocolización de las actas de Asambleas de Accionistas y sesiones del Consejo de Administración que no se transcribieron en los libros de actas correspondientes, con constancia de su inscripción en el Registro Público del Comercio.
4. Libros de actas de Asambleas de Accionistas y libros de actas de sesiones del Consejo de Administración de la sociedad.
5. Libro de registro de las variaciones del capital social.
6. Libro de registro de accionistas.

7. Copias de los títulos definitivos o de los certificados provisionales de acciones que actualmente estén en poder de los accionistas de la sociedad.
8. Escrituras públicas relativas a otorgamientos y revocaciones de poderes, con constancia de su inscripción en el Registro Público de Comercio.
9. Descripción de cualquier gravamen sobre las acciones de la sociedad, incluyendo endosos en garantía, depósitos, constitución de prendas o aportaciones en fideicomiso y copia de los contratos y de las escrituras correspondientes.
10. Contratos que regulen o limiten la enajenación de acciones, el derecho de voto o el pago de dividendos.
11. Contratos y convenios entre los accionistas.
12. Contratos o convenios relacionados con la remuneración de los miembros del Consejo de Administración.
13. Copia oficial del folio mercantil de la sociedad en el Registro Público, con antigüedad máxima de seis meses.

**B. Activos.**

1. Escrituras de propiedad de los bienes inmuebles de la sociedad y constancia de su inscripción en el Registro Público de la Propiedad correspondiente.
2. Certificados de libertad o existencia de gravámenes, expedidos por los Registros Públicos de la Propiedad correspondientes a la ubicación de los bienes inmuebles de la sociedad.



3. Escrituras públicas o contratos conforme a los cuales se confieren o se promete conferir derechos de servidumbre u otros derechos de uso que afecten o beneficien a los bienes inmuebles propiedad de la sociedad o de los bienes inmuebles usados por las mismas, especialmente si los inmuebles son propiedad del gobierno.
4. Declaratoria de expropiación en proceso o inminente contra los bienes inmuebles de la sociedad.
5. Inventarios y facturas de la maquinaria, equipo y demás activos fijos de la sociedad y su calendario de depreciación.
6. Constancia de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la maquinaria, equipo y demás activos fijos, en su caso.
7. Documentos que acrediten la legal importación de maquinaria o equipo extranjero.
8. Relación pormenorizada de todos los bienes muebles (incluidas las materias primas, producción en proceso e inventarios) propiedad de la sociedad o arrendados por la sociedad.
9. Todos los contratos, convenios, emisión de obligaciones o instrumentos relacionados con los bienes muebles propiedad de la sociedad o arrendados por la sociedad.
10. Gravámenes, avalúos y políticas de depreciación y amortización de bienes muebles.
11. Pormenores de las condiciones que guardan los bienes muebles y su idoneidad para el uso que se pretenda darles.

12. Breve descripción de la participación de la sociedad en otras sociedades, asociaciones o empresas.
13. Documentos que consignen las garantías o demás gravámenes constituidos sobre los activos de la sociedad, como son hipotecas, prendas o derechos de servidumbre, constancia de inscripción en el Registro de la Propiedad o del Comercio, en su caso.
14. Descripción de todas las principales inversiones de la sociedad.
15. Erogaciones de capital importantes o compromisos adquiridos para adicionar o mejorar los bienes, la planta o el equipo.
16. Documentos principales relacionados con cualquier adquisición o enajenación de negociaciones (activos, sociedades o empresas) llevada al cabo por la sociedad o que se vaya a llevar al cabo en el futuro.
17. Fideicomisos celebrados por la sociedad como fideicomitentes o como fideicomisarios, y constancia de su inscripción en el Registro Público de la Propiedad o del Comercio, en su caso.

**C. Préstamos y Deudas.**

1. Préstamos principales otorgados a la sociedad y las garantías constituidas por éstas.
2. Correspondencia con los acreedores (incluidas las entidades que se hayan comprometido a otorgar préstamos), incluyendo todos los informes de cumplimiento presentados por la sociedad y sus auditores.

3. Constancia de cumplimiento de las obligaciones consignadas en los documentos financieros existentes.
4. Préstamos principales otorgados por la sociedad y las garantías constituidas a favor de la sociedad.

**D. Contabilidad e Impuestos.**

1. Libros y registros de contabilidad de la sociedad por los últimos diez años.
2. Constancias de registro de la sociedad ante el Registro Federal de Contribuyentes, y ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, como patrón.
3. Declaraciones y constancia de pago de impuestos federales y locales, incluyendo el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Sobre la Renta, Impuesto Empresarial a Tasa Única, el Impuesto al Activo (en los períodos que aplique) y el Impuesto Sobre Nóminas durante el ejercicio fiscal en curso y por los últimos cinco ejercicios.
4. Constancia de pago del Impuesto Sobre Productos del Trabajo retenido a los empleados por concepto de sus sueldos, de las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social, de las aportaciones al Sistema de Ahorro para el Retiro, y de los pagos al INFONAVIT.
5. Constancia de pago de impuestos y servicios públicos en relación con los bienes inmuebles de la sociedad, como son el impuesto predial y las cuentas de agua y electricidad correspondientes al ejercicio fiscal en curso y los últimos cinco ejercicios fiscales.

6. Estados financieros anuales auditados de la sociedad por los últimos diez años, en su caso. Dictámenes de los Comisarios por los últimos diez años.
7. Breve descripción de las auditorías o requerimientos fiscales iniciados contra la sociedad o demandas fiscales promovidas por la sociedad.
8. Nombre de los auditores externos que han ejercido durante los últimos cinco años.
9. Documentación importante preparada por los auditores y consultores externos de la sociedad.
10. Manuales o memoranda de contabilidad de la sociedad.
11. Políticas de contabilidad interna sobre:
  - a) costo de instrumentación de nuevos proyectos;
  - b) capitalización de costos;
  - c) depreciación;
  - d) negociación de ingresos;
  - e) reservas/provisiones;
  - f) impuestos diferidos; y
  - g) cargos diferidos.

12. Carta de los abogados de la sociedad en contestación a las cartas de los auditores.
13. Constancia de los auditores de la sociedad de que la sociedad ha cumplido con las disposiciones fiscales y aduaneras, federales y locales, durante los últimos diez años.

**E. Contratos.**

1. Copia de todos los contratos de compraventa, suministro y distribución importantes celebrados por la sociedad.
2. Copia de todos los contratos de arrendamiento celebrados por la sociedad como arrendadoras o como arrendatarias, especialmente los relacionados con bienes inmuebles en general. Recibos de pago de las rentas.
3. Copia de todos los contratos de obra celebrados por la sociedad.
4. Copia de todos los demás contratos celebrados por la sociedad en relación con bienes inmuebles.
5. Copia de todos los contratos de asistencia técnica, de *know-how*, administración, asesoría, transferencia de tecnología, franquicia o contratos semejantes celebrados por la sociedad.
6. Documentación sobre pagos de regalías efectuados durante los últimos diez años.
7. Pólizas de seguros sobre los activos y los pasivos contingentes de la sociedad, y sobre las prestaciones a los empleados, así como reclamaciones de seguros en trámite.

8. Contratos celebrados con el gobierno federal y/o con los gobiernos estatales o municipales.
9. Otros contratos de relevancia celebrados por la sociedad, incluyendo contratos de suministro de energía eléctrica y combustible.
10. Contratos celebrados por la sociedad con sus accionistas, funcionarios y consejeros.
11. Breve descripción de los incumplimientos incurridos por la sociedad conforme a los contratos existentes, no remediados por la misma.

**F. Autorizaciones, Resoluciones y Oficios.**

1. Permisos y licencias de operación que exijan las autoridades federales, estatales, municipales o locales.
2. Constancia de cumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras aplicables a importaciones mayores.
3. Permisos, licencias y autorizaciones relacionadas con edificios ocupados de la sociedad, incluidos los permisos de construcción, permisos de ocupación y autorización del Departamento de Bomberos.
4. Constancia del cumplimiento de la sociedad con los reglamentos de zonificación.
5. Constancia de las autorizaciones expedidas por el gobierno federal para que la sociedad use terrenos, aguas y demás recursos federales, o para que la sociedad pague una cuota de derechos reducida por el uso de tales bienes.

6. Registro de la sociedad ante la Cámara de la Industria o Comercio respectiva.
7. Oficios, resoluciones y autorizaciones de autoridades administrativas y correspondencia con éstas.
8. Multas impuestas a la sociedad por cualquier autoridad durante los últimos cinco años y constancia de pago o cancelación.
9. Constancia de observancia de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) aplicables.
10. Investigaciones y procedimientos administrativos del gobierno en trámite.

**G. Asuntos relacionados con el Medio Ambiente y la Salud.**

1. Autorizaciones expedidas por las autoridades ambientales en relación con la protección del medio ambiente para la realización de actividades de posible impacto ambiental, incluyendo (i) permisos y condiciones específicas para la descarga de aguas residuales y (ii) licencias de operación relacionadas con fuentes de contaminación, en su caso.
2. Constancia de que la sociedad tiene conocimiento y observa las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) en materia ecológica aplicables a sus actividades, incluyendo (i) niveles máximos permisibles de emisiones de olores, gases, sólidos y líquidos a la atmósfera por fuentes contaminantes (ii) generación de residuos peligrosos (iii) descarga de aguas residuales, y (iv) niveles máximos de emisión de ruido.
3. Informes preventivos sobre impacto ambiental, presentados ante las autoridades correspondientes para que estas determinen si se requiere autorización para realizar dichas actividades.

4. Breve descripción de sucesos que afecten el medio ambiente y en que la sociedad haya participado.
5. Documentos relativos a los procedimientos concluidos, en trámite o pendientes de resolución ante las autoridades de protección del medio ambiente.
6. Aprobaciones y permisos otorgados por la Secretaría de Salud que acrediten que la sociedad ha cumplido con las reglamentaciones sanitarias y de salubridad aplicables en relación con los bienes inmuebles que utiliza.

#### **H. Litigios.**

1. Breve descripción de los litigios terminados, en trámite o inminentes, promovidos por la sociedad o en contra de ésta, o de los que la sociedad pueda ser o sea parte, incluidos:
  - a) litigios ante tribunales y procedimientos arbitrales,
  - b) procedimientos de conciliación y arbitraje ante las autoridades laborales,
  - c) recursos de reconsideración entablados ante las autoridades fiscales o demás autoridades administrativas,
  - d) litigios ante el Tribunal Fiscal de la Federación, y
  - e) procesos ante autoridades de Protección al Consumidor.
2. Convenios de solución de controversias celebrados por la sociedad.
3. Adjudicaciones, demás decisiones de los tribunales o laudos arbitrales que creen derechos u obligaciones para la sociedad.



4. Convenios de transacción.
5. Cartas referentes a litigios dirigidas por los abogados de la sociedad a los auditores de la sociedad.
6. Posibles causas de controversia.

**I. Patentes, Marcas y Transferencia de Tecnología.**

1. Constancia de registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (*IMPI*) de patentes, marcas y nombres comerciales, usados por la sociedad o propiedad de la misma y estado que guardan los registros (comprobación de uso).
2. Contratos de cesión o demás contratos celebrados por la sociedad en relación con patentes, marcas o nombres comerciales; constancia del registro de la sociedad ante el IMPI como usuaria autorizada de patentes, marcas o nombres comerciales propiedad de terceros, cuando se haya otorgado tal uso a la sociedad.
3. Reclamaciones o demandas iniciadas por la sociedad o contra la misma por el uso de patentes, marcas o nombre comerciales.
4. Contratos celebrados por la sociedad sobre franquicias, transferencias de tecnología (contratos de asistencia técnica, de administración o de asesoría).

**J. Asuntos Laborales.**

1. Contratos individuales de trabajo celebrados por la sociedad y sus trabajadores.

2. Contratos colectivos de trabajo y otros contratos celebrados por la sociedad con el sindicato correspondiente.
3. Cualesquiera otros contratos celebrados por la sociedad con el sindicato correspondiente o con los trabajadores.
4. Información sobre las relaciones, y demás asuntos de importancia entre el sindicato y la sociedad.
5. Lista de todos los trabajadores de la sociedad, describiendo si se trata de trabajadores de confianza o sindicalizados, su antigüedad, sus puestos, sus salarios y las prestaciones laborales que les corresponde a cada uno.
6. Planes de pensiones jubilatorias y de cajas de ahorro.
7. Breve descripción de todos los despidos llevados al cabo durante el último año por la sociedad, causa de despido y copia de todos los finiquitos expedidos a favor de la sociedad por sus ex trabajadores, así como cartas de renuncia.
8. Información en relación con salarios, prestaciones y antigüedad de cada uno de los empleados de la empresa.
9. Descripción de las inspecciones laborales en trámite o pendientes por parte de inspectores del trabajo.
10. Constancia de la sociedad sobre el cumplimiento con las disposiciones referentes al reparto de utilidades a sus trabajadores y los planes de pensiones durante los últimos diez años.

11. Constancia de la existencia y operación de las Comisiones de Seguridad e Higiene y de Capacitación y Desarrollo.
12. Libro de actas de las Comisiones a que alude el punto 10 que antecede.
13. Registro de los planes de capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
14. Reglamento interior de trabajo y constancia de su depósito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje que corresponda.

**K. Inversiones Extranjeras**

1. En el supuesto de extranjeros titulares de acciones de la sociedad, directamente o como fideicomisarios, constancia de la inscripción de la sociedad en la Sección II del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (*RNIE*).
2. Constancia de inscripción en la Sección III del RNIE de los fideicomisos de acciones de la sociedad.
3. Constancia de inscripción en la Sección I del RNIE de los fideicomisarios de los fideicomisos descritos en el punto 1 que antecede.
4. En el supuesto de que la sociedad deba ser inscrita en la Sección II del RNIE, constancia de la presentación anual a dicha Sección de la información económica obligatoria.

5. Constancia del cumplimiento de las disposiciones legales referentes a la apertura, operación y reubicación de nuevas instalaciones, y de las obligaciones ante las autoridades de inversiones extranjeras.
6. Oficios y resoluciones que de alguna manera limiten las operaciones de la sociedad.

**L. Diversos.**

1. Formatos de contratos (incluyendo formatos de pedidos y facturas) utilizados por la sociedad, así como todos los folletos de publicidad, promoción e información de la sociedad.
2. Compromisos sobre ventas y retrasos en la entrega, proyecciones de ventas futuras de la sociedad.
3. Análisis más recientes de la sociedad o de sus negocios y/o cualquiera de sus activos preparados por inversionistas, ingenieros, consultores en administración, contadores o demás profesionales, incluyendo estudios de comercialización, informes de crédito y demás tipos de informes, financieros o de otra índole.

Al obtenerse la información anteriormente citada, el proceso y los principios de la Administración se pueden aplicar para una mejor AL, a través de las etapas de: Planeación, Organización, Dirección y Control de la misma.

**PLANEACIÓN.-** Antes de llevar a cabo la AL hay que planearla (tiempo, costos y recursos humanos), determinar si hay que hacer entrevistas, si hay un acceso a la información, e impulso de la alta dirección para esta actividad.

Se debe conocer al ente (organización), que puede ser un Fideicomiso, una S.A., una S. de R.L., etc., elaborando su perfil mediante el análisis y resumen de aspectos relevantes como los siguientes:

- Escrituras constitutiva y de modificaciones sustanciales.
- Poderes (contratos de mandato).
- Libros corporativos, asambleas de Accionistas, variaciones de capital, y de otros órganos en su caso (Ej. Comité de Crédito).
- Mapeo del marco jurídico aplicable: Normas externas (leyes, reglamentos y circulares entre otras) y normas internas, presentándolas en forma esquemática de acuerdo a la sociedad mercantil en cuestión.

En vía de ejemplo a continuación se señalan elementos que integran normas internas a saber:

- a. Acuerdos de la Asamblea de Accionistas.
- b. Acuerdos del Consejo de Administración.
- c. Otros Comités (crédito, compras, calidad).
- d. Comisiones (Higiene, capacitación y adiestramiento).
- e. Código de Conducta (prácticas corporativas)<sup>679</sup>.
- f. Reglamento Interior de Trabajo.

---

<sup>679</sup> Por ejemplo ver si existe un *Manual de Conducta Interna* (también llamado de *Prácticas Corporativas, de comportamiento Institucional, de Ética*, etc.), el cual debe especificar: qué hacer y cómo hacerlo, evitando las *áreas grises* o de indefinición, ya que hay ciertas conductas que no son deseables para la empresa, tales como las relativas al uso indebido de activos, usar palabras altisonantes, etc.

g. Manuales de Procedimientos.

h. Descripción de Puestos.

Asimismo, se observa que las normas externas, corresponden al marco jurídico aplicable a la sociedad mercantil<sup>680</sup>.

### **ORGANIZACIÓN:**

- *Recursos:* Determinar los recursos económicos que se pueden asignar.

Se deben organizar:

- *Tiempo:* contemplar incluso el tiempo de revisión del borrador.

- *Personal:* Capacidades, número y por cuánto tiempo.

- *Requisitos de acceso:* Entrevistas, preguntar a los responsables: ¿hay algo que deba saber?

En cuanto al personal que participe, es conveniente verificar que tengan el conocimiento adecuado, que no haya cambios. Es importante que las actividades sean realizadas por distintos niveles de abogados, según la tarea a realizar, a fin de evitar un costo excesivo e innecesario.

**DIRECCIÓN.-** Debe haber un líder de proyecto, que verifique el cumplimiento de los estándares acordados para la AL, incluyendo costo, duración, objetivos, y que corrija desviaciones en su caso.

**CONTROL.-** Consistente en verificar o contratar los estándares originalmente planeados versus el desempeño real, al hacer y contestar a

---

<sup>680</sup> Cfr. pp. 146 y ss.

preguntas relativas a la AL del tipo: *¿Cómo va el desarrollo de la AL?, ¿Se cumplirá en tiempo y forma?* , a fin de proporcionar una adecuada retroalimentación sobre la realización de la misma.

**RESULTADO de la AL.**- Se le informa al auditado cuál es el resultado y qué se detectó de riesgo significativo, pero **NO** su mitigación, ya que esto no le toca al auditor para evitar conflictos de interés<sup>681</sup> , a través de un

### **Dictamen.**

Sociedad mercantil o grupo de negocios.

1. *A quién va dirigido:* En General, y en lo Particular.
2. *Definición y alcance: ¿Qué es lo que se auditó?*
3. *Método de elaboración: ¿Cómo se hizo?* Revisiones y entrevistas al personal, metodología en general.
4. *Resultados: ¿Qué se encontró?*, Si hay o no riesgos extraordinarios, razonables, excepciones, y en qué consisten el riesgo y cuál es su cuantificación probabilística, financiera, reputacional, y de obligaciones y consecuencias jurídicas.
5. *Responsable:* Nombre de quien la firma, adquiere incluso responsabilidad civil en caso de negligencia, dolo o mala fe<sup>682</sup>.

---

<sup>681</sup> Aunque algunas corrientes señalan que si debería hacerse, e inclusive darle seguimiento hasta que se atienda a la observación del auditor.

<sup>682</sup> Cfr. Atri, Mauricio, *Responsabilidad del despacho de abogados, en la práctica profesional de sus integrantes, conforme al orden jurídico mexicano*, Coed. Porrúa-Escuela Libre de Derecho, México 2012, ISBN 978-607-09-1176-7, así como CCVDF arts. 2585-2594 (respecto a *mandato judicial*), Ley de Profesiones para el Distrito Federal (LP), arts. 40 y 71, etc.

6. *Firma autógrafa del mismo*: que en México se hace individualmente, y en los Estados Unidos de América a nombre y con la responsabilidad de toda la firma legal.
7. *Anexos*: Incluir el detalle de la AL, lo que puede abarcar a manera de soporte y correlación, a otras opiniones, sean jurídicas o no (por ejemplo contables, financiera, operacionales, tecnológicas, etc.).

Previo a la emisión del dictamen definitivo, se genera un borrador, en el cual se informa al cliente y áreas respectivas qué se encontró, a fin de dar a los responsables el derecho de réplica, lo que podría llegar a modificar el Dictamen, ampliándolo o reduciéndolo.

La AL debe formalizarse, entre el cliente y el abogado o despacho de abogados, a través de un contrato de prestación de servicios que incluya:

- Tiempo, costo, alcance y objetivos.
- Uso de documentos.
- Confidencialidad.
- Propiedad intelectual.
- Opiniones adicionales especiales, nacionales y/o foráneas.

Es relevante contestar a la pregunta: *¿Cada cuándo hacer la Auditoría?*, cuya respuesta compete al consejo de administración o la alta dirección, pero en general se pueden señalar los siguientes términos:

- AL General cada 5 años.



- Manual de Conducta 2 a 3 años.
- Mapeo de Leyes según ocurrencia.
- Dictámenes Jurídicos por evento.
- Poderes cada año.
- Control Documentario cada año.
- Registro Público de la Propiedad cada año.
- Inventarios cada año.
- Toma de decisiones y estructura cada año.
- Compras cada año.
- Actos trascendentales cada año.
- Libros y Actas cada año.
- Informe Anual cada año.
- Seguros, fianzas y avales cada año.

Posteriormente habrá *Periodicidad y Mejora Continua*, es decir se dará mantenimiento a la AL, hasta que vuelva a realizarse íntegramente, por un nuevo auditor legal, cada cinco años.

### C. Auditoría de Tecnologías de la Información (IT *Information & Technology*)

Los avances en las tecnologías de la información (TI's) han sido tanto en *calidad* (mayor poder de cómputo a menor precio relativo) como en *cantidad* (presencia en muchos más ámbitos de la vida del ser humano), lo que ha llevado a la sociedad mercantil a su uso extensivo con las siguientes características actuales:

Del *e-commerce* hacia el *e-business*, es decir, de hacer transacciones con externos tales como el intercambio electrónico de datos (EDI *Electronic Data Interchange*) para asuntos tales como manejo óptimo de inventarios, ha llegado a utilizar la tecnología para todos los aspectos posibles de su negocio, tanto interna (ERP *Enterprise Resource Planning*) como externamente;

Los componentes de TI son cotizados directamente en dólares de los Estados Unidos de América o al menos indizados a dicha moneda, lo que ha hecho que financieramente adquieran el rango de *Commodities* (tengan un precio mundial estandarizado, y puedan comerciarse en los mercados internacionales);

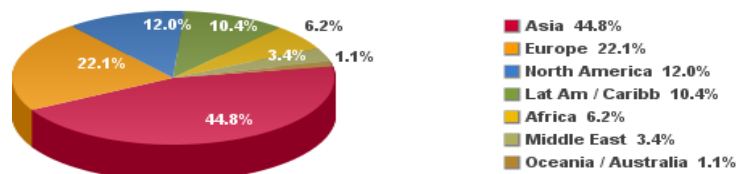
Se usa el idioma inglés, como un lenguaje común de entendimiento inicial, así como abreviaturas (y acrónimos) específicas para esta área, por ejemplo: B2B = *Business to Business*, es decir transacciones entre compañías, B2C = *Business to Consumer*, transacción de una corporación hacia un consumidor, así como las ya citadas en este apartado<sup>683</sup>; y

Una constante evolución y cambio en la *Arquitectura de sistemas*, es decir en la forma de diseñar y operar las soluciones de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC's), y los sistemas empleados, teniendo por ejemplo actualmente una fuerte presencia el concepto *iCloud* (operar en la nube), a través de un tercero que se encargue del manejo de esta variable (*Outsourcing*), con lo que el cliente (*User*) sólo debe tener acceso a la red (*Internet*).

---

<sup>683</sup> En general se sugiere consultar el siguiente diccionario en línea, aunque en inglés, de libre acceso: *IT Dictionary: Tech Target*, en <http://whatis.techtarget.com/definitions/H/page/5>

### Internet Users in the World Distribution by World Regions - 2011



Source: Internet World Stats - [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)  
Basis: 2,267,233,742 Internet users on December 31, 2011  
Copyright © 2012, Miniwatts Marketing Group

Esto representa un reto para la toma de decisiones, particularmente en cuanto a la seguridad de las transacciones, ante la aparición por ejemplo, de los siguientes efectos indeseables y delitos (*Cybercrime*):

- a) *Phishing*, establecimiento de sitios de Internet falsos, que suplantan a los verdaderos.
- b) *Identity Theft* (Robo de identidad), en que otra persona se apropia indebidamente de los elementos de identidad (autenticación) en la red, propiedad de una persona, incluyendo a la clonación de tarjetas de crédito.
- c) *Cracking* (Intrusión), *Hacking* (Intrusión con alteración), es decir violaciones a la seguridad, incluyendo el caso de *Wikileaks*<sup>684</sup>, etc.
- d) Ataque a las redes y servidores de las compañías, sobre saturándolas a través de programas automáticos (*Bots*, por abreviatura de *Robots*), a fin de que no puedan funcionar adecuadamente (denegación de servicios a usuarios legítimos).
- e) Uso de programas piratas, es decir, por lo que no se ha pagado su licencia.

---

<sup>684</sup> Cfr. <http://wikileaks.org/>

- f) Obtención de archivos (*File sharing*), como canciones por los que no se ha pagado el derecho correspondiente, a través de los programas P2P (*Peer to Peer*, de igual a igual), diseñados para otros fines legítimos originalmente.
- g) Acceso a pornografía en todas sus variantes, y actividades derivadas como el *Cyberacoso*.
- h) *SPAM (Stupid Pointless Annoying Message)*, recepción de correo no solicitado, sin valor para el receptor, por lo que además resulta molesto.
- i) *Virus, Malware, Spyware*, tales como el *Trojan*, que parece amigable, pero una vez que entra destruye información, o del tipo *Miguel Ángel*, que se activa en una fecha determinada, etc.
- j) Entre otros.

En un aspecto agregado se está hablando incluso de la llamada *continuidad del negocio (Business Recovery)*.

La variable de *IT* forma parte de la planeación estratégica, y por tanto de la ejecución del negocio. En sus aspectos de GC encontramos incluso el concepto: *GEIT = Governance Enterprise Information and Technology*, con lo que formalmente se reconoce además este aspecto como responsabilidad de la alta dirección y no sólo del CIO (*Chief Information Officer*) o encargado del área de sistemas.

De acuerdo al reporte del ITGI<sup>685</sup>, basado en la encuesta a cerca de 500 empresas que son líderes mundiales de negocios, los mayores problemas de *IT* se encuentran en orden jerárquico de incidencia en lo siguiente:

- i. Incremento en el costo de la solución de *IT*: 42%.
- ii. Falta de capacidad por parte del personal: 33 %.
- iii. Migración de sistemas: 30%.
- iv. Problemas con proveedores (terceros): 29 %.
- v. Incidentes operativos (caída del sistema): 21 %.
- vi. Inadecuado retorno de la inversión (relación costo/beneficio): 19%.
- vii. Problemas de seguridad: 18 %.

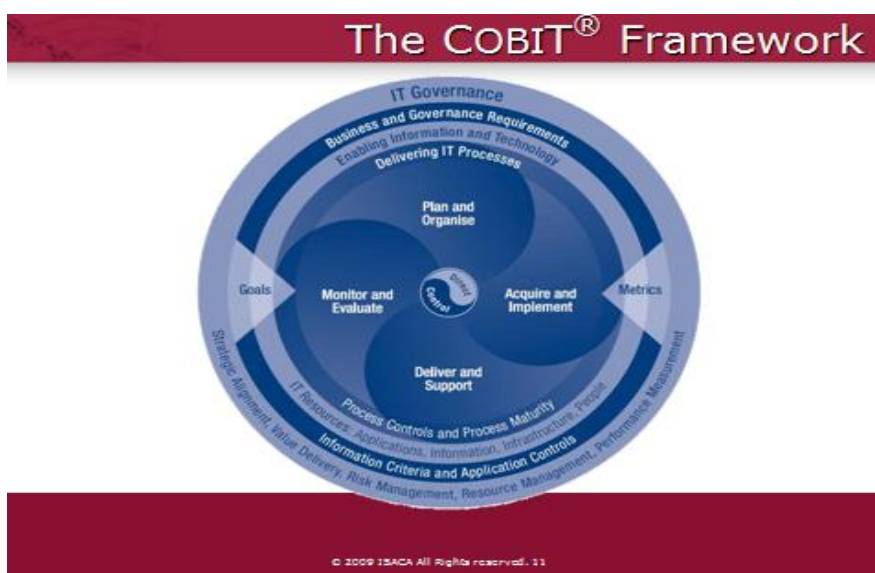


Para tratar de proporcionar una guía (*Framework*) para lograr el mejor GEIT, la ISACA (*Information System Audit and Control Association*<sup>686</sup>) y el ITGI<sup>687</sup> (*IT*

---

<sup>685</sup> Cfr. <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-10Jan2011-Research.pdf>

Governance Institute), han establecido el Cobit (*Control Objectives for Information and related Technology*), cuya versión 5 fue emitida en el mes de junio del 2012, y que se basa en COBIT 4.1, pero ahora ampliado con la inclusión de marcos y normas como Val IT<sup>688</sup> y Risk IT<sup>689</sup>, *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL ®) y las normas ISO (*International Organization for Standardization* relacionadas): ISO IEC 2700<sup>690</sup>.



Estos aspectos al día de hoy tienen una mayor regulación formal a través de normas jurídicas. Por ejemplo en México, se observa de manera enunciativa y no limitativa, las siguientes disposiciones:

- Código de Comercio (C.Co.)<sup>691</sup> .- Folio mercantil electrónico<sup>692</sup> , Comercio electrónico<sup>693</sup> , que incluye a los mensajes de datos y a la firma electrónica avanzada (FEA).

<sup>686</sup> Cfr. <https://www.isaca.org/Pages/default.aspx>

<sup>687</sup> Cfr. <http://www.itgi.org/>

<sup>688</sup> Cfr. <http://val-it.com/>

<sup>689</sup> Cfr. <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Risk-IT-IT-Risk-Management/Pages/Risk-IT1.aspx>

<sup>690</sup> Cfr. <http://www.sic-global.com/eng/isoiec2700/>

<sup>691</sup> D.O.F. 7 de octubre al 13 de diciembre de 1889.

- Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA)<sup>694</sup> .- Disposiciones relativas a programas de cómputo (*Software*) y bases de datos (*Data Base*)<sup>695</sup> .
- Código Penal Federal (CPF)<sup>696</sup>.- Acceso ilícito a sistemas y equipos de informática<sup>697</sup> .
- Ley Federal de Protección de Datos en Posesión de Particulares (LFPDPP)<sup>698</sup> . Que establece la protección a los mismos, independientemente de la forma en que se manejen, lo cual incluye cuando sea a través de TI's.
- Ley de Instituciones de Crédito (LIC)<sup>699</sup>.- Que permite a los bancos las transacciones vía Internet (*E-banking*)<sup>700</sup> , y establece como delito el uso indebido de la tecnología y medios empleados en las mismas<sup>701</sup> .

En los E.U.A. se encuentra en la Ley *Sarbanes-Oxley* (SOX)<sup>702</sup> , la tipificación de delitos por alterar registros, independientemente en la forma en que se lleven a cabo, así como la sanción en prisión hasta por 20 años<sup>703</sup> .

---

<sup>692</sup> *Cfr. Op. cit.*, arts. 21 y 21 bis-1.

<sup>693</sup> *Ibidem*, título segundo *Del comercio electrónico*, arts. 89-114.

<sup>694</sup> D.O.F. 24 de diciembre de 1996.

<sup>695</sup> *Cfr. Op. cit.*, arts. 101-114.

<sup>696</sup> D.O.F. 14 de agosto de 1931.

<sup>697</sup> *Cfr. Op. cit.*, arts. 211 bis 1-bis 7.

<sup>698</sup> D.O.F. 5 de julio de 2010.

<sup>699</sup> D.O.F. 18 de julio de 1990.

<sup>700</sup> *Cfr. Ibidem*, art. 52.

<sup>701</sup> *Ibid.*, art. 112 Bis.

<sup>702</sup> 21 de julio de 2002, <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

<sup>703</sup> *Cfr. Ibidem*, Section 802.



## D. Auditoría de Calidad

La calidad es una cualidad inherente a cualquier producto o servicio, y se refiere al cumplimiento de las normas y estándares que les son aplicables, por lo que de cumplirse las especificaciones habrá calidad.

Esta misma, aporta valor al producto, entendido como beneficio o utilidad, al ofrecer condiciones de uso óptimas en el producto o servicio.

De acuerdo con la definición contenida en la norma ISO 9000<sup>704</sup>, la calidad es el *grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*.

La Real Academia de la Lengua Española define a la calidad como la: *Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*<sup>705</sup>.

---

<sup>704</sup> Cfr. (ISO) International Organization for Standardization en: [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>705</sup> Cfr. <http://lema.rae.es/drae/?val=CALIDAD>



# LOS DIEZ PASOS DE JURAN

**1. Crear conciencia de las oportunidades de mejora.**

**2. Fijar objetivos de mejora.**

**3. Organizar para el logro de objetivos: establecer consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, designar equipos y asignar facilitadores.**

**4. Proporcionar entrenamiento.**

**5. Llevar a cabo proyectos para resolver problemas.**

**6. Reporte de avances.**

**7. Dar reconocimiento.**

**8. Comunicar resultados.**

**9. Aprender de éxitos y fracasos.**

**10. Lograr aprendizaje organizacional a través de los equipos de mejora.**



La calidad tiene tres dimensiones<sup>706</sup>:

- *Técnica*: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.

<sup>706</sup> Para un estudio sobre el tema se sugiere consultar los siguientes textos, en orden de preferencia sugerido por este investigador: Juran, J.L., *et al.*, *Quality Control Handbook*, Ed. McGraw Hill, México, 1974; Deming, Andrews, *The gift to be simple*, N.Y., Ed. Dover, 1962; Ishikawa, Kaorou, *¿Qué es el control total de calidad?*, Ed. Norma, Colombia, 1986; y Crosby, Phillip B., *La calidad no cuesta: el arte de asegurar la calidad*, Ed. CECSA, México, 1978.

- *Humana*: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas, buscándose tener *clientes satisfechos*.
- *Económica*: intenta minimizar costos tanto para el cliente como para la empresa, y se mide por la relación *costo/beneficio* que el producto o servicio proporciona al consumidor final.

Adicionalmente, existen tres parámetros de la calidad:

- ✓ *Diseño*: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- ✓ *Conformidad*: es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- ✓ *Uso*: es el grado en el que el producto es fácil de usar, seguro, confiable, etc.

En cuanto al GC la sociedad mercantil debe ofrecer calidad en los productos o servicios creados o provistos por la empresa, para satisfacer óptimamente las necesidades de los clientes y crecer como empresa.



El término formal para asegurar lo anterior, es el de *Quality Assurance* - QA (Aseguramiento de la calidad), que forma parte de un sistema interno de calidad y de su control, que a su vez permite que la empresa sea auditada y reconocida en la calidad de sus procesos, productos y servicios, por distintos organismos, tales como: i) el ISO en sus series 9000 (para producto o servicio presentado al consumidor final), 14000 (para protección al medio ambiente, según el proceso industrial utilizado) y demás restantes, ii) el reconocimiento *Malcolm Baldrige National Award*<sup>707</sup>, o iii) por dependencias gubernamentales, al obtener el *Certificado de Industria Limpia* de la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA)<sup>708</sup>, dándole un mayor reconocimiento en su medio y en el mercado en general.



## E. Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión consiste en revisar, por externos, la economía, eficacia y eficiencia (a lo que se conoce como las tres *E*'s), con que se realizan todos los procesos internos y externos (transacciones) de la organización en cuestión<sup>709</sup>. También conocida como *Auditoría operativa* o *Auditoría Administrativa*, o en inglés *Management Audit*.

<sup>707</sup> Cfr. <http://www.baldrigepe.org/foundation/>

<sup>708</sup> Cfr. <http://www.profepa.gob.mx/>

<sup>709</sup> Para un estudio más amplio se sugieren los siguientes textos, en orden de preferencia: Thierauf, Robert, *Auditoría administrativa, con cuestionarios de trabajo*, Ed. Limusa, México, 1984; Arens, Alvin, et al.

- i) *Economía*, al buscar el menor uso o dispendio innecesario de recursos.
- ii) *Eficacia*, en su sentido más puro, al alcanzar los objetivos previamente establecidos.
- iii) *Eficiencia*, al realizar dichos procesos en forma *óptima*, es decir, mediante una toma de decisiones que permita alcanzar los resultados mejores (*máximo beneficio*), con el menor uso posible de recursos (*mínimo costo*).



Desde otro ángulo, pueden apreciarse tres momentos a tener en cuenta en la Auditoría de Gestión de la actividad empresarial, a saber: la entrada de *insumos (Inputs)*, su *transformación* en la organización (*Process*), y el *producto o servicio* que se ofrece al mercado (*Output*).

Como en todas las auditorías, lo ideal es tener estándares de referencia, que permitan contar con un parámetro objetivo de verificación en cuánto a su cumplimiento o no, por lo que incluso en caso de no existir, deberán de fijarse inicialmente, en base al tipo de negocio que lleve a cabo la sociedad mercantil.

En consecuencia, entre las áreas a evaluar se puede citar también como las más relevantes a las siguientes:

---

*Auditing and assurance services: an integrated approach*, Ed. Prentice Hall, New Jersey, 2003; y Franklin Fincosky, Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa*, Ed. McGraw Hill, México, 2001.

Recursos humanos (*Human Resources*).- Las personas en lo individual o trabajando en equipo son quienes imprimen los rasgos distintivos de gestión en un negocio, ya sea que desempeñen papeles estratégicos u operativos, por lo que para muchos teóricos de la administración, este es el recurso más escaso y difícil de conseguir, ya que incluso teniendo los recursos para adquirir talento, la amalgama de las distintas personas dentro de una corporación determinada, requiere de un tiempo mínimo razonable, así como de liderazgo efectivo, para poder empezar a operar eficientemente. El punto central consiste en la evaluación de la alta dirección (incluyendo al director general y a los directivos responsables de cada área), en lo individual y como un todo, en la consecución de los resultados de la compañía, y en la forma cómo los obtiene.

En cuanto al recurso humano que colabora en procesos productivos, uno de los estándares más reconocidos y avanzados son las *OHSAS 18001* y *18002* (*Occupational Health and Safety Assessment Series*, que se traduciría como *Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral*), que se refieren a una serie de especificaciones sobre la salud y seguridad en el trabajo, materializadas por la *British Standards Institution* (BSI)<sup>710</sup>.

Compras y Adquisiciones (*Purchase and acquisitions department*).- Referido a la calidad y oportunidad (*Timing*) con que se adquieran los insumos, lo cual incluye que se haga al precio justo de mercado (*Fair market value*), es decir, sin pagar sobre precios o en condiciones desventajosas.

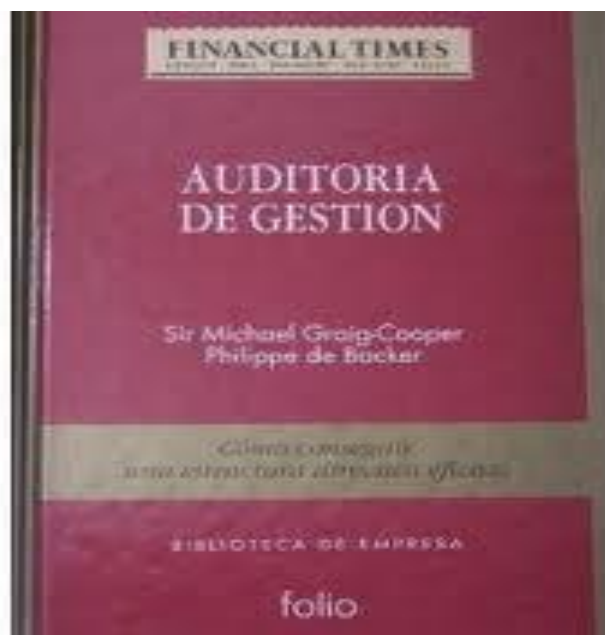
Procesos de manufactura o de operación (*Manufacturing*).- En que a través de estudios de *Tiempos y movimientos*, es decir, mediante el análisis de lo que se hace, cómo se hace y en qué tiempo, ayude a determinar el estado de la gestión interna de la organización, así como eventualmente y de ser conveniente y necesario, dar lugar a una reingeniería de procesos.

Logística de ventas (*Sales*).- Ya que el conjunto de procesos y actividades para satisfacer en tiempo y forma al mercado, son determinantes en el éxito o no

---

<sup>710</sup> Cfr. <http://www.bsigroup.com/>

de las empresas, ya sea que se haga de manera directa o a través de terceros, los que deberán apreciarse y convertirse en socios de negocios, al mayoreo (*Wholesale*) o al menudeo (*Retail*), para el mercado doméstico o de exportación, etc.



## F. Otras auditorías

Existen otras auditorías, mismas que al igual que las citadas en este apartado, deberán integrarse como un contrapeso efectivo para la toma de decisiones, y entre las que podemos citar a las siguientes:

Auditoría de marca (*Brand Audit*)<sup>711</sup>.- Referida a la creación de valor y uso de la misma directamente por la empresa, o al licenciarla a terceros, así como su posición actual y evolución anterior (*posicionamiento*) en relación a otras marcas competidoras (*Benchmarking*). Asimismo, se evalúan sus fortalezas y debilidades, a fin de en su caso realizar ajustes a la misma, a

---

<sup>711</sup> Cfr. [http://www.businessweek.com/magazine/toc/06\\_32/B399606globalbrands.htm](http://www.businessweek.com/magazine/toc/06_32/B399606globalbrands.htm)

través de campañas publicitarias, promociones, ajuste en precio y demás características inherentes al producto o servicio que representa, a fin de lograr su máximo valor (o utilidad) y permanencia competitiva en el mercado.

Auditoría de energía (Energy Audit)<sup>712</sup>.- Cuyo principal objetivo es verificar el tipo, nivel de consumo (cantidad) y eficiencia (calidad) en el consumo de energía de las instalaciones físicas del negocio, ya sean plantas o edificios corporativos (*inteligentes*), e incluso obtener la *Certificación LEED*<sup>713</sup> de sustentabilidad y respeto al medio ambiente, así importantes ahorros directos en costos de operación y por estímulos gubernamentales. Igualmente se realiza respecto a productos finales ofrecidos al cliente final.



Auditoría medioambiental (Environmental Audit)<sup>714</sup>.- Respecto a los procesos de transformación y los residuos líquidos, sólidos o gaseosos que se intercambian y liberan al medio ambiente, denotándose que hay *industrias limpias* como ocurre por ejemplo con los negocios que prestan servicios de telecomunicaciones.

Auditoría de Responsabilidad Social Corporativa (CSR Corporate Social Responsibility, Audit)<sup>715</sup>.- Verifica las acciones de altruismo, en relación con el negocio y entorno en que se llevan a cabo, así como a los individuos,

---

<sup>712</sup> Cfr. [http://www.energystar.gov/index.cfm?c=home\\_improvement.hm\\_improvement\\_audits](http://www.energystar.gov/index.cfm?c=home_improvement.hm_improvement_audits)

<sup>713</sup> Cfr. <http://www.greenlivingprojects.com/leed.php>

<sup>714</sup> Cfr. <http://www.iso.org/iso/iso14000>

<sup>715</sup> Cfr. [http://www.cgrforum.com/Public/Main\\_English.aspx?site\\_id=1&page\\_id=308](http://www.cgrforum.com/Public/Main_English.aspx?site_id=1&page_id=308)

grupos de interés y comunidades que beneficia, abarcando aspectos de ética, respeto a los derechos humanos, así como la valoración (*Assessment*) de los potenciales riesgos que conlleva.

## V. La figura del *Compliance Officer*

### a) Concepto restringido original.

Esta figura inicialmente se refiere al departamento (*Office*) y al directivo (*Officer*), encargados y responsables de verificar que se cumplan con todas y cada una de las normas aplicables o inherentes a un producto o servicio, **ANTES** de sacarlo al mercado. En consecuencia es una certificación de que cumple con dichas normas.

Por ejemplo, al inicio de la masificación del uso de las TI's (Tecnologías de la Información), es decir, a principios de los años 90's, eran muy comunes las demandas a los fabricantes por supuestos daños causados por el uso de los productos ofrecidos, tales como: dolores de espalda por posturas incorrectas, el llamado *síndrome del túnel metacarpiano*<sup>716</sup>, al estar usándose el teclado en forma extensiva, pues se alegaba que los dedos, manos y brazo se utilizaban en forma antinatural, o el desgaste de la vista al estar muchas horas frente a un monitor.

La forma de tratar de contrarrestar lo anterior fue mediante:

i) *El desarrollo de normas internas*, es decir propuestas por el propio fabricante, así como externas, mediante normas jurídicas emitidas por el regulador competente, para cumplir con las características técnicas mínimas indispensables y de acuerdo al avance en la materia (*State-of-the-art*);

---

<sup>716</sup> Cfr. <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/000433.htm>



Algunas normas internas son producto de la estrategia de mercadotecnia corporativa, tales como las relativas al color de la computadora, en que por ejemplo la *ThinkPad*<sup>717</sup> de IBM sólo se ofrecía en color negro, y se regulaba su empaque, presentación, disposiciones de consumo de energía, e incluso su campaña publicitaria.



ii) Inclusión de manuales para el correcto uso de las computadoras, tales como postura al sentarse, utilización correcta del teclado, número máximo de horas recomendadas, etc.; y

iii) Hacer saber en forma fehaciente al consumidor de los potenciales daños que el uso en general, en forma ordinaria o incorrecta de dichos productos, podrían eventualmente causarle, por lo cual quedaba bajo su estricta responsabilidad el utilizarlos o no, y sobre todo en la forma correcta especificada por el fabricante, excusándose éste último de toda responsabilidad adicional mediante esta advertencia (*Disclaimer*).

Lo anterior, hizo necesario contar con alguien que centralizará la verificación de cumplimiento con dichas medidas, por lo que se creó precisamente la *Oficina de cumplimiento (Compliance Office)*, siendo su titular y máximo directivo responsable en consecuencia el *Oficial de Cumplimiento (Chief Compliance Officer - CCO)*.

---

<sup>717</sup> Introducida por IBM al mercado en 1992, como una marca de Laptops, y desde 2005 comercializada por Lenovo, quien adquirió la división de computadoras personales de IBM.

Así, el término *Compliance* significa el actuar en cumplimiento de las normas o parámetros aplicables, que pueden ser normas jurídicas (*Regulatory compliance*), disposiciones corporativas, o estándares impuestos en determinado mercado.

### **b) Funciones ampliadas en la actualidad.**

A partir de la entrada en vigor de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) en 2002, se hizo necesario contar con el oficial de cumplimiento para las empresas que cotizan en cualquier bolsa de los Estados Unidos de América, así como para sus filiales, aun operando en otros países, asignándose a este directivo, principalmente el verificar que se cumpla con lo previsto en SOX para el manejo de la información financiera relevante<sup>718</sup>.

Posteriormente, a fin de tratar de perfeccionar y precisar la actuación del Oficial de Cumplimiento, se le ha encuadrado en el entorno del GC y del control de riesgos (*Risk Management*)<sup>719</sup>, para darle la figura de un contralor interno, encargado de verificar todos los aspectos relevantes de la organización, incluyendo a los contables, de recursos humanos, de conducta ética, etc.

La Oficina de cumplimiento es de gran utilidad particularmente en mercados altamente regulados como los de las industrias farmacéuticas, aeronáuticas<sup>720</sup>, o financieras.

Por ejemplo, en el sector financiero, a decir del Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE)<sup>721</sup> y de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)<sup>722</sup>, debe cumplir con labores *policiales* principalmente, para verificar que se atienda a las disposiciones en materia de prevención de lavado de dinero (PLD), lo cual desde luego es muy importante, pero corresponde al director de

---

<sup>718</sup> Cfr. p. 216-218.

<sup>719</sup> Cfr. <http://www.complianceweek.com/>

<sup>720</sup> Cfr. [http://www.metricstream.com/solutions/faa\\_compliance.htm](http://www.metricstream.com/solutions/faa_compliance.htm)

<sup>721</sup>

[http://www.inacipe.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=499&Itemid=8](http://www.inacipe.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=499&Itemid=8)

<sup>722</sup> Cfr. [http://www.felaban.com/lvdo/cap6\\_funciones.html](http://www.felaban.com/lvdo/cap6_funciones.html)

Cfr.

operaciones inicialmente (*Chief Operating Officer* - COO), pues como se estableció antes en este apartado, el Oficial de Cumplimiento tiene otras funciones, así que en este aspecto probablemente deberá verificarse ante el mismo que se cumpla con la PLD, pero no que sea él quien la implemente y certifique, dejando a un lado otros aspectos como la calidad en el servicio a los distintos segmentos de clientes, por ejemplo en sucursales se ha vuelto recurrente en México la falla en los sistemas, sin que el cliente pueda hacer nada, pues no se ofrece otra forma alternativa de operar ni garantía de tiempo de respuesta para que *regrese* el sistema y pueda operar la sucursal o banco en cuestión.

En México en el sector financiero actualmente se atribuye al *Compliance Officer*<sup>723</sup>, principalmente la función de verificar el cumplimiento de las normas jurídicas aplicables a dicho sector, lo cual como se argumentó en este apartado, es una visión parcial y por tanto limitada.

Es interesante señalar como se encuentra la industria farmacéutica, en donde de acuerdo al seminario sobre *Códigos de Ética y Autorregulación en la Industria Farmacéutica*<sup>724</sup>, impartido por el *Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica* (CETIFARMA<sup>725</sup>), el 5 y 6 de abril de 2001 en México, se han incrementado en forma notoria las funciones encomendadas al Oficial de cumplimiento, para verificar cuestiones éticas e incluso llevar a cabo auditorías o utilizar cualquier medio que estime conveniente para asegurarse de que la operación del negocio es satisfactoria.

De lo anterior, se desprende que deberá conocerse el negocio o negocios que desarrolla la sociedad mercantil en cuestión, para poder determinar que asuntos competen al Oficial de Cumplimiento, pues la idea del concepto ampliado parece muy ambiciosa y podría desviar la atención del Oficial de Cumplimiento de su encargo original, es decir, el verificar que se cumplan las normas aplicables a un producto o servicio **ANTES** de sacarlo al mercado.

---

<sup>723</sup> Cfr. <http://www.michaelpage.com.mx/liste-annonces.html>, y <http://www.bumeran.com.mx/empleos/gerente-compliance-manpower-1000697895.html>, por ejemplo.

<sup>724</sup> Cfr. <http://www.cetifarma.org.mx/noticiasrecientes.html>

<sup>725</sup> Cfr. <http://www.cetifarma.org.mx/>

En cuanto al perfil deseable del titular de esta importante oficina, podemos señalar, además de las características mencionadas para el auditor legal<sup>726</sup>, las siguientes:

- i. Puede o no ser abogado, ya que se requiere un conocimiento interdisciplinario del negocio.
- ii. Tener visión estratégica del negocio.
- iii. Habilidades de relación, a fin de mantener la objetividad en sus funciones, sin denotar predilección o discriminación hacia determinadas áreas o personas.
- iv. Habilidad para la toma de decisiones, incluyendo el reportar oportunamente a la alta dirección los riesgos relevantes no atendidos adecuadamente que detecte.

## **VI. Comités de: Auditoria Interna, Evaluación y Desempeño, Finanzas y Planeación, Mejores Prácticas Corporativas, etc.**

Se mencionó en el capítulo primero<sup>727</sup>, que los comités son cuerpos colegiados, es decir, compuestos por varias personas que representan a las distintas áreas de la corporación, que toman decisiones en conjunto, por lo que se reúnen periódica y temporalmente, para tratar los asuntos de su competencia, tales como los relativos a: Compras y Adquisiciones, Calidad, Planeación, etc.

De igual manera, tal y como se dejó plasmado en el mismo capítulo primero de esta investigación<sup>728</sup>, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), emitió el

---

<sup>726</sup> Cfr. pp. 252-253.

<sup>727</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 104-105.

<sup>728</sup> Cfr. p. 36 y ss.

Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC)<sup>729</sup>, en el que sugiere que los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles, se auxilien para sus funciones de *Órganos Intermedios*, a los que denomina así, para denotar que están ubicados jerárquicamente entre el Consejo de Administración y el Director General y principales directivos, y que en realidad son los Comités<sup>730</sup>.

A mayor abundamiento, en la *Práctica 16*<sup>731</sup> del multicitado documento se sugiere que los comités tengan las siguientes características:

- i) *Objetivos claros, precisos, y se defina su integración y funcionamiento; a lo que agregaríamos que se deje constancia de su actuación, probablemente a través de actas de sesiones de comité, integradas en un libro.*
- ii) *Que sus miembros no tengan conflictos de interés.*
- iii) *Que estén integrados solamente por consejeros independientes; lo que puede resultar operativamente impráctico.*
- iv) *Sean integrados por entre tres y siete miembros, que deberán tener experiencia en el área que se especialice el comité.*
- v) *Informen trimestralmente de sus actividades al Consejo de Administración; lo que se podría precisar al decir dentro del mes siguiente al que termine cada trimestre natural del año, es decir al terminar marzo, junio, septiembre y diciembre.*

En el CMPC se sugiere que se cuente al menos con uno o varios comités<sup>732</sup> para auxiliar al Consejo de Administración en las tres funciones siguientes: i) Auditoría, ii) Evaluación y Compensación, y iii) Finanzas y Planeación.

---

<sup>729</sup> Cfr. Consejo Coordinador Empresarial, *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, Segunda Versión Revisada, México, 2010, Capítulo IV, p. 14, párrafo tercero.

<sup>730</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 19, párrafo quinto, en que se reconoce expresamente dicha acepción.

<sup>731</sup> *Ibid.*, pp. 18 y 19.

Entre los objetivos que deberá cumplir el Comité de Auditoría, destacan las siguientes<sup>733</sup>:

- i. Que cualquier auditoría se realice con la mayor independencia y objetividad posible, para lo cual recomendará a los candidatos auditores, y evaluará el desempeño de los que las realicen efectivamente.
- ii. Coordine y reciba los resultados de todas las auditorías, a fin de integrarlos, e informarlos inicialmente al Consejo de Administración.
- iii. Que el auditor contable sea distinto al comisario<sup>734</sup>, ya que en la práctica esto ocurre muy frecuentemente en México; y que el mismo sea cambiado cada cinco años, a fin de que se mantenga la máxima objetividad posible.
- iv. Que sus resultados se comuniquen a los interesados en forma oportuna, veraz y completa.
- v. Evalúe y se pronuncie sobre operaciones relacionadas y en las que pueda haber conflictos de interés.
- vi. Procurar los mecanismos de salvaguarda de la información resultante, así como el cumplimiento de las normas jurídicas aplicables para la sociedad mercantil en cuestión.

---

<sup>732</sup> Cfr. *Ib.*, p. 19, párrafo segundo.

<sup>733</sup> Cfr. *Ibidem.*, Prácticas 23, 24 y 25, pp. 23 y 24.

<sup>734</sup> Cfr. *Ibid.*, Práctica 26, p. 24.

En cuanto al Comité dedicado a las funciones de evaluación y compensación, es decir, el cómo se califica el desempeño del recurso humano y en consecuencia se le retribuye, se destacan las siguientes en el CMPC<sup>735</sup>:

- i. Sugerir los criterios de contratación, sucesión, remoción y liquidación de los consejeros, del director general y funcionarios de alto nivel, así como validar las del resto del personal que propongan los directivos citados.
- ii. Ver que se emita el Código de Conducta, mismo que deberá contener mecanismos de denuncia de hechos indebidos en la sociedad mercantil, así como asegurar el uso de los activos solamente para fines del negocio.

Por lo que corresponde a los objetivos de *Finanzas y Planeación*, se encuentran en el CMPC principalmente los siguientes<sup>736</sup>: Pronunciarse sobre la visión, planeación estratégica (y darle seguimiento a la misma), inversiones, financiamiento, el presupuesto y la administración de riesgos, que proponga el director general.



---

<sup>735</sup> Cfr. *Ib.*, Práctica 39, p. 39.

<sup>736</sup> Cfr. *Ibidem*. Prácticas 45-51, pp. 34-36.

En cuanto a las llamadas *sociedades bursátiles*, es decir, a la S.A.B., S.A.P.I. y S.A.P.I.B., tal y como se estableció en el capítulo segundo de esta investigación<sup>737</sup>, la Ley del Mercado de Valores (LMV) reglamenta al Comité Interno de Auditoría y De Mejores Prácticas Societarias, aunque pueden ser dos distintos, y en sustitución de las funciones del Comisario.

Asimismo, cuando la sociedad mercantil desarrolle actividades financieras reguladas deberá contar con los siguientes comités:

De ser un banco comercial (institución de banca múltiple), la Ley de Instituciones de Crédito (LIC) establece que deberá tener los Comités de: *auditoría*<sup>738</sup>, *crédito*<sup>739</sup>, y *de administración integral de riesgos*<sup>740</sup>.

De ser intermediario bursátil tener al menos el *comité de auditoría*<sup>741</sup>, independientemente de que se establezcan otros que resulten convenientes para la mejor toma de decisiones de la sociedad en cuestión.

## VII. El consejo de familia

De acuerdo a lo investigado en el capítulo primero de esta tesis<sup>742</sup>, una de las características distintivas de las sociedades mercantiles en México y en países emergentes, es que son propiedad de familias, y administradas en forma *familiar* en contraste con una administración *profesional*, por lo que las familias tienen gran injerencia en la toma de decisiones en ellas. Esto ocurre incluso en las que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, ya que el 95 % de ellas cuenta con al menos un miembro de la familia en alguna posición ejecutiva de alto poder de decisión<sup>743</sup>.

---

<sup>737</sup> Cfr. *Ibid.*, p. 87 y ss.

<sup>738</sup> Cfr. D.O.F., 18 de julio de 1990, *Ley de Instituciones de Crédito* (LIC), art. 21.

<sup>739</sup> Cfr. *Ibidem*, art. 73 Bis.

<sup>740</sup> Cfr. *Ibid.*, art. 43, fracción XXIII.

<sup>741</sup> Cfr. D.O.F. 30 de diciembre de 2005, *Ley del Mercado de Valores* (LMV), arts. 126, 242, 278, 306 y 327.

<sup>742</sup> Cfr. p. 36 y ss.

<sup>743</sup> Cfr. Periódico *Reforma*, México, edición del 18 de julio de 2008.



En dichos negocios familiares, a decir de Marissa Sánchez<sup>744</sup>, que cita investigaciones realizadas por Bancomext<sup>745</sup>, se encuentra que los mismos se manejan como feudos personales, con una visión cerrada y renuente a aceptar patrones modernos de organización y control, comportamientos que causan frecuentes distracciones de lo que debería ser el negocio, debido a las riñas intrafamiliares.

Continúa mencionando esta autora<sup>746</sup>, que son necesarios tres pasos para poder transitar exitosamente hacia la administración profesional o institucional, los cuales son:

- i) Constituir una Asamblea de Accionistas, que tome las decisiones estratégicas, aislando la discusiones de las personales;
- ii) Crear un Consejo de Administración, que medie entre los conflictos familiares, con aceptación previa de todos los miembros de la familia involucrados en el negocio, siendo fundamental establecer sus reglas de actuación, que deberán ser equitativas para todos ellos, pero sobre todo institucionales, es decir, buscando preservar el negocio, a través de una agenda operativa rigurosa; y
- iii) Buscar el apoyo de profesionales independientes a la empresa, ya sea como consultores que ayuden al tránsito hacia una mejor administración del negocio y/o como parte del equipo directivo.

A decir del investigador del Centro para el Estudio de la Governancia del Sector Público y del Sector Privado, de la Universidad del CEMA (Centro de Estudios Macroeconómicos de la Argentina), en Argentina, Ernesto A. Barugel, es

---

<sup>744</sup> Cfr. Sánchez, Marissa, *Cómo convertir una empresa familiar en un negocio profesional, rentable y digno de crédito*, Revista *Entrepener*, México, 1997, p. 54.

<sup>745</sup> Cfr. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., <http://bancomext.com/Bancomext/secciones/home.html>

<sup>746</sup> Cfr. Sánchez, Marissa, *op. cit.*, n. 744, p. 55.

necesario contar con un *Código de Buenas Prácticas*<sup>747</sup> (familiares), que (en resumen), abarque los siguientes cuatro aspectos<sup>748</sup>:

- i) Definición de roles, responsabilidad y remuneración en la empresa y en la familia.
- ii) Reconocer la importancia de respetar el proceso de toma de decisiones de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración.
- iii) Establecer un sistema de información, con base en la planeación y orientado a la medición y creación de riqueza.
- iv) Institucionalizar la sucesión.

Este último aspecto, la *sucesión*, es decir al reemplazo del principal líder de la organización, en un factor que no sólo incide en la empresa de tipo familiar, sino en todas ellas<sup>749</sup>.

*En México, de primera a segunda generación solamente sobreviven 3 de cada 10 empresas*, comenta Mario de Gandarillas, consultor de la Fundación Heres<sup>750</sup>, organización que analiza a compañías familiares, debido a los siguientes obstáculos en la sucesión:

- Problemas de negociación entre hermanos.
- Falta de una cultura organizacional y de GC dentro de la empresa.

---

<sup>747</sup> Barugel, Ernesto, *La Gobernancia en las Empresas de Familia, Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia*, Ed. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina, 2005.

<sup>748</sup> *Ibidem*, pp. 16-23.

<sup>749</sup> Recordamos en México la muerte de Roberto González Barrera el 25 de agosto de 2012, fundador y líder del Grupo Industrial MASECA (GIMSA), así como el fallido intento de toma de control del empresario Fernando Chico Pardo, y finalmente el reacomodo de cargos entre la familia Barrera. Cfr. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/12/18/maseca-se-queda-sin-director-general>

<sup>750</sup> Cfr. Periódico *Reforma*, México, edición del 17 de octubre de 2011.

- Ausencia de un plan de sucesión, independiente del testamento.

Además, indica de Garandillas, que en México muy pocas empresas sobreviven a una segunda generación, pero que del total de empresas que establecen pactos de sucesión (lo cual hace sólo el 15 % en promedio), más del 50 por ciento de ellas si sobrevive.

El mismo Ernesto A. Barugel<sup>751</sup>, señala que en un momento determinado la empresa se enfrenta con una *Crisis de Autonomía Gerencial*, ante la cual debe adoptarse un cambio estructural que haga frente a los retos del crecimiento, que si la sociedad mercantil logra llevar a cabo con éxito, abre la puerta de un sano proceso de separación entre propiedad y control, lo que conlleva a una mejor creación de valor<sup>752</sup>.

Barugel propone que se lleve a cabo una administración matricial<sup>753</sup>, es decir por Unidad Estratégica de Negocios (UEN)<sup>754</sup> a fin de facilitar dicha transición.

Para institucionalizar la relación entre la familia y la sociedad mercantil, se ha ponderado la conveniencia de contar precisamente con un *Consejo de familia*, el que además como un órgano colegiado, aglutine a las familias y sus miembros.

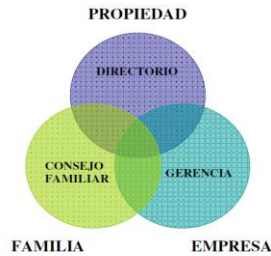
---

<sup>751</sup> Barugel, Ernesto A., *op. cit.* n. 747.

<sup>752</sup> Que en términos de *Management* se mide a través de herramientas como EVA (*Economic Value Added*) o BSC (*Balanced Scorecard*), entre otras, mismas que se abordarán en el capítulo cuatro y siguiente de esta investigación.

<sup>753</sup> Barugel, Ernesto, *op. cit.*, n. 747, pp. 19 y 20.

<sup>754</sup> *Cfr. Ibídem*, p.124.



**Cuadro Diez: Inserción del Consejo de Familia en la toma de decisiones.**<sup>755</sup>

Dicho Consejo de familia, continua este autor<sup>756</sup>, tendrá los siguientes objetivos en relación a la empresa:

- i) Velar por los intereses familiares.
- ii) Instruir a todos los familiares sobre sus deberes y derechos.
- iii) Ser el medio idóneo para externar, discutir, y resolver inquietudes familiares.
- iv) Crear una visión y plan familiares.

Asimismo, la creación y el funcionamiento del Consejo de Familia en cada sociedad mercantil, dependerá entre otros factores de: a) *los Valores familiares*, b) *número de miembros a incluir*, y c) *forma en que se hará dicha inclusión*, ya sea individual o por subfamilias, o bien de acuerdo a su interés económico por aportaciones o mediante herencia o designación, por ejemplo.

<sup>755</sup> Tomado de: Barugel, Ernesto, *op.cit.*, n. 747, p. 21.

<sup>756</sup> Cfr. Barugel, Ernesto, *op. cit.*, n. 747, p.25.

De instaurarse adecuadamente constituirá un verdadero *Protocolo*, es decir forma de hacer las cosas relativas a la familia y la sociedad mercantil, lo cual se sugiere formalizar por escrito a manera de un verdadero contrato entre las familias, y que contribuya efectivamente al GC y al BGC.

### **VIII. Calificadoras de riesgos**

Cada una de las calificadoras actúa como un contrapeso externo, al opinar sobre el riesgo crediticio (*Credit Rating*), es decir, la posibilidad de incumplimiento total o parcial a las obligaciones financieras que tiene una sociedad mercantil, ya sea a corto o largo plazo, lo cual es producto de un análisis *paramétrico* y multivariable, de tipo *cuantitativo* principalmente y que incluye la *sensibilidad* a los cambios en las variables determinantes, así como *cualitativo*.

En consecuencia se toman en consideración entre otros factores, la toma de decisiones en cada organización, así como a los riesgos de mercado, operacional, y de liquidez que inciden en el valor emitido.

En general la calificación asignada fluctúa entre A-1, A-2, B-1, B-2, B-3, C-1, C-2, D y E, en donde A y B corresponden a las mejores expectativas de pago, teniendo *grado de inversión*, y las restantes por su mayor riesgo son consideradas en *grado de especulación*.

Asimismo, cada calificadora emite sugerencias para conservar los valores emitidos por las empresas o bien desinvertir en ellas vendiéndolos (lo cual se llama en el argot *dar mantenimiento*), a través de las notas de perspectiva: *Positiva*, *Estable*, y *Negativa* (Desinversión), mismas que hace sin responsabilidad (*Disclaimer*), es decir, el inversionista no puede demandar a la calificadora por haber tomado decisiones basadas en dichas opiniones, que le resultaron adversas.

A nivel mundial las tres las calificadoras más reconocidas y que dominan el mercado son: *Fitch*<sup>757</sup>, *Moody's Investment*<sup>758</sup>, y *Standard & Poor's*<sup>759</sup>, mismas que tiene actualmente filiales en México<sup>760</sup>, y a la que se suma en nuestro país la empresa de capital mexicano HR Ratings<sup>761</sup>.

En México, son reconocidas y reglamentadas formalmente en la Ley del Mercado de Valores (LMV)<sup>762</sup>.



Nombre	Alsea
Razón Social	Alsea, S.A.B. de C.V.
Clave	ALSEA CORPORATIVA LP
Área	Empresas Industriales, Comerciales y de Servicios
Sub-Área	Empresas Comerciales
Descripción	Corporativa Largo Plazo

<sup>757</sup> Cfr. <http://www.fitchratings.com/web/en/dynamic/fitch-home.jsp>

<sup>758</sup> Cfr. <http://www.moodys.com/>

<sup>759</sup> Cfr. <http://www.standardandpoors.com/home/es/la>

<sup>760</sup> Cfr.: <http://www.fitchmexico.com/default.aspx>, [http://www.moodys.com/pages/default\\_mx.aspx](http://www.moodys.com/pages/default_mx.aspx), y <http://www.standardandpoors.com/ratings/mx-disclosure/es/la/>, respectivamente.

<sup>761</sup> Cfr. <http://www.hrratings.com/es/index>

<sup>762</sup> D.O.F. 30 de diciembre de 2005, arts. 334-341.

Calificación	HR A +
Perspectiva	ESTABLE
Observación	Revisión Especial
Fecha	19 dic 2012

Comunicado

## **IX. Acreedores**

Los acreedores, ya sean proveedores, y sobre entidades financieras como los bancos comerciales o de desarrollo, empresas de factoraje, arrendadoras financieras, fondos de fomento, etc., también son un contrapeso a la toma de decisiones, al decidir otorgar crédito o no, basándose en un análisis de crédito, que toma en cuenta aspectos *cualitativos* y *cuantitativos*, como los que se muestran a continuación en el siguiente ejemplo:

### **CARÁTULA ANÁLISIS DE CRÉDITO**<sup>763</sup>

- I      CLIENTE***
- II     DESTINO***
- III    CONDUCTA***
- IV    CONDICIONES MACRO***
- V     ANALISIS FINANCIERO HISTORICO***

***CAPACIDAD DE PAGO HISTORICA***

***CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO HISTORICA***

---

<sup>763</sup> Valenzuela, Pablo, *Carátula de análisis de crédito*, ITAM, Diplomado en Derecho Corporativo, México, 2010.

## **VI CAPACIDAD DE PAGO PROYECTADA**

### **A) FUENTE PRIMARIA DE PAGO (FPP)**

### **B) RIESGOS CLAVE DEL CREDITO Y FACTORES MITIGANTES**

### **C) FUENTE(S) ALTERNA(S) DE PAGO (FAP)**

## **VII CALIFICACION DE RIESGO**

## **VIII ESTRUCTURACION**

## **IX FIJACION DE PRECIO**

## **X RECOMENDACIÓN**

## **XI ANEXOS**

### **A) INFORMACION FINANCIERA**

### **B) SUMARIO DE TERMINOS Y CONDICIONES”**

Como puede advertirse, los acreedores cada vez tienen más influencia en la toma de decisiones y en el GC de las empresas, ya sea al otorgar crédito o decidir no hacerlo, así como al establecer contractualmente obligaciones de hacer y de no hacer (*Covenants*)<sup>764</sup>, tanto generales como de razones financieras de apalancamiento, rentabilidad, liquidez, y rentabilidad, lo cual constituye de hecho una limitación previamente acordada para la toma de decisiones inherentes a la sociedad mercantil<sup>765</sup>.

Lo anterior se ve complementado con las garantías del crédito en cuestión, que en forma accesoria también limitan la toma de decisiones en cuanto a la disposición de activos de la sociedad mercantil.

---

<sup>764</sup> Cfr. Manzanilla Galaviz, José María, *et al.*, *Contratos Bancarios*, Ed. Textos Jurídicos Bancomer, México, 1999, ISBN 968-7533-18-8., p. 37 y ss.

<sup>765</sup> Cfr. Tung, Frederick, *Leverage in the Board Room, The Unsung influence of Private Lenders in Corporate Governance*, UCLA Law Review, No. 57, Estados Unidos de América, 2009, pp. 115-181.



## X. Sindicatos

Cada trabajador idealmente debe estar interesado en la buena marcha y permanencia de la sociedad mercantil, pero los sindicatos actúan representando a los trabajadores, que se han organizado para defender sus derechos en la sociedad mercantil, básicamente frente a los dueños de la misma, es decir, a los accionistas o dueños del capital.

Desafortunadamente en la actualidad la mayoría de los sindicatos en México dan beneficios a sus líderes más que a sus agremiados, sin embargo y salvo esta situación, constituyen el grupo de interés idóneo para ser un contrapeso en la toma de decisiones, salvaguardando los intereses de los trabajadores, llamándose *sindicato de empresa* al que agrupa a los trabajadores que laboran para una misma compañía, y se encuentran formalmente reglamentados en México en la Ley Federal del Trabajo (LFT)<sup>766</sup>.

De acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a cifras de noviembre de 2012, durante el sexenio 2006-12, hubo 1800 emplazamientos a huelga en el país, con un coeficiente de estallamiento cercano a cero, al haber solamente dos vigentes también a dicha fecha<sup>767</sup>.

## XI. Cámaras y agrupaciones empresariales

Otro contrapeso lo constituye *las Cámaras y Agrupaciones Empresariales*, al representar a los empresarios como un grupo de interés, sin que sea obligatorio afiliarse a ellas<sup>768</sup>.

En México existen 237 cámaras empresariales e industriales, incluyendo sus representaciones locales, divididas por sector productivo, que además ofrecen

---

<sup>766</sup> Cfr. D.O.F. Primero de abril de 1970, Ley Federal del Trabajo (LFT), arts. 356-385.

<sup>767</sup>

Cfr.:

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/web/menu\\_infsector.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/menu_infsector.html)

<sup>768</sup> Cfr. D.O.F. Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (LCEyC), 20 de enero de 2005, art. 17.

servicios de capacitación, asesoría, incubación de negocios, redes de contactos y sinergia con empresas del ramo.

Entre las cámaras, confederaciones, y agrupaciones empresariales más representativas en nuestro país se encuentran las siguientes (agrupadas por orden alfabético):

- i) **ABM**<sup>769</sup>.- Asociación de Bancos de México.
- ii) **AMIB**<sup>770</sup>.- Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles.
- iii) **ANTAD**<sup>771</sup> .- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.
- iv) **CANACO**<sup>772</sup>.- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo.
- v) **CANACINTRA**<sup>773</sup>.- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
- vi) **CMIC**<sup>774</sup>.- Cámaras Mexicana de la Industria de la Construcción.
- vii) **COMCE**<sup>775</sup> .- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C.
- viii) **CONCAMIN**<sup>776</sup>.- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.

---

<sup>769</sup> Cfr. <http://www.abm.org.mx/>

<sup>770</sup> Cfr. <http://www.amib.com.mx/>

<sup>771</sup> Cfr. <http://antad.net/>

<sup>772</sup> Cfr. <http://www.camaradecomerciodemexico.com.mx/>

<sup>773</sup> Cfr. <http://www.canacintra.org.mx/>

<sup>774</sup> Cfr. <http://www.cmic.org/>

<sup>775</sup> Cfr. <http://www.comce.org.mx/>

<sup>776</sup> Cfr. <http://concamin.mx/>

ix) **CONCANACO** (Servytur)<sup>777</sup>.- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo.

x) **COPARMEX**<sup>778</sup>.-Confederación Patronal de la República Mexicana.

xi) **CCE**<sup>779</sup>.- Consejo Coordinador Empresarial.

Casa sociedad mercantil podrá instrumentar otros contrapesos, tales como: los trabajadores que en lo individual denuncien abierta o anónimamente irregularidades (*Blow whistlers*), incluso a través de un número telefónico destinado exclusivamente para ese fin (*Hotline*), o bien representantes de la comunidad en que desarrolla sus actividades la sociedad mercantil (*Consejo Ciudadano*), o amigables al medioambiente (*Greenpeace*<sup>780</sup>), entre otros.



**Diagrama Siete: Otros contrapesos.**

<sup>777</sup> Cfr. <http://www.concanaco.com.mx/>

<sup>778</sup> Cfr. <http://coparmex.org.mx/>

<sup>779</sup> Cfr. <http://www.cce.org.mx/>

<sup>780</sup> Cfr. <http://www.greenpeace.org/mexico/es/>

## CAPÍTULO CUARTO

### EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

#### I. Entorno en México

Una de las condicionantes importantes para el buen funcionamiento del GC es contar con un adecuado entorno, por lo que ahora se revisará cuál es el que impera en México.

#### A. Económico, Político y Social

Nuestro país atraviesa por una etapa de *estabilidad con crecimiento limitado*, lo cual es positivo en comparación con los países de la Unión Europea que están en plena crisis económica, pero todavía representa importantes áreas de oportunidad.

Se considera que el crecimiento es limitado, pues como bien establecen diversos líderes empresariales, México es un territorio fértil para la violencia y la delincuencia, debido a los siguientes factores:

- i) Pobreza histórica.
- ii) Desigualdad social.
- iii) Educación de baja calidad.
- iv) Debilidad institucional.
- v) Sistema de justicia fallido<sup>781</sup>.

Lo que a su vez limita las oportunidades de producción, ya que a finales de 2012, el 37 % de las empresas sufrió algún delito en su contra.

---

<sup>781</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 8 de enero de 2013, p. 7.

Asimismo, el *Informe sobre Riesgos Globales 2013*, publicado por el Foro Económico Mundial (WEF), señala que en Latinoamérica se encuentran los siguientes riesgos, en orden jerárquico:

- i) La desigual de ingresos.
- ii) La política antidrogas.
- iii) Corrupción.
- iv) Suministro de agua.
- v) Aumento en emisiones de efecto invernadero<sup>782</sup>.

Pese a lo anterior, en México la percepción ciudadana sobre la seguridad pública y la confianza del consumidor, han subido en forma importante, al estar en 109 y 99 puntos respectivamente a finales de 2012, según lo reportado por el INEGI (Instituto Nacional de Geografía y Estadística)<sup>783</sup>, es decir mejoraron en 10 % y en 9 % respectivamente.

Lo anterior ya que el índice de percepción sobre la seguridad pública, a diciembre de 2011 era de 98.6 puntos<sup>784</sup>.

---

<sup>782</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 9.

<sup>783</sup> Cfr. *Ibid.*

<sup>784</sup> Cfr. <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/percepcionsp.asp>

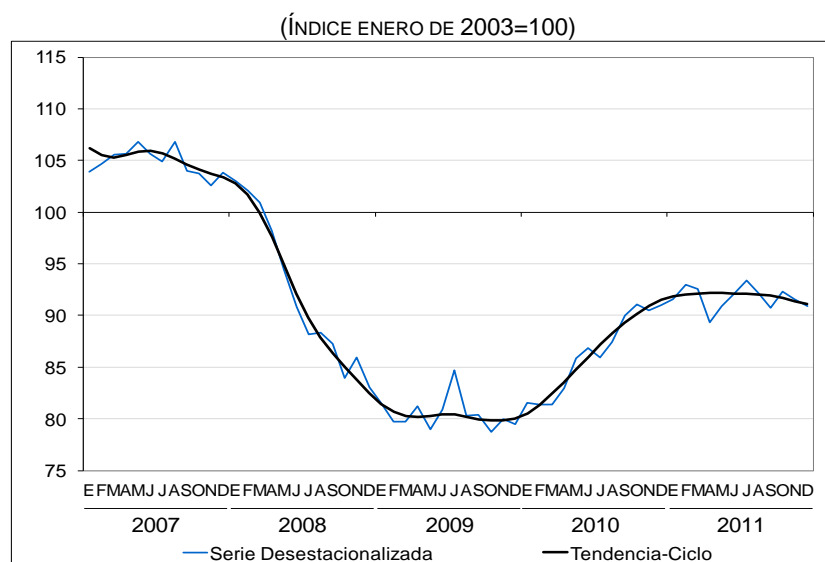
## ÍNDICE DE PERCEPCIÓN SOBRE LA SEGURIDAD PÚBLICA Y SUS COMPONENTES

(Índices: abril de 2009=100)

Concepto	Diciembre		Variación % anual
	2010	2011	
<b>Índice de Percepción sobre la Seguridad Pública</b>	<b>96.2</b>	<b>98.6</b>	<b>2.5</b>
• Seguridad personal en la actualidad respecto a hace 12 meses.	95.6	99.0	3.6
• Seguridad personal esperada dentro de 12 meses, respecto a la actual.	101.5	105.5	3.9
• Seguridad pública en el país hoy en día, comparada con la que se tenía hace 12 meses.	90.5	97.1	7.2
• Seguridad pública en el país dentro de 12 meses, respecto a la situación actual.	97.0	100.5	3.6
• Grado de confianza del entrevistado al caminar solo por el rumbo donde vive entre las 4 y las 7 de la tarde.	96.2	90.7	(-) 5.7

Fuente: INEGI. Encuesta Continua sobre la Percepción de la Seguridad Pública (ECOSEP).

Asimismo, el índice de confianza del consumidor a diciembre de 2011, de acuerdo al INEGI<sup>785</sup>, se encontraba en 90.8 puntos, con tendencia a empeorar.



## ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR Y SUS COMPONENTES

<sup>785</sup> Cfr. <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/indcon.asp>

(ÍNDICES: ENERO DE 2003=100)

	2010	2011											
	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR</b>	<b>91.2</b>	<b>92.3</b>	<b>92.3</b>	<b>91.7</b>	<b>89.7</b>	<b>89.3</b>	<b>93.0</b>	<b>95.5</b>	<b>93.4</b>	<b>92.4</b>	<b>90.6</b>	<b>89.5</b>	<b>90.8</b>
Componentes:													
1. Situación económica en el momento actual de los miembros del hogar comparada con la que tenían hace 12 meses.	93.5	96.6	94.0	94.8	93.3	93.1	95.1	97.1	93.9	93.6	93.8	91.7	93.9
2. Situación económica esperada de los miembros del hogar dentro de 12 meses, respecto de la actual.	100.1	99.9	100.2	100.9	99.3	98.7	101.3	103.9	102.5	101.4	99.7	100.5	98.8
3. Situación económica del país hoy en día, comparada con la de hace 12 meses.	89.7	87.1	91.5	89.7	86.7	87.0	90.3	91.7	91.2	87.8	86.8	85.6	86.2
4. Situación económica del país dentro de 12 meses, respecto a la situación actual.	99.8	98.9	98.1	98.0	98.2	95.2	99.7	102.7	99.9	99.4	93.9	95.1	94.0
5. Posibilidades en el momento actual de los integrantes del hogar comparadas con las de hace un año, para realizar compras, tales como muebles, televisor, lavadora y otros aparatos electrodomésticos.	73.0	79.0	77.5	75.2	71.2	72.4	78.8	81.9	79.2	79.7	78.7	74.8	81.2

En los *indicadores macroeconómicos* encontramos a principios de enero de 2013, los siguientes para México:

- i) *Riesgo país*: 144 puntos (sin cambio respecto a 2012), aunque con tendencia de estable y/o hacia una mejoría, desde la calificación de *B*, hacia la máxima de *A*. Así, en opinión de las tres calificadoras de riesgos más importantes a nivel mundial, es decir *Fitch*, *Moody's*, y *Standard & Poors*, México atraviesa por un buen momento al mantener estabilidad macroeconómica y crecer aún en el entorno adverso mundial, por lo que todas han ratificado su calificación de *B* para nuestro país<sup>786</sup>.
- ii) *Tipo de cambio* respecto al dólar E.U.A.: \$12.92 por un dólar, E.U.A., y aún en ocasiones apreciándose en forma importante, debido a la entrada masiva de capitales hacia nuestro país, lo que llevo al Banco de México a reducir la tasa de referencia de 4.0 % a 3.73 a principios de marzo de 2013.

<sup>786</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 25 de enero, 2013, p. 6.

- iii) *Reservas internacionales* de \$163 mil millones de dólares, E.U.A., que constituye una cifra record, que además es complementada con una línea de crédito para contingencias por \$170 mil millones, contratada con el FMI.
- iv) *La Inversión Extranjera Directa (IED)*, cayó 16.5 % en 2012, al captarse 17.5 mil millones de dólares, E.U.A., contra 20.8 en 2011.
- v) *Tasa de interés* que pagan los CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación) a 28 días: 4.12 %, y la Tasa TIIE (Tasa de Interés Interbancario de Equilibrio) a 28 días en 4.3% (de un anterior 4.84 %).
- vi) *Inflación anual 2012*: 3.97 %, con lo que se tienen 13 años consecutivos con cifras menores al 10 %, es decir con inflación moderada. Aunque la canasta básica aumento en mayor medida (20 % promedio en alimentos), y hay subsidios importantes en energéticos, principalmente en gasolinas por \$222 mil millones de pesos en 2012 y un acumulado de \$752 mil millones durante el sexenio pasado (2006-12), así como considerables subsidios en electricidad.
- vii) *Libertad económica*: México ocupa el lugar 50 de entre 177 países, lo que es una mejora de 4 lugares respecto a 2011, con un importante el flujo de inversión en valores hacia México, pero con crecimiento lento (PIB) de la economía.
- viii) *Producto Interno Bruto (PIB)*: 3.5 %, contra el 1.4 % mundial, 2% en los E.U.A. en 2012 (1.1 en promedio en los últimos siete años), y el 5.5 % en promedio en países emergentes (Brasil, India, Rusia, China, Sudáfrica, etc.).



Asimismo, el *Indicador Global de la Actividad Económica* (IGAE), avanzó de enero a noviembre de 2012 el 4.1 %, que supero al 3.1 % estimado por los analistas<sup>787</sup>.

- ix) *Superávit comercial* frente a los Estados Unidos de América, en 2012, en que se dio el primer resultado positivo desde 1995, por \$163 millones de dólares, E.U.A., aunque las exportaciones de México se concentran mucho hacia dicho país (77.51 % del total)<sup>788</sup>, ya que incluso somos el séptimo inversionista más grande en los E.U.A., creando más de 500 mil empleos en su territorio, a través de empresas como Alfa, Bimbo, Maseca, y Lala.
  
- x) Los *mexicanos en pobreza extrema*, es decir, con ingresos mensuales menores a \$ 2 mil pesos en las áreas urbanas, y \$ 1,300 en las rurales<sup>789</sup>, pasaron de 11.7 a 13 millones de personas, siendo el ingreso promedio del 10 % más rico 27 veces superior al 10 % de los más pobres, con un *PIB per cápita* promedio de 10 mil dólares, E.U.A.<sup>790</sup>.
  
- xi) La *tasa de desempleo* se ubica en 5 % formalmente, lo que equivale a 2.5 millones de personas, de un universo de 50 millones del total potencial de la *Población Económicamente Activa* (PEA), aunque algunos analistas la estiman hasta en 12 % si cambiamos la medición para incluir al comercio informal, ya que se calcula que 28.9 millones de personas no cuentan con un sistema de seguridad social, lo que representa casi el 60 % de la PEA. Asimismo, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)<sup>791</sup>, señala<sup>792</sup> que el ingreso promedio de los derechohabientes del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) es de 3.5 veces el salario

---

<sup>787</sup> Cfr. *Ibidem*, 25 de enero, p. 8.

<sup>788</sup> Cfr. *Ibid.*, 15 de enero, p. 1A.

<sup>789</sup> Según criterios del *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social* (Coneval), <http://web.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>

<sup>790</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 9 de enero, 2013, p. 23.

<sup>791</sup> Cfr. <http://www.consar.gob.mx/>

<sup>792</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 9 de enero, pp. uno y 1 A.

mínimo general vigente en el Distrito federal (el cual para este 2013 es de \$ 64.76 por día), lo que da una cifra de \$ 5,828.40 pesos mensuales, y que el 93.5 % gana ocho salarios mínimos o menos, lo que representa una cifra máxima mensual de \$ 15,542.40, y a su vez, el 44.3 % sólo ha cotizado 1.9 años o menos en su AFORE (Administradora del Fondo para el Retiro).

xii) La *Bolsa Mexicana de Valores* (BMV) tiene un valor de capitalización al cierre de 2012, de \$525 mil millones de dólares, E.U.A.<sup>793</sup>, lo que la convierte en la sexta mayor de entre las afiliadas a la Federación Mundial de Bolsas de Valores (*World Federation of Exchanges – WFE*<sup>794</sup>); sin embargo el mercado bursátil mexicano está muy poco desarrollado, ya que sólo existen, desde hace varias décadas, alrededor de 140 emisoras, para un universo de inversionistas de 23 mil personas, que representan un 0.4 % de la PEA (Población Económicamente Activa), con cuentas promedio de \$30 millones de pesos cada una, lo que indica una alta concentración de la riqueza en México.

En la Reunión Anual del Foro Económico Mundial 2013 (*World Economic Forum, Annual Meeting 2013*)<sup>795</sup>, en la ciudad de Dávos, en Suiza, se indicó que México recibió flujos *productivos* de capital extraordinarios en 2012, ya que en valores de renta variable así como gubernamentales se alcanzó la cifra de \$290 mil millones de dólares, E.U.A., que representan un 46.5 % de incremento respecto a 2011, de acuerdo a cifras de Banco de México (BANXICO)<sup>796</sup>, seguida de las *Remesas* (envíos de mexicanos en el exterior) con \$22 mil millones de dólares, E.U.A., y en tercer lugar del turismo con \$12.5 mil millones de dólares, E.U.A. (aunque este último se estima una disminución futura en el corto plazo, debido a la inseguridad en

---

<sup>793</sup> Cfr. *Ibidem*, 24 de enero, pp. uno (portada) y 4.

<sup>794</sup> Cfr. <http://world-exchanges.org/>

<sup>795</sup> Cfr. <http://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2013>

<sup>796</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 9 y 14 de enero, p. uno (portada) en ambos casos.

algunas zonas del país, incluyendo las turísticas como el puerto de Acapulco).

xiii) Respecto a la *deuda en los estados y municipios*, los funcionarios financieros mexicanos e internacionales, coinciden en que al representar solamente un 2.5 % del PIB ( 376 mil millones de pesos a febrero de 2013), no representa un problema en tamaño, pero si en cuanto a la velocidad con que crecieron los préstamos, pues se cuadruplicaron en el sexenio anterior, de lo cual se considera que son corresponsables los bancos que otorgaron los mismos, a quienes se califica incluso de imprudentes<sup>797</sup>.



En resumen, y siguiendo los lineamientos de José Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), en México hay estabilidad, pero falta mayor creación de riqueza, y mejor distribución, así como elevar la productividad y aprovechar nuestra ubicación geográfica<sup>798</sup>.

Lo anterior coincide con lo establecido por la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*<sup>799</sup> (CEPAL), ya que en Europa las microempresas son 3.5 veces más productivas que en México<sup>800</sup>, y en relación con las grandes empresas mexicanas la micro sólo es productiva en un 16 %, la pequeña en 35 %,

---

<sup>797</sup> Cfr. *Ibidem*, 24 de enero, p. uno (portada), y 5 de junio, p. 7.

<sup>798</sup> Cfr. *Ibid.*, p. 22.

<sup>799</sup> Cfr. <http://www.eclac.org/>

<sup>800</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, 6 de febrero de 2013, México, p. 10.

y la mediana en un 60 %, comparado con los porcentajes de 58, 74 y 85 % respectivamente en Europa.

En el *aspecto político*, a partir del primero de diciembre de 2012, con el regreso del PRI (Partido Revolucionario Institucional)<sup>801</sup>, a la presidencia de México, ya no se habla de un *Estado Fallido* (es decir, aquel que ha fallado en garantizar los servicios básicos, tales como la seguridad), y se advierte mayor oficio político en el actuar del gobierno federal, logrando el llamado *Pacto por México*<sup>802</sup>, en que los tres principales partidos políticos, es decir el PRI, el PAN (Partido Acción Nacional)<sup>803</sup>, y el PRD (Partido de la Revolución Democrática)<sup>804</sup>, han suscrito acuerdos políticos para avanzar en los problemas más importantes que aquejan a México

Este acuerdo se ha traducido a la fecha (marzo de 2013), en un Estado más fuerte en general, y en concreto en legislación para llevar a cabo una Reforma educativa, así como en una importante propuesta de reforma en el sector telecomunicaciones para tener mayor competencia, menores precios y en suma un mayor beneficio para los consumidores y usuarios, en beneficio de la economía nacional.

En el *aspecto social*, todavía existen rezagos importantes a nivel microeconómico, como se pudo advertir ya en este apartado, debido a la inequitativa distribución de la riqueza, así como a la inseguridad en importantes zonas del país, apareciendo incluso *grupos de autodefensa*, formados por los pobladores de dichas regiones, ante los constantes delitos cometidos en su contra, y la falta de cuerpos de seguridad que puedan resguardarlos razonablemente.

Asimismo, México cayó 4 lugares en desarrollo humano de acuerdo al informe en la materia presentado por el Programa Naciones Unidas para el

---

<sup>801</sup> Cfr. <http://pri.org.mx/>

<sup>802</sup> Cfr. <http://pactopormexico.org/>

<sup>803</sup> Cfr. <http://www.pan.org.mx/home.html>

<sup>804</sup> Cfr. <http://www.prd.org.mx/>

Desarrollo (PNUD)<sup>805</sup>, con un índice de 0.775 de un máximo de 1, que lo ubica en el nivel alto, aunque por debajo de naciones como Polonia (0.821) y Chile (0.819).

El mismo se integra por tres componentes principales:

i) **Vida larga y saludable.**- En el cual, en nuestra opinión, se ha mejorado substancialmente, pues la esperanza de vida de los mexicanos ha aumentado, y se tiene una cobertura de salud y asistencia social más alta, aunque todavía no completa. Una idea interesante con la que concordamos, es la creación de un sistema de salud universal, es decir, unificando a los sistemas federales (IMSS, ISSSTE, ISSFAM) con los locales (a través del Seguro popular), a fin de evitar duplicidad de funciones, y eficientar su cobertura.

Entre las enfermedades que históricamente aquejan a los mexicanos tenemos a la diabetes, y ahora a la obesidad y el sobre peso, al haber cambiado nuestros hábitos de alimentación, hacia la llamada comida rápida (*Fast food*), incluyendo un consumo desmedido de refrescos (sodas), siendo México incluso uno de los mayores consumidores a nivel mundial, sólo atrás de los Estados Unidos de América.

ii) **Educación.**- En nuestra opinión, hay una importante área de oportunidad en la materia, los mexicanos creemos y apostamos por la educación, pero hasta ahora es más cantidad en número de horas que calidad en conocimientos aplicables lo que se obtiene, sobre todo en los niveles iniciales.

A nivel básico y secundario existen muchos rezagos, que incluyen a los maestros, que se aprecian actualmente como poco comprometidos con su labor, prefiriendo politizar sus demandas, y dejando a miles de niños y jóvenes sin clases al acudir a mítines, marchas y bloqueo de carreteras en lugar de estar en su salón de clases.

---

<sup>805</sup> Cfr. <http://www.undp.org/content/undp/es/home.html>

A nivel universitario hace falta ligar la preparación universitaria con los requerimientos del país, sin descuidar desde luego el proporcionar una verdadera formación universitaria, es decir, de conciencia crítica y sobre todo propositiva, para resolver los problemas del país.

Asimismo, hay muchas escuelas que ofrecen programas de licenciatura y de posgrado, sin tener la calidad suficiente, por lo que la proliferación de este tipo de programas debería prohibirse y desincentivarse, privilegiando a las instituciones que verdaderamente pueden y contribuyen a la formación de los profesionales mexicanos.

iii) **Nivel de vida digno.**- Tomando en cuenta las expectativas y oportunidades para todos.

En este punto, nuestra opinión es que hay muchos rezagos, nuestra sociedad, al igual que el mundo ha cambiado, y sigue cambiando.

Son evidentes los abusos contra los grupos más vulnerables del país, como son las personas con poca preparación, los migrantes, las mujeres, los menores, los discapacitados, y los adultos mayores.

En resumen, seguimos apreciando que existe una gran desigualdad de oportunidades entre la población mexicana.

## **B. Legal y Contable**

Para el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP)<sup>806</sup>, en México, *la realidad actual del Estado de Derecho es deplorable*<sup>807</sup>, por lo que se requieren cambios que lo hagan moderno y eficaz, anteponiéndose el interés público sobre los intereses particulares o de grupo, pues actualmente se aprecian

---

<sup>806</sup> Cfr. [www.ceesp.org.com](http://www.ceesp.org.com)

<sup>807</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 6 de febrero, p.12.

procesos judiciales viciados, que fortalecen la impunidad tanto de particulares como del Estado en sus distintas esferas, y a la fecha por omisión y desacuerdos, una docena de reformas constitucionales carecen de leyes reglamentarias, entre las que destacan las áreas de Derechos humanos, educación, turismo, y en materia de amparo.

A 17 años (1996) de que se emitió el CMPC (Código de Mejores Prácticas Corporativas), así como 8 años (2005) de la actual LMV (Ley del Mercado de Valores), se estima que las prácticas de GC han mejorado en México, adoptándose aún entre muchas empresas que no están obligadas a hacerlo, pero no con la rapidez y profundidad deseable.

Se advierte que hay directivos relevantes que desconocen inclusive el sólo concepto de GC, confundiéndolo con aspectos gubernamentales del Estado, lo cual lleva a interpretaciones erróneas y a su aplicación inexacta, ya que en el mejor de los casos se utiliza como una *moda*, sin tener plena conciencia del mismo.

*Lo anterior lleva a considerar como necesario efectuar reformas al marco jurídico aplicable que haga obligatorias al menos las prácticas más relevantes de GC.*

En mi opinión, debe hacerse una reforma y adición a la LGSM, u ordenamiento que la sustituya en el futuro, para incluir los aspectos citados enseguida.

**a) En general para cualquier sociedad mercantil:**

- i. Hacer énfasis no sólo en el GC, sino en el BGC.
- ii. Incluir definiciones como las contempladas en la LMV, cuando sean propicias, tales como las de: *persona relevante, persona relacionada, deber de fidelidad, conflicto de intereses, etc.*

- iii. Que sea obligatorio que cada sociedad mercantil señale cuál es su negocio principal, pues en México el objeto social es muy amplio, lo cual puede conservarse, pero denotando lo primero.
- iv. Rescatar la figura del comisario para que cumpla efectivamente sus funciones.
- v. Garantizar el trato equitativo a todos los accionistas, incluyendo el tipificar y ampliar el derecho al retiro inmediato de la sociedad, cuando alguna contraparte adquiera más del 50 % del capital social.
- vi. Centrarse más en los *Stakeholders* que solamente en los accionistas.
- vii. Imponer la obligación de contar con los contrapesos que decida la Asamblea de Accionistas, detallando los requisitos mínimos para cada uno de ellos, según se trate de: comités, auditorías, consejeros independientes, oficina de cumplimiento, contraloría interna, etc.
- viii. Segmentar a la S.A., para que su regulación jurídica concuerde con la segmentación económica en MIPYMES y grandes empresas, es decir, en base a sus dimensiones podría haber, bajo este criterio, cuatro subtipos de sociedad mercantil: micro, pequeña, mediana y grande.
- ix. Contemplar a la SAPI en este ordenamiento, en lugar de en la LMV
- x. Reconocer, tipificar, y proporcionar los requisitos mínimos de formalización, respecto a los socios industriales.
- xi. Instituir la figura de la corporación mercantil de accionista o fundador único.



- xii. Dar preponderancia formal a la familia como un grupo de interés relevante en México, y hacer obligatorio el formalizar sus relaciones con la sociedad mercantil, mediante instrumentos como el consejo de familia.
- xiii. Garantizar que los tomadores de las decisiones más relevantes cuenten con la información necesaria, encuadrada en el contexto imperante, para que puedan efectuar este proceso en forma eficiente y oportuna.
- xiv. Tipificar, cuáles son las decisiones relevantes, que deben tomar o avalar los accionistas, el consejo de administración, o ambos, en base a la estructura financiera de cada sociedad mercantil, y/o mediante el establecimiento de montos mínimos indizados a variables macroeconómicas.
- xv. Retiro obligatorio a partir de cierta edad, tal vez los 70 años, sin perjuicio de que se puedan ocupar cargos honorarios o de consejería, aun siendo remunerados.
- xvi. Que el gobierno federal otorgue incentivos fiscales a quienes inviertan en materia de GC, así como instituir certámenes nacionales de investigación, e implementación en empresas mexicanas. Incluso podría considerarse la creación de un instituto mexicano de GC.
- xvii. Tipificar las transacciones entre partes relacionadas, e instituir los criterios de transparencia y rendición de cuentas a lugar.
- xviii. Para todas las disposiciones que se contemplen, ya sea por ministerio de ley, o mediante auto regulación, instituir el que se presente un informe anual, que en cada rubro atienda al principio *cúmplase o explíquese*.
- xix. Hacer que cada funcionario avale su actuación, mediante firma autógrafa en los documentos relevantes a lugar.

- xx. Ampliar las alertas tempranas de deterioro financiero, utilizando razones financieras, porcentaje de participación en el mercado, márgenes bruto y neto de ganancias, en que los accionistas y el consejo de administración deberán formalmente reconocer la situación, y tomar decisiones al respecto. Actualmente sólo se incluye en la materia, al estado técnico de disolución.
- xxi. Incluir delitos en materia societaria en específico, que sancionen a los accionistas, alta dirección, empleados y terceros, que presenten información falsa, incompleta o a destiempo, hagan uso indebido de la información privilegiada, o un desvío de recursos hacia fines distintos a los del negocio, por ejemplo.
- xxii. Hacer obligatorio que las sociedades mercantiles extranjeras que realizan habitualmente negocios en México, ya sea directamente, o través de terceras personas o vehículos de propósito específico, atiendan a los principios de GC contemplados en la legislación societaria mexicana.
- xxiii. Proponemos que las sanciones sean agravadas para los accionistas, la alta dirección, y los profesionales respecto a los actos indebidos que realicen dentro de su área profesional de competencia.
- xxiv. Asimismo, las sanciones deben establecerse en base a la estructura financiera de cada sociedad mercantil, y/o en forma indizada, tomando en cuenta la inflación, el SMGDF, el PIB, o una mezcla de varios indicadores macroeconómicos que las mantengan actualizadas y en proporción al entorno económico.
- xxv. Para las personas físicas involucradas en ilícitos, además de las sanciones respectivas señaladas en otros ordenamientos, instituir una habilitación temporal o permanente para desempeñar cargos similares o de

responsabilidad mayor, en otras sociedades mercantiles, siempre que sean oídos y vencidos en juicio.

- xxvi. Respecto a la sociedad mercantil establecer claramente la posible sanción de obligar al grupo de control a vender la misma, e incluso ordenar por el poder judicial, su disolución y liquidación, de presentarse irregularidades graves.
- xxvii. Que las organizaciones empresariales y los gobiernos federal y estatal, instrumenten consejos de asesoría en materia de GC, para aquellas empresas que no puedan pagar por dicha asesoría, prestando la misma los abogados, contadores, y firmas relevantes de profesionales, a través de esquemas como la actividad *pro-bono*, así como mediante convenios con universidades, y pagando un honorario razonable a los especialistas en la materia.

**b) Para las empresas medianas y grandes:**

- xxviii. Formalizar la obligatoriedad, para que cada uno de los miembros de la alta dirección cuente con una garantía institucional, ya sea fianza o seguro de caución, que cubra la responsabilidad civil, tanto por lo que hace a su adecuado desempeño, como para el caso de que sean demandados injustamente.
- xxix. Prohibir la tercerización para el uso de los recursos humanos, haciendo que se cumpla con la LFT en materia de reparto de utilidades.
- xxx. Hacer obligatoria la auditoría legal, e instituir la colegiación y certificación en materia de GC, en cuanto a sus aspectos generales y jurídicos.

- xxxi. Rotar a los auditores cada cinco años.
- xxxii. Establecer en mayor detalle los requisitos de forma y fondo para los estados financieros mínimos a emitir, incluyendo el especificar interna y externamente quién los avala. Asimismo, presentarlos al menos al término de cada trimestre, a consideración de la alta dirección, es decir, el consejo de administración, y estos a su vez a los accionistas.
- xxxiii. Incluir disposiciones en materia de equidad de género.
- xxxiv. Prohibir y sancionar la discriminación hacia el recurso humano, particularmente por cuestiones de género, edad, estado civil, o discapacidad, cuando estos factores no sean relevantes para el trabajo o función a desempeñar.
- xxxv. Instituir el procedimiento a lugar en materia de prevención de riesgos (*Risk Management*).
- xxxvi. Reconocer formalmente el uso de las tecnologías de la información, como parte del *E-business*, permitiendo la celebración de asambleas a través de las telecomunicaciones, formalizando la creación, registro y preservación de las actas de asambleas y de los correspondientes libros corporativos que las contienen, en forma virtual.
- xxxvii. Reglamentar las estructuras corporativas de los grupos de negocios, respecto a los derechos y obligaciones de las tenedoras y sus subsidiarias, especificando claramente los derechos y obligaciones entre ellas, así como respecto a terceros, mediante la suscripción formal de convenios de responsabilidad entre ellas.

- xxxviii. Formalizar el que cuenten con un código de conducta, de conocimiento público, explicado y entendido por todas las personas que colaboren en la sociedad mercantil en cuestión, mismos que deberán repasarlo y suscribir su compromiso de adherencia al mismo cada año.
  
- xxxix. Tener consejeros independientes, en proporción de al menos un tercio en su consejo de administración. Celebrándose al efecto un contrato de prestación de servicios, con la sociedad mercantil, en donde se detallen sus derechos y obligaciones, tales como requisitos de asistencia, ejercicio de la función, deber de confidencialidad, etc.
  
- xl. Especificar los asuntos responsabilidad del consejo de administración, considerando al menos; auditoría, evaluación y compensación, así como finanzas y planeación.
  
- xli. Los principales tomadores de decisiones deberán obtener la certificación dentro de un plazo razonable y mantenerla vigente, en materia de conocimientos mínimos de negocios, tecnologías de la información, mercadotecnia, contabilidad, finanzas, y Derecho.
  
- xlii. Instituir los requisitos mínimos a observar, en materia de evaluación de acciones.

**c) Para los contadores y despachos contables:**

- xliii. Establecer una mayor responsabilidad en su campo de actuación profesional.
  
- xliv. Prohibir expresamente que el auditor contable haga las veces de Comisario también, ya que puede haber un conflicto de intereses.

- xliv. Sancionar el oligopolio en los servicios contables, y propiciar la diversificación en los servicios de asesoría en la materia, prohibiendo expresamente que los consultores puedan ser auditores de la misma sociedad mercantil.

En cuanto a la *contabilidad*, en México existe el llamado *Grupo de los Seis*<sup>808</sup>, integrado por: el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF)<sup>809</sup>, la Asociación de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública(AEF)<sup>810</sup>, la Barra Mexicana Colegio de Abogados (BMA)<sup>811</sup>, el Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM)<sup>812</sup>, la Asociación Fiscal Internacional<sup>813</sup> (capítulo México), y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)<sup>814</sup>; que realizan análisis y dan opiniones y recomendaciones sobre temas contables relevantes en México.

Sin embargo, *los 4 (CUATRO) grandes a nivel mundial*, es decir: i) *Deloitte*<sup>815</sup>, ii) *Ernst & Young*<sup>816</sup>, iii) *KPMG*<sup>817</sup>, y iv) *Pricewaterhousecoopers (PwC)*<sup>818</sup>, monopolizan los servicios de auditoría, lo cual se agudizo debido a la desaparición de Arthur Andersen<sup>819</sup>, así como a la fusión entre algunas de ellas (particularmente *Price* absorbió a *Coopers*), ya que anteriormente existían 8 (OCHO) grandes despachos de servicios contables y de auditoría.

---

<sup>808</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, 28 de enero, 2013, México, p. 9.

<sup>809</sup> Cfr. [www.imef.org.mx](http://www.imef.org.mx) y en <http://www.iiem.org.mx/>

<sup>810</sup> Cfr. <http://www.aef.org.mx/>

<sup>811</sup> Cfr. <http://www.bma.org.mx/index.php>

<sup>812</sup> Cfr. <http://www.ccpm.org.mx/>

<sup>813</sup> Cfr. <http://www.ifausa.org/Resource.phx/organization/org-ifa/index.htx>

<sup>814</sup> Cfr. <http://imcp.org.mx/>

<sup>815</sup> Cfr. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) y [www.deloite.com.mx](http://www.deloite.com.mx)

<sup>816</sup> Cfr. <http://www.ey.com/Home> y <http://www.ey.com/MX/es/Home/Article>

<sup>817</sup> Cfr. <http://www.kpmg.com/Global/en/Pages/default.aspx>

<http://www.kpmg.com/mx/es/paginas/default.aspx>

<sup>818</sup> Cfr. [www.pwc.com](http://www.pwc.com) y <http://www.pwc.com/mx/es/index.ihtml>

<sup>819</sup> Cfr. n. 187.

Por lo anterior, es importante contar con un comité de auditoría interno, así un departamento de auditoría interna robustos, lo cual se sugiere puede lograrse a través de la implementación de los siguientes 10 (DIEZ) puntos<sup>820</sup>:

*Estratégicamente.*

- i. Tener un código de conducta claro, que especifique las obligaciones del comité de auditoría.
- ii. Contrastar entre si las obligaciones del comité de auditoría y las del departamento de auditoría interna, evaluando sus diferencias, y en su caso alineándolas.

*Trabajo en equipo y desarrollo de competencias.*

- iii. Mejorar la capacidad del auditor interno.
- iv. Evaluar el presupuesto asignado a los dos contrapesos señalados.

*Apoyo.*

- v. Entender los riesgos inherentes a sus funciones y estar al pendiente de la planeación de sus actividades.
- vi. Jerarquizar sus asuntos, estableciendo tiempos de respuesta y de cumplimiento.
- vii. Asegurar la sanción a los administradores que cometan violaciones, así como dar seguimiento adecuado a las recomendaciones de la auditoría interna.

---

<sup>820</sup> Cfr. *Audit Committe, 10 Ways to Collaborate with Internal Audit*, Ed. Horwath International Associates, E.U.A., 2008.

Monitoreo y búsqueda de las mejores prácticas corporativas.

- viii. Solicitar que se provean actualizaciones de los asuntos relevantes y detectar riesgos posteriores.
- ix. De ser necesario solicitar el auxilio de la alta dirección oportunamente.
- x. Verificar la calidad de sus funciones (*Quality Assurance*), procurando contar con los más altos estándares posibles.

Es trascendente también en el *aspecto contable*, contar con información confiable<sup>821</sup>, ya que aún en las empresas públicas<sup>822</sup> (entendidas aquí como aquellas que cotizan en la bolsa de valores) suele haber desvíos importantes, que se acentúan al existir una mayor separación entre la propiedad y la gestión de los negocios en las sociedades mercantiles.

Por lo que respecta al *GC en las PYMES*, Eugenio de Gárate Pérez y Arturo Gustavo Lara, señalan que se debe atender a las tres funciones básicas de<sup>823</sup>:

- ii) Auditoría
- iii) Evaluación y compensación.
- iv) Finanzas y planeación.

---

<sup>821</sup> Cfr. Monterrey Mayoral, Juan, et al. *Gobierno Corporativo y Calidad de la Información Contable: Evidencia Empírica Española*, Universidad de Extremadura, artículo publicado en la Revista de contabilidad, Vol. 11 No. 1, España, 2008, pp. 65-98.

<sup>822</sup> Cfr. Callao Gastón, Susana, et al., *Gobierno Corporativo y Deficiencias en la Información Contable*, Universidad de Zaragoza, artículo publicado en la Revista de contabilidad, Vol. 10 No. 1, España 2008, pp. 133-156.

<sup>823</sup> Cfr. Gárate Pérez, Gustavo, et al., *Implementación del Gobierno Corporativo en las Pymes*, Revista Contaduría Pública, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2010, en: <http://contaduriapublica.org.mx/?p=1781>



Mismas que llevará a cabo la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

Para la *Asamblea de Accionistas*, estos autores recomiendan que:

- a) Revise, por lo menos dos veces al año, el desempeño financiero y operativo de la empresa, así como los planes para los siguientes años.
- b) Institucionalice la sucesión.
- c) Tenga control sobre los poderes de la empresa y cuente con una evaluación de las responsabilidades y facultades de los funcionarios.
- d) Solicite la rendición de cuentas al administrador de la empresa.

Y por lo que hace al *Consejo de administración*, sugieren que:

- a) No sea muy grande: de cinco a siete miembros.
- b) Se agenden oportuna y previamente las sesiones, y se efectúen al menos trimestralmente.
- c) Los consejeros cuenten con la información relevantes sobre los asuntos a decidir, pues así habrá más posibilidad aportar ideas y soluciones.
- d) Las sesiones del Consejo no sean tan cortas (como para no poder comentar adecuadamente las ideas de sus miembros) ni tan largas (que lleguen a ser redundantes). Por lo regular, cuatro horas puede ser tiempo suficiente.
- e) Se alleguen de la asesoría de expertos cuando sea necesario.

- f) Se remunere a los consejeros, en proporción al tamaño de la empresa.

Sugieren una *vigilancia* principalmente desde el punto de vista contable, a través de los auditores y del comisario.

En mi opinión debe agregarse la *vigilancia* jurídica también.

En cuanto a la *función de evaluación y compensación* sugieren identificar:

- a) El costo de oportunidad del administrador.
- b) Las actividades del mismo y separarlas de sus derechos como propietario.

Por lo que respecta a la *función de finanzas y planeación*:

- a) Formalizar la planeación estratégica mediante un documento donde se incluya la misión de la empresa, la visión sobre su futuro y las estrategias de negocio más importantes.
- b) Analizar y evaluar las posibles inversiones que la empresa requiera para el futuro. Es importante señalar que se deben evitar las inversiones que no se justifican económicamente, y determinar la fuente de sus recursos. En relación con lo anterior debemos evaluar también las inversiones realizadas en el pasado.
- c) Se recomienda realizar presupuestos que ayuden a controlar las actividades de la empresa.
- d) Una recomendación que cobra mayor importancia día a día es la administración de riesgos, por lo que debe analizarse cuáles son

aquéllos a los que puede estar expuesta su empresa. Estos riesgos pueden ser de diversa naturaleza, algunos de ellos pueden derivarse de la exposición a la fluctuación del tipo de cambio, o simplemente pueden deberse al incumplimiento de un proveedor. En concreto debe hacerse un análisis de la situación y administrar o acotar esta exposición.

- e) Tratar de no descapitalizar a su empresa ni tampoco endeudarla mucho. Todo tiene un límite.
- f) Generar políticas claras de inversión y de financiamiento.

En mi opinión respecto a las Pymes, debe recordarse que el GC y el BCG en las mismas también son de índole casuística, por lo que su implementación debe considerar en principio las herramientas más avanzadas en la materia, respecto a la toma de decisiones, su validación a través de contra pesos, y fundamentalmente la institucionalización de este modelo de gestión, adecuándolas al contexto de cada pequeña o mediana empresa, tomando en cuenta principalmente su volumen de negocio actual y proyectado.

Para Carlos Carpy<sup>824</sup>, la evaluación de los *Comités de Auditoría* es fundamental para lograr un GC eficaz y eficiente, ya que las organizaciones se encuentran ante un entorno altamente competitivo y cambiante en la actualidad, que a decir de Guillermo Cruz<sup>825</sup>, y en coincidencia con el CMPC<sup>826</sup>, no es un asunto exclusivo de las empresas que cotizan en bolsa, sino una *razón de negocio* para cualquier empresa.

---

<sup>824</sup> Cfr. Carpy, Carlos, *Dinámica y Mejores Prácticas del Comité de Auditoría, pieza angular para el control de su negocio*, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, México, 2008.

<sup>825</sup> Cfr. Cruz Reyes, Guillermo, *Gobierno Corporativo, ¿Mejor o igual?*, Ed. Deloitte, México, 2005.

<sup>826</sup> Cfr. *Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en México: Hacia la institucionalización, ante clientes y amigos*, Ed. Pricewaterhousecoopers México, México, 2011, p. 23.

A fin de evaluar la *situación actual de los comités de auditoría*, en 2006, la firma de asesores *Deloitte*<sup>827</sup>, liderada por Carlos Carpy, llevó a cabo en México una encuesta y comparación (*Benchmarking*), en que hallaron los siguientes resultados:

**i. Composición y calidad.**

*Debilidades:*

- Falta de un programa de inducción y actualización de sus miembros.
- Carencia de Plan de Sucesión.
- Pocos consejeros independientes.

*Fortalezas:*

- ✓ Capacidad, independencia y perspectiva multidimensional del comité.

**ii. Procesos y procedimientos.**

*Debilidades:*

- Poca recepción de denuncias.
- Escaso tiempo de dedicación.
- Inoportuna circulación de la agenda de asuntos a tratar.
- Reporte de actividades deficiente.
- Pocos consejeros independientes.

---

<sup>827</sup> Cfr. n. 248.

*Fortalezas:*

- ✓ Periodicidad de reuniones.
- ✓ Inclusión de temas.

**iii. Comprensión del negocio y sus riesgos.**

*Debilidades:*

- Falta de entendimiento completo del negocio.

*Fortalezas:*

- ✓ Entendimiento de los distintos intereses.
- ✓ Conocimiento de información comparada.

**iv. Comunicaciones e información.**

*Debilidades:*

- Falta de apoyo de consultoría (asesores independientes).
- Pocas o nulas visitas a instalaciones.
- Deficiente análisis de información.

*Fortalezas:*

- ✓ Relación con directivos.
- ✓ Canales de comunicación.

v. **Supervisión del proceso para elaborar informes financieros.**

*Debilidades:*

- Revisión de poderes.
- Certificación financiera.
- Recepción de denuncias.
- Reportes financieros.
- Metodología de revisión.

*Fortalezas:*

- ✓ Toma de medidas apropiadas.
- ✓ Revisión de recomendaciones y planes de acción.
- ✓ Información financiera trimestral.

vi. **Supervisión de la función de auditoría.**

*Debilidades:*

- Revisión de cartas de confirmación de la gerencia.
- Selección de auditor interno.
- Trabajos de coordinación.

*Fortalezas:*

- ✓ Independencia del auditor externo.

✓ Servicios distintos de auditoría.

✓ Aprobación del auditor externo.

Adicionalmente, en México existe el Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI)<sup>828</sup>, que ofrece desde 1984, cursos, seminarios y certificaciones en la materia, y el cual es una filial del Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors - IIA*)<sup>829</sup>, establecido en 1941 y con sede en Florida, E.U.A..

### **C. El clima de negocios en México (Doing Business in Mexico)**

Para los empresarios encuestados por Deloitte (*Barómetro de las empresas*<sup>830</sup>), los principales desafíos son:

- i) La desaceleración de los E.UA. (49 %),
- ii) La inseguridad (29 %), y
- iii) Los desacuerdos políticos (18 %).

También el 79 % considera que el ISR y el IETU deben unificarse (88%), y aumentarse el IVA (53 %).

Sobre la reforma energética el 94 % considera que se debe permitir la inversión privada en la extracción de petróleo, y el 69 % plantea que debe

---

<sup>828</sup> Cfr. <http://www.imai.org.mx/>

<sup>829</sup> Cfr. <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

<sup>830</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, 23 de enero, 2013, México, p. 15.

desaparecer el subsidio a los combustibles, el cual es de un \$ 1 (un peso M.N.) por litro en promedio, tanto en gasolinas como en Diésel<sup>831</sup>.

*Así, se considera que la principal herramienta para proteger al inversionista es la legal, conforme a lo siguiente.*



Las empresas familiares realizan una gran contribución a la economía, pero siempre están en peligro de desaparecer muy pronto, a partir de su creación.

Lo anterior, se debe a que para llevar a cabo sus negocios, las organizaciones se enfrentan al siguiente entorno:

- Exigencia de los acreedores a través de indicadores de desempeño financieros y de negocios.
- Cambios generacionales, incluyendo a la *sucesión* del principal tomador de las decisiones.
- Mayor competencia.
- Cambios regulatorios.
- Propuesta de esquemas financieros *ingeniosos* y riesgosos agregaríamos también.

---

<sup>831</sup> Cfr. *Análisis de los precios y de los subsidios a las gasolinas y al Diésel en México, 2007-2011*, Cámara de diputados, México, 2011, el cual puede consultarse íntegramente en: <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SAE-ISS-06-11.pdf>



En la versión *Doing business in Mexico, 2006*, recomiendan la protección al inversionista en base a tres mediciones de los siguientes factores:

- 1) Índice de divulgación de la información.
- 2) Índice de responsabilidad de los directivos.
- 3) Índice de posibilidad de demandar a los administradores por parte de los accionistas<sup>832</sup>.



### **La Ciudadanía Corporativa (Corporate Citizenship).**

Otro aspecto importante en el GC es que las empresas se consideren o no, originarias de una circunscripción territorial del mundo, al autodefinirse como americanas, europeas, o mexicanas por ejemplo. Y por tanto, desarrollar sus negocios como una *buena ciudadana*, es decir, en que adicionalmente a ser rentables, incorporen la ética en su estrategia de negocios, operaciones y cultura

---

<sup>832</sup> *Doing Business in Mexico*, Ed. Deloitte México, México, 2006, pp. 14-17.

empresarial en general<sup>833</sup>, logrando en el largo plazo negocios fructíferos y satisfactorios tanto para la empresa como para su entorno.

La Ciudadanía Corporativa se logra a través de las siguientes cuatro variables:

- i) Respeto a los derechos humanos.
- ii) Adecuados estándares laborales.
- iii) Respeto al medio ambiente, y
- iv) Prácticas anticorrupción.

Esto debe conciliarse en un entorno global de negocios, ya que algunas empresas, incluidas varias mexicanas, operan en varias regiones del mundo. Así, existe la comunidad de *Empresas con Crecimiento Global (Global Growth Companies – GGC)*<sup>834</sup>, creado por el Foro Económico mundial en 2007, y cuyas empresas deben reunir cuatro elementos:

- i. Facturar entre 100 a cinco mil millones de dólares, E.U.A.
- ii. Crecimiento mayor al promedio en el segmento específico del mercado global.
- iii. Tener proyectos de sustentabilidad social, económica y ecológica.
- iv. Tener la capacidad de ser globales.

A la fecha integran el grupo 350 compañías, originarias de más de 60 países<sup>835</sup>, habiendo sido la empresa Corporación HRC, S.A. de C.V., dedicada a

---

<sup>833</sup> Cfr. *Corporate Governance, The Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Businesses*, Coedición del Foro Mundial de Gobierno Corporativo, y de la Corporación Financiera Internacional, Nueva York, E.U.A., 2009.

<sup>834</sup> Cfr. <http://www.weforum.org/community/global-growth-companies>

<sup>835</sup> Cfr. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGC\\_Members\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGC_Members_2013.pdf)

la fabricación y colocación de paneles de yeso, la primera empresa mexicana que se integró a dicho grupo, en 2009<sup>836</sup>, y estando de nuestro país también: Grupo Mega (servicios financieros), KIO Networks (TI's), Moda in Casa, S.A. de C.V. (ropa al menudeo), lo que hace un total de 4 (CUATRO) en dicho grupo.

La forma de hacer frente a esta exigencia de comportamiento ético global y local a la vez, es con directrices generales emanadas de la controladora, que debe adecuarse (*tropicalizarse*) de acuerdo al entorno inmediato en que se efectúa el negocio, a fin de respetar los valores apreciados en cada entorno específico, sin trastocar los valores generales empresariales impulsados por la alta dirección de cada empresa o grupo de negocios.

## II. Medición del GC

Para conocer medir la eficacia y eficiencia del GC, se encontraron las siguientes fuentes:

- I. Las encuestas realizadas por consultoras internacionales como: *Deloitte*<sup>837</sup>, *KPMG*<sup>838</sup>, o *PwC*<sup>839</sup>.
- II. Las investigaciones de académicos, que comprenden datos cuantitativos y cualitativos sobre el tema.
- III. Los índices de adhesión a las recomendaciones del CMPC (Código de Mejores Prácticas Corporativas), propuestos por el CCE<sup>840</sup> (Consejo Coordinador Empresarial).

---

<sup>836</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, ejemplar del 28 de enero, México, p. 5.

<sup>837</sup> Cfr. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) y [www.deloite.com.mx](http://www.deloite.com.mx)

<sup>838</sup> Cfr. <http://www.kpmg.com/Global/en/Pages/default.aspx>

y <http://www.kpmg.com/mx/es/paginas/default.aspx>

<sup>839</sup> Cfr. [www.pwc.com](http://www.pwc.com) y <http://www.pwc.com/mx/es/index.ihtml>

<sup>840</sup> Cfr. [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)

IV. Los informes que para cada país conjuntamente emiten el Banco Mundial<sup>841</sup> y el Fondo Monetario Internacional<sup>842</sup>, conocidos como: *Report on the Observance of Standards and Codes, Corporate Governance Country Assessment* (ROSC), cuyo nombre se traduciría como *Reporte sobre sobre cumplimiento de estándares y códigos* (de GC), aunque coloquialmente se les conoce como *White Papers*, ya que no pretenden criticar la situación en cada país ni imponer su punto de vista, sino solamente reportar el estado que guarda el mismo en su opinión, y aportar sugerencias, para acercarse más a los estándares de GC señalados por la OCDE<sup>843</sup>. Desafortunadamente, aunque por su propia naturaleza, estos reportes tardan varios años en actualizarse.

#### **A. Medición del GC en México.**

PwC México, por ejemplo, presentó el 26 de julio de 2011<sup>844</sup>, su *Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en México: Hacia la institucionalización, ante clientes y amigos*, en la cual reúne datos comparativos aportados por 130 presidentes, consejeros independientes, y ejecutivos de diferentes sociedades mercantiles de diferentes tamaños, públicas y privadas, y con domicilio social en las principales regiones económicas del país.

De ellas destacan los *cinco pilares* que PwC (*PriceWaterhouse Coopers*) considera fundamentales en el GC, en que siendo 10 (DIEZ) la máxima calificación posible en cada uno de ellos (lo que implica el cumplimiento al ciento por ciento), se encontraron los siguientes promedios generales para nuestro país:

---

<sup>841</sup> Cfr. <http://www.worldbank.org/>

<sup>842</sup> Cfr. <http://www.imf.org/external/index.htm>

<sup>843</sup> Cfr. pp. 21 y ss.

<sup>844</sup> Cfr. Periódico *Reforma*, ejemplar del 9 de agosto de 2011, México, 2011, pp. 15-16, así como en el sitio: <http://www.pwc.com/mx/encuestagc>, en donde puede descargarse el reporte completo de 62 páginas.

- i. Capacidad prospectiva y planeación estratégica: 6.78
- ii. Transparencia: 6.88
- iii. Rendición de cuentas: 6.78
- iv. Equidad con los inversionistas: 6.47
- v. Responsabilidad corporativa: 6.68

Además, sólo el 33 % de las empresas con ingresos menores a \$501 millones de pesos, y coincidentemente en aquellas con 501 a 1,000 empleados, cuentan con un tablero de indicadores (*Balanced Scorecard*<sup>845</sup>) para el Consejo y sus Comités, y únicamente el 60.8 % mide el retorno de inversión de los proyectos estratégicos que desarrolla la empresa.

Respecto al número de empleados, la encuesta de *PwC* arroja que cuando se pasa al rango de más de 500 a menos de 1,000, hay una especie de relajamiento en el GC, que se asume es por concentrar los esfuerzos en el crecimiento, ya que en las pequeñas (menos de 500 empleados) se cumple o no de forma estable con las prácticas de GC, y en las grandes (más de 1,000 empleados) se encuentra bastante más presente.

Otros datos de interés respecto a los consejeros, son los siguientes:

- i. Menos del 1% de los consejeros y directivos relevantes se encuentran protegidos por algún seguro de responsabilidad civil.
- ii. En México el ser consejero se considera como un cargo *honorario*, por lo que su compensación o emolumento en promedio es entre \$50 a \$150 mil pesos anuales (menos de \$10 mil dólares, E.U.A.),

---

<sup>845</sup> Cfr. Inciso III. *Indicadores financieros*, en el presente capítulo de esta investigación.

además de darles a manera de conmemoración aunque esporádicamente, un *Centenario* (con valor a marzo de 2013 de aproximadamente \$28 mil pesos) a los más reconocidos.

- iii. Lo anterior es poco comparado con el promedio del equivalente en Euros a entre tres a \$14 millones de pesos en la Unión Europea, así como entre \$200 mil a \$2 millones de dólares en los Estados Unidos de América, por lo que una mejor forma de compensar podría ser el equipar el valor de dichas divisas con el peso mexicano, y remunerar a los consejeros en base a las horas efectivamente empleadas en el desempeño de su actividad.
- iv. En contraposición, algunos opinan que una remuneración excesiva puede afectar su independencia.
- v. Asimismo, algunos consejeros desempeñan el cargo en entre 8 a 15 consejos de administración, lo cual se considera poco operativo e irreal para una eficaz y eficiente toma de decisiones en cada una de las sociedades mercantiles en que participan.
- vi. Respecto al grado de cumplimiento de las mejores prácticas de GC, es mayor en las empresas mexicanas que cotizan en el extranjero (8.7), seguidas de las que lo hacen en México (7.95), y en tercer lugar por las del sector financiero (7.37).

En forma global la calificación para México en 2003 fue de 3.7 de 10 puntos posibles en México, pero con las reformas a la LMV en 2005, paso en 2006 a 6, lo que representa una mejoría significativa, aunque hallándose por debajo de países como E.U.A., Inglaterra, Japón, e incluso Brasil, Argentina o Chile.

Asimismo, dicha encuesta es complementada por otros estudios como la *3ra Encuesta CEO México, PwC*<sup>846</sup>; y el que se emitió y denomina en idioma inglés como *Family firm: A resilient model for the 21st century*<sup>847</sup>, y que en español se denominaría como: *La empresa familiar, un modelo resiliente*<sup>848</sup> para el siglo 21.

Por lo que toca al estudio sobre las empresas familiares y pequeñas, en México se encuentran como factores positivos el que los socios sienten una alta responsabilidad por la creación y conservación de empleos, mismos que se basan en la confianza, y que la toma de decisiones es más rápida y flexible.

Sin embargo, se encuentran retos especiales en escala de producción, desarrollo de habilidades gerenciales, así como para afrontar a la globalización económica, ya que solamente el 6 % de las empresas familiares mexicanas exporta.

Particularmente destaca el poco conocimiento e interés sobre el GC, lo que implica una escasa previsión para la sucesión de la alta dirección, pues en México de cada diez empresas familiares<sup>849</sup>, pequeñas y grandes, tres no han elegido sucesor, y solamente cinco considera que la administración debe recaer en manos profesionales, no necesariamente miembros de la familia.

Asimismo, en las empresas familiares mexicanas, solamente el 27 % resisten la transición hacia la segunda generación, y un 12 % a la tercera<sup>850</sup>, en virtud de que se equipara el ciclo biológico de los principales accionistas y directivos con el ciclo organizacional, lo que afecta el manejo óptimo de los recursos, las competencias empresariales y ejecutivas, así como generar eventualmente la pérdida de objetividad en general.

---

<sup>846</sup> Cfr. <http://www.pwc.com/mx/es/encuesta-ceo/3a-encuesta-ceo/publicacion.pdf>

<sup>847</sup> Cfr. <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf>

<sup>848</sup> Término adaptado de la ingeniería mecánica de materiales, en que estos pueden cambiarse de forma hasta cierto punto sin que se fracturen o rompan.

<sup>849</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, ejemplar del 30 de enero de 2013, México, p. 19.

<sup>850</sup> Cfr. Taracena, *Op.cit.*, n. 660, pp. 235-245.

Se encontró que México ocupa el lugar 105 de 176 países en índice de corrupción<sup>851</sup>, de acuerdo a Transparencia Internacional<sup>852</sup>, lo que afecta seriamente la implantación de un BGC.

A mayor abundamiento, en la *Encuesta de Fraude y Corrupción en México, 2008*<sup>853</sup>, realizada por KPMG Cárdenas Dosal, S.C., se señalan los siguientes signos de alarma previos a un escándalo financiero:

- 50 % cuando hay faltantes de inventarios.
- 41 % cuando existen diferencias o faltantes de efectivo.
- 29 % cuando hay un estilo de vida ostentosa por parte de los empleados.
- 27 % debido a registros contables poco claros o atrasados.
- 27 % incremento en gastos de operación.
- 9 % dependencia de pocos proveedores o clientes.

Y que una vez presente y evidenciado el evento de fraude o de corrupción, se dan los siguientes efectos adversos para las sociedades mercantiles involucradas:

- Incremento en costos: en 53 % de los casos.
- Pérdida de confianza por los empleados: 41 %.
- Desorden organizacional: 31 %.

---

<sup>851</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, edición del 6 de diciembre de 2012, p. 23.

<sup>852</sup> Cfr. <http://www.transparency.org/cpi2012/results>

<sup>853</sup> Citada por Taracena, Enrique y otros, *op.cit.*, n. 660, p. 212 y ss.



- Daño a la imagen de la empresa: 25 %.
- Pérdida de clientes: 16 %.

A fin de evitar la corrupción, Enrique Taracena, señala que debe buscarse el lograr tres procesos *configurantes* de la empresa, a saber:

- i. Identidad propia (Misión, Visión, Valores).
- ii. Profesionalización de los principales tomadores de decisiones.
- iii. Institucionalización por sobre los intereses individuales o de grupo.<sup>854</sup>

El comité interno de auditoría ve aspectos contables principalmente, pero también financieros, jurídicos y de negocios en general, así que se considera que igualmente:

- iv. Debe allegarse de consejo legal.
- v. Documentar sus decisiones.
- vi. Informar oportunamente al Consejo de Administración y a los Accionistas de las situaciones relevantes.

Por lo que hace al *Reporte sobre sobre cumplimiento de estándares y códigos* de GC (ROSC /*White Paper*) en 2003 se indicó en el reporte para México, corroborado por la SHCP, la BMV, la CNBV, la CONSAR, el IMCP, así como por expertos del medio jurídico, contable y de auditoría, que si bien había avances

---

<sup>854</sup> Cfr. pp. 150-152.

significativos en la materia, era necesaria una reforma tanto a la LGSM como a la LMV, llevándose a cabo sobre esta última en México en 2005, permaneciendo importantes áreas de oportunidad para la LGSM<sup>855</sup>.

Por otra parte, entre los estudios realizados por académicos mexicanos, Jorge Familiar destaca las siguientes ideas sobre BGC:

- ✓ Se entiende que el mismo no hace que un mal negocio sea bueno, pero la ausencia de este si puede arruinarlo.
- ✓ En México se advierte una tendencia que va más allá de la simple regulación, y
- ✓ Debe siempre tenerse en cuenta que el mejor marco regulatorio no es sustituto de la ética.<sup>856</sup>

Asimismo, Guillermo Cruz señala que entre las razones más comunes del fracaso de las empresas se encuentran las siguientes<sup>857</sup>:

- Procesos ineficientes, duplicados, costosos y sin control de desempeño y ejecución adecuados, particularmente respecto a cuentas por cobrar y tesorería.
- Inconsistencia entre las estrategias del negocio y las operativas.
- Inmovilización de activos, principalmente inventarios y cuentas por cobrar (nuevamente).

---

<sup>855</sup> Cfr. Capítulo segundo, inciso II. *Legislación mexicana especializada en sociedades mercantiles*, pp. 146-184.

<sup>856</sup> Cfr. Familiar Calderón, Jorge, *op. cit.*, n. 82, p. 52.

<sup>857</sup> Cfr. Cruz Reyes, Guillermo, *op. cit.*, n. 825, pp. 17-19.

Lucía Martín propone seis medidas para mejorar el GC en México:

- i) Emisión de Valores restringidos (tipo CPO).
- ii) Inclusión de Consejeros independientes.
- iii) Tamaño óptimo del consejo.
- iv) Edad máxima del director general.
- v) Relación deuda a valor de mercado (*Q de Tobin*<sup>858</sup>).
- vi) Regulación adecuada en las compensaciones a consejeros y directivos.<sup>859</sup>

Para Jesús Cevallos, el Consejo de Administración en México debe observar las siguientes características<sup>860</sup>:

- ✓ Definición clara de su composición y características operativas.
- ✓ Estatutos, que indiquen con precisión su competencia y forma de tomar decisiones.
- ✓ Celebración de reuniones en forma programada.
- ✓ Definición de principios, criterios y prácticas contables que atenderá.
- ✓ Autocontrol.

---

<sup>858</sup> Cfr. Inciso 3) *Indicadores financieros*, en este capítulo.

<sup>859</sup> Cfr. Martín Rivero, Lucía Emmanuela, *op. cit.* n. 39.

<sup>860</sup> Cfr. Cevallos Gómez, Jesús, *et al.*, *op. cit.*, n. 115.

El autor en estudios señala que entre las causas contables de fracaso corporativo, se encuentran principalmente las siguientes:

- Falta de opinión independiente sobre la marcha del negocio.
- Insuficiente información y revelación de los estados financieros de la compañía.
- Adecuación de cifras por parte de la administración, para reflejar el mejor nivel de gestión posible.
- Sobreestimación del alcance de la auditoría externa.
- Consejeros sin participación real.
- Comités de auditoría sin influencia en la organización ni aportación de valor agregado.<sup>861</sup>

En base a lo anteriormente señalado en este apartado, nuestra opinión es que en México actualmente:

- Hay un gran desconocimiento y por tanto falta de interés en el GC. Al respecto podría incentivarse por las autoridades, en conjunto con las principales universidades del país, su divulgación e instrumentación, dentro de los programas de incubadoras de empresas.
- De acuerdo a la segmentación de las empresas, la relación entre tamaño y conocimiento del GC es directamente proporcional.

---

<sup>861</sup> *Ibidem*, pp. 19-22.

- En las empresa grandes se conoce y aplica más el GC, por lo que en promedio su utilización ha ido aumentando y mejorando, sobre todo a raíz de la publicación de la nueva LMV (2005).
- En las empresas medianas y pequeñas (PYMES) podría aplicarse en mayor medida el GC, siendo más difícil su adopción en las microempresas, debido al costo que implica.
- La mayoría de los estudios en materia de GC son hechos por contadores, seguidos de los economistas, por lo que deben realizarse también por profesionales del Derecho, e incluso por equipos interdisciplinarios, a fin de crear sinergia entre ellos, y generar mejores soluciones integradas desde los puntos de vista profesionales más relevantes. En nuestra opinión este es un asunto más de negocios y de toma de decisiones, que contable.
- La propiedad de la empresa se encuentra concentrada en una proporción muy alta en pocas manos, normalmente familias, que tiene como área de oportunidad el transitar hacia una administración profesional, que incluya al GC.
- Los consejeros tienen poca representación en la toma de decisiones de las empresas en México, aún en las grandes, debido a que no se ha profesionalizado su actuación, lo cual implica una baja o inexistente remuneración, así como el participar en demasiados consejos de administración. Creemos que debería de compensarse su tiempo empleado en base a su costo de oportunidad para desarrollar otras actividades, y limitarse su participación a un máximo de cinco consejos de administración, así como en aquellas empresas en que pudiera haber conflicto de intereses.

## B. Medición del GC en los Estados Unidos de América y Canadá

En Norteamérica observamos un importante avance en materia de GC en los Estados Unidos de América, así como en Canadá, aunque en este último país todavía hay importantes áreas de oportunidad, para estar a la par de los E.U.A., como veremos en los siguientes apartados.

### **Medición del GC en los Estados Unidos de América.**

Para John Colley<sup>862</sup>, en los E.U.A., un aspecto muy importante es el **NO** sucumbir a las presiones de un Director General (*CEO*) dominante como los siguientes:

- Jack Welch en *GE (General Electric)*.
- Michael Eisner en *Disney*.
- Roberto Goizueto en *Coca Cola* (o su acrónimo *Coke*).
- Warren Buffet en *Berkshire Hataway*.
- Tom Watson en *IBM*.
- Henry Ford en *Ford*.

---

<sup>862</sup> Cfr. Colley, John L., et al., *op. cit.*, n. 591., p. 230.



Así respecto al CEO se debe tener:

- ✓ Una evaluación objetiva del desempeño.
- ✓ Compensación Fija, y variable (a corto plazo mediante bonos, y a largo plazo mediante *Stock options*<sup>863</sup>).
- ✓ Planes de sucesión (ya sean planeada o ante imprevistos).
- ✓ Relaciones adecuadas con los distintos grupos de interés.

Las corporaciones liberan a los directivos y consejeros de cualquier responsabilidad si actuaron correctamente, y entre los mejores consejos desde hace décadas se encuentran los de: *Johnson & Johnson, GE, Intel e IBM.*

En los casos en que ha ocurrido alguna controversia con los consejeros y la alta dirección, las causas más frecuentes son:

- Limitaciones individuales.

---

<sup>863</sup> Es decir, teniendo la opción de convertirse en socio y accionista.

- Conflictos personales internos y externos.
- Falta de liderazgo.

Para auxiliar a los directivos principales se crearon los comités internos, mismos que datan de los años 40's, por iniciativa de la SEC (*Securities and Exchange Commission*).

La mayoría de las personas de negocios son honestas y conscientes, y tratan de hacer las cosas correctamente, pero en la última década se observan fenómenos como los siguientes<sup>864</sup>:

- Directores y Consejeros con desempeño deficiente recibiendo de uno a dos millones de dólares en forma vitalicia, y en algunos casos hasta cinco o más.
- Irregularidades contables y de revelación de información financiera.
- Transacciones *On-line*, con un alto componente especulativo.
- Fondos de pensiones de los empleados (conocidos en los E.U.A. como *401-K*) comprometidos arriesgadamente.

A lo que se suma, en el entorno:

- Politización de los tropiezos empresariales.
- Mayor escrutinio por parte de analistas y revistas especializadas.
- Un entorno regulatorio federal, estatal y municipal más complejo y cambiante.

---

<sup>864</sup> Cfr. Colley, John L., *op. cit.*, n. 591.



En nuestra opinión, en los E.U.A. sus habitantes atraviesan por una profunda crisis de valores, que afecta al mundo empresarial también, lo cual se ve reflejado en la ambición desmedida de algunos de sus integrantes, lo que los lleva a cometer fraudes y tener un triste final, al terminar en la ruina económica y moral, al ser descubiertos y castigados por las autoridades.

No todas las empresas tiene el problema anteriormente citado, como se mencionó, aunque, si se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante y con más competidores.

También el entorno político ha cambiado, pues incluso el gobierno federal ha rescatado a empresas emblemáticas como la General Motors, por lo que se aprecia una inclinación hacia la intervención estatal, lo que cambia radicalmente su vocación pro capitalista y de libre empresa.

Otro tema relevantes en su entorno es la seguridad, para prevenir ataques terroristas, narcotráfico, y la detección de recursos de procedencia ilícita.

En concreto, respecto al GC, pensamos que debe existir un sistema de contrapesos, y enfocarse un poco más hacia los *Stakeholders*, pues actualmente se enfoca demasiado en el capital (*Stockholder*), y en el valor de la acción, lo que además, de cotizar en bolsa, implica el estar sujetos a la especulación propia de este mercado, la cual en muchas ocasiones acarrea una importante distorsión sobre la capacidad real presente y futura de cada empresa.

Concluyo que también debe cuidarse el medio ambiente por las compañías norteamericanas, así como las prácticas antimonopólicas, ya que muchas empresas de este país parecen no atender a estas variables en forma proactiva, sino hasta que son sancionados en los países y regiones en donde operan.

## Medición del GC en Canadá

De acuerdo a la profesora Anita Anand<sup>865</sup> de la Universidad de Toronto, las investigaciones realizadas a lo largo de ese país demuestran una relación estadísticamente significativa y positiva entre el GC y el valor de las empresas.

Los aspectos que más incrementan dicha relación, independientemente de la estructura de propiedad que se adopte, son la compensación eficiente a consejeros y directivos, así como la transparencia y protección a los derechos de los accionistas, al arrojar una *Q de Tobin*<sup>866</sup> alta en las que da preponderancia a dichos dos factores.

De acuerdo con los estudios realizados por Klein, Shapiro y Young, en relación a las 263 empresas más grandes de Canadá, señala esta investigadora, el GC es directamente proporcional al valor de la empresa, pero dentro de este, los dos mencionados tienen correlación positiva, y en contraposición los consejeros independientes, estadísticamente hablando, no fueron relevantes.

En otro estudio citado, el de Bozec y Bozec, se analizó a 155 compañías canadienses, a lo largo de un período de cuatro años, es decir, de 2002 a 2005, encontrándose una fuerte evidencia de que el BCG disminuye el costo del capital.

## C. Medición del GC en Latino América (Argentina, Brasil, y Chile)

En Latinoamérica el GC tiene una correlación directa con la valuación de mercado y el desempeño operativo, y en los países con sistemas jurídicos débiles se presentan bajos índices de GC.<sup>867</sup>

---

<sup>865</sup> Cfr. Anand, Anita, *The Value of Governance*, Ed. Universidad de Toronto, Memorandum al amparo del Programa de Ética en el derecho y en los negocios, Toronto, febrero de 2013.

<sup>866</sup> Cfr. Apartado III. *Indicadores Financieros y de desempeño* de este capítulo.

<sup>867</sup> Cfr. Taracena, Enrique, *Op.cit.*, n. 660, pp.155-175.

Así, para Germano de Paula<sup>868</sup> el desarrollo de Latinoamérica tiene una relación importante con el GC, particularmente respecto a los siguientes puntos:

- ✓ Sostenibilidad ambiental, siendo el *Índice de sustentabilidad* un parámetro de medición frecuentemente encontrado<sup>869</sup>, junto con el *Índice de Entropía*<sup>870</sup>.
- ✓ Estructura patrimonial, prácticas societarias, y políticas públicas.
- ✓ Regulación y rol de la auditoría.
- ✓ Estrategias corporativas de internacionalización por parte de grandes empresas industriales privadas latinoamericanas.

Asimismo, De Paula señala que desde hace más de una década se presentan en dicha región y en relación con el GC:

- Procesos de modernización de los marcos normativos de las actividades económicas del sector privado.
- Se tiene claro que más que el conflicto de agencia, aquí existe el de *expropiación* entre los dueños del capital privado y el gobierno.
- Grandes grupos que se benefician en detrimento de los accionistas minoritarios y otros *Stakeholders*.
- La estructura de mercado dominante es el oligopolio.

---

<sup>868</sup> De Paula, Germano M, op, cit., n. 565, y *Gobernabilidad corporativa, responsabilidad social y estrategias empresariales en América Latina*, CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)), Colombia, 2005, ISBN 978-958-8307-05-3.

<sup>869</sup> Compárese por ejemplo el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) en Estados Unidos, o el *FTSE4Good* en Inglaterra.

<sup>870</sup> Tendencia de los sistemas hacia la autodestrucción.

- El sector financiero aparece como un proveedor de capital caro y malo.

Al analizar los derechos de los accionistas minoritarios en Argentina, Brasil, Chile, México y Venezuela, establece que existe menos protección a los accionistas minoritarios en países con sistemas jurídicos de Derecho Codificado, en comparación con aquellos pertenecientes al *Common Law*, e incluso en comparación con Alemania y Escandinavia.

Por otra parte Rafael Laporta<sup>871</sup> señala en un estudio la correlación del ambiente externo con el desempeño de las empresas latinoamericanas, con los siguientes resultados:

<b>PAÍS:</b>	<b>NÚMERO DE COMPAÑÍAS*:</b>	<b>% DE INCIDENCIA:</b>
Argentina	31	6.7
México	98	21.2
Brasil	169	35.2
Chile	104	22.5
Total:	462	

*\*Pertenecientes a todos los sectores: servicios, industrial, de la construcción, etc.*

En dicha investigación, se concluye que estadísticamente, tampoco afecta el que pertenezcan a una *holding*<sup>872</sup>, y que sólo el 16 % fue explicado por el entorno imperante (pero no así el 80 % de la varianza), y no por factores de estrategia o de estructura empresarial.

En cuanto a la *Q de Tobin*, determinó que el retorno sobre activos (ROA) es ligeramente mayor al promedio global, pero que una desviación ligera a la baja o a

<sup>871</sup> Cfr. La Porta, Rafael, et al., *Corporate ownership around the world, op.cit.*, n. 97.

<sup>872</sup> Conocidas también como: *Parent Company*, o en castellano como: *Tenedora* o *Controladora*.

la alza respecto a dicho promedio global no implicó necesariamente un fracaso rotundo de la organización en cuestión.<sup>873</sup>

En cuanto al modelo de negocios, el 54.3 % sigue el modelo americano (Michael Porter<sup>874</sup>), que la mayoría *tropicaliza* (adapta) al entorno en que lleva a cabo sus negocios.

Aun así, el resultado de las empresas y su sustentabilidad, sí parece estar en sintonía con el ambiente externo en el cual están ubicadas, así como sus variaciones a los largo del tiempo (*modelo estocástico*<sup>875</sup>).

#### **D. Medición del GC en Europa (España, Italia, Reino Unido, Alemania, y Francia)**

En la Unión Europea (UE) existen diversos códigos de GC (35), a los cuales puede acogerse cualquier empresa de dicha unión, por lo que su adopción es voluntaria, con independencia de que en la legislación de cada país se establezcan obligaciones legales al respecto, aunque las mismas no son integrales sino que sólo recogen los aspectos que el interés jurídico demanda en cada país.

El reto, como se ha visto en la actualidad, es conciliar las diferencias de cada país, principalmente las de desarrollo económico, ya que todos los países de la UE afectan a la zona, así como el tratamiento jurídico que cada país da a los distintos grupos de interés, como es el caso de los sindicatos de empleados en Alemania.

---

<sup>873</sup> Cfr. Apartado III. *Indicadores Financieros y de desempeño*, en este capítulo.

<sup>874</sup> Cfr. Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, número 68, Boston, 1990, p. 73 y ss.

<sup>875</sup> En que se correlaciona una variable con otra (s), y se estudia su evolución en varias series y cortes de tiempo.

## GC en España.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)<sup>876</sup> de dicho país, ha emitido cuestionarios de cumplimiento a los códigos de GC en los años recientes.

En 2001 su adopción era considerada como meramente potestativa (lo que se conoce en inglés como *soft law*), con los siguientes resultados:

- i. Se recopiló una muestra de 59 sociedades mercantiles, cuya capitalización en conjunto ascendía al 65 % del mercado, y perteneciendo 20 de ellas al indicador principal de la Bolsa de Madrid, el IBEX.
- ii. Las mismas declaraban cumplir con las prácticas de algún código de GC en un 80%, pero al verificarse lo anterior, solamente lo hacían en una media del 19%.
- iii. La regulación formal estaba orientada a una alta pulverización del capital, lo cual no reflejaba la realidad de España.
- iv. El cumplimiento completo a sus programas de GC solamente era observado por 8 sociedades, mientras que 9 declaraban tener un cumplimiento reducido, al no cumplir al menos con dos terceras partes de las mismas.
- v. Al ser de adopción potestativa, la interpretación de los principios de GC era muy variada.

En virtud de lo anterior, se propusieron y realizaron cambios significativos en las normas jurídicas que reflejaran más aspectos de GC, por lo que al realizarse una nueva encuesta en 2006, se encontró las siguientes variables:

---

<sup>876</sup> Cfr. <http://www.cnmv.es/portal/home.aspx>

- ✓ De una muestra conformada por 57 emisoras (10 pertenecientes al IBEX), 31 % tenía a un accionista que detentaba el control en la toma de decisiones; el 26 % del capital está en manos del consejo de administración, el 34 % como propiedad de accionistas significativos que no eran consejeros, y el restante 39 % correspondía a capital *flotante*, es decir, que se intercambiaba a sus propietarios según las transacciones realizadas en la bolsa. La recompra de acciones no era significativa.
- ✓ Todas las emisoras habían cumplido con sus obligaciones legales en la materia, y dicho cumplimiento era avalado formalmente por el consejo de administración de cada sociedad mercantil.
- ✓ Se hizo más enfático el principio de *Cúmplase o explíquese*, así como la claridad, objetividad y datos que debían tener las explicaciones en su caso.
- ✓ Las entidades financieras mostraron la incorporación de las recomendaciones del comité de Basilea, o al menos su valoración sería.

Lo anterior, en nuestra opinión, permite establecer que de hacerse obligatorias las disposiciones de GC, serán adoptadas en gran medida, mejorando substancialmente los indicadores de GC.

No obstante, como se ha manifestado anteriormente, el GC no asegura la permanencia de los negocios, pero si mejora su posibilidad de supervivencia, así como un trato equitativo a los distintos grupos de interés. Esto viene a colación debido a la crisis económica en España, a la cual no han escapado sus bancos e instituciones financieras.

### **Medición del GC en Italia.**

En Italia prevalecen las siguientes características de Gobierno Corporativo (GC)<sup>877</sup>:

- f) Existe una red de empresas pequeñas.
- g) El desarrollo es más bien local-industrial para determinado giro.
- h) Hay confianza y cooperación social.
- i) Tienen un buen dinamismo empresarial, con adecuadas condiciones de inversión en capital y en capacitación laboral.
- j) A escala mundial, esto ha llevado a que algunos grandes consorcios italianos dominen en sectores como: Diseño, ropa, calzado, muebles.

De acuerdo al Reporte final 2012 sobre *L'Observatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia*<sup>878</sup> (que se interpretaría en español como el *Estatus en la excelencia del GC en Italia*), realizado por la consultora denominada *The European House – Ambrosetti*, se observa una mejoría constante del GC para las empresas que cotizan en bolsa, sobre todo ante la necesidad de atraer capital hacia una maltrecha economía.

Entre las mejoras que se destacan esta la mayor transparencia en los mecanismos de operación de las empresas italianas, así como en la compensación a la alta dirección en relación a su grado de responsabilidad.

---

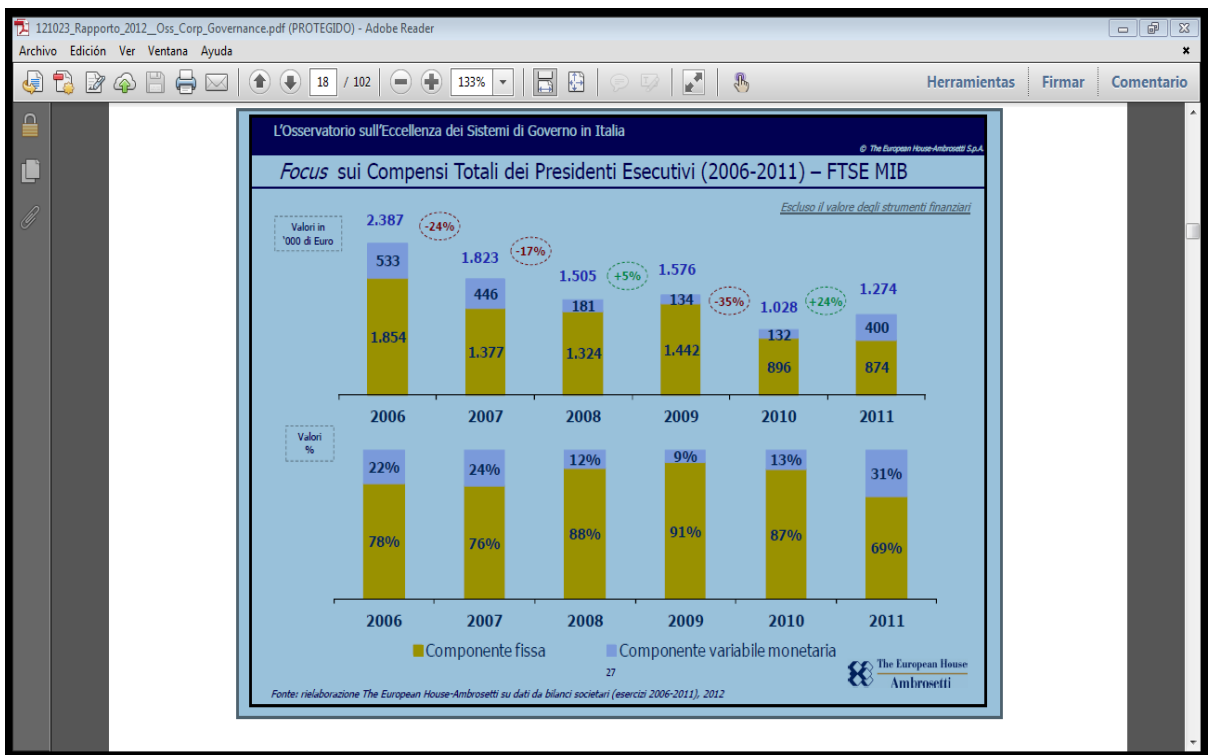
<sup>877</sup> Cfr. p. 55.

<sup>878</sup> Cfr. <http://www.ambrosetti.eu/en/download/studies-and-presentations/2012/osservatorio-corp-governance-rapporto-2012>



Pese a lo anterior, este reporte señala que existen importantes áreas de oportunidad para ligar la retribución a la eficacia y eficiencia en la operación, ya que la compensación variable en relación a la cotización de las acciones en la bolsa se considera extremadamente reducida.

Asimismo, se requiere introducir un mejor y más completo sistema de administración (para la prevención) de riesgos.



### El GC en el Reino Unido.

Según el estudio sobre el estatus del GC en el Reino Unido realizado en el año 2011, por la consultora *Grant-Thornton*<sup>879</sup>, se encuentra principalmente lo siguiente en las empresas que integran el indicador *FTSE 350*<sup>880</sup>:

<sup>879</sup> Cfr. [http://www.grant-thornton.co.uk/Documents/Corporate\\_Governance\\_Review\\_2011.pdf](http://www.grant-thornton.co.uk/Documents/Corporate_Governance_Review_2011.pdf)

- i. La mitad de las mismas cumplieron íntegramente con algún código de mejores prácticas corporativas.
- ii. Menos del 10 % de los consejeros son mujeres, y el 72 % no hace pública su política sobre género.
- iii. 7 % de las empresas incluyen ya un proceso de reelección anual para sus consejeros.
- iv. 1 de cada cuatro informa públicamente de sus procesos de evaluación de su consejo de administración.
- v. Más de la mitad de los presidentes del consejo de administración no revelan su proceso de toma de decisiones, y solamente el 10 % informa sobre sus políticas y principios al respecto.
- vi. Solamente 5 (CINCO) empresas han rotado a su auditor contable, siendo el promedio de antigüedad de 34 años con el mismo auditor.
- vii. Solamente el 25 % informa sobre sus mecanismos de control interno, y mantienen una supervisión sobre su aplicación y efectividad.
- viii. El 27 % delinea visiblemente su modelo de negocios.

Con base en lo anterior, en nuestra opinión, el GC en este país tiene importantes áreas de oportunidad, tales como: la equidad de género en favor de las mujeres, la institucionalización en la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas, así como respecto a la rotación de auditores contables.

---

880 Cfr. <http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/indices/constituents-indices.html?index=NMX>

Asimismo, consideramos que el Reino Unido no ha podido transitar eficientemente hacia la modernidad del mundo actual, ya que aún y cuando sigue siendo uno de los países más influyentes en el orbe, se ve rebasado por otras economías, como las de los países emergentes, particularmente por China y la India, en quienes tuvo importante injerencia en el pasado.

Personalmente también, considero que su monarquía es un reflejo de la añoranza de tiempos perdidos.

### **Medición del GC en Francia.**

Según un estudio de la Universidad de Viena<sup>881</sup>, el GC en Francia, a 2011, guarda las siguientes características principales:

- i. La propiedad del capital se ha globalizado, sobre todo a partir de 2006, mediante la participación de inversionistas institucionales, como los fondos de pensiones estadounidenses; siendo la participación del capital extranjero del 40 % en las empresas que componen el índice CAC 40<sup>882</sup>.
- ii. Introducción del concepto de *creación de valor* para el accionista.
- iii. Los accionistas sancionan el desempeño de las empresas tomando en cuenta principalmente los resultados financieros.
- iv. La mayoría de sociedades mercantiles sólo tiene un consejo de administración (80%), y el resto tiene dos (20), siguiendo al modelo alemán.

---

<sup>881</sup>

Cfr. [http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/lehrstuhl\\_ind\\_en\\_uw/lehre/ws1112/CG1/Dateien/Presentations/CGII - Corporate Governance in France - FINALE.pdf](http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/lehrstuhl_ind_en_uw/lehre/ws1112/CG1/Dateien/Presentations/CGII - Corporate Governance in France - FINALE.pdf)

<sup>882</sup> Cfr. <https://indices.nyx.com/fr/products/indices/FR0003500008-XPAR>

- v. Los consejeros ejecutivos deciden la estrategia de las compañías.
- vi. 22 % separa en dos personas las funciones del director general (CEO) y del presidente del consejo de administración (*Chairman*).
- vii. El consejo de administración se compone en la siguiente forma:
  - De 7 a 21 miembros, para un promedio de 14.
  - El 26 % son extranjeros (principalmente ingleses y estadounidenses, con 37 % de ellos).
  - 7 % son mujeres.
  - La edad promedio es de 60 años.
- viii. El 86 % cuenta con un comité de auditoría, y el 73 % con uno de remuneración.
- ix. La compensación a los ejecutivos es de las más altas de la Unión Europea, habiéndose triplicado de 1998 a 2004, aunque ha descendido en un 30 % en promedio real para 2011, sobre todo ante la reducción en el otorgamiento de acciones (*Stock options*).
- x. Se han emitido leyes que hacen obligatoria la revelación:
  - Para el aseguramiento de la ética.
  - Sobre operaciones relacionadas.
  - Independencia de los auditores externos.

- Políticas de remuneración a la alta dirección.
- Inclusión de mujeres en el consejo de administración, en un mínimo que deberá ser del 40 % en 2015.

Lo anterior nos permite concluir que se ha avanzado bastante en materia de GC en Francia, a partir de la obligatoriedad en su adopción, lo cual ha permitido atraer a inversionistas institucionales, optimizar el tamaño del consejo de administración en las empresas, institucionalizar el cambio de los consejeros al alcanzar una determinada edad, y balancear un poco más su composición en cuanto a equidad de género.

También se aprecia la adopción del modelo alemán (dos consejos de administración), en una proporción importante (20 %), así como una reducción en la compensación a los altos directivos, para reflejar la situación actual del mercado.

### **El GC en Alemania.**

En Alemania se ha procurado tener un indicador estandarizado y sencillo, que mida el GC en las empresas conforme a los siguientes cinco aspectos que se reflejan en un *Tablero (Scorecard)*:

<b>CRITERIO:</b>	<b>PONDERACIÓN:</b>
<i>i. Consejo Supervisor<sup>883</sup>.</i>	45 %
<i>ii. Consejo de Administración.</i>	20 %
<i>iii. Transparencia.</i>	16 %
<i>iv. Accionistas.</i>	12 %
<i>v. Controles internos.</i>	7 %
<b>Total:</b>	<b>100 %</b>

---

<sup>883</sup> Cfr. pp. 53-54, respecto al modelo de GC alemán, en que se tiene dos consejos directivos.

Esta medición ofrece los siguientes beneficios:

- ✓ Facilita el trabajo de analistas e inversionistas al tener en forma resumida y objetiva un indicador integrado de GC.
- ✓ Ayuda a los tomadores de decisiones relevantes a observar su desempeño, y en consecuencia realizar las acciones correctivas a lugar.
- ✓ Permite hacer una comparación entre distintas compañías (*Benchmarking*).

De acuerdo a un estudio del Fondo Monetario Internacional realizado en 2008<sup>884</sup>, el GC en Alemania mostraba el siguiente grado de eficiencia.

El mercado requiere mayor flexibilidad para optimizar las estructuras de GC en dicho país, principalmente en tres áreas:

- i. *Mecanismos de control interno, particularmente respecto a los consejos de administración.*- Al haber dos consejos, un ejecutivo y un operativo (en donde están representados los trabajadores), se reducen los conflictos internos entre los dueños del capital y los trabajadores, pero se resta flexibilidad a la toma de decisiones, y se complica su implementación y operación en países que no siguen su modelo al querer hacer negocios a través de filiales en ellos.
- ii. *Auto negociación y recompras.*- Al tener una alta concentración de accionistas, más que un conflicto de agencia se presenta un problema de influencia potencialmente indebida sobre la alta dirección, lo cual se ha visto en la práctica sobre todo con la venta de activos a precios menores al de mercado, así como por la dilución en

---

<sup>884</sup> Cfr. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp08179.pdf>

la participación de los accionistas minoritarios cuando se efectúan fusiones.

Al respecto no existen disposiciones legales amplías y precisa en Alemania para evitar lo anterior.

- iii. Control externo, en especial sobre medidas de toma de control (Takeover).- Lo cual se da muy poco en Alemania, ya que los grupos de accionistas están muy concentrados, e incluso hay piramidación en las estructuras corporativas, siendo la legislación laxa en estos aspectos en comparación con los estándares internacionales.

Esto incide también para las tomas de control, ya sea mediante compras o fusiones, pues incluso la alta dirección puede efectuar maniobras de defensa (*Antitakeover measures*), lo que se considera hasta cierto punto ineficiente para destinar el uso del capital en las actividades más redituables, siendo entonces la alta dirección el árbitro en la toma de decisiones en este sentido y no el mercado.

Así, surge un ejemplo claro de divergencia para la conducta de la alta dirección, según el enfoque de GC que se adopte, para privilegiar alguno de los dos siguientes:

- i) *Shareholders*, al maximizar en la mayor medida posible el valor de los accionistas, y propio de los países anglosajones, o
- ii) *Stakeholders*, para alcanzar y mantener el valor propuesto (*target*) de la acción para cada año, pero considerando inmediatamente después también los intereses de otros grupos como los sindicatos de trabajadores.

PAÍS/ENFOQUE	STAKEHOLDER:	SHAREHOLDER:	EMPLEO:	DIVIDENDOS:
<i>Japón</i>	97 %	3 %	97 %	3 %
<i>Alemania</i>	83 %	17%	59 %	41 %
<i>Francia</i>	78 %	22 %	60 %	40 %
<i>E.U.A.</i>	24 %	76 %	11 %	89 %
<i>Reino Unido</i>	29 %	71 %	11 %	89 %

**Cuadro Trece: Prevalencia en el enfoque del GC<sup>885</sup>.**

A la fecha no se establecido, ni desde el punto de vista teórico ni práctico, que enfoque sea el mejor.

## **E. Medición del GC en Asia (China, Japón, y Corea del sur)**

### **GC en China.**

De acuerdo a reportes de la revista *Forbes*<sup>886</sup>, se confirma que en China han aumentado los precios de los alimentos y de los bienes raíces, así como la desigualdad entre las personas pudientes y la clase trabajadora, ocurriendo incluso suicidios entre esta última ante su grave situación laboral.

Su GC es laxo o casi inexistente en sus corporaciones, aún y cuando entre los dos valores más apreciados en dicho país están el trabajo arduo y el éxito en los negocios, lo que conlleva un aumento en la competencia entre compañías y grupos de interés.

En años recientes se ha *deslistado* del mercado NASDAQ<sup>887</sup> a más de una docena de compañías chinas por realizar transacciones irregulares, en perjuicio de los inversionistas en dicho mercado de valores, entre ellas a *China Media Express*<sup>888</sup> (CCME), que también trasmite su señal en México a través de la

<sup>885</sup> Cfr. *Ibidem*, adaptado de dicho artículo.

<sup>886</sup> Cfr. <http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2011/07/06/why-corporate-governance-is-so-important-to-china/>

<sup>887</sup> Cfr. [www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com)

<sup>888</sup> Cfr. <http://www.ccme.tv/eng/global/home.php>



televisión por cable<sup>889</sup>, y *China Agritec*<sup>890</sup> (CAGC), teniendo entre ambas una participación anterior de \$ 500 millones de dólares en valores.

En el *NYSE-Euronext*<sup>891</sup> las compañías *Sky-Mobi*<sup>892</sup> (MOBI) y *Longtop Financial* (LFT) fueron acusadas de fraude en su contabilidad, la primera por presentar cifras infladas, y la segunda al ocultar parte de sus costos operativos.

En cuanto a realizar negocios en China, los analistas y la comunidad internacional en general, consideran que hay reglas poco claras y equitativas, en el mismo grado de inconveniencia que en Rusia, ya que incluso es obligatorio someterse a las leyes y tribunales de dicho país para la resolución de cualquier disputa, y habiendo una importante injerencia del gobierno respecto al tipo de cambio del Yuan, y en cuanto a la libertad de información, como se puso de manifiesto en este último aspecto, sobre las restricciones que pretendía imponer al buscador Google, en que el gobierno chino les indico la obligatoriedad de permitirles revisar las comunicaciones de todos sus usuarios, a fin de detectar y sancionar a los disidentes políticos, ante lo cual Google, al no haber aceptado, actualmente opera en forma restringida y desde el exterior.

Ante dicho panorama los asesores financieros y de negocios recomiendan cautela, tanto para adquirir valores de compañías chinas, como para realizar negocios en China, ante la falta de transparencia y de confianza en la equidad para realizar negocios.

### **GC en Japón.**

En este país, tal y como se mencionó anteriormente, se encuentran las siguientes características dentro de su modelo de Gobierno Corporativo:

- a) Se tiene una administración matricial<sup>893</sup>, debido a una red de negocios (conocidos como: *Kereitsus*) integrados vertical y horizontalmente.

---

<sup>889</sup> Cfr. CCTVE, canal 273 en cablevisión en México.

<sup>890</sup> Cfr. <http://www.chinaagritechinc.com/>

<sup>891</sup> Cfr. <https://nyse.nyx.com/>

<sup>892</sup> Cfr. <http://en.sky-mobi.com/solution-cc.html>

- b) Existe un control y monitoreo importante por parte de bancos.
- c) Se presenta un cruce accionario entre muchas organizaciones.
- d) Se privilegian las relaciones de largo plazo, lo que puede traer como efecto adverso la no optimización en la asignación de recursos.
- e) Se establece un Comité para la solución de litigios, en cada organización<sup>894</sup>.

La opinión de la mayoría de los analistas de Wall Street, es en el sentido de que el GC en dicho país tiene las siguientes tareas pendientes a 2011<sup>895</sup>:

- a) Emisión de normas jurídicas que hagan obligatorio el cumplimiento de principios de GC relativos a fusiones y adquisiciones, consejeros independientes (en lo que culturalmente las empresas japonesas son muy reacias), y transacciones a precios justos.
- b) Incorporación de esquemas de mayor control y sanción para las operaciones relacionadas, y con potencial conflicto de interés.
- c) Un rediseño de sus esquemas de Administración de Riesgos (*Risk Management*), sobre todo ante caso fortuito, a fin de contemplar más objetivamente a los sismos, tsunamis, y accidentes en plantas nucleares.
- d) Mayor independencia, responsabilidad y autoridad para los consejos de administración.

---

<sup>893</sup> Cfr. Freemont, Edward, *et al.*, *Administración en las Organizaciones*, Ed. McGraw Hill, 1988, ISBN 0-07-033443-9, así como Koontz, Harold, *Administración, una perspectiva global* Ed. McGraw Hill, 1988 ISBN 970-10-2036-7.

<sup>894</sup> Cfr. pp. 59-60.

<sup>895</sup> Cfr. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204394804577011501170286044.html>

- e) Desmitificar la firme idea de que lo conveniente para los ejecutivos también lo es para sus compañías.
  
- f) Contemplar que las carencias para tener un adecuado GC inciden en todas las empresas y en su economía, y no solamente en las que se ven envueltas en escándalos como el ocurrido en *Olympus*<sup>896</sup>, la compañía de cámaras fotográficas, como consecuencia de la compra de empresas a precios excesivos (hasta por encima de \$ 700 millones de dólares, E.U.A. en algunos casos), así como por el pago excesivo de incentivos (por ejemplo a una sola persona por \$ 687 millones de dólares) a los tomadores de las decisiones para incidir en su decisión final de aceptación, así como por supuestas conexiones con la mafia japonesa (conocida como *Yakuza*).

### **Medición del GC en Corea del sur.**

Además de las condiciones señaladas en el capítulo primero de esta investigación<sup>897</sup>, para finales de 2011 se encuentran importantes áreas de oportunidad para el GC en dicho país, pues se ubica como el tercer peor de la región (solamente por encima de Indonesia y Filipinas), de acuerdo a los siguientes puntos relevantes<sup>898</sup>:

- i. Las utilidades son menores al 10 %, por debajo de la región, y debido entre otros factores, a basar sus negocios en la exportación de productos cíclicos y a un alto apalancamiento.
  
- ii. Las empresas y sus conglomerados (*Chaebols*), son propiedad y dirigidas por familias principalmente, con sistemas hereditarios de

---

<sup>896</sup> Cfr. <http://www.olympus-global.com/en/>

<sup>897</sup> Cfr. pp. 60 y 61 de esta investigación.

<sup>898</sup> Cfr. <http://www.thekoreanlawblog.com/2012/02/korea-corporate-governance-one-of-worst.html>

control, esquemas de evasión de impuestos, así como uso indebido de activos en fines distintos a los del negocio.

- iii. Presión indebida de las cámaras empresariales hacia las autoridades fiscalizadoras, con el argumento principal de que erosionar la credibilidad de alguno de sus principales líderes empresariales atenta contra todo el gremio, afectando en consecuencia a la economía en su totalidad.
- iv. Lo anterior ha llevado al perdón presidencial y reivindicación pública internacional de ejecutivos encontrados previamente culpables, de compañías tan importantes como *Samsung*<sup>899</sup> y *SK Group*<sup>900</sup>.

En mi opinión, Corea del sur ha perdido competitividad al no poder garantizar un entorno moderno, con aplicación estricta de la ley, la cual queda al arbitrio de sus dirigentes, que consideran que lo que es bueno para sus corporaciones es bueno para el país, aún a costa del deterioro moral y de credibilidad en las instituciones jurídicas, a través de la impartición de justicia en forma parcial.

Asimismo, consideramos que hace falta una institucionalización en el proceso de toma de decisiones, así como seguir criterios más claros y consistentes en el tratamiento que se da a los consultores y administradores profesionales.

Otro punto en que considero que hay una importante área de oportunidad, es respecto a formalizar y reglamentar las relaciones de las familias con las sociedades mercantiles, ya que las empresas no pueden estar sujetas a criterios subjetivos, pues esto irá en detrimento de su desempeño, y de la valoración que de las mismas hagan los mercados, incluyendo a potenciales inversionistas y socios de negocios.

---

<sup>899</sup> Cfr. <http://www.samsung.com/mx/#latest-home>

<sup>900</sup> Cfr. <http://www.sk.com/>

## El GC en los países analizados, en resumen.

Enseguida presentamos una tabla con los puntos principales en que se enfoca al GC, en cada uno de los 14 (CATORCE) países analizados en este apartado.

### GC, VARIABLES RELEVANTES EN CADA PAÍS:

<b>VARIABLE/ PAÍS</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>TRANSPARENCIA</b>	<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DIRECTOR GENERAL</b>	<b>ENFOQUE AL ACCIONISTA</b>	<b>ENFOQUE INSTITUCIONAL (Stokeholder)</b>
1. MÉXICO	X	X	√	√	X	X	√
2. E.U.A.	√	√	√	√	√	√	X
3. CANADÁ	√	√	√	√	√	√	X
4. ARGENTINA	X	X	X	X	X	X	√
5. BRASIL	X	X	X	X	X	X	√
6. CHILE	X	X	√	√	X	X	√
7. ESPAÑA	X	X	√	X	X	X	√
8. ITALIA	X	X	√	X	X	X	√
9. REINO UNIDO	√	X	√	X	√	√	X
10. ALEMANIA	√	X	√	√	√	X	√
11. FRANCIA	X	X	X	X	X	X	√
12. CHINA	√	X	X	X	X	√	X
13. JAPÓN	√	√	√	X	X	X	√
14. COREA DEL SUR	√	X	X	X	X	√	X

**Cuadro catorce: Variables relevantes del GC en cada país.**



### III. Indicadores financieros y de desempeño

Uno de los parámetros utilizados para medir el desempeño de las sociedades mercantiles es el financiero, ya que en forma objetiva permite conocer a los involucrados si se están generando utilidades o no, así como riqueza para todos los *Stakeholders*, lo que se conoce conjuntamente en el lenguaje de los negocios como la *creación de valor*.

#### a) Externos a la sociedad mercantil: Las Bolsas de Valores, y las Calificadoras de Riesgos.

En los mercados bursátiles todos los días se *cotizan* los valores que operan en ellos, lo cual representa un monitoreo constante a su presente y expectativas, por lo que las sociedades mercantiles emisoras inclusive deben pronunciarse inmediatamente sobre aspectos *relevantes* que les incidan, además de proporcionar su información de desempeño trimestral y anual<sup>901</sup>.

En este sentido, el GC ve expresado su valor, eficacia y eficiencia, al mantener o incrementar el precio de los valores o no, sin dejar de reconocer que los mercados bursátiles por su misma naturaleza incluyen un componente especulativo importante, como receptores de grandes volúmenes de capital de riesgo.

Las calificadoras de valores<sup>902</sup>, emiten su opinión sobre cada país, emisor y valor en concreto, por lo que implícitamente también se pronuncian sobre el éxito en la toma de decisiones, para lograr un precio adecuado y atractivo en dichos mercados, y a últimas fechas, después de recibir severas críticas por su falta de oportunidad y acercamiento en predicciones, han ajustado sus metodologías y se han vuelto más exigentes en sus criterios de valoración.

---

<sup>901</sup> Cfr. pp. 89-97.

<sup>902</sup> Cfr. p. 301 y ss. de esta investigación.

Lo anterior nos permite concluir, en nuestra opinión, que los mercados más sofisticados, evalúan permanentemente y sancionan en consecuencia, todos los eventos relevantes que afecten a las empresas que cotizan en ellos, ya sean factores del entorno, o bien internos y de orientación del negocio, es decir, en este último punto, sobre la toma de decisiones, particularmente respecto a la expectativa de ingresos y de utilidades en el corto y largo plazo, así como en cuanto al riesgo asumido y que enfrentan.

En nuestra opinión, la máxima expresión de dicha evaluación, es la ganancia o pérdida que tenga el valor en cuestión, como resultado de las variaciones en su precio de adquisición (cotización), producto de la oferta y demanda por el mismo.

#### **b) Indicadores financieros internos de la sociedad mercantil.**

En México, en los Estados Unidos de América, y en el mundo occidental en general, se utilizan como parámetros del desempeño en las empresas<sup>903</sup>, las siguientes medidas contables-financieras<sup>904</sup>.

Para *los proyectos de inversión*, tal y como se estableció en el capítulo primero de esta investigación<sup>905</sup>, se utilizan los tres siguientes parámetros:

- i) *VPN*, Valor Presente Neto, que mide en términos actuales el beneficio en dinero de un proyecto, al realizarse la suma algebraica de la inversión inicial (con signo negativo) con la de todos y cada uno de los flujos futuros traídos a su equivalente financiero actual;
- ii) *TIR*, Tasa Interna de Retorno, que establece la tasa a la cual se alcanza el punto de equilibrio, es decir, no hay ganancias pero tampoco pérdidas; y

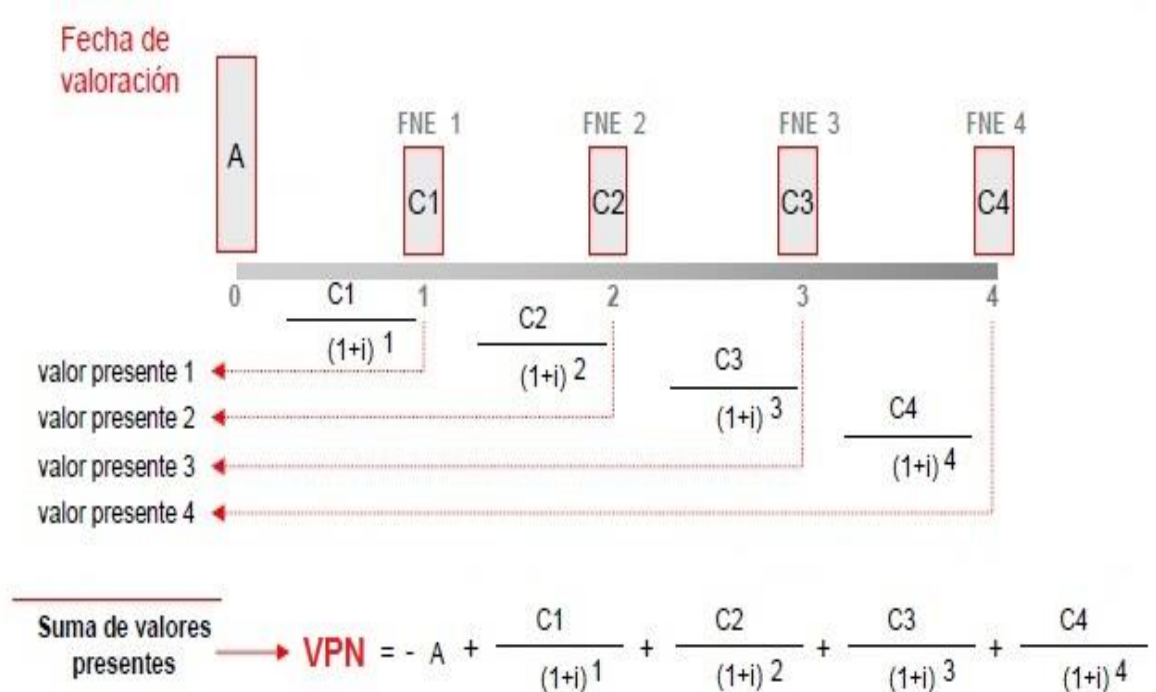
---

<sup>903</sup> Cfr. Van Horne, James C., *op. cit.*, n. 279.

<sup>904</sup> Cfr. *Ibidem*, p. 121 y ss.

<sup>905</sup> Cfr. p. 89 y ss. de esta investigación.

- iii) *Payback* (Retorno de la inversión en tiempo), en cuanto al plazo en que se recupera el capital invertido.



**Diagrama 8: Fórmula del VPN<sup>906</sup>.**

Igualmente, para *negocios en marcha*, es decir, operando, un método muy utilizado es el de las *Razones financieras*, en que se relacionan dos o más *partidas contables*, que se agrupan conforme a cuatro criterios:

- i) *Rentabilidad*.- Ganancia o utilidad recibida (*ROA*<sup>907</sup>, *ROE*<sup>908</sup>, *UPA*<sup>909</sup>, etc.);

<sup>906</sup> Tomado de la *Enciclopedia Financiera*, que puede consultarse en: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>

<sup>907</sup> *ROA* = *Return on Assets*, es decir, *Retorno sobre activos*, en que se comparan las utilidades netas en relación al Activos total utilizado para generarlas.

<sup>908</sup> Igualmente que en el *ROA*, pero ahora respecto al Capital (*Equity* o *Stock*) total utilizado para generar dichas utilidades (*ROE* = *Return on Equity*).

<sup>909</sup> *UPA* = *Utilidad por Acción*, es decir, dividendos.



- ii) *Liquidez*.- Capacidad de generar efectivo en relación con los compromisos a cumplir en el corto plazo;
- iii) *Apalancamiento*.- Nivel de endeudamiento; y
- iv) *Operatividad*.- Eficiencia en cobranza (*Cuentas por cobrar*), en pagos (*Cuentas por pagar*), en manejo de *Inventarios*<sup>910</sup>, etc.

Por otra parte, en cuanto a la medición del capital, encontramos los indicadores siguientes (en orden alfabético)<sup>911</sup>:

CAMELS (*Capital, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity, and Sensitivity*), en que se mide precisamente el capital, la calidad de los activos, la toma de decisiones, la utilidad neta, la liquidez, y la posible afectación que tendrían dichos parámetros en caso de variaciones relevantes, a fin de valorar la capacidad crediticia en conjunto de cada sociedad.

CAPEX (*Capital Expenditures*), en que se miden las inversiones en bienes de capital y su relación con la generación de utilidades, por lo que se traduciría como *Gastos en Activo Fijo*.

CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que calcula el costo total y promedio tanto del endeudamiento (Pasivo), como de las aportaciones de los socios (Capital Contable), por lo que se traduciría como *Modelo del Costo/Precio por el uso del capital*.

EBITDA (*Equity before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), el cual coincide con la utilidad de operación, es decir, los ingresos menos los costos directos aplicados en la producción del bien, o la generación del servicio, así como los gastos administrativos para generar ventas. En castellano se le conoce como

---

<sup>910</sup> Aquí por ejemplo existen técnicas como el *JIT = Just in Time*, en que se procura tener *cero* inventarios, excedentes a la materia prima o componentes necesarios para la producción diaria.

<sup>911</sup> Cfr. <http://www.investopedia.com/terms/c/capitalexpenditure.asp>

UAFIDA = Utilidad antes de Financiamiento, Impuestos, Depreciación y Amortización.

EVA (Economic Value Added & Value-Based Management), es decir, creación de Valor Agregado o añadido al Capital, basado en restar a la Utilidad Neta antes de Impuestos (en inglés NOPAT), el importe que resulte de multiplicar el costo del capital por su importe.

NOPAT (Net Operating Profit after Taxes), que se traduciría como *Utilidad neta después de Impuestos*, en que también existe otra variante, consistente en restar al ingreso todas las erogaciones excepto los impuestos, al considerarse como un costo de transacción externo, que no depende en mayor medida de la toma de decisiones en la empresa.

Q de Tobin, la cual es una medida estadística en donde:

*Desempeño financiero* = Valor de mercado total/Costo de reemplazo de los activos fijos

Si el resultado es mayor a uno, se puede pedir más capital, y si al contrario, es menor a uno se debe desendeudar o bien usar el activo fijo en alguna otra actividad más productiva.

WACC (Weighted Average Capital Cost), que precisamente consiste en hacer una medición del costo de capital, ponderando sus componentes.

Y finalmente para el desempeño de la gestión en general encontramos como técnica de vanguardia al Balanced Scorecard (BSC), o *Tablero de Mando Integral*, el cual resume el estado que guarda la gestión de cada sociedad mercantil, en base a las siguientes cuatro perspectivas:



**Cuadro Quince: Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard)<sup>912</sup>.**

#### **IV. Costos de instrumentación del GC**

Uno de los puntos que más preocupa a los empresarios es el llamado *costo de regulación* y de *Autorregulación*, por lo que al emitirse directrices como las contenidas en la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) y en la Ley del Mercado de Valores (LMV), se consideró que deberían hacerse mayores erogaciones para cumplir con ellas, en el orden de 35 % para la bolsa de Nueva York (NYSE), y de \$500 mil dólares E.U.A., en promedio para México por Oferta Pública Inicial (OPI), lo cual podría desalentar el financiarse a través del mercado de valores.

Sin embargo a la fecha la perspectiva ha cambiado, y se considera que los gastos de instrumentación de un adecuado GC son más una inversión que un gasto, lo cual se ha confirmado en el mercado mexicano<sup>913</sup>, en que aún y cuando el desempeño de las empresas que cotizan en bolsa se ha deteriorado, el efecto *ex post* a la regulación de la LMV, es que dicho deterioro ha sido en mucho menor medida que si no se contará con un BGC.

<sup>912</sup> Valero Ruelas, Juan Jesús, *ITAM, Diplomado en Derecho Corporativo, Módulo Dos: Control Corporativo*, México, marzo de 2013.

<sup>913</sup> Cfr. García Núñez, Heriberto, *La Regulación y sus efectos en el desempeño y la estructura de capital. Evidencia del Mercado Financiero Mexicano*, Coed. Texas A&M International University y Pontificia Universidad Javeriana, Revista Cuadernos de Administración, Colombia, Vol. Enero-junio, 2011, pp. 39-71.

Asimismo, de acuerdo a Jorge Familiar<sup>914</sup>, el conflicto de agencia<sup>915</sup> genera principalmente dos costos más: i) de monitoreo, y ii) de oportunidad de invertir los mismos en otras actividades productivas.

Por otra parte, en la *3ra Encuesta CEO México*, realizada por PwC en 2011<sup>916</sup>, se establece que la confianza de los directores generales en las empresas mexicanas suele ser alta, y sin aparente relación con el entorno regional y mundial, en parte por un desarrollo parcial del mercado interno, así como por un entorno estable, sin que se advierta una tendencia hacia más regulación, aunque si un reordenamiento en determinados sectores estratégicos, que al final se consideran será en beneficio del país, aún y cuando afecten a unos cuantos participantes dominantes, como en el sector de las telecomunicaciones.

Esto permite en el corto plazo, que la confianza en la economía mexicana sea estable o mejore, de acuerdo al 54 % entre los entrevistados, frente al 17 % respecto a la mundial, aun considerando una reforma fiscal que podría impactar en sus costos de transacción, salvo que la misma sea del tipo sobre regulatoria y perjudicial (54 %).

A nivel mundial lo que más preocupa a los directores generales (*CEO*'s) son las siguientes 7 (SIETE) contingencias<sup>917</sup>:

- i. Movimientos sociales locales (75 %).
- ii. Recesión de los Estados Unidos de América (67 %).
- iii. Ataques cibernéticos (63 %).
- iv. Desastres naturales (56 %).

---

<sup>914</sup> Cfr. Familiar Calderón, Jorge, *op. cit.*, n. 82, p. 6.

<sup>915</sup> Cfr. n. 101, así como p. 56 de esta investigación.

<sup>916</sup> Cfr. <http://www.pwc.com/mx/es/encuesta-ceo/3a-encuesta-ceo/publicacion.pdf>

<sup>917</sup> Cfr. *Ibidem*.

- v. El fin del Euro y/o la Eurozona (53 %).
- vi. Crisis de salud, ya sea por epidemias o escasez de alimentos o agua (52 %).
- vii. Desaceleración de la economía China (51 %).

De acuerdo a la encuesta 2012 sobre negocios familiares, realizada por *PriceWaterhuoseCoopers*, en octubre de dicho año (*PwC Family Business Survey, 2012*)<sup>918</sup>, las empresas mexicanas no se sienten valoradas ni apoyadas suficientemente por el gobierno (22 %), por lo que desearían tener programas mejor estructurados y eficientes, así como una regulación más eficiente, moderna y menos costosa para ellos. Sobre este último particular, nos permitimos realizar una propuesta de reforma legislativa en materia de GC, como se mencionó anteriormente (*Cfr. pp. 317-323*)

## **V. Sustentabilidad de las empresas**

La sustentabilidad, desde el punto de vista de los negocios, se define como la capacidad de una organización para permanecer en operación a lo largo del tiempo, es decir en el largo plazo (a más de cinco años), ya que muchas empresas pueden comprometer su permanencia futura en aras de lograr un desempeño espectacular en el corto plazo, como ocurrió con bancos en México en la década de los 90's, así como en los Estados Unidos en 2004 y 2005, y en Europa en esta década.

Gramaticalmente se han considerado como sinónimos a la sustentabilidad y a la sostenibilidad, y en Latinoamérica desde el punto de vista ambientalista, se diferencia la palabra *sostenibilidad*, que deriva del término *desarrollo sostenible*

---

<sup>918</sup> *Cfr.* <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/index.jhtml>

(*Sustainable Development*), es decir, la capacidad de una organización o de un país para desarrollarse sin comprometer o terminar prematuramente con los recursos naturales renovables y no renovables de que dispone, así como afectar al medio ambiente (entorno).

Desde el punto de vista del GC, se debe entender la toma de decisiones considerando a la sociedad y a su entorno también, a fin de generar las menores externalidades negativas durante el desempeño de la actividad empresarial.

Entre las mediciones que se llevan a cabo en México, actualmente encontramos el *Índice de Sustentabilidad* de las empresas, o *Índice Verde*, creado en 2010, como una variable de la información que se ofrece en la Bolsa Mexicana de Valores, para las empresas que cotizan en ellas, y como atención a la sociedad en general y el medio ambiente en que opera cada empresa.

De las empresas mexicanas que cotizan en bolsa, el 70 % reportan un apego a principios de GC, incluyendo principios de sustentabilidad, según la encuesta y calificación de 2011.

En correlación a lo anterior, en México el 95 % de las empresas no cotizan en bolsa, y son manejadas por la familia<sup>919</sup>, contra un 71.23 % en promedio mundial, es decir, la gran mayoría no se *institucionaliza*.

Esto nos lleva a la afirmación de que se debe examinar quiénes son los propietarios contra quiénes tienen el control y por tanto toman las decisiones en las empresas.

Asimismo, qué grupos de interés están representados, por ejemplo los Inversionistas Institucionales, en la Asamblea de Accionistas, e incluso habría que estudiar a la familia misma, y al entorno en que opera la sociedad mercantil.

---

<sup>919</sup> *Ibidem*, p. 21.

Entre las empresas que tienen un programa permanente de sostenibilidad se destacan las siguientes 23 (VEINTITRES) emisoras (en orden alfabético):

- Alfa.
- América Móvil.
- Arca Continental.
  - Cemex.
- Coca-Cola Femsa.
- Compartamos Banco.
- Controladora Comercial Mexicana.
  - Corporación Geo.
  - Desarrolladora Homex.
  - Empresas ICA.
- Fomento Económico Mexicano.
- Grupo Aeroportuario del Centro Norte.
- Grupo Aeroportuario del Sureste.
  - Grupo Bimbo.
- Grupo Financiero Banorte.
  - Grupo México.
  - Grupo Modelo.
- Industrias Peñoles.
- Kimberly-Clark de México.
  - Mexichem.
  - TV Azteca.
- Urbi Desarrollos Urbanos.
  - Wal-Mart de México.

## EMPRESAS PERTENECIENTES AL ISRS

El Índice de Sustentabilidad y Responsabilidad Social (ISRS) integrar en una canasta a las empresas mejor posicionadas en su compromiso con el medio ambiente.

EMISORA	PESO RELATIVO %	EMISORA	PESO RELATIVO %
AC*	2	GMEXICOB	121
ALFAA	5.37	GMODELOC	3.96
AMXL	14.54	HOMEX*	0.58
ASURB	0.8	ICA*	0.82
AZTECACPO	0.74	KIMBERA	3.01
BIMBOA	2.73	KOFL	2.7
CEMEXCPO	4.7	MEXCHEM*	2.42
COMERCIUBC	0.67	OMAB	0.29
COMPARC*	1.34	PENOLES*	5.05
FEMSAUBD	13.1	URBI*	0.73
GEOB	0.7	WALMEXV	15.24
GFNORTEO	6.41		

FUENTE: BMV/ \*AL CIERRE DEL 8/12/2011

GRÁFICO: EE

También existe la organización denominada *Instituto Global para la Sostenibilidad*<sup>920</sup>, auspiciado por el Tecnológico de Monterrey y por la Universidad de Arizona.

Otra organización destacada es el Centro Mexicano de Derecho Ambiental (CEMDA)<sup>921</sup>, que actualmente realiza estudios muy importantes sobre la calidad del aire en México, así como sobre la cantidad y calidad del agua en nuestro país, el cual es un tema preocupante ante la escasez y sequía del año 2012 y el anterior.

Enseguida reproducimos su postura al controversialmente conocido proyecto chino denominado como *Dragón Mart*.

### ***“¿Por qué decimos no a Dragón Mart?”***

*El mega proyecto comercial Dragón Mart que pretende construirse en Quintana Roo contempla la construcción y operación de un complejo comercial, turístico y habitacional, que comprendería 3 mil 040 locales, 722 viviendas, una planta desaladora, entre otra infraestructura, en un predio de 561 hectáreas [1], ubicado en un ecosistema costero a menos de 3 mil quinientos metros de la costa y del Área Natural Protegida Arrecife de Puerto Morelos. Asimismo, se ubica sobre el sistema de aguas subterráneas de la Península de Yucatán.*

<sup>920</sup> Cfr. <http://www.igs.org.mx/>.

<sup>921</sup> Cfr. <http://www.cemda.org.mx/>



*De acuerdo con lo que establece Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA) y su Reglamento en Materia de Evaluación del Impacto Ambiental (REIA), los desarrollos e infraestructura habitacional, urbana, y comerciales que afecten a ecosistemas costeros, así como las desaladoras (desalinizadoras) deberán sujetarse a dicho trámite [2].*

*Artículo 28 de la LGEEPA.- “La evaluación del impacto ambiental es el procedimiento a través del cual la Secretaría establece las condiciones a que se sujetará la realización de obras y actividades que puedan causar desequilibrio ecológico o rebasar los límites y condiciones establecidos en las disposiciones aplicables para proteger el ambiente y preservar y restaurar los ecosistemas, a fin de evitar o reducir al mínimo sus efectos negativos sobre el medio ambiente. Para ello, en los casos en que determine el Reglamento que al efecto se expida, quienes pretendan llevar a cabo alguna de las siguientes obras o actividades, requerirán previamente la autorización en materia de impacto ambiental de la Secretaría:*

- I.- Obras hidráulicas [...]*
- IX.- Desarrollos inmobiliarios que afecten los ecosistemas costeros;*
- X.- Obras y actividades en humedales, manglares, lagunas, ríos, lagos y esteros conectados con el mar, así como en sus litorales o zonas federales;(…)*
- XIII.- Obras o actividades que correspondan a asuntos de competencia federal, que puedan causar desequilibrios ecológicos graves e irreparables, daños a la salud pública o a los ecosistemas, o rebasar los límites y condiciones establecidos en las disposiciones jurídicas relativas a la preservación del equilibrio ecológico y la protección del ambiente.”*

*Artículo 5 del REIA.- “Quienes pretendan llevar a cabo alguna de las siguientes obras o actividades, requerirán previamente la autorización de la Secretaría en materia de impacto ambiental: [...]*

- A) HIDRAÚLICAS [...]*
- XII.- Plantas desaladoras; [...]*

## Q) *DESARROLLOS INMOBILIARIOS QUE AFECTEN LOS ECOSISTEMAS COSTEROS*

*Construcción y operación de hoteles, condominios, villas, desarrollos habitacionales y urbanos, restaurantes, instalaciones de comercio y servicios en general, marinas, muelles, rompeolas, campos de golf, infraestructura turística o urbana, vías generales de comunicación, obras de restitución o recuperación de playas, o arrecifes artificiales, que afecte ecosistemas costeros.”*

*El terreno del Tucán, donde Dragón Mart se pretende construir se encuentra a sobre el sistema de aguas subterráneas de la Península de Yucatán, a menos de 3 mil quinientos metros de distancia del mar y del Área Natural Protegida Arrecife de Puerto Morelos, que a su vez es humedal Ramsar de importancia internacional, y que además prevé una afluencia anual a su complejo del orden del millón de personas anuales. E por ello que, sin duda, se trata de un proyecto que puede afectar a ecosistemas costeros y por ende, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) debe tomar cartas en el asunto.*

*Los arrecifes de Puerto Morelos son humedales de importancia internacional bajo la Convención Ramsar, y se encuentran integrados al Gran Cinturón de Arrecifes del Atlántico Tropical, conocida como la segunda Barrera Arrecifal más grande del mundo.*



*Asimismo forma parte del Sistema Arrecifal Mesoamericano. La economía de los casi 5 mil habitantes del poblado de Puerto Morelos y su área de influencia, depende de la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos marinos, ya que un alto porcentaje de la población se dedica a la pesca, al turismo*

*y a la investigación sobre el ambiente marino, las cuales están estrechamente influenciadas por la salud del ecosistema [3].*

*La Semarnat está obligada legalmente a exigirle a Dragón Mart que se someta a evaluación de impacto ambiental, en los términos de los artículos 16 fracción del REIA.*

*Artículo 16 del REIA.- “Para los efectos de la fracción XIII del artículo 28 de la Ley, cuando la Secretaría tenga conocimiento de que pretende iniciarse una obra o actividad de competencia federal o de que, ya iniciada ésta, su desarrollo pueda causar desequilibrios ecológicos graves e irreparables; daños a la salud pública ocasionados por problemas ambientales o daños a los ecosistemas, o rebasar los límites y condiciones establecidos en las disposiciones jurídicas relativas a la preservación del equilibrio ecológico y la protección al ambiente, notificará inmediatamente al interesado su determinación para que someta al procedimiento de evaluación de impacto ambiental la obra o actividad que corresponda o la parte de ella aún no realizada, explicando las razones que lo justifiquen, con el propósito de que aquél presente los informes, dictámenes y consideraciones que juzgue convenientes, en un plazo no mayor a diez días.”*

*Cabe señalar que hay toda una serie de proyectos con componentes iguales a los de Dragón Mart, ya sea la construcción y operación de una desaladora, o desarrollos habitacionales comerciales y de servicio, que por lo mismo se han sometido a evaluación de impacto ambiental ante la Semarnat. Sólo por dar algunos ejemplos: La desalinizadora del Hotel Presidente Cancún (proyecto 23QR2012TD061); la desalinizadora del Hotel Mandarín (proyecto 23QR2006H0020); el proyecto de Plaza Comercial Península en Cancún (proyecto 23QR2004TD093); el proyecto Campestre Morelos (proyecto 23QR2008T0015). Todos los anteriores en el Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, donde pretende establecerse el Dragón Mart.*

***Firma esta petición”.***

En mi opinión un proyecto de esta naturaleza requiere una cuidadosa evaluación, y hasta donde se aprecia **NO** es conveniente para México, debido a las siguientes razones:

- i. Los productos chinos en muchos casos son de baja calidad.
- ii. Se basan en una mano de obra pauperizada en su país.
- iii. Al venir a México, y a otros países, la comunidad China NO se integra, y constituyen más bien un *Ghetto*.
- iv. La inversión extranjera directa debe aportar un valor agregado a México, a través de la asimilación de tecnología de punta, así como mediante la celebración de alianzas productivas que incentiven las cadenas de valor y de producción en nuestro país, como las que los mismos chinos imponen a la Inversión Extranjera Directa (IED) en su territorio.
- v. La violación a la regulación del medio ambiente NO debe ser permitida bajo ningún concepto.
- vi. La ventaja comparativa de México que otorga su ubicación geográfica debe ser aprovechada por las empresas y empresarios mexicanos en primer término.
- vii. No existe reciprocidad para la inversión mexicana en su país, por lo que antes deberá trabajarse en un equilibrio de la balanza comercial entre China y nuestro país.

En el aspecto internacional, la OCDE informó sobre el desempeño ambiental actual en México, destacando lo siguiente<sup>922</sup>:

- i. Se reconoce la importancia que le da el gobierno mexicano al tema.
- ii. Falta homologar y reforzar los esfuerzos de las secretarías y agencias gubernamentales, a nivel estatal y municipal.
- iii. La sociedad mexicana está más consciente de la importancia del tema.

De acuerdo a notas periodísticas del 29 de agosto de 2013<sup>923</sup>, ya fue otorgada la licencia de Construcción del inmueble que albergar este proyecto, después de que sus promotores ganaron su caso ante el Tribunal Superior de Justicia de Quintana Roo.

## **V. Casos de éxito del GC en sociedades mercantiles mexicanas**

Al respecto encontramos la interesante investigación de Guillermo Cruz<sup>924</sup>, que da cuenta de seis casos de éxito organizacional en México mediante la implementación de un BGC, en las siguientes organizaciones:

1. Jugos del Valle.
2. FEMSA (Fomento Económico Mexicano).
3. FUNSALUD (Fundación Nacional para la Salud).
4. Grupo Corvi.
5. INFONAVIT.
6. Holding del Golfo.

---

<sup>922</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, 29 de enero, 2013, México, p. 26.

<sup>923</sup> Cfr. <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/08/29/licencia-de-dragon-mart-definitiva-e-inatacable-director-del-proyecto> y <http://eleconomista.com.mx/estados/2013/09/09/notifican-dragon-mart-licencia-construccion>

<sup>924</sup> Cruz Reyes, Guillermo, *et al.*, *op. cit.*, n. 116.

Aquí resumimos ahora los relativos a las 4 (CUATRO) empresas y sociedades mercantiles que reporta dicho autor.

#### A. Jugos del Valle, S.A. de C.V.<sup>925</sup>

Esta empresa tenía un gran conocimiento del mercado, así como calidad reconocida en sus productos, y por tanto una presencia ampliamente aceptada, con productos y marcas como: *Barrilitos, Del Valle, Frutsi, Florida 7, Powerade*, etc.

Desplazaba sus productos en los mercados de Estados Unidos, España, Brasil, El Salvador y desde luego en México.

En 2002 tres empresas transnacionales quisieron adquirirla, pero como resultado del *Due Diligence*<sup>926</sup> que efectuaron, no llegaron a un acuerdo en el precio de venta con la familia Albarrán, dueña de la misma.



Así, se implementó un BGC basado en las siguientes acciones:

- i) Optimización de la función de tesorería.
- ii) Mejor administración de sus cuentas por cobrar.
- iii) Capacitación de los Recursos Humanos, y eliminación de duplicidad de tareas.

---

<sup>925</sup> Cfr. <http://www.jvalle.com.mx/>

<sup>926</sup> Cfr. Cruz Reyes, Guillermo, *op. cit.*, n. 116, p. 138.

- iv) Mejora en sus egresos y cuentas por pagar, particularmente en costos de producción, y de publicidad y promoción.
- v) Implementación de sistemas de Información y Control de gestión, tipo *Balanced Scorecard*.
- vi) Volver a realizar determinadas actividades internamente (*In-house*), ya que en algunos casos el *Outsourcing*, particularmente en Tecnologías de la Información (IT/TI's), era desproporcionadamente caro en relación al mercado, adicionando esquemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) al nuevo esquema.
- vii) Cambió completo del equipo directivo, a fin de romper con *paradigmas* muy arraigados.

Con este programa de BGC la acción de la empresa se revaluó de \$ 13 a \$ 27 dólares, E.U.A. en menos de dos años, y posteriormente fue adquirida por FEMSA.

#### **B. FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.)<sup>927</sup>**

Tiene tres *UEN* (Unidades Estratégicas de Negocios): Refrescos, Cervezas, y *Retail* o comercio al menudeo (Tiendas Oxxo<sup>928</sup>). Es el principal embotellador y distribuidor de Coca Cola en México y en latinoamérica.

Su misión es la de *satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas*.

Entre sus valores encontramos los siguientes:

---

<sup>927</sup> Cfr. <http://www.femsa.com/es/>

<sup>928</sup> Cfr. <http://www.oxxo.com/>

- a) Enfoque al cliente (*CRM = Customer Relationship Management*).
- b) Innovación (*R&D = Research and Development*).
- c) Calidad (*QA = Quality Assurance*) y Productividad.
- d) Honestidad, integridad y austeridad.
- e) Desarrollo y excelencia del personal.

El programa de implementación de GC fue apoyado desde la alta dirección (*Tone at the top*) a fin de lograr de la mejor manera posible los siguientes objetivos:

- i) Maximizar la generación de valor.
- ii) Optimizar las operaciones.
- iii) Evaluar objetivamente el negocio y sus riesgos (*Risk Management*).
- iv) Proporcionar información pertinente y oportuna a los accionistas y demás interesados (*Stakeholders*).
- v) Contar con Transparencia en su proceso de toma de decisiones.
- vi) Eficientar el control interno.

A través de las siguientes acciones:

- a) Instauración de tres comités, con reglas claras por escrito (*Charter*), en materia de:



- Auditoría.
  - Evaluación y Compensación.
  - Finanzas.
- b) Promulgación de su Código de Ética, que incluyo un sistema de denuncias anónimas a través de una línea telefónica habilitada las 24 horas.
- c) Emisión de Manuales de:
- Riesgo.
  - Políticas contables.
  - Control interno y certificación.

Actualmente FEMSA cotiza igualmente en la *NYSE Euronext*, y cumple por tanto también con las disposiciones de la *Ley Sarbanes-Oxley*.



### **C. Grupo Corvi, S.A. de C.V.<sup>929</sup>**

Distribuye y comercializa abarrotes desde hace 60 años, en que fue fundada por los hermanos Villaseñor Zepeda de Saguayo, Michoacán, y factura ventas superiores a \$ 13 mil millones de pesos, M.N.

---

<sup>929</sup> Cfr. <http://grupocorvi.com.mx/>

Su preocupación era aumentar el volumen de negocio, a la vez que evitar los conflictos familiares.

Para lograr lo anterior, implementaron un BGC basado principalmente en:

- i) Profesionalizar la administración.
- ii) Cuidar la inversión y los lazos familiares.
- iii) Instauración de dos consejos:
  - De *Fundadores*, ahora llamado *Consejo accionario familiar*, y que funciona en forma similar a un fideicomiso.
  - Ejecutivo.
- iv) Fuerte presencia de la unidad familiar, recordando esto a través de la lectura de principios y formulación de preguntas, para los miembros de la familia, al momento de hacer su testamento y/o devenir en deudos.

#### **D. Casa Holding del Golfo, S.A. de C.V.<sup>930</sup>**

Es una empresa mediana con 400 empleados, que maneja entre otras las siguientes franquicias en el sureste de México: KFC, PIZZA HUT, BLOCKBUSTER, Applebee's, etc.

---

<sup>930</sup> Cfr. [http://www.holdingdelgolfo.com.mx/frames\\_apple4.html](http://www.holdingdelgolfo.com.mx/frames_apple4.html)



Entre los puntos que comprende su BGC encontramos:

- i) La no multiplicidad de roles de decisión por una misma persona, ya sea en el Consejo de Administración, o como directivos y funcionarios.
  
- ii) Tres comités, de:
  - Auditoría.
  
  - Compensación.
  
  - Finanzas.
  
- iii) Emisión de un Código de Ética y de conducta en general.
  
- iv) *Outsourcing* de servicios contables y jurídicos, separados entre sí.
  
- v) *IT* incorporada en las áreas relevantes, pudiéndose coordinar mejor entre ellas ahora.

## **F. Factores coincidentes en ellas**

En este aspecto y respecto a BGC encontramos en todas ellas, como factores coincidentes, los siguientes:

- ✓ El impulso de la alta dirección para lograr un cambio cualitativo en la toma de decisiones.
- ✓ Una definición clara de Misión, Visión y Valores (constituyendo dichos tres elementos su *Perfil corporativo*).
- ✓ Comunicación eficiente, interna y con externos.
- ✓ Tener un Código de Conducta.
- ✓ Institucionalizar el proceso de Sucesión.
- ✓ Incluir a la *Familia* como un grupo de interés reglamentado.
- ✓ Establecer claramente los *deberes Fiduciarios* de los consejeros, sobre todo de lealtad y cuidado.
- ✓ Instaurar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

## **VI. La Banca comercial en México**

### **a) Premisas aplicables a la banca.**

La última crisis bancaria que inició en 2001, ha dejado 200 millones de desempleados a nivel mundial, y aunque los miembros del Comité de Basilea han cedido a las presiones de los bancos, para postergar la entrada en vigor de las reglas de capital en los E.U.A. y en la Unión Europea hasta 2015, el tema central

es cómo conciliar las actividades de intermediación financiera especulativa y comercial, con la garantía implícita del Estado sobre su solvencia financiera.

En México por ejemplo, los bancos son considerados de acreditada solvencia, de acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito (LIC)<sup>931</sup>, que a la letra dice:

*“Artículo 86.- Mientras los integrantes del Sistema Bancario Mexicano, no se encuentren en liquidación o en procedimiento de quiebra, se considerarán de acreditada solvencia y no estarán obligados a constituir depósitos o fianzas legales, ni aún tratándose de obtener la suspensión de los actos reclamados en los juicios de amparo o de garantizar el interés fiscal en los procedimientos respectivos.”*

Con lo cual no estamos de acuerdo, ya que la solvencia es una cuestión financiera más que jurídica, aunque entendemos el interés del gobierno por evitar una crisis de confianza, al otorgar su respaldo implícito a la banca mexicana.

### **b) Basilea III.**

A nivel mundial, se encuentra el *Comité de Basilea (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS)*<sup>932</sup>, que es un cuerpo consultivo del Banco Internacional de Pagos (*Bank for International Settlement, BIS*), que emitió recomendaciones en diciembre de 2010, para tratar de tener una banca mundial más robusta, basándose principalmente en la *capitalización de los bancos (Índice de Capitalización, ICAP)*, con revisión en junio de 2011, así como en la *liquidez* con revisión a enero de 2013, por lo que se les conoce como los criterios de *Basilea III* (tomando en cuenta la versión original, y sus dos revisiones posteriores).

---

<sup>931</sup> Cfr. D.O.F. 18 de julio de 1990.

<sup>932</sup> Cfr. <http://www.bis.org/bcbs/>

La adherencia y cumplimiento a dichas reglas no es obligatorio, por lo que cada país debe incorporarlas a su sistema jurídico, y de acuerdo al Comité de Basilea, su grado de cumplimiento puede ser de:

1 = No se han emitido localmente,

2= Se emitieron localmente,

3= Entraron en vigor (*estatus de México a julio de 2013*), y

4= Son obligatorias y se sanciona su incumplimiento.

Formalmente en México se publicaron las reglas que recogen dichos criterios en el D.O.F. el 28 de noviembre, 2012, entrando en vigor en enero de 2013 en general, y para ciertos aspectos escalonadamente hasta 2019.

Debido a la crisis bancaria de finales de 1994, la banca mexicana se adelantó a los criterios mundiales y ya cumple con los índices de capitalización que señala Basilea III del 10.5%, siendo el promedio en México del 16 % desde 2007<sup>933</sup>.

De 27 jurisdicciones a febrero de 2013, 11 ya emitieron normas permanentes (entre los que están México, Canadá, Japón, China, Sudáfrica y Suiza) y 16 preliminares (incluyendo a Brasil, Francia, Alemania, España, el reino Unido y los Estados Unidos de América).

En dónde sigue habiendo controversia es respecto a la obligación adicional local (llamada el *Basilea Mexicano*) para los bancos operando mexicanos, de listarse en la Bolsa, cuando emitan obligaciones subordinadas por importes mayores al equivalente a 400<sup>934</sup> (anteriormente 300) millones de UDIS (Unidades de Inversión) y deseen que estas computen como parte de su capital, a la que se oponen los bancos por considerar que implica un costo adicional de regulación, y que en contraste es una disposición evaluada muy positivamente por los analistas,

---

<sup>933</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, ejemplares del 19 de enero y 8 de febrero de 2013, México, p. 6 en ambos casos.

<sup>934</sup> Cfr. *Ibidem*, martes 26 de marzo, 2013. p. 7.

ya que proporcionará información más detallada y constante de cada banco y del sistema bancario en conjunto<sup>935</sup>.

La Asociación Mexicana de Bancos (AMB) particularmente ha objetado ante la SHCP y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)<sup>936</sup>, el apartado referente a emisiones subordinadas y bonos de contingencia convertibles en acciones (CoCos), el cual no está en Basilea III, pero refleja la intención de la CNBV por garantizar una difusión y estandarización adecuada de la información por parte de los bancos<sup>937</sup>.

En contraposición con lo anterior, HSBC México emitió obligaciones subordinadas convertibles en acciones por 110 millones de dólares, E.U.A., con lo que entra al cumplimiento de Basilea III<sup>938</sup>.

Por otra parte, el nivel de intermediación está por debajo de países como Brasil y Chile, que son con los que nos compararíamos directamente, y para incrementarlo, los banqueros que operan en México piden un mejor marco jurídico, a fin de poder ejecutar más rápidamente las garantías<sup>939</sup>.

Respecto al GC, la AMB sólo hace referencia al Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), y en general de acuerdo a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)<sup>940</sup>, a la opinión de analistas y del público en general, la banca mexicana:

- i. *Está principalmente en manos de capital extranjero*, por lo que las utilidades se van al extranjero, financiando el desarrollo de otros países;
- ii. *Deja substanciales ganancias* por su gran diferencial entre tasas pasivas (lo que se paga al ahorrador, siendo en promedio 2%), y lo que se cobra

---

<sup>935</sup> Cfr. *Ibíd.* p.6.

<sup>936</sup> Cfr. <http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Index.aspx>

<sup>937</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, México, 23 de enero, 2013, p. 23.

<sup>938</sup> Cfr. *Ibíd.*, primero de febrero, 2013, p. 6.

<sup>939</sup> Cfr. *Ibíd.*, 23 de enero, 2013, p. 23.

<sup>940</sup> Cfr. <http://condusef.gob.mx/>

a los usuarios del crédito (en promedio 34 %, pero con más altos niveles en tarjeta de crédito), así como por comisiones; y

- iii. *Proporciona en sucursales un servicio de mala calidad* (largas filas, fallas en los sistemas de tecnología de la información), etc.
  
- iv) *Hay escasez en el otorgamiento de crédito a las empresas*, con apenas el 26 % del PIB<sup>941</sup>, frente al 50 % en Brasil y casi el 100 % en Chile, ya que el mayor negocio está en la banca al consumo al menudeo (*Retail*), así como en la inversión en valores gubernamentales. Se dice que la crisis financiera en México de 1994, fue por falta de un BGC, ya que las empresas se *sobre endeudaban* y los bancos *sobre prestaban*, así que un factor para que no haya crisis bancaria ahora es la escasez del crédito, pues como se mencionó, los bancos mexicanos prefieren invertir (en lugar de prestar) los recursos captados, ya que su cartera crediticia es de sólo el equivalente en promedio al 44 % de sus activos totales, frente al 74 % en Chile y Uruguay.

### **GC y el proyecto de reforma financiera en México.**

En los *Acuerdos del Pacto por México*, en el marco de una de las cinco grandes áreas de acuerdo, la de *crecimiento económico, empleo y competitividad*, se emitieron en concreto los compromisos 62 y 63 en materia financiera y bancaria<sup>942</sup>:

“*Compromiso 62.*

*Se fortalecerá la Banca de Desarrollo para ampliar el crédito, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional como la infraestructura, las*

---

<sup>941</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, martes 26 de marzo de 2013, México, p. 32.

<sup>942</sup> Véase en: <http://pactopormexico.org/reforma-financiera/>



*pequeñas y medianas empresas, así como la innovación y la creación de patentes.”*

*“Compromiso 63:*

*Se cambiará el marco legal para que la banca comercial y las instituciones de crédito presten más y más barato. Incluyendo una revisión de la ejecución de garantías, respetando íntegramente los derechos de todos los acreditados actuales, así como reducir el costo de los servicios financieros.”*

Esto dio pie a la llamada *Reforma Financiera*, que se basa principalmente en que:

- a) No se disminuirán las tasas de interés por decreto, sino a través de una mayor flexibilidad e incentivos para que la banca comercial y la de desarrollo otorguen créditos más baratos.
- b) La misma es posible debido al buen desempeño de la banca, así como por la adopción temprana de criterios prudenciales, que hoy son ya un estándar.
- c) Se busca hacer más eficiente al sistema financiero mexicano, en cuanto a las intermediarias financieras y a las autoridades.
- d) Esto incluye el ampliar facultades a la CONDUSEF y a la COFECO, para calificar el estado de la competencia y competitividad de los intermediarios financieros, y propiciar la sana rivalidad entre ellos, en beneficio del cliente.
- e) También se calificará a los bancos y emitirán regulaciones más específicas en cuanto a la relación entre lo captado y la colocación de crédito, pues actualmente la banca prefiere realizar tesorería (inversiones) hasta en un 38 % en promedio.

- f) Se incluye la ampliación y el perfeccionamiento de las facultades supervisoras de la CNBV.
- g) Se propiciara la movilidad de los créditos, incluyendo sus garantías, para facilitar el refinanciamiento a los clientes.
- h) Debe incentivarse a las SOFOMES, permitiéndoles la adopción de la figura de la corresponsalía por ejemplo.
- i) Aumente el listado de empresas medianas en la bolsa, incrementando el régimen de conversión de SAPIB a SAB de tres a diez años.
- j) Se fortalezca el marco regulatorio de las nuevas figuras de inversión en capital de riesgo (CKD), bienes raíces (FIBRA), y títulos referenciados a activos (TRAC).

Así, el 8 de mayo de 2013, los suscribientes del pacto enviaron al congreso de la unión, la propuesta de reforma a 38 leyes, a través de 14 decretos, en 927 páginas, respecto a los siguientes ordenamientos legales<sup>943</sup>:

1. Código de Comercio.
2. Código Federal de Procedimientos Penales.
3. Código Fiscal de la Federación.
4. Código Penal Federal.
5. Ley de Ahorro y Crédito Popular.
6. Ley de Concursos Mercantiles.
7. Ley de Instituciones de Crédito.
8. Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas.

---

<sup>943</sup> Puede consultarse íntegramente la propuesta enviada en: <http://www.pactopormexico.org/reformafinanciera/reforma-financiera.pdf>

9. Ley de Inversión Extranjera.
10. Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
11. Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
12. Ley de Protección al Ahorro Bancario.
13. Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
14. Ley de Sociedades de Inversión.
15. Ley de Transparencia y de Fomento a la Competencia en el Crédito Garantizado.
16. Ley de Uniones de Crédito.
17. Ley del Banco de México
18. Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.
19. Ley del Mercado de Valores.
20. Ley Federal contra la Delincuencia Organizada.
21. Ley Federal de Extinción de Dominio, Reglamentaria del Artículo 22 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
22. Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
23. Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.
24. Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.
25. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
26. Ley Orgánica de Financiera Rural.
27. Ley Orgánica de la Sociedad Hipotecaria Federal.
28. Ley Orgánica de Nacional Financiera.
29. Ley Orgánica del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros.
30. Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior.
31. Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.
32. Ley Orgánica del Banco Nacional del Ejército y Fuerza Área y Armada.

33. Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación (Pendiente).
34. Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros.
35. Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.
36. Ley para Regular las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
37. Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia.
38. Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Al revisar los decretos, en materia de GC, encontramos lo siguiente:

<b>Decreto:</b>	<b>Ley que aborda:</b>	<b>Tratamiento sobre GC:</b>
UNO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LEY DE PROTECCIÓN Y DEFENSA AL USUARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS</li> <li>2. LEY PARA LA TRANSPARENCIA Y ORDENAMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS</li> <li>3. LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO</li> <li>4. LEY DE INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL PARA EL CONSUMO DE LOS TRABAJADORES.</li> </ol>	<i>No contiene ninguna disposición expresa.</i>
DOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. LEY DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR</li> <li>6. LEY PARA REGULAR LAS ACTIVIDADES DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO.</li> </ol>	<i>El cual únicamente hace referencia, en la exposición de motivos, al GC en los E.U.A. y en la Unión Europea, respecto informar al público sobre violaciones al mismo o su incumplimiento.</i>
TRES	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. LEY DE UNIONES DE</li> </ol>	<i>En la exposición de motivos, reconoce los</i>

	CRÉDITO.	<i>avances de GC en el sector.</i>
CUATRO	<p>8. Ley de Instituciones de Crédito</p> <p>9. Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</p> <p>Leyes Orgánicas de:</p> <p>10. Nacional Financiera</p> <p>11. Banco Nacional de Comercio Exterior</p> <p>12. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos</p> <p>13. Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada</p> <p>14. Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros</p> <p>15. Sociedad Hipotecaria Federal</p> <p>16. Financiera Rural</p> <p>17. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito</p>	<i>No hay ninguna mención.</i>
CINCO	<p>18. CÓDIGO DE COMERCIO</p> <p>19. LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO</p> <p>20. LEY ORGÁNICA DEL PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN.</p>	<i>No hay ninguna mención.</i>
SEIS	21. LEY DE CONCURSOS MERCANTILES	<i>No hay ninguna mención.</i>
SIETE	<p>22. LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DEL CRÉDITO</p> <p>23. LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO.</p>	<p><i>Se incorpora un régimen de gobierno corporativo, actualmente inexistente, estableciéndose los requisitos a satisfacer, así como las prohibiciones, para integrar los órganos de administración y vigilancia de las organizaciones auxiliares del crédito y casas de cambio.</i></p> <p><i>Asimismo, se prevén las respectivas</i></p>

		<i>características y calidades que deberán cumplir los directivos y funcionarios de las referidas entidades.</i>
OCHO	<p>24. LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO</p> <p>25. LEY DE CONCURSOS MERCANTILES</p> <p>26. LEY DE PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO LEY DEL MERCADO DE VALORES</p>	<i>No hay ninguna mención.</i>
NUEVE	<p>27. LEY DE SOCIEDADES DE INVERSIÓN</p> <p>28. LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO</p> <p>29. LEY DEL MERCADO DE VALORES</p>	<i>Se moderniza el marco jurídico que regula a los prestadores de servicios de las sociedades de inversión, para incorporar las mejores prácticas corporativas tanto a nivel nacional como internacional, mediante el fortalecimiento a la regulación de los órganos societarios de las sociedades operadoras de sociedades de inversión, sociedades distribuidoras de acciones de sociedades de inversión y sociedades valuadoras de acciones de sociedades de inversión. Lo anterior a fin de seguir preservado la independencia y la especialización en la prestación de sus servicios a las sociedades de inversión y, a la par, privilegiar los intereses de los accionistas de estas últimas.</i>
DIEZ	30. LEY DEL MERCADO DE VALORES	<i>No hay ninguna mención.</i>
ONCE	<p>31. LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES</p> <p>32. LEY PARA REGULAR LAS</p>	<i>El cual únicamente hace referencia, en la exposición de motivos, al GC en los E.U.A. y en la Unión Europea, respecto informar al público sobre violaciones al mismo o su</i>

	<p>SOCIEDADES DE INFORMACIÓN CREDITICIA</p> <p>33. LEY DEL BANCO DE MÉXICO</p> <p>34. LEY DE LOS SISTEMAS DE AHORRO PARA EL RETIRO</p> <p>35. LEY GENERAL DE INSTITUCIONES Y SOCIEDADES MUTUALISTAS DE SEGUROS</p> <p>36. LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS LEY DE INSTITUCIONES DE SEGUROS Y DE FIANZAS</p> <p>37. LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA</p> <p>38. CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS PENALES.</p>	<p><i>incumplimiento.</i></p>
DOCE	<p>39. LEY PARA REGULAR LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS, (Abrogaría a la actual).</p>	<p><i>Se fortalece el GC de las Sociedades Controladoras, con la finalidad de contar con una estructura sólida que establezca los principios y normas para la organización de dichas sociedades y el funcionamiento de los Grupos Financieros, mediante una adecuada integración de los órganos de la sociedad, tales como el consejo de administración y la dirección general.</i></p> <p><i>El objetivo del nuevo GC de las Sociedades Controladoras es eficientar los recursos de estas agrupaciones, mejorar su administración y las relaciones con los clientes, a efecto de que a ese nivel se</i></p>

		<i>diseñen las estrategias de negocio del Grupo Financiero en su conjunto.</i>
TRECE	40. CÓDIGO PENAL FEDERAL 41. CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS PENALES 42. LEY FEDERAL CONTRA LA DELINCUENCIA ORGANIZADA 43. CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN 44. LEY FEDERAL DE EXTINCIÓN DE DOMINIO	<i>No hay ninguna mención.</i>
CATORCE	45. LEY DE TRANSPARENCIA Y DE FOMENTO A LA COMPETENCIA EN EL CRÉDITO GARANTIZADO <sup>944</sup>	<i>No hay ninguna mención.</i>

En conclusión, no se da un tratamiento importante al GC, probablemente por no ser su intención primaria en esta reforma.

Sin embargo en mi opinión, hace falta regular y dotar de facultades a las autoridades hacendarias mexicanas, para efectuar lo siguiente:

- Medir la calidad de los servicios, ya que particularmente en sucursal son deficientes y tardados.
- Incentivar la inversión en tecnologías de la información, como un porcentaje mínimo de sus utilidades de operación, pues es inconcebible que la frecuente fallas en sus sistemas.

---

<sup>944</sup> La enumeración de los ordenamientos excede a 38 en este listado, pues algunas leyes son tratadas en varios decretos.



- Prohibir los esquemas de tercerización o subcontratación de la fuerza laboral, ya que desde ningún punto de vista es justificable, ya que los bancos en México actualmente generan grandes utilidades.
- Revisar el precio que imponen los bancos a sus clientes para tener acceso a sus portales, y realizar operaciones mediante el uso de internet (*E-banking*), ya que el costo es mucho menor para dichas instituciones que el realizado en una transacción en sucursal.
- Si bien las tasas NO pueden reducirse por decreto, si pueden establecerse parámetros en relación a su costo de fondeo, pues actualmente el diferencial en tasas es superior al obtenido en cualquier país, por un amplio margen, lo que desincentiva el ahorro pues la tasa pasiva es muy baja (del 2 % para el grueso de las inversiones), frente a una tasa activa de 34 % en promedio, según el tipo de crédito de que se trate, llegando incluso hasta el 90 % en el caso de tarjeta de crédito, lo que inhibe el crédito, y por tanto también a la economía de nuestro país.
- También me pronuncio en contra de que los bancos sean propiedad del capital extranjero, ya que las utilidades se van fuera de nuestro país, financiando el desarrollo en sus lugares de origen y no en México.

La Reforma Financiera está ya en discusión<sup>945</sup>.- Pues fue enviada por la cámara de diputados, quien la aprobó en lo general, a la de senadores, el 12 de septiembre de 2013, aunque con más de cien reservas por lo que habrá que ver finalmente cómo se emite.

---

<sup>945</sup> Cfr. [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com), México, ejemplar del lunes 9 de septiembre de 2013.

## VII. El caso de PEMEX y subsidiarias (breve reseña)

Petróleos Mexicanos (PEMEX) y sus cuatro subsidiarias<sup>946</sup>, han constituido 48 (CUARENTA Y CHO) filiales en el país y en el extranjero<sup>947</sup>, a fin de tener mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, al salvar regulaciones a las que está sujeto por ser una paraestatal, así como evitar el ser supervisadas por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), lo que obliga a pensar en la necesidad de cambiar su régimen jurídico, a fin de que directamente pueda contratar, asociarse y en general establecer convenios comerciales como cualquier compañía.



En 2012 la producción de PEMEX fue de 2.5 millones de barriles diarios en promedio, por lo que decreció a los niveles de 1990, con ingresos por venta al exterior por 46 mil millones de dólares, importándose 19 mil millones de dólares, E.U.A. de gasolina en el mismo período<sup>948</sup>, es decir, aproximadamente el 40 % del valor de las exportaciones se invierte para realizar importación de gasolina, con lo que se vende materia prima (petróleo), y se compra producto elaborado con la misma (gasolinas).

---

<sup>946</sup> Pemex Exploración y Producción, Pemex Refinación, Pemex Petroquímica, y Pemex Gas y Petroquímica Básica.

<sup>947</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, ejemplar del 21 de enero de 2013, México, pp. Uno (portada) y 15.

<sup>948</sup> Cfr. *Ibidem*, ejemplar del 30 de enero, de 2013, p. Uno (portada).

El gobierno actual anuncio en este 2013 posible alianzas con Petrobras<sup>949</sup>, compañía brasileña en que la iniciativa privada ha jugado un importante papel para hacerla más eficiente, y ser un líder mundial en exploración profunda.

De acuerdo al actual presidente de la República, licenciado Enrique Peña Nieto, su administración pretende transformar a PEMEX bajo las siguientes seis líneas de acción, que además son congruentes con el *Pacto por México*<sup>950</sup>:

- i) Establecer una nueva estructura organizacional, a fin de mejorar la toma de decisiones y el GC.
- ii) Alentar la ética corporativa y la responsabilidad social.
- iii) Promover el crecimiento *verde*, es decir, a través del ahorro de energía y el desarrollo de energías renovables.
- iv) Potenciar la industria nacional, mediante el desarrollo de cadenas de proveedores nacionales.
- v) Orientar su producción hacia las actividades de mayor valor agregado y rentabilidad para el país.
- vi) Fortalecer la capacidad de inversión y desarrollo tecnológico, como empresa pública propiedad del Estado, incrementando su capacidad para competir como una empresa de clase mundial.

México obtuvo ingresos petroleros en 2012 por un billón 189 mil 460 millones de pesos, y promedio de un billón en el periodo 2006-2012<sup>951</sup>, y de acuerdo con la revista electrónica *Petroleum Intelligence Weekly*<sup>952</sup>, las empresas con mayor

---

<sup>949</sup> Cfr. *Ibid.*, 29 de enero, 2013, p. 18.

<sup>950</sup> Cfr. *Ib.*, 19 de marzo de 2013, p. 35.

<sup>951</sup> Cfr. *Ibidem*, primero de febrero, p. cuatro.

<sup>952</sup> Cfr. [http://www.energyintel.com/Pages/About\\_PIW.aspx](http://www.energyintel.com/Pages/About_PIW.aspx)

nivel de producción de petróleo a finales de 2011, en millones de barriles diarios<sup>953</sup>, son:

<b>EMPRESA:</b>	<b>NACIONALIDAD/PAÍS:</b>	<b>LUGAR:</b>	<b>PRODUCCIÓN DIARIA:</b>
Saudi Aramco	<i>Arabia Saudita</i>	1	10,333
NIOC	<i>Irán</i>	2	4,321
CNPC	<i>China</i>	3	2,998
KPC	<i>Kuwait</i>	4	2,901
<b>PEMEX</b>	<b>MÉXICO</b>	<b>5</b>	<b>2,877</b>
INOC	<i>Irak</i>	6	2,613
PDVSA	<i>Venezuela</i>	7	2,500
ROSNEFT	<i>Rusia</i>	8	2,380
<b>EMPRESA:</b>	<b>NACIONALIDAD/PAÍS:</b>	<b>LUGAR:</b>	<b>PRODUCCIÓN DIARIA:</b>
EXXONMOBIL	<i>Estados Unidos de América</i>	9	2,312
PETROBRAS	<i>Brasil</i>	10	2,170

**Cuadro dieciséis: Las diez principales compañías petroleras del mundo.**

Por otra parte, muy lamentablemente el 30 de enero de 2013 ocurrió una explosión en las oficinas centrales de PEMEX, en el inmueble identificado en su conjunto como la *Torre de PEMEX*, con un saldo de 37 muertos, más de 100 heridos, y gran consternación entre nosotros los mexicanos, sin que se haya determinado en este mismo día todavía la causa precisa de este incidente<sup>954</sup>, aunque los peritajes apuntan hacia una acumulación de gas proveniente del subsuelo.

<sup>953</sup> Cfr. *Petroleum Intelligence Weekly*, 29 de noviembre de 2011.

<sup>954</sup> Cfr. Periódico *El Financiero*, primero de febrero, 2013, México, pp. Principal (portada), 16 y 17.

En concreto y respecto al GC, en la página de PEMEX<sup>955</sup>, se aprecian bastantes aspectos, tales como los siguientes:

- i. Publican su *Plan de Negocios 2013-2018*.
- ii. Responsabilidad hacia el medio ambiente.
- iii. Inclusión de 4 (CUATRO) Consejeros Independientes en su Consejo de administración.
- iv. Transparencia y rendición de cuentas (publican sus acuerdos más relevantes en línea).
- v. Tienen un Código de Conducta.

Sin embargo, a nivel mundial y en México, es considerada una empresa ineficiente, y con injerencia indebida de su sindicato, ya que la prensa señala que su líder, Carlos Romero Deschamps, es responsable de desvíos de recursos, utilización indebida de activos, y de incurrir en corrupción, todo esto en perjuicio de PEMEX, y por ende del país.

Es decir, en PEMEX el GC a pesar de haber sido instrumentado, no ha sido un factor de eficiencia y de mejora para esta importante paraestatal mexicana, así como para todas las empresas y entes económicos que trabajan como parte de su cadena de valor, tales como las agrupadas en la Asociación Mexicana de Empresas de Servicios Petroleros, A.C. (AMESPAC)<sup>956</sup>.

Al respecto nosotros proponemos lo siguiente:

- i) Que se permita la inversión del público en general en PEMEX, mediante la bolsa de valores.

---

<sup>955</sup> Cfr. <http://www.pemex.com/>

<sup>956</sup> Cfr. <http://www.industriapetroleramexicana.com/>

- ii) Se revise la situación de PEMEX con su sindicato, y se haga obligatoria la transparencia y la rendición de cuentas.
- iii) Se permita la inversión privada nacional o extranjera, en áreas selectas cómo son la exploración en aguas profundas, o la producción de combustibles en territorio nacional.
- iv) Se consolide a las cuatro subsidiarias en una sola corporación, y eventualmente se modifique su régimen jurídico para ser una Sociedad Mercantil, aunque de participación estatal mayoritaria en el capital.
- v) Se permita la comercialización de gasolinas y combustibles de cualquier marca en el país, y no sólo de PEMEX, a fin de alcanzar estándares internacionales en precio y calidad, así como brindar al consumidor más opciones de consumo.
- vi) Se haga una importante inversión en activos fijos y adquisición y desarrollo de tecnología de punta, tanto para los procesos de extracción como de producción.
- vii) Se rescaten e incentiven los programas de capacitación a nivel técnico y profesional, para el desarrollo de una verdadera profesionalización de las actividades petroleras en México, no sólo las técnicas, sino también las adyacentes, tales como la financiera, de comercialización, de seguridad industrial, y de internacionalización, al efecto deben rescatarse y reposicionarse las carreras universitarias como la de ingeniero petrolero.
- viii) Se realicen auditorías legales sobre los procesos más relevantes.
- ix) Se destine un fondo especial para el desarrollo de energías alternativas limpias.

En suma, **NO se trata de privatizar el petróleo**, que deberá continuar siendo del dominio de la nación, sino de optimizar su aprovechamiento, a través de los esquemas más idóneos, incluyendo la participación de los particulares en su caso, cuando esto sea lo más conveniente.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** Se concibe al Gobierno Corporativo como *la forma en que son administradas las empresas*, definición que si bien constituye un punto inicial importante y marca la aparición del mismo, actualmente puede ser ampliada y perfeccionada, para avanzar hacia el concepto de *Buen Gobierno Corporativo* (BCG).

**SEGUNDA.-** El Gobierno Corporativo (GC) aparece a principios de los años noventa, como respuesta a los escándalos corporativos internacionales, que llevaron al grave deterioro e incluso desaparición de empresas multinacionales, con un gran perjuicio en contra de sus accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

Entre los más conocidos a nivel mundial, destacan los de: ENRON, Adelphia, MCI (antes WorldCom), PARMALAT, SIEMENENS, y la Banca Comercial y la de Inversión en los Estados Unidos de América, Europa, y Japón.

El monto del daño directamente causado ascendió a más de dos billones de dólares E.U.A., solamente en la década de 1990 al año 2000, correspondiendo a 319 demandas.

En México destacan los casos de la Comercial Mexicana, y de TV. AZTECA, así como recientemente el de Wal-Mart (en investigación al 25 de junio de 2013).

**TERCERA.-** La causa principal de los problemas empresariales ha sido una falta de control en el proceso de toma de decisiones, manifestada principalmente a través de las siguientes irregularidades dentro de las sociedades mercantiles:

- i. Contabilidad alterada, parcial o no dada a conocer oportunamente.
- ii. Uso indebido de información privilegiada.



- iii. Fraude con valores, con el consecuente daño a este mercado que principalmente se basa en la confianza de los inversionistas, y
- iv. Malversación de fondos y activos.

**CUARTA.-** La teoría que compone al Gobierno Corporativo ha sido integrada a lo largo del tiempo, más que por un solo gran padre del mismo, mediante la aportación sucesiva de varios teóricos, abarcando conceptos que se remontan a los años treinta inclusive, aunque integrados y propuestos a partir de los noventa en el mismo.

El Gobierno Corporativo incluye conocimientos interdisciplinarios, principalmente de administración (incluyendo a las tecnologías de la información y a la mercadotecnia), contabilidad, finanzas, economía, y Derecho, por lo que se debe contar con al menos los elementos básicos de dichas materias, a fin de lograrse una mejor comprensión del mismo.

**QUINTA.-** Los empresarios y directivos de las empresas tienen distintas reacciones frente al Derecho, que van desde su rechazo e ignorancia total, con el consecuente gran riesgo legal que dicha actitud implica, pasando por el cumplimiento en lo mínimo indispensable de las normas aplicables a su negocio, para evitar multas, sanciones, y delitos, hasta las empresas más avanzadas a nivel mundial, que consideran a la variable jurídica como parte indispensable de su planeación estratégica y para la ejecución exitosa de su negocio.

En este sentido se *propone* divulgar el Derecho y el Gobierno Corporativo, utilizando un lenguaje de negocios, es decir, entendible por cualquier profesional, sea licenciado en Derecho o no.

**SEXTA.-** A pesar de su trascendencia, utilidad y aplicabilidad, y de haber aparecido formalmente hace casi dos décadas, existe todavía un gran desconocimiento sobre el Gobierno Corporativo aplicable a las sociedades mercantiles.

**SÉPTIMA.-** Hay pocos estudios jurídicos sobre Gobierno Corporativo, siendo la mayoría realizados por contadores, economistas, y financieros, así como institucionalmente por consultoras como *Deloitte* y *PriceWaterhouseCoopers*, los cuales versan sobre la situación (el *State-of-the-art*) a nivel mundial, en cada país, y la correlación entre ellos.

Dichos estudios son útiles e ilustrativos, pero se verían potenciados de incluir la variable jurídica en forma clara y profunda.

**OCTAVA.-** Son varios también los organismos internacionales, como la ONU, y la Corporación Financiera Internacional, que han estudiado el tema, pero los principios de Gobierno Corporativo que a la fecha han tenido mayor influencia a nivel mundial, son los emitidos en 1999 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ya que han sido aceptados y reflejados en gran medida en la emisión de otros códigos.

Actualmente casi todos los países tienen al menos un código de prácticas corporativas, así como algún centro de investigación sobre Gobierno Corporativo, siendo una excepción notable Chile, que no cuenta con ninguno de ellos.

En el sector financiero el Comité de Basilea tiene una gran influencia también.

**NOVENA.-** México no es la excepción, tal y como se puede apreciar en el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), emitido por el Consejo

Coordinador Empresarial (CCE), ya que aun y cuando fue emitido primero (1996), es coincidente en muchos aspectos con el de la OCDE.

Sin embargo el CMPC (incluyendo sus dos revisiones, en 2008 y 2010), se centra principalmente en hacer recomendaciones para el consejo de administración (45 de 51 *prácticas* o sugerencias), así como en algunas directrices para la Asamblea de accionistas (seis), desconociendo el hecho de que las decisiones más relevantes, tanto en México como en los demás países emergentes e incluso en compañías de países desarrollados, son realizadas principalmente por individuos y por familias.

**DÉCIMA.-** Los seis supuestos en que generalmente se basa el Gobierno Corporativo son los siguientes:

- I. Contar con un entorno adecuado, tanto en lo económico, como en lo político, social, jurídico y contable.
- II. Salvaguardar los derechos de los accionistas, dentro de un marco organizacional y por tanto no exclusivo, aunque si relevante hacia ellos.
- III. Dar un trato equitativo a todos los accionistas, independientemente del monto de su aportación y participación en relación al total del capital.
- IV. Reconocer a los distintos grupos de interés, a los que se denomina *Stakeholders*, entre los que están los accionistas, empleados, clientes, y proveedores principalmente.

- V. Procurar la divulgación confiable y oportuna de la información relevante de cada corporación, es decir, aquella que pueda afectar significativamente a la sociedad mercantil, así como del proceso de toma de decisiones.
- VI. Identificar a los principales tomadores de decisiones, siendo en muchos casos el consejo de administración, además o en lugar de la Asamblea de Accionistas.

**DÉCIMA PRIMERA.-** Dependiendo de las características de cada país, y de cada sociedad mercantil, se deben hacer adecuaciones al Gobierno Corporativo para su adecuado funcionamiento, por lo cual es necesario conocer el entorno, así como analizar a la sociedad en cuestión, para determinar sus características principales.

**DÉCIMA SEGUNDA.-** *El Buen Gobierno Corporativo, consiste en la toma de decisiones justa y equitativa para todos los interesados en la organización (llamados en su conjunto Stakeholders), a través de un sistema de contrapesos que las valide, modifique, o rechace.*

Entre los *Stakeholders*, además de los propios accionistas, se encuentra a los directivos y empleados, clientes, socios de negocios, proveedores, y potenciales y futuros inversionistas o acreedores.

**DÉCIMA TERCERA.-** Entre los *contrapesos* más relevantes se encuentran los siguientes:

- 1) Auditorías.- Contable, legal, y de tecnologías de la información;
- 2) Contraloría interna;

- 3) Comités.- De auditoría interna, prácticas societarias, compras y adquisiciones, y de calidad;
- 4) Consejeros independientes;
- 5) Oficina de cumplimiento (*Compliance Office*); y
- 6) Consejo de familia.

**DÉCIMA CUARTA.-** Entre los *beneficios* que se logran con un adecuado BGC encontramos que se puede:

- ✓ Incrementar el valor actual y futuro de la organización.
- ✓ Asegurar una mayor sustentabilidad, es decir, una mayor permanencia en el tiempo.
- ✓ Obtener un financiamiento más barato, al disminuir el riesgo.
- ✓ Lograr una sensible disminución en los conflictos entre los *Stakeholders*, al equilibrar los intereses de todos mediante decisiones justas y equitativas.
- ✓ En general, tener un mejor desempeño con menor riesgo en la toma de decisiones, al trasladarse de unas pocas personas hacia un grupo más amplio, y siendo validadas o rechazadas por los contrapesos establecidos al efecto.

**DÉCIMA QUINTA.-** El adecuado funcionamiento del Gobierno Corporativo dependerá, como en toda herramienta, de:

- Su adecuado uso e instrumentación.
- El apoyo de los distintos actores involucrados, pues implica descentralizar el proceso de toma de decisiones, para institucionalizarlo.

**DÉCIMA SEXTA.-** El Buen Gobierno Corporativo (BGC) se puede utilizar en todo tipo de organizaciones, ya sean:

- g) Gubernamentales o privadas.
- h) Civiles o mercantiles.
- i) Nacionales o internacionales.
- j) Grupos de negocios, conglomerados o empresas únicas, etc.
- k) Empresas Grandes principalmente, así como en las medianas, pequeñas o micro, en mayor o menor medida.
- l) Lucrativas o no lucrativas.

Particularmente se considera que su adopción es ideal para las sociedades mercantiles, ya que concilia la seguridad jurídica con la ejecución de los negocios.

**DÉCIMA SÉPTIMA.-** En las fuentes del Derecho mexicano no encontramos mayor tratamiento al Gobierno Corporativo, de acuerdo a lo siguiente:

- A.** En la adopción y aplicación de los *tratados internacionales* no hay referencia expresa;
- B.** En la *jurisprudencia* sólo hay pronunciamientos someros sobre la mala, deficiente, y negligente administración de las sociedades mercantiles, así como la legitimación de su reclamo por los perjudicados, principalmente los accionistas.
- C.** En la *doctrina jurídica*, destacan los estudios de los juristas mexicanos:
1. Jesús De la Fuente Rodríguez, especialmente sobre instituciones financieras, así como acerca de las modalidades de la Sociedad Anónima, permitidos por la Ley del Mercado de Valores;
  2. Salomón Vargas García, con estudios sobre Gobierno Corporativo aplicados al ámbito mexicano;
  3. Francisco Ibarra Palafox, respecto al caso de ENRON;
  4. Jorge Familiar Calderón, sobre la evolución del Gobierno Corporativo en México; y
  5. Gonzalo García Velasco, sobre los derechos de las minorías.
- D.** En la *legislación*, no se ha tocado el tema, excepto por lo que hace a la rama financiera, particularmente respecto a las modalidades de la Sociedad Anónima (SAB, SAPIB y SAPI), así como para los emisores en el mercado de valores, y para los intermediarios financieros, especialmente bancos y casas de bolsa, destacando la mención expresa al tema, en la nueva Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas, que entrará en vigor en el año 2015.

También ha habido avances en materia de protección al consumidor, sobre todo con la adopción de la figura de la Acción Colectiva, que si bien ya se contemplaba en la Ley Federal de Protección al Consumidor, fue ampliada y perfeccionada en el Código Federal de Procedimientos Civiles, así como indirectamente en materia de competencia económica, a través de la Ley Federal de Competencia Económica.

En cambio, se han demeritado los derechos de los trabajadores al permitirse un esquema de tercerización indiscriminado, que pauperiza el empleo. Al respecto se *propone*, con base a la segmentación de las empresas, que se prohíba su utilización en las grandes sociedades mercantiles.

**DÉCIMA OCTAVA.-** En la Ley del Mercado de Valores (LMV) se contemplan tres modalidades de la Sociedad Anónima que comprenden aspectos definitorios, operativos e instrumentales de Gobierno Corporativo:

- i. la S.A.B. (Sociedad Anónima Bursátil),
- ii. la S.A.P.I.B. (Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil), y
- iii. la S.A.P.I. (Sociedad Anónima Promotora de Inversión).

Todas ellas contienen excepciones a las disposiciones contempladas en general para la Sociedad Anónima en la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), que permiten tanto una mayor flexibilidad como más seguridad jurídica, a fin de captar inversiones de capital de riesgo.



Sin embargo, ante el desconocimiento de las mismas, son poco utilizadas en la práctica, e incluso las SAPI, que han aparecido un poco más, no son utilizadas en todo su potencial.

Asimismo, la actual LMV, proporciona legalmente importantes definiciones tales como las de: Consorcio, Control, Directivos relevantes, Eventos relevantes, Grupo de personas (personas relacionadas), Grupo empresarial, Influencia significativa, Información relevante, Instrumentos financieros derivados, Inversionista calificado, Inversionista institucional, Oferta pública, Poder de mando, Valores, etc.

**DÉCIMA NOVENA.-** En la legislación mexicana los mayores avances sobre Gobierno Corporativo se han dado en el área financiera, como se concluyó antes, lo que aplica también para disposiciones específicas dirigidas a los bancos, las casas de bolsa, y las emisoras.

Asimismo, en materia de seguros y fianzas, por primera vez se utiliza en una ley mexicana el término de Gobierno Corporativo, y se desarrolla un capítulo específico al respecto en la nueva Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas, aunque sin tener una identidad propia, siendo más bien una mezcla entre lo legislado en la Ley de Instituciones de Crédito y en la Ley de Mercado de Valores, es decir, para bancos y casas de bolsa.

**VIGÉSIMA.-** En la reforma financiera propuesta en este año de 2013, **NO** se da un tratamiento importante al Gobierno Corporativo, tal vez por no ser esa su intención, pero en que hubiera sido muy oportuno contemplarlo.

**VIGÉSIMA PRIMERA.-** Un concepto transcendental para el Gobierno Corporativo, en mi opinión, es la definición que la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos de América hizo, a finales del Siglo XIX, al reconocer y definir a las corporaciones en la siguiente forma:

*"...A Corporation is an artificial being, invisible, intangible and existing only in the contemplation of the law. Being the mere creature of law, it possesses only three qualities which the charter of its creation confers upon it, either expressly or as incidental to its very existence... (the most) important are immortality and, if the expression may be allowed, individuality; properties by which a perpetual succession of man".*

Que se traduciría/interpretaría al castellano como: *"...Una corporación es de creación artificial, intangible, y existente sólo a través de la óptica del Derecho. Al ser una mera creación del Derecho, posee tres cualidades que se adquieren por su simple creación, ya sea en forma expresa o inherentes a su creación... (las más) importantes son indefinitividad, y vélgase la expresión, individualidad, propiedades que además exceden al hombre".*

Dicha acepción fue universalmente aceptada, separando a los accionistas de las sociedades mercantiles, y varias décadas después sirve de fundamento para el tratamiento a los problemas relacionados con el Gobierno Corporativo, al crear, mediante una ficción jurídica, a las personas jurídicas colectivas mercantiles, separando la propiedad del capital de la operación de las sociedades creadas.

**VIGÉSIMA SEGUNDA.-** Al igual que ha ocurrido en México, los países han legislado los aspectos de Gobierno Corporativo en las leyes financieras principalmente, y en forma menos visible, en la legislación societaria mercantil.

Por ejemplo, a nivel internacional, una legislación de alta incidencia es la *Sarbanes-Oxley Act*, debido a que la bolsa de Nueva York constituye el principal

mercado financiero del mundo, así como en el llamado mercado de capitales (encontrándose actualmente el principal mercado de dinero en Londres).

En virtud de lo anterior, las empresas que coticen en las bolsas de valores de los Estados Unidos de América, independientemente de su nacionalidad, deben atender a esta ley, así como las filiales de las nacionales de dicho país, sin importar que operen fuera de su territorio.

**VIGÉSIMA TERCERA.-** La contribución jurídica al Gobierno Corporativo, puede apreciarse inicialmente dentro de un plan de negocios, a través de:

1. El *marco jurídico aplicable* a la sociedad mercantil, ya sea nacional e internacional en su caso, así como para la determinación de criterios y directrices internas, expresados en el Código de Conducta de cada organización;
2. El *vehículo jurídico a utilizar*, ya sea una Sociedad Anónima en general o en cualquiera de sus modalidades, principalmente la Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI), una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.), o bien un fideicomiso, una asociación en participación, etc.; y
3. Los *contratos a celebrar*, tanto para obtener insumos como con sus clientes.

Estos tres elementos son determinantes en el inicio, operación y buena marcha de cualquier negocio.

Y deben encuadrarse también de acuerdo al *perfil corporativo* de la sociedad mercantil, determinado principalmente por:

1. La *Misión*, es decir negocio o negocios a qué se dedique la sociedad mercantil, y sus Unidades Estratégicas de Negocios o segmentos del mismo;
2. La *Visión* que tenga la alta dirección de la sociedad mercantil, para reposicionarla o mantenerla en su estado actual;
3. Los *Valores* imperantes en la misma, por ejemplo, dependiendo si es adversa o afecta al riesgo.
4. El *Ciclo de vida* en qué se encuentre, de inicio, ascenso, madurez, o declinación de la compañía y sus productos;

**VIGÉSIMA CUARTA.-** Para los negocios en marcha considero que la Auditoría Legal es una herramienta óptima del derecho preventivo, y por tanto del Gobierno Corporativo.

La misma se define como el: *verificar que haya cumplimiento de las normas jurídicas aplicables al ente auditado*, en este caso, respecto de la sociedad mercantil en cuestión, a fin de minimizar riesgos por delitos, sanciones y efectos indeseables perjudiciales a la misma. También se le denomina *Auditoría jurídica* o en inglés *Legal Audit*.

En virtud de lo anterior, es incorrecto identificarla como:

1. *Auditoría Contable*, la cual está basada en las NIF (Normas de Información Financiera) y las NA (Normas de Auditoría contable), y que se pronuncia sobre la situación contable que guarda el ente auditado.
2. *Auditoría Administrativa* sobre cómo se opera el negocio. Esto se aprende a través de un MBA (*Master in Business Administration*, es decir, una maestría en negocios) y/o la práctica.

3. Una cuestión de proceso de Due Diligence, el cual consiste es una revisión contable, financiera, jurídica y de negocios, que se lleva a cabo por un motivo en específico, como la emisión de valores, la compra de una empresa, o una fusión.
4. Opinión Legal, la cual es un pronunciamiento sobre una cuestión jurídica en particular.
5. Actividad del Compliance Officer (oficial de cumplimiento), quien es un directivo con una función de Auditoría Legal interna tendiente al cumplimiento de la norma aplicable interna y externa, para un producto o servicio, antes de sacarlo al mercado, es decir, es una especie de certificador.

**VIGÉSIMA QUINTA.-** Se informa al auditado cuál es el resultado de esta revisión legal, y sobre todo qué riesgos significativos se detectaron, pero **NO** su mitigación, ya que nos sumamos a la corriente que señala que esto no le toca al auditor para evitar conflictos de interés.

**VIGÉSIMA SEXTA.-** Otra auditoría relevante actualmente, además de la contable y la legal, pero con incidencia en ellas, es la concerniente a las *Tecnologías de la Información* utilizadas en la empresa, particularmente en cuanto a la seguridad de la sociedad mercantil, a fin de evitar delitos cibernéticos (*Cyber Crimes*) como: la suplantación de páginas legítimas por otras falsas (*Phishing*), el Robo de identidad (*Identity Theft*), la Intrusión (*Cracking*) y/o alteración de datos (*Hacking*), el ataque a las redes y servidores de las compañías, el Uso de programas piratas, la obtención de archivos (*File sharing*) o programas de cómputo, por los que no se ha pagado el derecho correspondiente, el acceso a pornografía en todas sus variantes, la recepción de correo no solicitado, sin valor

para el receptor, que además resulta molesto y satura los equipos (SPAM), y la contaminación por *Virus*.

Asimismo, es muy importante su contribución a la llamada continuidad del negocio (*Business Recovery*), ya que las sociedades mercantiles, al igual que todo el mundo actual, basan su operación en las TI's en forma muy importante

Se concluye que las TI's forman parte de la planeación estratégica, y por tanto de la ejecución del negocio.

En sus aspectos de Gobierno Corporativo encontramos incluso el concepto: *GEIT = Governance Enterprise Information and Technology*, con lo que formalmente se reconoce a este aspecto como responsabilidad de la alta dirección y no sólo del CIO (*Chief Information Officer*) o encargado del área de sistemas.

El estándar más avanzado en la materia de Gobierno Corporativo y TI's es el Cobit (*Control Objectives for Information and related Technology*), cuya versión 5 fue emitida en el mes de junio del 2012, e incluye marcos y normas como *Val IT* y *Risk IT*, *Information Technology Infrastructure Library (ITIL ®)*, y las normas ISO (*International Organization for Standardization* relacionadas): ISO IEC 2700.

Dentro del marco jurídico de nuestro país, encontramos principalmente los siguientes ordenamientos y disposiciones, aplicables a las TI's:

1. Código de Comercio (C.Co.).- Respecto al Folio mercantil electrónico, y el Comercio electrónico, que incluye los mensajes de datos y la firma electrónica avanzada (FEA).
2. Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA).- Sobre programas de cómputo (*Software*) y bases de datos (*Data Base*).
3. Código Penal Federal (CPF).- Tipificando como delito el acceso ilícito a sistemas y equipos de informática.

4. Ley Federal de Protección de Datos en Posesión de Particulares (LFPDPP).- Que establece la protección a los mismos, independientemente de la forma en que se manejen, lo cual incluye cuando sea a través de TI's.
5. Ley de Instituciones de Crédito (LIC).- Que permite a los bancos las transacciones vía Internet (*E-banking*), y establece como delito el uso indebido de la tecnología y medios empleados en las mismas.

En los E.U.A. se encuentra en la Ley *Sarbanes-Oxley* (SOX), que aplica para las sociedades mercantiles mexicanas operando en dicho país, así como para sus subsidiarias mexicanas, la tipificación de delitos por alterar registros, independientemente en la forma en que se lleven a cabo, así como la sanción en prisión hasta por 20 años.

**VIGÉSIMA SÉPTIMA.-** De igual manera se concluye que en México son relevantes para las sociedades mercantiles, también las auditorías en materia de calidad, medio ambiente, de propiedad intelectual y de energía.

**VIGÉSIMA OCTAVA.-** En las sociedades mercantiles, se pueden distinguir dos grandes universos de aplicación del Gobierno Corporativo: las empresa grandes, y las "*MIPyMEs*" (Micro, Pequeña, y Mediana empresas), siendo en las primeras muy posible aplicar el Gobierno Corporativo.

En las MIPYMES, se encuentra más difícil contar con el mismo debido a factores como el desconocimiento del tema, los costos de implementación, y principalmente a que los dueños de las mismas no desean injerencia alguna en sus negocios, ni adquieren conocimientos de vanguardia como el que representa el Gobierno Corporativo, que ayuden a preservar y a potenciar sus empresas.

Esto se ve corroborado porque en el 86 % de ellas existe multiplicidad de roles, sólo un 4 % tiene consejeros independientes, y dos terceras partes no tienen un código de conducta (64 %).

En virtud de lo anterior, se debe hacer conciencia del Gobierno Corporativo, para que en la medida de lo posible se incorpore en dichas empresas.

**VIGÉSIMA NOVENA.-** Respecto al Gobierno Corporativo en las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas), los teóricos señalan que la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración deben atender a las funciones básicas: i) Auditoría, ii) Evaluación y Compensación, y iii) Finanzas y Planeación.

Particularmente para la *i) Función de Auditoría*, se recomienda que la *Asamblea de Accionistas*:

1. Revise, por lo menos dos veces al año, el desempeño financiero y operativo de la empresa, así como los planes para los siguientes años.
2. Institucionalice la sucesión.
3. Tenga control sobre los poderes de la empresa y cuente con una evaluación de las responsabilidades y facultades de los funcionarios.
4. Solicite la rendición de cuentas al administrador de la empresa.

Y por lo que hace al *Consejo de administración*, se sugiere que:

5. No sea muy grande: de cinco a siete miembros.
6. Se agenden oportuna y previamente sus sesiones, y se efectúen al menos trimestralmente.



7. Los consejeros cuenten con la información relevante sobre los asuntos a decidir, pues así habrá más posibilidad de aportar ideas y soluciones.
8. Las sesiones del Consejo no sean tan cortas (como para no poder comentar adecuadamente las ideas de sus miembros) ni tan largas (que lleguen a ser redundantes). Por lo regular, cuatro horas puede ser tiempo suficiente.
9. Se alleguen de la asesoría de expertos cuando sea necesario.
10. Se remunere a los consejeros, en proporción al tamaño de la empresa.
11. Realice una *vigilancia* principalmente desde el punto de vista contable, a través de los auditores y del comisario.

En mi opinión debe agregarse la vigilancia jurídica también.

En cuanto a la ii) *Función de Evaluación y Compensación* sugieren identificar:

1. El costo de oportunidad del administrador.
2. Las actividades del mismo y separarlas de sus derechos como propietario.

Por lo que respecta a la iii) *Función de Finanzas y Planeación*:

1. Formalizar la planeación estratégica mediante un documento donde se incluya la Misión de la empresa, la Visión sobre su futuro y las estrategias de negocio más importantes.

2. Analizar y evaluar las posibles inversiones que la empresa requiera para el futuro. Es importante señalar que se deben evitar las inversiones que no se justifican económicamente y determinar la fuente de sus recursos. En relación con lo anterior debemos evaluar también las inversiones realizadas en el pasado.
3. Se recomienda realizar presupuestos que ayuden a controlar las actividades de la empresa.
4. Una recomendación que cobra mayor importancia día a día es la administración de riesgos, ya que estos pueden ser de diversa naturaleza, algunos de ellos pueden derivarse de la exposición a la fluctuación del tipo de cambio, o simplemente deberse al incumplimiento de un proveedor.

Por lo anterior, es conveniente hacer un análisis de la situación y administrar o acotar la exposición a los mismos.

5. Tratar de no descapitalizar a su empresa ni tampoco que la vaya a endeudar mucho, pues todo tiene un límite.
6. Generar políticas claras de inversión y de financiamiento.

**TRIGÉSIMA.-** Una de las características distintivas de las sociedades mercantiles en México y en países emergentes, es que son propiedad de familias, y sobre todo administradas en forma *familiar* en contraste con una administración *profesional*, incluso en las que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, ya que el 95 % de ellas cuenta con al menos un miembro de la familia en alguna posición ejecutiva de alto poder de decisión.

Por lo tanto, en países como el nuestro, en donde hay muy poca diversificación del capital, el *Consejo de familia* puede ser un importante y eficaz contrapeso, al

institucionalizar las relaciones de este importante grupo de interés dentro de la sociedad mercantil, tomando en cuenta su composición, relaciones, y expectativas en el corto, mediano y largo plazo.

Se establece que para transitar exitosamente hacia la administración profesional o institucional, se debe:

1. Constituir una Asamblea de Accionistas, que tome las decisiones estratégicas, aislando la discusiones de las personales;
2. Crear un Consejo de Administración, que medie entre los conflictos familiares, con aceptación previa de todos los miembros de la familia involucrados en el negocio, siendo fundamental establecer sus reglas de actuación, que deberán ser equitativas para todos ellos, pero sobre todo institucionales, es decir, buscando preservar el negocio, a través de una agenda operativa rigurosa; y
3. Buscar el apoyo de profesionales independientes a la empresa, ya sea como consultores que ayuden al tránsito hacia una mejor administración del negocio y/o como parte del equipo directivo.
4. Contar con un Código de Buenas Prácticas Familiares, en que se:
  - a) Definan los roles, responsabilidad y remuneración en la empresa y en la familia.
  - b) Reconozca la importancia de respetar el proceso de toma de decisiones de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración.
  - c) Establezca un sistema de información, con base en la planeación y orientado a la medición y creación de riqueza.

- d) Institucionalice la sucesión, pues de la primera a segunda generación solamente sobreviven 3 de cada 10 empresas en México.

**TRIGÉSIMA PRIMERA.-** El entorno en que se instrumenta el Gobierno Corporativo es determinante para su buen funcionamiento, particularmente en los aspectos económico, jurídico, contable y financiero.

Actualmente México atraviesa por una etapa de estabilidad económica con crecimiento limitado, importantes retos sociales tales como la inseguridad y la delincuencia, la creación de empleos, una mejor distribución de la riqueza, así como un entorno mundial de recesión.

Aun así, nuestro país continúa siendo atractivo para la inversión extranjera, y la adopción en mayor medida del Gobierno Corporativo puede otorgar mayor seguridad.

En este sentido el Gobierno Corporativo en México ha mejorado substancialmente, sobre todo a partir de la incorporación de disposiciones legales relevantes en la Ley del Mercado de Valores en el año 2005 (con un promedio de calificaciones de 6.7 sobre un máximo de 10), pero todavía tiene importantes áreas de oportunidad principalmente respecto a lo siguiente:

1. Hay un gran desconocimiento y por tanto falta de interés en el mismo. Al respecto podría incentivarse por las autoridades, en conjunto con las principales universidades del país, su divulgación e instrumentación, dentro de los programas de incubadoras de empresas.
2. De acuerdo a la segmentación de las empresas, la relación entre tamaño y conocimiento del Gobierno Corporativo es directamente proporcional.

3. En las empresas medianas y pequeñas (PYMES) podría aplicarse en mayor medida el Gobierno Corporativo, siendo más difícil su adopción en las microempresas, debido al costo que implica.
4. La mayoría de los estudios en materia de Gobierno Corporativo son hechos por contadores, aún seguidos de los economistas, pero deben realizarse también por profesionales del Derecho, e incluso por equipos interdisciplinarios, a fin de crear sinergia entre ellos, y generar mejores soluciones integradas desde los puntos de vista profesionales más relevantes.

En nuestra opinión este es un asunto más de negocios y de toma de decisiones, que contable.

5. La propiedad de la empresa se encuentra concentrada en una proporción muy alta en pocas manos, normalmente familias, que tiene como área de oportunidad el transitar hacia una administración profesional, que incluya al Gobierno Corporativo.
6. Los consejeros tienen poca representación en la toma de decisiones de las empresas en México, aún en las grandes, debido a que no se ha profesionalizado su actuación, lo cual implica una baja o inexistente remuneración, así como el participar en demasiados consejos de administración.
7. Se debe contar con una supervisión que contra reste el oligopolio mundial de las cuatro grandes firmas contables PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte, y Ernst & Young, mediante un comité de auditoría interna robusto en cuanto a:
  - a) Composición y calidad.

- b) Procedimientos.
- c) Comprensión del negocio y sus riesgos.
- d) Comunicaciones e información.

No obstante lo anterior, se concluye que el Gobierno Corporativo no asegura la permanencia y el éxito de los negocios, pero si mejora su posibilidad de supervivencia, así como un trato equitativo a los distintos grupos de interés.

**TRIGÉSIMA SEGUNDA.-** Respecto a Petróleos Mexicanos (PEMEX), el Gobierno Corporativo puede contribuir para:

1. Se permita la inversión del público en general mediante la bolsa de valores.
2. Se revise la situación con su sindicato, y se haga obligatoria la transparencia y la rendición de cuentas.
3. Se permita la inversión privada nacional o extranjera, en áreas selectas cómo son la exploración en aguas profundas, o la producción de combustibles en territorio nacional.
4. Se consolide a las cuatro subsidiarias en una sola corporación, y eventualmente se modifique su régimen jurídico para ser una Sociedad Mercantil, aunque de participación estatal mayoritaria en el capital.
5. Se permita la comercialización de gasolinas y combustibles de cualquier marca en el país, y no sólo de PEMEX, a fin de alcanzar estándares internacionales en precio y calidad, así como brindar al consumidor más opciones de compra.

6. Se haga una importante inversión en activos fijos y adquisición y desarrollo de tecnología de punta, tanto para los procesos de extracción como de producción.
7. Se rescaten e incentiven los programas de capacitación a nivel técnico y profesional, para el desarrollo de una verdadera profesionalización de las actividades petroleras en México, no sólo las técnicas, sino también las adyacentes, tales como la financiera, de comercialización, de seguridad industrial, y de internacionalización, al efecto deben rescatarse y reposicionarse las carreras universitarias como la de ingeniero petrolero.
8. Se realicen auditorías legales sobre los procesos más relevantes
9. Se destine un fondo especial para el desarrollo de energías alternativas limpias.
10. En suma, **NO se trata de privatizar el petróleo**, que deberá continuar siendo del dominio de la nación, sino de optimizar su aprovechamiento, a través de los esquemas más idóneos, incluyendo la participación de los particulares en su caso, cuando sea lo más conveniente.

**TRIGÉSIMA TERCERA.-** El perfeccionamiento y nivel del Gobierno Corporativo se mide en cada país, por organismos financieros internacionales como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), así como por consultoras internacionales y universidades.

Para cada sociedad mercantil, el éxito y buen desempeño se mide principalmente por sus indicadores financieros:

1. Para *los proyectos de inversión*, principalmente a través de tres indicadores: i) Valor Presente Neto (VPN), ii) Tasa Interna de Retorno (TIR), y iii) Retorno del capital en tiempo (*Payback*).
2. Asimismo, para *negocios en marcha*, por las *Razones financieras* que a su vez se agrupan en cuatro criterios de: i) *Rentabilidad*, ii) *Liquidez*, iii) *Apalancamiento* y iv) *Operatividad*.
3. En cuanto a la medición del capital, encontramos los modelos e indicadores siguientes (en orden alfabético):
  - a) CAMELS (*Capital, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity, and Sensitivity*).
  - b) CAPEX (*Capital Expenditures*).
  - c) CAPM (*Capital Asset Pricing Model*).
  - d) EBITDA (*Equity before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*),
  - e) EVA (*Economic Value Added & Value-Based Management*).
  - f) NOPAT (*Net Operating Profit after Taxes*).
  - g) *Q de Tobin*.
  - h) WACC (*Weighted Average Capital Cost*).



4. Y finalmente para el desempeño de la gestión encontramos como técnica de vanguardia al Balanced Scorecard (BSC), o *Tablero de Mando Integral*, que resume el estado que guarda cada sociedad mercantil, en base a cuatro perspectivas: i) la financiera, ii) el cliente, iii) la vida interna de la organización, y iv) el aprendizaje y crecimiento organizacional.

**TRIGÉSIMA CUARTA.-** No existe un modelo único ni exclusivo de Gobierno Corporativo, ya que el mismo además de apoyarse en una base teórica, es fundamentalmente casuístico, habiendo variaciones de acuerdo a las variables relevantes de preferencia en cada país, como las siguientes:

**GC, VARIABLES RELEVANTES EN CADA PAÍS:**

<b>VARIABLE/  PAÍS</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>TRANSPARENCIA</b>	<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DIRECTOR GENERAL</b>	<b>ENFOQUE AL ACCIONISTA</b>	<b>ENFOQUE INSTITUCIONAL (Stokeholder)</b>
15. MÉXICO	X	X	√	√	X	X	√
16. E.U.A.	√	√	√	√	√	√	X
17. CANADÁ	√	√	√	√	√	√	X
18. ARGENTINA	X	X	X	X	X	X	√
19. BRASIL	X	X	X	X	X	X	√
20. CHILE	X	X	√	√	X	X	√
21. ESPAÑA	X	X	√	X	X	X	√
22. ITALIA	X	X	√	X	X	X	√
23. REINO UNIDO	√	X	√	X	√	√	X
24. ALEMANIA	√	X	√	√	√	X	√
25. FRANCIA	X	X	X	X	X	X	√
26. CHINA	√	X	X	X	X	√	X
27. JAPÓN	√	√	√	X	X	X	√
28. COREA DEL SUR	√	X	X	X	X	√	X

**TRIGÉSIMA QUINTA.-** El Gobierno Corporativo puede aplicarse a cualquier organización, ya sea privada, pública, estatal, lucrativa o no, nacional o internacional, pero es idóneo para las sociedades mercantiles.

**TRIGÉSIMA SEXTA.-** Entre los *beneficios* que se logran con un adecuado BGC se presentan los siguientes:

1. Incrementar el valor actual y futuro de la organización.
2. Asegurar una mayor sustentabilidad, es decir, una mayor permanencia en el tiempo.
3. Financiarse a menor costo al disminuir el riesgo de invertir en ellas.
4. Sensible disminución de los conflictos entre los *Stakeholders*, al equilibrar los intereses de todos mediante decisiones justas y equitativas.
5. En general permite una mejor toma de decisiones, al trasladarse de unas pocas personas hacia un grupo más amplio, y siendo validadas o rechazadas por los contrapesos establecidos al efecto.

Por otra parte, su adecuado funcionamiento dependerá, como en toda herramienta o instrumento, de:

1. Su adecuado uso e instrumentación.
2. El apoyo de los distintos actores involucrados, pues implica descentralizar el proceso de toma de decisiones, para institucionalizarlo.

**TRIGÉSIMA SÉPTIMA.-** Al aportar importantes contribuciones en la previsión y solución de problemas y controversias, entre los distintos grupos de interés de una corporación, el Gobierno Corporativo es un instrumento de vanguardia en cuyo estudio se debe ahondar.

## PROPUESTAS

**PRIMERA.-** Instrumentar un efectivo control sobre decisiones relevantes, mediante un sistema de contrapesos que las valide, modifique o rechace, que no sólo atienda a los intereses de los accionistas, sino a los de todos los grupos de interés (denominados como los *Stakeholders*), en forma institucional.

**SEGUNDA.-** Divulgar aún más el cuerpo de conocimientos conocidos como *Gobierno Corporativo* y *Buen Gobierno Corporativo*, a través de su inclusión en los planes de estudio de las universidades, a nivel licenciatura (la Universidad Panamericana ya lo ha hecho en la carrera de licenciado en Derecho), y sobre todo a nivel posgrado (en el ITAM e IPADE ya existen programas al respecto).

**TERCERA.-** Incentivar el análisis y la investigación del GC entre los estudiosos del Derecho, así como crear equipos interdisciplinarios, que integren aportaciones de sus respectivos campos de conocimiento, y logren en su caso crear una verdadera sinergia entre ellos, sus investigaciones, y los hallazgos y las propuestas que generen.

Lo anterior ya que considero que el Gobierno Corporativo proporciona una óptica moderna e incluyente del derecho societario mercantil, con una gran área de oportunidad para su estudio y aplicación en la realidad, como parte importante del derecho preventivo, en la solución a problemas concretos en las empresas y en las sociedades mercantiles.

**CUARTA.-** Determinar con precisión cuál es el perfil corporativo de cada sociedad mercantil, tomando en cuenta a su Misión, Visión, y Valores imperantes, así como los aspectos propios del sector o industria en que se desempeña, a fin de adecuar las medidas de Gobierno Corporativo a cada caso concreto.

**QUINTA.-** Se debe con la validación y el perfeccionamiento del Gobierno Corporativo, conforme se avance en su estudio, y de acuerdo a los aspectos prácticos evolutivos, dentro del universo de las sociedades mercantiles, sin descuidar sobre todo sus aspectos jurídicos, ya que los mismos son los que mayor incidencia tienen en su adecuada instrumentación y aplicación, sin que hayan sido abordados en forma extensiva por los estudiosos del Derecho en México.

Asimismo, se deberá hacer obligatorio mediante reformas a la ley, el cumplimiento de los aspectos mínimos deseable de Gobierno Corporativo, ya que sólo así son atendidos, pues la auto regulación no es eficaz ni eficiente.

**SEXTA.-** Actualizar a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), para modernizarla y lograr lo siguiente:

1. Tener un lenguaje más claro y accesible.
2. Permitir la creación de personas jurídicas colectivas mercantiles por una sola persona
3. Reflejar los avances en materia de Tecnologías de la Información (TI's), ya que pueden hacer más eficiente la operación y procesos internos y externos, sin descuidar la seguridad jurídica.
4. Proponer y legislar sobre otros tipos sociales, y crear subtipos de la actual S.A., que puedan ser un vehículo jurídico más adecuado a los segmentos de actividad empresarial de: MIPYMES (micro, Pequeña y Mediana Empresa), así como respecto a las empresas grandes.
5. Derogar las sociedades en desuso: i) Comandita simple, ii) Comandita por acciones y iii) en nombre colectivo, que nadie utiliza desde hace varias décadas, ya que **NO** acotan la responsabilidad patrimonial al ente creado,

extendiéndose hacia el patrimonio de sus dueños, lo cual en cambio sí hacen la S.A. y la S. de R.L., por lo que sólo se usan éstas dos actualmente. Asimismo, suprimir la referencia a las Sociedades Cooperativas.

6. Establecer sanciones monetarias más eficaces e indizadas en los aspectos que se desean controlar, ya que actualmente las sanciones son de un monto muy bajo o impreciso.

**SÉPTIMA.-** Se propone adicionar a la LGSM, u ordenamiento que la sustituya en el futuro, disposiciones de Gobierno Corporativo claras, precisas y sencillas, como las siguientes:

**d) En general para cualquier sociedad mercantil:**

- xliii. Hacer énfasis no sólo en el Gobierno Corporativo, sino en el Buen Gobierno Corporativo.
- xliv. Incluir definiciones como las contempladas en la LMV, cuando sean propicias, tales como las de: *persona relevante, persona relacionada, deber de fidelidad, conflicto de intereses, etc.*
- xlv. Que sea obligatorio que cada sociedad mercantil señale cuál es su negocio principal, pues en México el objeto social es muy amplio, lo cual puede conservarse, pero denotando lo primero.
- xlvi. Rescatar la figura del comisario para que cumpla efectivamente sus funciones.

- xlvi. Garantizar el trato equitativo a todos los accionistas, incluyendo el tipificar y ampliar el derecho al retiro inmediato de la sociedad, cuando alguna contraparte adquiera más del 50 % del capital social.
- xlviii. Centrarse más en los *Stakeholders* y no solamente en los accionistas.
- xlix. Imponer la obligación de contar con los contrapesos que decida la Asamblea de Accionistas, detallando los requisitos mínimos para cada uno de ellos, según se trate de: comités, auditorías, consejeros independientes, oficina de cumplimiento, contraloría interna, etc.
  - I. Segmentar a la S.A., para que su regulación jurídica concuerde con su segmentación económica en MIPYMES y grandes empresas, es decir, en base a sus dimensiones podrían haber cuatro subtipos de sociedad mercantil: micro, pequeña, mediana y grande, con disposiciones de Gobierno Corporativo para cada una de ellas.
  - ii. Contemplar a la SAPI en este ordenamiento, en lugar de en la LMV.
  - lii. Reconocer, tipificar, y proporcionar los requisitos mínimos de formalización, respecto a los socios industriales.
  - liii. Dar preponderancia formal a la familia como un grupo de interés relevante en México, haciendo obligatorio el formalizar sus relaciones con la sociedad mercantil, mediante instrumentos como el Consejo de Familia.
  - liv. Garantizar que los tomadores de las decisiones más relevantes cuenten con la información necesaria, encuadrada en el contexto imperante, para que puedan efectuar este proceso en forma eficiente y oportuna.

- iv. Tipificar cuáles son las decisiones relevantes, que por tanto deben tomar o avalar los accionistas, el consejo de administración, o ambos, en base a la estructura financiera de cada sociedad mercantil, y/o mediante el establecimiento de montos mínimos indizados a variables macroeconómicas.
  
- lvi. Instituir el retiro obligatorio de sus principales directivos a partir de cierta edad, tal vez los 70 años, sin perjuicio de que se puedan ocupar cargos honorarios o de consejería, siendo remunerados o no.
  
- lvii. Que el gobierno federal otorgue incentivos fiscales a quienes inviertan en materia de Gobierno Corporativo, así como instituir certámenes nacionales de investigación, e implementación en empresas mexicanas.  
  
Incluso podría considerarse la creación de un instituto mexicano de Gobierno Corporativo.
  
- lviii. Tipificar las transacciones entre partes relacionadas, e instituir los criterios de transparencia y rendición de cuentas a lugar.
  
- lix. Para todas las disposiciones que se contemplen por ministerio de ley, o como auto regulación, instituir que se presente un informe anual, y que en cada rubro se atienda al principio de *cúmplase o explíquese*.
  
- lx. Hacer que cada funcionario avale su actuación, mediante firma autógrafa en los documentos relevantes a lugar.
  
- lxi. Ampliar las alertas tempranas de deterioro financiero, utilizando razones financieras, porcentaje de participación en el mercado, márgenes bruto y neto de ganancias, en que los accionistas y el consejo de administración deberán formalmente reconocer la situación, y tomar decisiones al

respecto. Lo anterior en virtud de que actualmente sólo se incluye en la materia, al estado técnico de disolución.

- lxii. Incluir delitos en materia societaria en específico, que sancionen a los accionistas, a la alta dirección, a los empleados y terceros, que presenten información falsa, incompleta o a destiempo, hagan uso indebido de la información privilegiada, o un desvío de recursos hacia fines distintos a los del negocio, por ejemplo.
- lxiii. Proponemos que las sanciones sean agravadas para los accionistas, la alta dirección, y los profesionales respecto a los actos indebidos que realicen dentro de su área profesional de competencia.
- lxiv. Hacer obligatorio que las sociedades mercantiles extranjeras que realizan habitualmente negocios en México, ya sea directamente, o través de terceras personas o vehículos de propósito específico, atiendan a los principios de Gobierno Corporativo contemplados en la legislación societaria mexicana.
- lxv. Asimismo, las sanciones deben establecerse en base a la estructura financiera de cada sociedad mercantil, y/o en forma indizada, tomando en cuenta la inflación, el Salario Mínimo General vigente en el Distrito Federal (SMGDF, el Producto Interno Bruto (PIB), o una mezcla de varios indicadores macroeconómicos, de tal manera que se mantengan actualizadas y en proporción al entorno económico.
- lxvi. Para las personas físicas involucradas en ilícitos, además de las sanciones respectivas señaladas en otros ordenamientos, instituir una inhabilitación temporal o permanente para desempeñar cargos similares o de responsabilidad mayor, en otras sociedades mercantiles, siempre que sean oídos y vencidos en juicio.



- lxvii. Respecto a la sociedad mercantil establecer claramente la posible sanción de obligar al grupo de control a vender la misma, e incluso formalizar que el poder judicial pueda ordenar su disolución y liquidación, cuando a través de ella se realicen actos irregulares en forma reiterada.
- lxviii. Que las organizaciones empresariales y los gobiernos federal y estatal, instrumenten consejos de asesoría en materia de Gobierno Corporativo, para aquellas empresas que no puedan pagarla, prestando la misma profesionales independientes, como abogados, contadores, financieros, economistas, pagando un honorario razonable a los especialistas en la materia, así como a través de las firmas relevantes de profesionales, mediante un esquema *pro-bono*, y también mediante convenios con las principales universidades del país y del extranjero.

**e) Para las empresas medianas y grandes:**

- lxix. Formalizar la obligatoriedad, para que cada uno de los miembros de la alta dirección cuente con una garantía institucional, ya sea fianza o seguro de caución, que cubra la responsabilidad civil, tanto por lo que hace a su adecuado desempeño, como para el caso de que sean demandados injustamente.
- lxx. Prohibir la tercerización para el uso de los recursos humanos, haciendo que se cumpla con la LFT en materia de reparto de utilidades.
- lxxi. Hacer obligatoria la auditoría legal, e instituir la colegiación y certificación en materia de Gobierno Corporativo, en cuanto a sus aspectos generales y jurídicos.
- lxxii. Rotar a los auditores cada cinco años.

- lxxiii. Establecer en mayor detalle los requisitos de forma y fondo para los estados financieros mínimos a emitir, incluyendo el especificar interna y externamente quién los avala.
- Asimismo, presentarlos al menos al término de cada trimestre, a consideración de la alta dirección, es decir, del consejo de administración, y estos a su vez a los accionistas.
- lxxiv. Incluir disposiciones en materia de equidad de género.
- lxxv. Tipificar, prohibir y sancionar la discriminación hacia el recurso humano, particularmente por cuestiones de género, edad, estado civil, o discapacidad, cuando dichos factores no sean relevante para el trabajo o función a desempeñar.
- lxxvi. Instituir el procedimiento a lugar en materia de prevención de riesgos (*Risk Management*).
- lxxvii. Reconocer formalmente el uso de las tecnologías de la información, como parte del *E-business*, permitiendo la celebración de asambleas a través de las telecomunicaciones, formalizando la creación, registro y preservación de las actas de asambleas y de los correspondientes libros corporativos que las contienen, en forma virtual.
- lxxviii. Reglamentar las estructuras corporativas de los grupos de negocios, respecto a los derechos y obligaciones de las tenedoras y sus subsidiarias, especificando claramente los derechos y obligaciones entre ellas, así como respecto a terceros, mediante la suscripción formal de convenios de responsabilidad entre las mismas.
- lxxix. Formalizar que se cuente con un código de conducta, de conocimiento público, explicado y entendido por todas las personas que colaboren en la

sociedad mercantil en cuestión, quienes deberán repasarlo y certificarse cada año.

lxxx. Tener consejeros independientes, en proporción de al menos un tercio en su consejo de administración.

Celebrándose al efecto un contrato de prestación de servicios, con la sociedad mercantil, en donde se detallen sus derechos y obligaciones, tales como requisitos de asistencia, ejercicio de la función, deber de confidencialidad, etc.

lxxxii. Especificar los asuntos responsabilidad del consejo de administración, contando al menos con los relativos sobre: auditoría, evaluación y compensación, así como finanzas y planeación.

lxxxiii. Los principales tomadores de decisiones deberán obtener certificación dentro de un plazo razonable y mantenerla vigente, en materia de conocimientos mínimos de negocios, tecnologías de la información, mercadotecnia, contabilidad, finanzas, y Derecho.

lxxxiii. Instituir los requisitos mínimos a observar, en materia de valuación de acciones.

**f) Para los contadores y despachos contables:**

xlvi. Establecer una mayor responsabilidad en su campo de actuación profesional.

xlvii. Prohibir expresamente que el auditor contable haga las veces de Comisario también, ya que puede haber un conflicto de intereses.

- xlviii. Sancionar el oligopolio en los servicios contables, y propiciar la diversificación en los servicios de asesoría en la materia, prohibiendo expresamente que los consultores puedan ser auditores de la misma sociedad mercantil.

**OCTAVA.-** Dotar de facultades a las autoridades hacendarias mexicanas, para efectuar lo siguiente respecto a los bancos:

- A.** Medir la calidad de los servicios, ya que particularmente en sucursal son deficientes y tardados,
- B.** Incentivar la inversión en tecnologías de la información, como un porcentaje mínimo de sus utilidades de operación, pues es inconcebible las frecuentes fallas en sus sistemas.
- C.** Prohibir los esquemas de tercerización o subcontratación de la fuerza laboral, que desde ningún punto de vista es justificable en este caso, ya que los bancos en México actualmente generan grandes utilidades.

En cambio hacer obligatoria la inversión en la capacitación del capital humano, en un porcentaje mínimo de sus utilidades.

- D.** Revisar el precio que imponen los bancos a los cliente para tener acceso a sus portales y realizar operaciones mediante el uso de internet (*E-banking*), ya que el costo para ellos es mucho menor para dichas instituciones que el realizado en una transacción en sucursal,
- E.** Si bien las tasas **NO** pueden reducirse por decreto, si pueden establecerse parámetros internacionales en relación a su costo de

fondeo, pues actualmente el diferencial en tasas es superior al obtenido en cualquier país, por un amplio margen, lo que desincentiva el ahorro pues la tasa pasiva es muy baja, al ser del 2 % máximo para el grueso de las inversiones, frente a una tasa activa de 34 % en promedio, según el tipo de crédito de que se trate, llegando incluso hasta el 90 % en el caso de tarjeta de crédito, lo que inhibe el crédito, y por tanto también a la economía de nuestro país,

**F.** También me pronuncio en contra de que los bancos sean propiedad del capital extranjero, ya que las utilidades se van fuera de nuestro país, financiando el desarrollo en sus lugares de origen y no en México, y sobre todo porque el sistema de pagos representa una cuestión de seguridad nacional que no puede estar en manos extranjeras, tal y como se evidencia en cualquier país importante actualmente.

**NOVENA.-** Que el resultado final de la Auditoría legal, proporcionado mediante un Dictamen, tenga al menos los siguientes elementos:

1. *Expresar a quién se dirige: Asamblea de accionistas, Consejo de administración, director general, etc.*
2. *Definición y alcance (Scope):* Si la auditoría legal es integral o parcial.
3. *Método de elaboración:* Expresando si se efectuaron revisiones físicas adicionales a las documentales, entrevistas al personal responsable, así como la metodología en general empleada.

4. *Resultados*: Expresar si hay o no riesgos extraordinarios, en su caso en qué consisten, y cuál es su cuantificación probabilística, financiera, reputacional, y de obligaciones y consecuencias jurídicas.
5. *Responsable*: Nombre de quien la firma, pues adquiere incluso responsabilidad civil en caso de negligencia, dolo o mala fe.
6. *Firma autógrafa del mismo*: lo cual en México se hace individualmente, y no a nombre del despacho jurídico.
7. *Anexos*: Incluir el detalle y soporte de la Auditoría Legal, lo que puede abarcar a manera de soporte y correlación, a otras opiniones, sean jurídicas o no (por ejemplo contables, financiera, operacionales, tecnológicas, etc.).

Previo a la emisión del dictamen definitivo, se genera un borrador, en el cual se informa al cliente y áreas respectivas de los hallazgos, a fin de dar a los responsables del área el derecho de réplica, lo que podría llegar a modificar el Dictamen, ampliándolo o reduciéndolo.

**DÉCIMA.-** El determinar la periodicidad para realizar la Auditoría Legal compete al consejo de administración o la alta dirección, pero en general se *proponen* los siguientes términos:

- Auditoría Legal Integral: cada 5 años.
- Manual de Conducta: 2 a 3 años.
- Mapeo de Leyes y Dictámenes Jurídicos: según ocurrencia.

*Anualmente:*

- Poderes.
- Control Documentario.
- Registro Público de la Propiedad y otros registros relevantes.
- Inventarios.
- Toma de decisiones relevantes y estructura corporativa.
- Compras.
- Libros y Actas de Asambleas.
- Informe Anual.
- Seguros, fianzas y avales.

Posteriormente habrá *Periodicidad y Mejora Continua*, es decir se dará mantenimiento a la Auditoría Legal, hasta que vuelva a realizarse íntegramente, por un nuevo auditor legal, cada cinco años.

**DÉCIMA PRIMERA.-** Que con el resultado de las auditorias que lleve a cabo la sociedad mercantil, se realice siempre una labor de *inteligencia empresarial*, a fin de integrarlas, interpretarlas, sintetizarlas, y transmitir la información relevante oportunamente a los tomadores de decisiones, constituyendo así un poderoso contrapeso que contribuye al Gobierno Corporativo en forma efectiva.

**DÉCIMA SEGUNDA.-** Respecto a las PYMES, debe recordarse que el Gobierno Corporativo y el Buen Gobierno Corporativo son de índole casuística, por lo que en su adecuada implementación deben considerarse en principio las herramientas más avanzadas en la materia, respecto a la toma de decisiones, su validación a través de contra pesos, y fundamentalmente la institucionalización de este modelo de gestión, adecuándolas al contexto de cada pequeña o mediana empresa, tomando en cuenta principalmente su volumen de negocio actual y proyectado.

**DÉCIMA TERCERA.-** Impulsar al Gobierno Corporativo y al Buen Gobierno Corporativo, como un factor de incidencia positiva y de cambio en la cultura organizacional mexicana, hacia una mayor productividad.

**DÉCIMA CUARTA.-** Se debe compensar a los consejeros en base al costo de oportunidad por el tiempo empleado, y limitarse su participación a un máximo de cinco consejos de administración, así como en aquellas empresas en que pudiera haber conflicto de intereses.

**DÉCIMA QUINTA.-** Sobre el particular *se propone* impulsar la creación de grupos interdisciplinarios de estudio, análisis e investigación, en donde estén presentes abogados, economistas, contadores, financieros, y empresarios.

Lo cual puede hacerse a través de universidades públicas y privadas, así como colegios de profesiones, y organismos empresariales.



## FUENTES DE CONSULTA

### I. TEXTOS

#### A) LIBROS

ACOSTA ROMERO, Miguel, *Nuevo Derecho Bancario*, Ed. Porrúa, México, 2003, ISBN 970-07-1102-1.

\_\_\_\_\_, *et al.*, *Tratado de sociedades mercantiles con énfasis en la sociedad anónima*, 2ª ed. México, Porrúa, 2004, ISBN 970-07-4727-1, (KGF1295/A36)<sup>957</sup>.

AGUAYO QUEZADA, Sergio, *Vuelta en U, guía para entender y reactivar la democracia estancada*, Ed. Taurus, México, 2007.

AGUILAR MONTEVERDE, Rubén, *et al.*, *Gobierno Corporativo eficaz: el sistema de control interno como herramienta fundamental*, Ed. Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, A.C., México, 2007, ISBN 970 9898 175.

*ANÁLISIS DE LOS PRECIOS Y DE LOS SUBSIDIOS A LAS GASOLINAS Y AL DIÉSEL, 2007-2011*, Cámara de diputados, México, 2011, el cual puede consultarse íntegramente en: <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SAE-ISS-06-11.pdf>

*ANUARIO ESTADÍSTICO 2010*, Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (CONDUSEF), México, 2011.

*APRENDIENDO A HACER NEGOCIOS EN UN MUNDO VOLÁTIL, 3ª ENCUESTA DE CEO EN MÉXICO*, Ed. Pricewaterhousecoopers, México, 2011.

---

<sup>957</sup> Los números entre paréntesis corresponden a la clasificación en la biblioteca de la Facultad de Derecho de la UNAM.

ARCE GARGOLLO, Javier, *Contratos mercantiles atípicos*, 8ª ed., Ed. Porrúa, México, 2001, (HD3858/A73).

ARELLANO GARCÍA, Carlos, *Métodos y técnicas de la investigación jurídica*, 2ª edición, Ed. Porrúa, México, 2001, ISBN970-07-268/86.

ARELLANO HOBELSBERG, Walter, *Metodología jurídica*, Ed. Porrúa, México, 2007, ISBN 970-07- 6602-0.

ARENS, Alvin, et.al. *Auditing and assurance services: an integrated approach*, Ed, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

ARMENDÁRIZ MARTÍNEZ, Juan Alberto, *Las finanzas públicas y el desarrollo eficiente en el estado de Puebla*, Ed. Gernika, México, 1999, ISBN 970-637-084-6.

ASTUDILLO URSÚA, Pedro, *Los Títulos de crédito, parte general*, Ed. Porrúa, México, 1983, (HG3729.M4/A77).

ATHIE GUTIÉRREZ, Amado, *Derecho mercantil*, 2ª ed. Ed. McGraw-Hill, México, 2002, (KGF1059/A74 2002).

ATRI, Mauricio, *Refranero legal mexicano, una muy particular introducción al estudio del Derecho*, Coed. Porrúa-Escuela Libre de Derecho, México 2006, ISBN 970-07-6367-6.

\_\_\_\_\_, *Responsabilidad del despacho de abogados, en la práctica profesional de sus integrantes, conforme al orden jurídico mexicano*, Coed. Porrúa-Escuela Libre de Derecho, México 2012, ISBN 978-607-09-1176-7.

AUDIT COMMITTEE, *10 Ways to Collaborate with Internal Audit*, Ed. Horwath International Associates, E.U.A., 2008.

AVENDAÑO CARBELLIDO, Octavio, *Derecho empresarial mexicano*, Temas selectos, Ed. Porrúa, México, 2010, ISBN 978-607-09-0448-6.

BÁEZ MARTÍNEZ, Roberto, *Ley General de Sociedades Cooperativas*, Ed. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, México, 2008, ISBN 970-8130-67-2, (KGF1370.A46/B34).

BARUGEL, Ernesto, *La Gobernancia en las Empresas de Familia, Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia*, Ed. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina, 2005.

\_\_\_\_\_, *Gobierno corporativo en la empresa familiar, Arquitecturas diseñadas para superar la crisis de la delegación*, Ed. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina, 2010.

BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín, *Filosofía del derecho internacional, sus filosofías y politosofías de la sociedad mundial*, Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1985, (JX3091/B38).

BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol, *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, Ed. Mc Graw Hill, México, 2004.

BUNGE, Mario, *La investigación científica*, 2da edición, Editorial Ariel, Barcelona, 1983, ISBN 968- 6640-10-X.

CADBURY, Adrian, *The Financial Aspects of Corporate Governance* (conocido coloquialmente como: *The Cadbury Report*), Ed. GE Publications, Inglaterra, 1992.

CALLAO GASTÓN, Susana, et al., *Gobierno Corporativo y Deficiencias en la Información Contable*, Universidad de Zaragoza, artículo publicado en la Revista de contabilidad Vol. 10 No. 1, España 2008, pp.133-156.

CARPY, Carlos, *Dinámica y Mejores Prácticas del Comité de Auditoría, pieza angular para el control de su negocio*, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, México, 2008.

CARRASCO FERNÁNDEZ, Felipe Miguel, *Auditoría Legal en materia laboral*, Revista del Posgrado en Derecho de la Universidad Iberoamericana, México, 2002, Vol. 1, pp.265-289.

\_\_\_\_\_, *Auditoría Legal Societaria*, Revista del Posgrado en Derecho de la Universidad Iberoamericana, México, 2002, Vol. 1, pp.377-407.

\_\_\_\_\_, *La enseñanza de la Auditoría Legal a través del estudio de casos en las universidades de América Latina*, Revista del Posgrado en Derecho de la Universidad Iberoamericana, México, 2002, Vol. 1, pp.465-485.

CARVALLO YAÑEZ, Erick, *Nuevo Derecho Bancario y Bursátil Mexicano*, Ed. Porrúa, México, 1999, ISBN 970-07-1601-5.

\_\_\_\_\_, *Práctica Corporativa Jurídica de las Sociedades Anónimas, Legislación, jurisprudencia y formatos*, Ed. Porrúa, México, 2001, ISBN 970-07-2900-1, (KGF1295/C36).

CASADOS BORDE, Alfonso J., *El método de estudio del derecho mercantil*, Ed. Fontamara, México, 2013, ISBN 978-607-736-006-3.

CASTAÑEDA RAMOS, Gonzalo, *La empresa mexicana y su gobierno corporativo*, Ed. Universidad de las América (UDLA), campus Puebla, México, 1998, ISBN 970 9065 00 9.

\_\_\_\_\_, *Corporate Governance in Mexico*, OCDE y Banco Mundial, Mesa redonda sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica, Sao Paolo, 2000.

CASTRILLÓN Y LUNA, Víctor M., *Ley General de Sociedades Mercantiles, Comentada*, Ed. Porrúa, 3ra edición, México, 2007, ISBN 970-07-7019-2, (KGF1295.A31934/C37).

\_\_\_\_\_, *Sociedades mercantiles*, Ed. Porrúa, 4ta edición, México, 2011, ISBN 978-607-09-0785-2.

CERVANTES AHUMADA, Raúl, *Derecho mercantil, primer curso*, México, Editorial Herrero, 1975, (HF1281/C46).

CEVALLOS GÓMEZ, Jesús, *et al.*, *Consejo Corporativo de Alta Efectividad*, Ed. Digital Oriente, México, 2003, ISBN 968-7903-58-9.

CLINTON, Hillary Rodham, *Living History*, Ed. Scribner, NY, 2003, ISBN 0-7432-6202-6.

*CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS*, Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Segunda revisión México, 2010.

COLLEY, John L., *et al.*, *Corporate Governance*, Ed. McGraw Hill, E.U.A., 2003, ISBN 0 07 142999 9.

CONTRERAS MENESES, Rafael, *La Auditoría Legal*, conferencia sustentada el 28 de febrero de 2003, en el primer Congreso Nacional de Derecho, Universidad Iberoamericana, Puebla, 2003.

*CORPORATE GOVERNANCE, The Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Businesses*, Coedición del Foro Mundial de Gobierno Corporativo, y de la Corporación Financiera Internacional, Nueva York, E.U.A., 2009.

CROSBY, Phillip B., *La calidad no cuesta: el arte de asegurar la calidad*, Ed. CECSA, México, 1978.

CRUZ REYES, Guillermo, Coord., *Gobierno Corporativo Eficaz, el sistema de control interno como herramienta fundamental (situación de las empresas mexicanas)*, Ed. Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, México, 2007, ISBN 970-9898-17-5.

\_\_\_\_\_, *Gobierno Corporativo, ¿Mejor o igual?*, Ed. Deloitte, México, 2005.

\_\_\_\_\_, *et al.*, *La institucionalización de la empresa, casos de éxito de Gobierno Corporativo*, Ed. Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, México, 2006, ISBN 970-9898-04-3.

DAVID, Fred R., *Strategic Management, Dealing with disruption, adapting to service and thrive*, Ed. Pricewaterhousecoopers, E.U.A., 2012, ISBN 0-13-186949-3.

DE LA FUENTE RODRIGUEZ, Jesús, *Análisis y Jurisprudencia de la Ley de Instituciones de Crédito*, Ed. Porrúa, México, 2003, ISBN 970-07-3806-X.

\_\_\_\_\_, *Ley del Mercado de Valores (Análisis, exposición de motivos, jurisprudencia, casos prácticos, disposiciones de las autoridades financieras)*, Ed. Porrúa, México, 2009, ISBN 978-607-9-00030-1.

\_\_\_\_\_, *Tratado de Derecho Bancario y Bursátil*, Ed. Porrúa, México, 2010, ISBN 970-07-7254-3.

DE LA TORRE DÍAZ, Francisco Javier, *Ética y deontología jurídica*, Madrid, Dykinson, 2000, (K2146.A58/T67).

DE PAULA, Germano M., *et al.* Compiladores, *Gobernabilidad corporativa, responsabilidad social y estrategias empresariales en América Latina*, Ed. Mayol, Colombia 2005, ISBN 978 958-8307-05-3.

DÍAZ BRAVO, Arturo, *Contratos mercantiles*, Ed. IURE editores, México, 2006, ISBN 968-409-57-9.

\_\_\_\_\_, *Derecho Mercantil*, Ed. IURE editores, México, 2004, ISBN 968-5409-14-5.

DIGMAN, LESTER A., *Strategic Management*, ISBN 0-256-06673-6.

DRESSER, Denise, *El país de uno*, Ed. Aguilar, México, 2011, ISBN 978-607-11-0628-5.

DRUCKER, Peter, *La gerencia efectiva*, Ed. De bolsillo, 12 edición, México, 2012, ISBN 978-607-311-036-5.

\_\_\_\_\_, *Managing in a time of great change*, Ed. McGraw Hill, México, 1991, ISBN 0-525-94053-7.

DURÓN, Ramón, Compilador, *La picaresca judicial*, Ed. Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), México, 2011, ISBN 978-607-468-318-9.

DUVERGER, Maurice, *Métodos de las ciencias sociales*, Ed. Ariel, Barcelona, 1962.

*EL GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), México, 2004, ISBN 968-7144-343.

*Encuesta de Fraude y Corrupción en México, 2008*<sup>958</sup>, realizada por KPMG Cárdenas Dosal, S.C., MÉXICO, 2008.

ESTRADA LAREDO, Germán y M. Vilches, *Antología: Filosofía del derecho desde la antigüedad al siglo XIX*, México, Trillas, 2006, (K215.S63/F55).

FAMILIAR CALDERÓN, Jorge, *Gobierno Corporativo en México, Evolución, Avances y Retos*, Segunda reunión del Foro Regional sobre el Sector Financiero, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, 2003.

---

<sup>958</sup> Citada por TARACENA, Enrique, *et al.*, *Op.cit.*, n. 660, pp.. 212 y ss.

*FAMILY FIRMS: A RESILIENT MODEL FOR THE 21<sup>ST</sup> CENTURY*, Ed. Pricewaterhousecoopers, Estados Unidos de América, México, 2012.

FIX-ZAMUDIO, Héctor, *Metodología, Docencia e Investigación Jurídicas*, Porrúa-UNAM, México, 2006.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa*, Ed. McGraw Hill, México, 2001.

FREEMAN, Edward, *Strategic Management*, Ed. Prentice Hall, Boston, 1989.

FRISCH PHILIPP, Walter, *La Sociedad anónima mexicana*, 2ª ed. México, Porrúa, 1996, ISBN 970-613-145-0, (KGF1295/F75/1982).

GARCÍA MÁYNEZ, Eduardo, *Filosofía del Derecho*, Editorial Porrúa, Segunda edición, México, 1974, ISBN 970-07-7355-1.

GARCÍA VELASCO, Gonzalo, *Las minorías en las sociedades anónimas*, Ed. Porrúa, México, 2011, ISBN 978-607-09-0744-9 (KGF1302/G37).

GELLHORN, Ernest, *Derecho y Economía de la Competencia*, Ed. Cassals & Associates, México, 2004.

GÓMEZ ÁLVAREZ, David y otro, *La leche es blanca pero no es transparente, Parmalat, breve recuento de un gran fraude*, Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ), UNAM, México 2005.

GONZÁLEZ GALVÁN, Jorge Alberto, *La construcción del derecho. Métodos y técnicas de investigación*, 2ª. Ed. México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Primera reimpresión 2007.



GREGORY, Holly, *International comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices: Investor viewpoints*, Ed. Egon Zehnder International, E.U.A., 2000.

\_\_\_\_\_, *International comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices, Developed Markets*, Ed. Weil, Gotshal & Manges, LLP, E.U.A., 2001.

HEGEWISCH DIAZ INFANTE, Fernando, *Derecho Financiero Mexicano*, Ed. Porrúa, México, 2004, ISBN 970-07-3979-1.

IBARRA PALAFOX, Francisco, *Enron o érase una vez*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 2003.

ISAACSON, Walther, *Steve Jobs, La biografía*, Ed. Debate, México, 4ta reimpresión, 2011, ISBN 978-607-310-694-8.

ISHIKAWA, Kaorou, *¿Qué es el control total de calidad?*, Ed. Norma, Colombia, 1986.

ITURRIAGA LÓPEZ, Felix J. *et al.*, *Análisis internacional de los códigos de buen gobierno*, Ed. Universia Business Review, tercer trimestre de 2006, Madrid, ISBN 1698-5117.

JENSEN, Michael, *et al.*, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Ed. Harvard University Press, Boston, 2000.

JURAN, J.L., *et al.*, *Quality Control Handbook*, Ed. McGraw Hill, México, 1974;

DEMING, Andrews, *The gift to be simple*, N.Y., Ed. Dover, 1962.

KAST, Freemont E. y otro, *Administración en las organizaciones*, McGraw Hill, 1988, ISBN 0-07-033443-9.

KOONTZ, Harold, *Administración, una perspectiva global*, McGraw Hill, 1988, ISBN 970-10-2036-7.

KOTLER, Philip, y otro, *Marketing management*, Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, 2012, ISBN 978-01-3210-299-6.

KUHN, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1998, ISBN 968-16-0443-1.

KÜNG, Hans, *Una Ética mundial para la economía y la política*, Alemania, Fondo de Cultura Económica, 2000, (BJ1125/K8518 2000).

LA PORTA, Rafael, *et al.*, *Corporate ownership around the world*, Ed. Harvard Business Review, Boston, 1998.

LARA FERNÁNDEZ, Alberto, *Manual de contratos civiles, Doctrina, formularios y jurisprudencia*, Ed. Elsa G. de Lazcano, México, 2006.

LARA SÁENZ, Leoncio, *Procesos de investigación jurídica*, Ed. Porrúa, 4ª edición, México, 1999, ISBN 968-452-703-9.

LARREA MARTÍNEZ, Guillermo E., *et al.*, *Apuntes de Gobierno Corporativo*, Ed. Porrúa, México, 2009, ISBN 978-607-09-0309-0

\_\_\_\_\_, *et al.*, *Law and finance*, Ed. University of Chicago Press, Journal of Political Economy, vol. 106, 1998, Chicago, pp.1113-1155.

LAUNDON, Kenneth, *Management information systems*, Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey, 2010, ISBN 978-01-3607-846-3.

LEFORT, Fernando, *Gobierno Corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa?*, Revista Cuadernos de Economía, Año 40, Número 120, Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2003.

\_\_\_\_\_, *et al.*, *Hacia un mejor Gobierno Corporativo en Chile*, Revista Avante, Volumen 11, número 1, Santiago, 2008.

LEÓN TOVAR, Soyla H. y H. González, *Derecho mercantil*, México, Oxford, 2007, (KGF1059/L465).

LIZARDI ALBARRÁN, Manuel, *Estudio de la Ley General de Sociedades Mercantiles, comentarios a sus artículos*, Ed. Porrúa, México, 2011, ISBN 978-607-09-0456-1, (KGF1319/L59).

LOZANO DIEZ, José Antonio, *et al.*, *Nuevos Perfiles de la Educación Jurídica en México*, Editorial Porrúa, México, 2006, ISBN 970-07-7521 0.

MANTILLA MOLINA, Roberto L. *Derecho mercantil*, 29ª ed. México, Porrúa, 1999, (HF1281/M3).

MANTILLA MOLINA, Roberto L, *Panorama del derecho mexicano; síntesis del derecho mercantil, Introducción y conceptos fundamentales*, México, UNAM; 1966 (HF1281/M332), ISBN 968-432-219-4

MANZANILLA GALAVIZ, José María, *Apuntes de Gobierno Corporativo*, Universidad Panamericana, y correspondiente al plan de estudios del séptimo semestre de la carrera de Licenciado en Derecho, Agosto-diciembre, 2011.

\_\_\_\_\_, *Auditoría Legal, Bases Conceptuales y Metodológicas*, Universidad Iberoamericana, Campus Puebla, número 4 de la Serie de Estudios Jurídicos, junio 2007.

\_\_\_\_\_, *Bases Conceptuales para una Auditoría Legal*, Revista BC Informador Fiscal, México, 2008.

\_\_\_\_\_, *Buen Gobierno Corporativo, Aspectos Jurídicos*, conferencia impartida en la UPAEP, México, 2011.

\_\_\_\_\_, *et al.*, *Contratos Bancarios*, Ed. Textos Jurídicos Bancomer, México, 1999, ISBN 968-7533-18-8.

\_\_\_\_\_, *Del interés legal*, tesis para obtener el grado de Licenciado en Derecho, dirigida por el Dr. Pedro Astudillo Ursúa, UNAM, México, 1989.

\_\_\_\_\_, *Glosario de Derecho Corporativo y materias relacionadas*, Escuela Bancaria y Comercial (EBC), ITAM, Universidad Panamericana, México, 2011.

MANZANILLA SCHAFFER, Víctor, *Confesiones políticas, síntesis de mis memorias*, Editorial Grijalbo, México, 1998, ISBN 970-05-0880-3.

\_\_\_\_\_, *México falsificado y devaluado*, Ed. Grijalbo, México, 1995, ISBN 970-05-0626-6.

\_\_\_\_\_, *Neoliberalismo vs. Humanismo*, Editorial Grijalbo, México, 1998, ISBN 970-05-1035-2.

MARCUSE, Herbert, *Ética de la revolución*, Madrid, Ed. Taurus Ediciones, 1969, (HM101/M267).

MÁRQUEZ PIÑERO, Rafael, *Filosofía del derecho*, México, Ed. Trillas, 1990, (K237/M37).

MÁRQUEZ ROMERO, Raúl, *Lineamientos y criterios del Proceso Editorial*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2008, ISBN 978-970-32-5348-7

MARTÍN RIVERO, Lucía Emmanuela, *El efecto de la estructura de propiedad sobre el desempeño y Gobierno Corporativo de empresas mexicanas seleccionadas (1998-2005)*, tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 2008.

MARTÍNEZ, José, *Carlos Slim, Retrato inédito*, Ed. Océano, México, 2010, ISBN 978-607-400-067-2.

MARTÍNEZ PICHARDO, José, *Lineamientos para la investigación jurídica*, Editorial Porrúa, 2ª edición, México, 1996, ISBN 968-452-775-6.

MARTÍNEZ QUEZADA, Carlos Arturo, *Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento*, tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 2011.

MEJIA PRIETO, Jorge, *El poder tras de las gafas, hacia un análisis del cetemismo y Fidel Velázquez*, Ed. Diana, México, 1980, ISBN 968-13-0517-5.

MENA LABARTHE, Carlos, *Gobierno Corporativo, Mercado de Capitales y derechos de los Accionistas*, tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 2003.

MENDOZA MARTELL, Pablo y otro, *Lecciones de Derecho Bancario*, Ed. Porrúa, México, 2003, ISBN 970-07-3801-9.

MENENDEZ ROMERO, Fernando, *Derecho bancario y bursátil*, Ed. IURE editores, México, 2008, ISBN 970-9849-74-3.

*Mexico, Business opportunities and legal framework*, 3ra ed., Ed. Goodrich, Riquelme y Asociados, México, 2006.

MNOOKIN, Robert, *Negociando con el Diablo, Cuándo negociar o cuándo pelear*, Ed. Norma, Bogotá, 2010, ISBN 978-958-45-2990-9.

MONDRAGÓN PEDRERO, Alberto Fabián, *Lineamientos de Derecho procesal mercantil*, tesis doctoral, UNAM, México, 1993.

MONTERREY MAYORAL, Juan, *et al. Gobierno Corporativo y Calidad de la Información Contable: Evidencia Empírica Española*, Revista de contabilidad, Universidad de Extremadura, España, 2008, pp.65-97.

NAHMIAS, Steve, *Administración de la producción y las operaciones*, Ed. Compañía editorial mexicana, México, 2007, ISBN 968-2611-56-3.

*NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIF)*, Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2006, ISBN 970-665-227-0.

*OECD PRINCIPALS OF CORPORATE GOVERNANCE*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París, 2004.

PAMPILLO BALIÑO, Juan Pablo, *Filosofía del derecho: teoría global del derecho, un intento de reconstrucción de lo jurídico desde la re-composición de los humano para los albores de una nueva época*, México, Porrúa, 2005, (K232.S6/P356).

PATIÑO MANFER, Ruperto, *et al., Epistemología y Derecho*, Ed. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas (IIE), México, 2007.

PAUSH, Randy, y otro, *The Last Lecture*, Ed. Hypherion, NY, 2008, ISBN 978-14013-0965-7<sup>959</sup>.

---

<sup>959</sup> Cuya conferencia en que basa este libro, puede verse íntegramente en: <http://www.youtube.com/watch?v=i7zzQpvoYcQ>.

PEARSON, Drew, *El Presidente*, Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1970, ISBN 84-270-0081-2.

\_\_\_\_\_, *El Senador*, Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1970, ISBN 84-270-0226-2.

PERDICES HUETOS, Antonio B., *Hacia unas reglas de Gobierno Corporativo del sector no lucrativo*, Ed. Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2008.

PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, Bernardo, *Ética del legislador*, México, Porrúa, 2004, (KGF215/P37).

PORTER, Michael E., *On Competition*, Ed. Harvard Business Review, E.U.A., 2008, ISBN 978-1-4221-2696-7.

PRECIADO HERNÁNDEZ, Rafael, *Lecciones de filosofía del derecho*, México, JUS, 1947, (K7/P73).

*Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en México: Hacia la institucionalización, ante clientes y amigos*, Ed. Pricewaterhousecoopers México, México, 2011<sup>960</sup>.

QUINTANA ADRIANO, Elvia Arcelia, *Ciencia del Derecho Mercantil, teoría, doctrina e instituciones*, Ed. Porrúa, México, 2004, ISBN 970-07-4516-3.

\_\_\_\_\_, *Instituciones Mercantiles*, Ed. Porrúa, México, 2006, ISBN 970-07-6488-5.

---

<sup>960</sup> Cfr.: <http://www.pwc.com/mx/encuestagc>, en donde puede descargarse el reporte completo de 62 páginas.

\_\_\_\_\_, *Legislación Mercantil, evolución histórica*, México 1325-2005 Ed. Porrúa, México, 2005, ISBN 970-07-5822-2.

\_\_\_\_\_, *Panorama internacional de derecho mercantil, culturas y sistemas jurídicos comparados tomo I*, México, UNAM, 2006 (K1374.8/C65).

\_\_\_\_\_, Coord., *Panorama internacional de derecho mercantil, culturas y sistemas jurídicos comparados tomo II*, México, UNAM, 2006 (K1374.8/C65), ISBN 970-32-3915-3.

RAMÍREZ SANTIBAÑEZ, Ana María Estela, *El régimen jurídico de las obligaciones de no hacer*, Ed. Porrúa, México, 2008, ISBN 978-970-07-7459-6.

RAMOS SALINAS, Rufino, *El Gobierno Corporativo en las Instituciones de Seguros*, tesis de licenciatura, UNAM, Facultad de Derecho, México, 2011.

RECASENS SICHES, Luis, *Filosofía del Derecho*, Editorial Porrúa, México, 1959, ISBN 970-07-1920-0.

REYES DÍAZ-LEAL, *Glosario de Comercio Exterior*, Ed. Colegio de Alta Especialización en Comercio Exterior, S.C., México, 2007, ISBN 968-9048-07-4.

REYES VILLAMIZAR, Francisco, *Derecho Societario en Estados Unidos, Introducción comparada*, Ed. Legis, 3ra. Ed., Colombia, 2006, ISBN 958-653-493-6

RIGBY, Rhymer, *Líderes de negocios que cambiaron al mundo, gurús empresariales que rompieron las reglas del juego y revolucionaron la forma de hacer negocios*, Ed. Aguilar, México, 2012, ISBN 978-607-11-1899-8.

RIVERA HEREDIA, María Elena, et al., *Competencias para la investigación*, Ed. Trillas, México 2009, ISBN 978-607 17 0205 0.



RODRÍGUEZ BARAJAS, Gerardo, *Abusos y beneficios en los contratos mercantiles celebrados bajo la forma de adhesión*, tesis doctoral, Universidad Panamericana, México, 2010.

RODRÍGUEZ GALÁN, Claudio, y otro, *Derecho de los negocios internacionales*, Ed. Porrúa, México, 2008, ISBN 970-07-7399-5.

RODRÍGUEZ Y RODRÍGUEZ, Joaquín, *Curso de Derecho Mercantil*, 24<sup>a</sup> ed. México, Porrúa, 1999, (HF1281/R63).

\_\_\_\_\_, *Tratado de sociedades mercantiles, tomo I*, México, Porrúa, 1959, (HD2811.A3/R58).

\_\_\_\_\_, *Tratado de sociedades mercantiles, tomo II*, México, Porrúa, 1959, (HD2811.A3/R58).

ROEMER, Andrés, *Economía y Derecho: Políticas Públicas del Agua (Economics and Law: Public Policy of Water)*, Centro de Investigación y Docencia Económica, la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística and Porrúa, México, 1996.

\_\_\_\_\_, *Importancia del Análisis Económico del Derecho*, México, SUMMA de la Sociedad Mexicana de Geografía en México y Estadística, México, 1992.

\_\_\_\_\_, *Introducción al Análisis Económico del Derecho*, México, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

\_\_\_\_\_, *Introducción al Análisis Económico del Derecho (Introduction to Law and Economics)*, México, Fondo de Cultura Económica (FCE), Sociedad

Mexicana de Geografía y Estadística, e Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México, 1994.

ROJAS AMANDI, Víctor Manuel, *et al.*, *Argumentación Jurídica*, Ed. Universidad Iberoamericana, Campus Puebla, México, 2006.

\_\_\_\_\_, *Filosofía del Derecho*, Editorial Harla, México, 1991, ISBN 970-613-025-X.

ROJAS CASTAÑEDA, Aída, *El marco jurídico de las calificadoras bursátiles en México*, tesis doctoral, México, UNAM, México, 1998.

ROJAS SORIANO, Raúl, *El proceso de la investigación científica*, 4ta edición, Ed. Trillas, México, 1990, ISBN 968-24-3912-4.

ROLDÁN XOPA, José, Coord., *et al.*, *Competencia Económica, Estudios de Derecho, Economía y Política*, Ed. Porrúa, México, 2007, ISBN 970-07-7118-0.

\_\_\_\_\_, *Derecho Bursátil Contemporáneo, temas selectos*, Coed. Porrúa – ITAM, México, 2008, ISBN 978-970-07-7690-3, (KGF 1149/D47).

RUBACH CATAÑO, Karin Stephanie, *et al.*, *Importancia de un Buen Gobierno Corporativo*, tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 2006.

RUIZ TORRES, Humberto Enrique, *Derecho bancario*, Ed. Oxford University Press, México, 2003, ISBN 970-613-761-0.

\_\_\_\_\_, *Elementos de Derecho Bancario*, Ed. McGraw Hill, México, 1997, ISBN 970-10-1206-2.

SAÍD RAMÍREZ, Alberto, *Auditoría Legal, Notas para su estudio*, Ed. Instituto Nacional de Educación Superior en Derecho, México, 2005.

SALEM, José, *Breves notas sobre fideicomiso*, México, 2013.

SAMUELSON, Paul, et al., *Economía*, Ed. McGraw Hill, 2010, ISBN 978 60 7150 3336.

SÁNCHEZ Marissa, *Cómo convertir una empresa familiar en un negocio profesional, rentable y digno de crédito*, Revista Entrepener, México, 1997.

SANTAELLA LÓPEZ, Manuel, *Ética de las profesiones jurídicas, textos y materiales para el debate deontológico*, Ed. Agisa, Madrid, 1995, (K115/S36).

SCHLEIFER, Andrei, et al., *Corruption*, Ed. Universidad de Harvard y Universidad de Chicago, E.U.A., 1997.

SERNA, Pedro, *Filosofía del derecho y paradigmas epistemológicos: de la crisis del positivismo a las teorías de la argumentación jurídica y sus problemas*, México, Porrúa, 2006, (K230.S47/A335).

SORIA, Oscar, *¿Cómo investigar? Guía práctica para estudiantes*, Ed. Universidad Autónoma de Guadalajara, México, 1984, ISBN 872 001 1.

SWAN, Rupert, L. *El método Obama, Las 100 claves comunicativas del hombre que ha revolucionado el mundo*, Ed. Random House Mandadori, México, 2009, ISBN 978-607-429-311-1.

TARACENA FIGUEROA, Enrique, *Gobierno Corporativo en México*, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), México, 2009, ISBN 968-7144-34-3.

*3ra Encuesta CEO México*, Pricewaterhousecoopers, México, 2012<sup>961</sup>.

---

<sup>961</sup> Cfr.: <http://www.pwc.com/mx/es/encuesta-ceo/3a-encuesta-ceo/publicacion.pdf>

THIERAUF, Robert, *Auditoría administrativa, con cuestionarios de trabajo*, Ed. Limusa, México, 1984.

TUNG, Frederick, *Leverage in the Board Room, The Unsung influence of Private Lenders in Corporate Governance*, UCLA Law Review, No. 57, Estados Unidos, 2009, pp.115-181.

VALENZUELA, Pablo, *Carátula de análisis de crédito*, ITAM, Diplomado en Derecho Corporativo, México, 2010.

VAN HORNE, James C., *Fundamentos de administración financiera*, Ed. Prentice Hall, México, 2002, ISBN 970-26-0238-6.

VANEGAS ALDUENDA, Homero, *Gobierno Corporativo y revelación de información: el problema de los derivados "Over-the-counter" en la sociedad anónima bursátil*, tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 2010.

VARGAS GARCÍA, Salomón, *Nociones de contratación bursátil, Aspectos prácticos a considerar para la celebración de contratos bursátiles*, Ed. Porrúa, México, 2009, ISBN 978-607-09-198-0.

VÁSQUEZ DEL MERCADO, Óscar, *Contratos mercantiles*, 14ª ed., Ed. Porrúa, México, 2006 (K248.C6/V38).

VÁSQUEZ DEL MERCADO CORDERO, Óscar, *Contratos mercantiles internacionales*, 2ª ed., Ed. Porrúa, México, 2011 (K1005/V37), ISBN 978-607-09-0789-0.

---

\_\_\_\_\_, *Reglas generales de aplicación común a los contratos mercantiles internacionales: una teoría para la unificación*, tesis doctoral, UNAM, México, 2008.

VILLORO TORANZO, Miguel, *Lecciones de Filosofía del Derecho*, 2ª ed., Editorial Porrúa, Segunda edición, México, 1984, ISBN 968-432-908-3.

WEBER, Max, *La Ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Ed. Istmo, Madrid, 1998, (BR115.C3/W425 1998b).

WITKER, Jorge, Coordinador, *El Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Evaluación jurídica: diez años después*, Ed. UNAM, México, 2005, ISBN 970-32-2735-X.

ZAMORA Y VALENCIA, Miguel Ángel, *Contratos Civiles*, Ed. Porrúa, México, 2007, ISBN 970-07-7123-7.

## **B) LEGISLACIÓN**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM<sup>962</sup>), D.O.F. 5 de febrero 1917.

Código Civil Federal (CCFV), D.O.F. 26 de mayo de 1928.

Código Civil para el Distrito Federal (CCVDF), D.O.F. 26 de mayo de 1928.

Código de Comercio (C.Co.), D.O.F. 07 de octubre de 1889.

AMOR MEDINA, Alberto, *Código de Comercio, Comentado*, 3ra edición, Ed. Sista, México, 2011, ISBN 968-6816-42-9, (KGF 1054.31996/A96).

---

<sup>962</sup> Las abreviaturas entre paréntesis son las más comúnmente utilizadas en México.

SÁNCHEZ SODI, Horacio, *Código de Comercio, Concordado y con Jurisprudencia*, Ed. Porrúa, México, 2006, ISBN 970-07-6395-1, (KGF 1054.31889/S35).

Código Fiscal de la Federación (CFF), D.O.F. 31 de diciembre de 1981.

Código Penal Federal (CPF), D.O.F. 14 de agosto de 1931.

DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS DE VALORES Y A OTROS PARTICIPANTES DEL MERCADO DE VALORES (Conocida comúnmente como: *Circular única de Emisoras*), D.O.F. 19 DE MARZO DE 2003.

Ley de Amparo, D.O.F. 2 DE ABRIL DE 2013.

Ley de Instituciones de Crédito (LIC), D.O.F. 18 de julio de 1990.

Ley de Inversión Extranjera (LIE), D.O.F. 17 de diciembre de 1993.

Ley de Migración (LM), D.O.F. 25 de mayo de 2011.

Ley de Nacionalidad (LN), D.O.F. 23 de enero de 1998.

Ley de Sociedades de Inversión (LSI), D.O.F. el 4 de abril de 2001.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA), D.O.F. 29 de diciembre de 1978.

Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (LIETU), primero de octubre de 2007.

Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), D.O.F. primero de enero de 2002

Ley de Instituciones de Crédito (LIC), D.O.F., 18 de julio de 1990.

Ley del Mercado de Valores (LMV), D.O.F. 30 de diciembre de 2005.

Ley Federal de Competencia Económica (LFCE), D.O.F. 24 de diciembre de 1992.

Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA), D.O.F., 24 de diciembre de 1996.

Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC), D.O.F. 24 de diciembre de 1992.

Ley Federal de Protección de Datos en Posesión de Particulares (LFPDPP), D.O.F., 5 de julio de 2010.

Ley Federal del Trabajo (LFT), D.O.F. Primero de abril de 1970.

Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), D.O.F. 28 de diciembre de 2008.

Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), D.O.F. 03 de agosto de 1994.

Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), D.O.F. 4 de agosto de 1934.

Ley General de Población (LGP), D.O.F. 7 de enero de 1974.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (LMIPYMES), D.O.F. el 30 de diciembre de 2002.

*Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX)*<sup>963</sup>

### **C) DICCIONARIOS**

BECERRRA, Javier F., *et al. Diccionario de Terminología Jurídica Mexicana* (Español/Inglés y viceversa), Ed. Escuela Libre de Derecho, México, 1999, ISBN 968-6236-08-02, (C, KFG102/B43).

CABANELLAS, Guillermo, *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual* (varios tomos), Ed. Heliasta, Buenos Aires, 1981, ISBN 950-0065-00-2 de la obra completa, (C, K3/C218/1981<sup>a</sup>).

---

<sup>963</sup> Véase en: [www.findlaw.com](http://www.findlaw.com) Head Reference: H.R. 3763.

COUTURE, J. Eduardo, *Vocabulario Jurídico*, 4ta reimpresión, Ed. De Palma, Buenos Aires, 1993, ISBN 950-14-1014-5.

DE PINA VARA, Rafael, *Diccionario de Derecho*, Ed. Porrúa, México, 1965 (C, K3/P5), ISBN 968-432-123-6.

*Diccionario Español-Italiano, Italiano-Spagnolo*, Ed. Océano, México, 2009, ISBN 978-64-494-2110-5.

*ENCICLOPEDIA JURÍDICA MEXICANA*, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2da Ed. Ed. Porrúa, México, 2004, ISBN 970-07-4678-X, (C, KGF100/E53, 2004).

*ENCICLOPEDIA JURÍDICA OMEBA* (Más de veinte tomos) Ed. Driskill, Buenos Aires, 1990, ISBN 950-9103-27-6, (C, K3/E56/1998).

GORONE, José Alberto, *Diccionario Jurídico Abeledo-Perrot* (varios tomos), Ed. Abeledo-Perrot, ISBN 950-20-0531-5, (C, K3/G38).

MASCAREÑAS, Carlos E., Coord., *Nueva Enciclopedia Jurídica*, Ed. Francisco Seix, Barcelona, 1985, ISBN 84-85020-05-7 para la obra completa, (C, K3/N9).

*NUEVO DICCIONARIO JURÍDICO MEXICANO* (varios tomos) UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2da Ed. Coed. Porrúa-UNAM, México, 1998, ISBN 970-07-1330-X, (C-KGF102/N84).

PALOMAR DE MIGUEL, Juan, *Diccionario para Juristas*, Ed. Porrúa, México, 2000, ISBN 970-07-2004-X, (C, K3/P34/2000).

RAMÍREZ GRONDA, Juan D., *Diccionario Jurídico*, Ed. Claridad, Buenos Aires, 1988, ISBN 950-620-015-7, (C, K3/R34/1988).



RIBO DUROA, Luis, *Diccionario de Derecho*, Ed. Bosch, Barcelona, 1987, ISBN 84-7676-058-2, (C, K3/R52).

## II. CONFERENCIAS

*Seminario en Derecho Mercantil y en Derecho Bancario en Homenaje Póstumo al Doctor Arturo Díaz Bravo*, doce horas de duración, UNAM, Facultad de Derecho, México, abril, 2013.

WILKINS, David, *The Rise of the Corporate Legal Elite in the BRICS: Implication for the Global Governance*, en idioma inglés, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas y Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard (Harvard Law School), México, 15 de abril, 2013.

## III. RECURSOS EN LA INTERNET

### A) PÁGINAS CORPORATIVAS Y SITIOS INSTITUCIONALES

Adecco<sup>964</sup>.

Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld, LLP<sup>965</sup>.

Alsea<sup>966</sup>.

American Bar Association (ABA)<sup>967</sup>.

Asociación de Bancos de México (ABM)<sup>968</sup>.

---

<sup>964</sup> Cfr. <http://www.adecco.com.mx/>

<sup>965</sup> Cfr.: <http://www.akingump.com/>

<sup>966</sup> Cfr.: <http://www.alsea.com.mx/>

<sup>967</sup> Cfr.: <http://www.americanbar.org>

Asociación de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública (AEF)<sup>969</sup>.

Asociación Fiscal Internacional (AFI)<sup>970</sup>.

Asociación Mexicana de Empresas de Servicios Petroleros, A.C. (AMESPAC)<sup>971</sup>.

Asociación Nacional de Abogados de Empresa, Colegio de Abogados, A.C. (ANADE)<sup>972</sup>.

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. (ANTAD)<sup>973</sup>.

*Arcade*<sup>974</sup>.

Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF)<sup>975</sup>, Leyes.

Autoridad supervisora del mercado de capitales, Arabia Saudita<sup>976</sup>.

Banco Mundial (BM/WB)<sup>977</sup>.

*Bank for International Settlements (BIS)*<sup>978</sup>, que comprende también al *Comité de*

*Basilea (Basil Committee)*.

Barra Mexicana Colegio de Abogados, A.C. (BMA)<sup>979</sup>.

---

<sup>968</sup> Cfr.: <http://www.abm.org.mx/>

<sup>969</sup> Cfr.: <http://www.aef.org.mx/>

<sup>970</sup> Cfr. <http://www.ifausa.org/Resource.phx/organization/org-ifa/index.htm>

<sup>971</sup> Cfr. <http://www.industriapetroleramexicana.com/>

<sup>972</sup> Cfr. <http://www.igofwd.com/anac/>

<sup>973</sup> Cfr. <http://antad.net/>

<sup>974</sup> Cfr. <http://www.classicgamesarcade.com/game/21593/pac-man-classic-arcade-flash-game.html>

<sup>975</sup> Cfr. <http://www.aldf.gob.mx/leyes-107-2.html>

<sup>976</sup> Cfr. <http://www.zawya.com/middle-east/company/profile/1002883/>

<sup>977</sup> Cfr. <http://www.worldbank.org/>

<sup>978</sup> Cfr. <http://www.bis.org/>

<sup>979</sup> Cfr. <http://www.bma.org.mx/index.php>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile<sup>980</sup>.

Bimbo<sup>981</sup>.

*Bloomberg*<sup>982</sup>.

Bolsa de Tokio<sup>983</sup>

Bolsa Mexicana de Valores (BMV)<sup>984</sup>.

*Boston Consulting Group (BCG)*<sup>985</sup>.

*British Broadcasting Corporation (BBC)*<sup>986</sup>.

*British Standards Institution (BSI)*<sup>987</sup>.

Bumeran México<sup>988</sup>.

Cámara de Comercio de Bogotá<sup>989</sup>.

Cámara de Diputados, Leyes Federales<sup>990</sup>, y *Canal del Congreso*<sup>991</sup>.

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)<sup>992</sup>.

---

<sup>980</sup> Cfr. [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)

<sup>981</sup> Cfr. <http://www.grupobimbo.com/es/index.html>

<sup>982</sup> Cfr. [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

<sup>983</sup> Cfr. <http://www.tse.or.jp/english/>

<sup>984</sup> Cfr. [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

<sup>985</sup> Cfr. [http://www.bcg.com/about\\_bcg/default.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/default.aspx)

<sup>986</sup> Cfr. [www.bbc.com](http://www.bbc.com), y en: [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk)

<sup>987</sup> Cfr. <http://www.bsigroup.com/>

<sup>988</sup> Cfr. <http://www.bumeran.com.mx/empleos-en-distrito-federal.html>

<sup>989</sup> Cfr. <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=190&conID=4876>

<sup>990</sup> Cfr. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

<sup>991</sup> Cfr. [http://www.canaldelcongreso.gob.mx/nueva\\_imagen/home.php](http://www.canaldelcongreso.gob.mx/nueva_imagen/home.php)

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO)<sup>993</sup>.

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)<sup>994</sup>.

Carmen Aristegui<sup>995</sup>.

*China Securities Regulatory Commission*<sup>996</sup>.

Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP/ITAM)<sup>997</sup>.

Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC)<sup>998</sup>.

Centro Mexicano de Derecho Ambiental (Cemda)<sup>999</sup>.

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>1000</sup>.

*CETES Directo*<sup>1001</sup>

*Coca-Cola (COKE)*<sup>1002</sup>.

Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM)<sup>1003</sup>.

Colegio de México (COLMEX)<sup>1004</sup>, Biblioteca *Daniel Cosío Villegas*.

---

<sup>992</sup> Cfr. <http://www.cmic.org/>

<sup>993</sup> Cfr. <http://www.camaradecomerciodemexico.com.mx/>

<sup>994</sup> Cfr. <http://www.canacintra.org.mx/>

<sup>995</sup> Cfr. <http://www.noticiasmvs.com/entrevistas/primera-emision-con-carmen-aristegui>, y en <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/02/07/carmen-aristegui-despedida-por-transgredir-codigo-etico-de-radiodifusora>

<sup>996</sup> Cfr. [http://www.csrfc.gov.cn/pub/csrfc\\_en/](http://www.csrc.gov.cn/pub/csrfc_en/)

<sup>997</sup> Cfr. [www.ceesp.org.com](http://www.ceesp.org.com)

<sup>998</sup> Cfr. [www.ols.uas.mx/cegc](http://www.ols.uas.mx/cegc)

<sup>999</sup> Cfr. <http://www.cemda.org.mx/>

<sup>1000</sup> Cfr. <http://www.cemefi.org/>

<sup>1001</sup> Cfr. <http://www.cetesdirecto.com/index.php>

<sup>1002</sup> Cfr. <http://www.coca-colacompany.com/>

<sup>1003</sup> Cfr. <http://www.ccpm.org.mx/>

Comité de GC del Japón<sup>1005</sup>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)<sup>1006</sup>.

Comisión Federal de Competencia Económica (CFC/COFECO)<sup>1007</sup>.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)<sup>1008</sup>.

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR)<sup>1009</sup>.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)<sup>1010</sup>.

*Commonwealth Association for Corporate Governance*<sup>1011</sup>.

Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)<sup>1012</sup>.

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO - Servytur)<sup>1013</sup>

Confederación Industrial de la India<sup>1014</sup>.

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)<sup>1015</sup>.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE)<sup>1016</sup>.

Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE)<sup>1017</sup>.

---

<sup>1004</sup> Cfr. <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos>

<sup>1005</sup> Cfr. <http://www.icgf.org/en/aboutus.htm>

<sup>1006</sup> Cfr. <http://www.eclac.org/>

<sup>1007</sup> Cfr. [www.cfc.gob.mx](http://www.cfc.gob.mx)

<sup>1008</sup> Cfr. <http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Index.aspx>

<sup>1009</sup> Cfr. <http://www.consar.gob.mx/>

<sup>1010</sup> Cfr. <http://condusef.gob.mx/>

<sup>1011</sup> Cfr. [www.cbc.to](http://www.cbc.to)

<sup>1012</sup> Cfr. <http://concamin.mx/>

<sup>1013</sup> Cfr. <http://www.concanaco.com.mx/>

<sup>1014</sup> Cfr. <http://www.cii.in/>

<sup>1015</sup> Cfr. <http://coparmex.org.mx/>

<sup>1016</sup> Cfr. [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)

Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica (CETIFARMA) <sup>1018</sup>.

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) <sup>1019</sup>.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) <sup>1020</sup>.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) <sup>1021</sup>.

Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V. (Comercial Mexicana o COMERCI) <sup>1022</sup>.

*Cornell University Law School, Legal Information Institute (LII)* <sup>1023</sup>.

Corporación Andina de Fomento (CAF) <sup>1024</sup>.

*Deloitte* <sup>1025</sup> (en México bajo la denominación legal y asociados con: *Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.*).

Denisse Dresser <sup>1026</sup>.

*Diario Oficial de la Federación (D.O.F.)* <sup>1027</sup>.

*Empresas con Crecimiento Global (Global Growth Companies – GGC)* <sup>1028</sup>.

---

<sup>1017</sup> Cfr. <http://www.comce.org.mx/>

<sup>1018</sup> Cfr. <http://www.cetifarma.org.mx/>

<sup>1019</sup> Cfr. <http://www.cladea.org/home/index.php?lang=es>

<sup>1020</sup> Cfr. [www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx)

<sup>1021</sup> Cfr. <http://web.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>

<sup>1022</sup> Cfr. [www.comercialmexicana.com](http://www.comercialmexicana.com)

<sup>1023</sup> Cfr. <http://www.law.cornell.edu/ucc/ucc.table.html>

<sup>1024</sup> Cfr. <http://www.caf.com/view/index.asp?ms=19>

<sup>1025</sup> Cfr. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) y [www.deloite.com.mx](http://www.deloite.com.mx)

<sup>1026</sup> Cfr. <http://www.denisedresser.com/>

<sup>1027</sup> Cfr. [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)

<sup>1028</sup> Cfr. <http://www.weforum.org/community/global-growth-companies>

*Enron*<sup>1029</sup>.

Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro (ESFE)<sup>1030</sup>.

*Ernst & Young*<sup>1031</sup>.

*European Corporate Governance Institute (ECGI)*<sup>1032</sup>.

*European Fund and Asset Management Association*<sup>1033</sup>.

*Facebook*<sup>1034</sup>.

Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)<sup>1035</sup>

Federación Mundial de Bolsas de Valores (*World Federation of Exchanges – WFE*)<sup>1036</sup>.

*Financial Reporting Council (FRC)*<sup>1037</sup>.

*Fitch*<sup>1038</sup>.

Fitch México<sup>1039</sup>.

*Fomento Económico Mexicano (FEMSA)*<sup>1040</sup>.

Fondo Monetario Internacional (FMI/IMF)<sup>1041</sup>.

*Ford*<sup>1042</sup>.

---

<sup>1029</sup> Cfr. [www.enron.com](http://www.enron.com)

<sup>1030</sup> Cfr. [http://www.esfe-gro.gob.mx/noticia\\_marzo\\_3.php](http://www.esfe-gro.gob.mx/noticia_marzo_3.php)

<sup>1031</sup> Cfr. <http://www.ey.com/Home> y <http://www.ey.com/MX/es/Home/Article>

<sup>1032</sup> Cfr. [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)

<sup>1033</sup> Cfr. <http://www.efama.org/>

<sup>1034</sup> Cfr. [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

<sup>1035</sup> Cfr. [http://www.felaban.com/lvdo/cap6\\_funciones.html](http://www.felaban.com/lvdo/cap6_funciones.html)

<sup>1036</sup> Cfr. <http://world-exchanges.org/>

<sup>1037</sup> Cfr. <http://www.frc.org.uk/>

<sup>1038</sup> Cfr. <http://www.fitchratings.com/web/en/dynamic/fitch-home.jsp>

<sup>1039</sup> Cfr. <http://www.fitchmexico.com/default.aspx>,

<sup>1040</sup> Cfr. <http://www.femsa.com/es/>

<sup>1041</sup> Cfr. <http://www.imf.org/external/index.htm>

Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*)<sup>1043</sup>

*Global Corporate Governance Forum* (GCGF)<sup>1044</sup>.

*Golmand Sachs*<sup>1045</sup>.

*Good Year*<sup>1046</sup>.

*Google*<sup>1047</sup>.

*Green Living Projects*<sup>1048</sup>.

*Greenpeace*<sup>1049</sup>.

Grupo Corvi<sup>1050</sup>.

Grupo Salinas<sup>1051</sup>.

Holding del Golfo, S.A. de C.V.<sup>1052</sup>.

HR Ratings<sup>1053</sup>.

IBM (*International Business Machines*)<sup>1054</sup>.

*Institutional Shareholders*<sup>1055</sup>.

Instituto Argentino para el Gobierno Corporativo de las Organizaciones (IAGO)<sup>1056</sup>.

---

<sup>1042</sup> Cfr. [www.ford.com](http://www.ford.com)

<sup>1043</sup> Cfr. <http://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2013>

<sup>1044</sup> Cfr. [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)

<sup>1045</sup> Cfr. <http://www.goldmansachs.com/>

<sup>1046</sup> Cfr. [www.goodyear.com](http://www.goodyear.com)

<sup>1047</sup> Cfr. [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>1048</sup> Cfr. <http://www.greenlivingprojects.com/leed.php>

<sup>1049</sup> Cfr. <http://www.greenpeace.org/mexico/es/>

<sup>1050</sup> Cfr. <http://grupocorvi.com.mx/>

<sup>1051</sup> Cfr. [www.gruposalinas.com](http://www.gruposalinas.com)

<sup>1052</sup> Cfr. [http://www.holdingdelgolfo.com.mx/frames\\_apple4.html](http://www.holdingdelgolfo.com.mx/frames_apple4.html)

<sup>1053</sup> Cfr. <http://www.hrratings.com/es/index>

<sup>1054</sup> Cfr. <http://www.ibm.com/us/en/>, y cuyas siglas son más conocidas que su nombre completo.

<sup>1055</sup> Cfr. <http://www.issproxy.com/pdf/sayonpaywp.pdf>



*Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)*<sup>1057</sup>.

Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors - IIA*)<sup>1058</sup>.

Instituto de Gobierno Corporativo para Latino América<sup>1059</sup>.

Instituto Global para la Sostenibilidad<sup>1060</sup>.

Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI)<sup>1061</sup>.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)<sup>1062</sup>.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF)<sup>1063</sup>.

Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE)<sup>1064</sup>.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI)<sup>1065</sup>.

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)<sup>1066</sup>, Biblioteca: *Raúl Bailleres, Jr.*

*International Chambers of Commerce, Mexico (ICCMex)*<sup>1067</sup>.

*International Corporate Governance Network (ICGN)*<sup>1068</sup>.

*International Finance Corporation (IFC)*<sup>1069</sup>.

---

<sup>1056</sup> Cfr. <http://www.iago.org.ar/iago/>

<sup>1057</sup> Cfr. <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>

<sup>1058</sup> Cfr. <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

<sup>1059</sup> Cfr. <http://igcla.wordpress.com/>

<sup>1060</sup> Cfr. <http://www.igs.org.mx/>.

<sup>1061</sup> Cfr. <http://www.imai.org.mx/>

<sup>1062</sup> Cfr. <http://imcp.org.mx/>

<sup>1063</sup> Cfr. [www.imef.org.mx](http://www.imef.org.mx) y en <http://www.iieem.org.mx/>

<sup>1064</sup> Cfr.

[http://www.inacipe.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=499&Itemid=8](http://www.inacipe.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=499&Itemid=8)

<sup>1065</sup> Cfr. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

<sup>1066</sup> Cfr. <http://biblioteca.itam.mx/>

<sup>1067</sup> Cfr. <http://www.iccmex.mx/libreria2.php?categoria=3>

<sup>1068</sup> Cfr. [www.icgn.org](http://www.icgn.org)

<sup>1069</sup> Cfr. [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

*International Organization for Standardization (ISO)*<sup>1070</sup>.

*International Swaps and Derivatives Association (ISDA)*<sup>1071</sup>.

*Information System Audit and Control Association (ISACA)*<sup>1072</sup>

*Investopedia*<sup>1073</sup>.

*iPhone*<sup>1074</sup>.

*IT Governance Institute (ITGI)*<sup>1075</sup>.

*JP Morgan Chase*<sup>1076</sup>.

Jugos del Valle, S.A. de C.V.<sup>1077</sup>.

*Kodak*<sup>1078</sup>

*KPMG*<sup>1079</sup> (en México adicionado de la denominación: *Cárdenas Dosa*).

*Lenovo*<sup>1080</sup>.

Leonardo Curzio<sup>1081</sup>.

*Lexmark*<sup>1082</sup>.

*London Stock Exchange (LSE)*<sup>1083</sup>.

*Lorenzo Meyer*<sup>1084</sup>.

---

<sup>1070</sup> Cfr. [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>1071</sup> Cfr. [www.isda.org](http://www.isda.org)

<sup>1072</sup> Cfr. <https://www.isaca.org/Pages/default.aspx>

<sup>1073</sup> Cfr. [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

<sup>1074</sup> Cfr. <http://www.apple.com/mx/iphone/>

<sup>1075</sup> Cfr. <http://www.itgi.org/>

<sup>1076</sup> Cfr. <http://www.jpmorganchase.com/corporate/Home/home.htm>

<sup>1077</sup> Cfr. <http://www.jvalle.com.mx/>

<sup>1078</sup> Cfr. <http://www.kodak.com/ek/US/en/Home.htm>

<sup>1079</sup> Cfr: <http://www.kpmg.com/Global/en/Pages/default.aspx>

<http://www.kpmg.com/mx/es/paginas/default.aspx>

<sup>1080</sup> Cfr. [http://www.lenovo.com/lenovo/us/en/our\\_company.html](http://www.lenovo.com/lenovo/us/en/our_company.html)

<sup>1081</sup> Cfr. <http://www.cisan.unam.mx/leonardo.php>

<sup>1082</sup> Cfr. [http://www1.lexmark.com/en\\_US/](http://www1.lexmark.com/en_US/)

<sup>1083</sup> Cfr. <http://www.londonstockexchange.com/home/homepage.htm>

y

*Malcolm Baldrige National Award Fundation*<sup>1085</sup>.

*McDonalds*<sup>1086</sup>.

*MCI*<sup>1087</sup>.

*MERCK*<sup>1088</sup>.

*Merrill Lynch*<sup>1089</sup>.

*Michael Page México*<sup>1090</sup>.

*Ministry of Corporate Affairs*<sup>1091</sup>.

*Moody´s Investment*<sup>1092</sup>.

*Moody´s Investment México*<sup>1093</sup>.

*Morgan Stanley*<sup>1094</sup>.

*National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ)*<sup>1095</sup>.

*New York Stock Exchange (NYSE-Euronext)*<sup>1096</sup>.

*NORTEL*<sup>1097</sup>.

*Olympus*<sup>1098</sup>.

*Organización Internacional de Comisiones de Valores, (IOSCO)*<sup>1099</sup>.

---

<sup>1084</sup> Cfr. <http://www.lorenzomeyer.com.mx/www/index.php>

<sup>1085</sup> Cfr. [www.baldrigepe.org/foundation](http://www.baldrigepe.org/foundation)

<sup>1086</sup> Cfr. [http://www.mcdonalds.com/us/en/food/food\\_quality/see\\_what\\_we\\_are\\_made\\_of.html](http://www.mcdonalds.com/us/en/food/food_quality/see_what_we_are_made_of.html)

<sup>1087</sup> Cfr. [www.mci.com](http://www.mci.com)

<sup>1088</sup> Cfr. [www.merck.com](http://www.merck.com)

<sup>1089</sup> Cfr. [http://www.ml.com/index.asp?id=7695\\_15125\\_17454](http://www.ml.com/index.asp?id=7695_15125_17454)

<sup>1090</sup> Cfr. <http://www.michaelpage.com.mx/>

<sup>1091</sup> Cfr. <http://www.mca.gov.in/>

<sup>1092</sup> Cfr. <http://www.moody.com/>

<sup>1093</sup> Cfr. [http://www.moody.com/pages/default\\_mx.aspx](http://www.moody.com/pages/default_mx.aspx)

<sup>1094</sup> Cfr. <http://www.morganstanley.com/>

<sup>1095</sup> Cfr. [www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com)

<sup>1096</sup> Cfr. <https://nyse.nyx.com/>

<sup>1097</sup> Cfr. [www.nortel.com](http://www.nortel.com)

<sup>1098</sup> Cfr. <http://www.olympus-global.com/en/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) <sup>1100</sup>.

*PARMALAT*<sup>1101</sup>.

Pacto por México<sup>1102</sup>.

Partido Acción Nacional (PAN)<sup>1103</sup>.

Partido de la Revolución Democrática (PRD)<sup>1104</sup>.

Partido Revolucionario Institucional (PRI)<sup>1105</sup>.

Petróleos Mexicanos (PEMEX)<sup>1106</sup>.

*Polaroid*<sup>1107</sup>.

*Pricewaterhousecoopers (PwC)*<sup>1108</sup>.

Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA)<sup>1109</sup>.

Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)<sup>1110</sup>.

Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>1111</sup>.

*Public Company Accounting Oversight Board*<sup>1112</sup>.

*Samsung*<sup>1113</sup>.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)<sup>1114</sup>.

---

<sup>1099</sup> Cfr. <http://www.iosco.org/>

<sup>1100</sup> Cfr. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>1101</sup> Cfr. [www.parmalat.com](http://www.parmalat.com)

<sup>1102</sup> Cfr. <http://pactopormexico.org/>

<sup>1103</sup> Cfr. <http://www.pan.org.mx/home.html>

<sup>1104</sup> Cfr. <http://www.prd.org.mx/>

<sup>1105</sup> Cfr. <http://pri.org.mx/>

<sup>1106</sup> Cfr. <http://www.pemex.com/>

<sup>1107</sup> Cfr. <http://www.polaroid.com/>

<sup>1108</sup> Cfr. [www.pwc.com](http://www.pwc.com) y <http://www.pwc.com/mx/es/index.jhtml>

<sup>1109</sup> Cfr. <http://www.profepa.gob.mx/>

<sup>1110</sup> Cfr. <http://www.profeco.gob.mx/>

<sup>1111</sup> Cfr. <http://www.undp.org/content/undp/es/home.html>

<sup>1112</sup> Cfr. <http://pcaobus.org/Pages/default.aspx>

<sup>1113</sup> Cfr. <http://www.samsung.com/mx/#latest-home>

*Securities and Exchange Commission (SEC)*<sup>1115</sup>.

*Securities Commission, New Zealand*<sup>1116</sup>.

*Sergio Aguayo*<sup>1117</sup>.

*Siemens*<sup>1118</sup>.

*SK Group*<sup>1119</sup>.

*Sony/Ericsson*<sup>1120</sup>.

*Sovereign Wealth Fund*<sup>1121</sup>.

*Standard & Poor´s*<sup>1122</sup>.

*Standard and Poor´s México*<sup>1123</sup>.

*Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN)*<sup>1124</sup>, incluyendo al *Canal Judicial*<sup>1125</sup>.

*The Center on Corporations, Law and Society*<sup>1126</sup>.

*Tiendas Oxxo*<sup>1127</sup>.

*Toronto Stock Exchange (TSE)*<sup>1128</sup>.

*Toyota*<sup>1129</sup>.

---

<sup>1114</sup> Cfr. <http://www.stps.gob.mx/>

<sup>1115</sup> Cfr. [www.sec.gov](http://www.sec.gov)

<sup>1116</sup> Cfr. [www.sec-com.govt.nz](http://www.sec-com.govt.nz)

<sup>1117</sup> Cfr. <http://www.sergioaguayo.org/>

<sup>1118</sup> Cfr. [www.siemens.com](http://www.siemens.com)

<sup>1119</sup> Cfr. <http://www.sk.com/>

<sup>1120</sup> Cfr. <http://www.sonymobile.com/mx/>

<sup>1121</sup> Cfr. [www.iwg-sfw.org](http://www.iwg-sfw.org)

<sup>1122</sup> Cfr. <http://www.standardandpoors.com/home/es/la>

<sup>1123</sup> Cfr. <http://www.standardandpoors.com/ratings/mx-disclosure/es/la/>

<sup>1124</sup> Cfr. [www.scjn.gob.mx](http://www.scjn.gob.mx)

<sup>1125</sup> Cfr. <http://www2.scjn.gob.mx/red/canaljudicial/programacion4.htm>

<sup>1126</sup> Cfr. <http://www.law.seattleu.edu/x1865.xml>

<sup>1127</sup> Cfr. <http://www.oxxo.com/>

<sup>1128</sup> Cfr. <http://www.tmx.com/>

*Tu Empresa*<sup>1130</sup>, sitio provisto por la Secretaría de Economía (SE).

TV AZTECA, S.A.B. de C.V. (TV Azteca)<sup>1131</sup>.

*Twitter*<sup>1132</sup>.

*TYCO International Ltd.* (TYCO)<sup>1133</sup>.

UNAM, Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Bibliotecas (DGB)<sup>1134</sup>, que comprende a 142 bibliotecas, incluyendo a la *Biblioteca Digital* (BiDi), las bases de datos: *CLASE*, *Academic Search Complete*, y *Sociological Full Text*, y toda la *Red de Bibliotecas UNAM*.

UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ)<sup>1135</sup>.

UNAM, Programa de Posgrado en Derecho (PPD)<sup>1136</sup>.

*Verizon*<sup>1137</sup>.

*WikiLeaks*<sup>1138</sup>.

*World Federation of Exchanges* (WFE)<sup>1139</sup>.

*Yahoo*<sup>1140</sup>.

*YouTube*<sup>1141</sup>.

---

<sup>1129</sup> Cfr. [www.toyota.com](http://www.toyota.com)

<sup>1130</sup> Cfr. <http://www.tuempresa.gob.mx/portal/comun/publico/help.do?llave=faqs#pregunta1>

<sup>1131</sup> Cfr. <http://www.tvazteca.com>

<sup>1132</sup> Cfr. <https://twitter.com/>

<sup>1133</sup> Cfr. [www.tyco.com](http://www.tyco.com)

<sup>1134</sup> Cfr. <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos>

<sup>1135</sup> Cfr. [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)

<sup>1136</sup> Cfr. <http://derecho.posgrado.unam.mx/ppd-09/>

<sup>1137</sup> Cfr. [www.verizon.com](http://www.verizon.com)

<sup>1138</sup> Cfr. [www.wikileaks.org](http://www.wikileaks.org)

<sup>1139</sup> Cfr. <http://world-exchanges.org/>

<sup>1140</sup> Cfr. [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

<sup>1141</sup> Cfr. <http://www.youtube.com/>

## **B) DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS VIRTUALES**

*Black's Law Legal Dictionary*<sup>1142</sup>.

*Business Dictionary*<sup>1143</sup>.

*Corporate Law Dictionary*<sup>1144</sup>.

Diccionario Jurídico Mexicano<sup>1145</sup>.

Enciclopedia jurídica Omeba<sup>1146</sup>.

*IT Dictionary: Tech Target*<sup>1147</sup>.

Real Academia Española (RAE)<sup>1148</sup>.

*Webster English Dictionary*<sup>1149</sup>.

## **C) VIDEO CONFERENCIAS**

*El Posgrado en Derecho en México*, Presentación de la línea de investigación, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, septiembre, 2011<sup>1150</sup>.

---

<sup>1142</sup> Cfr. [www.blacklawdictionary.com](http://www.blacklawdictionary.com)

<sup>1143</sup> Cfr. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

<sup>1144</sup> Cfr. <http://www.lawyerintl.com/law-dictionary/Corporate%20Law/>

<sup>1145</sup> Cfr. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. México, 1998, [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)

<sup>1146</sup> Cfr. [www.omeba.com](http://www.omeba.com)

<sup>1147</sup> Cfr. <http://whatis.techtarget.com/definitions/H/page/5>

<sup>1148</sup> Cfr. <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>1149</sup> Cfr. [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)

<sup>1150</sup> Cfr. <http://www.juridicas.unam.mx/viv/activ.htm?e=354&t=8>

*The new Corporate Governance*, impartida por Kelley Testy, *Seattle University*, en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, el 22 de mayo de 2007<sup>1151</sup>.

#### D) PERIÓDICOS

El Economista<sup>1152</sup>.

El Financiero<sup>1153</sup>.

El País<sup>1154</sup>.

El Universal<sup>1155</sup>.

Milenio<sup>1156</sup>.

Reforma<sup>1157</sup>.

#### E) REVISTAS

CNNExpansión<sup>1158</sup>.

El Mundo del Abogado<sup>1159</sup>.

*Harvard Business Review* (HBR)<sup>1160</sup>.

---

<sup>1151</sup> Cfr. <http://www.juridicas.unam.mx/viv/activ.htm?e=243&t=8>

<sup>1152</sup> Cfr. [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)

<sup>1153</sup> Cfr. [www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx), y lectura diaria de versión impresa.

<sup>1154</sup> Cfr. [www.elpais.com](http://www.elpais.com)

<sup>1155</sup> Cfr. [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)

<sup>1156</sup> Cfr. [www.milenio.com](http://www.milenio.com)

<sup>1157</sup> Cfr. [www.reforma.com](http://www.reforma.com)

<sup>1158</sup> Cfr. [www.cnnexpansion.com/negocios](http://www.cnnexpansion.com/negocios)

<sup>1159</sup> Cfr. [www.elmundodelabogado.com](http://www.elmundodelabogado.com)



*Harvard Law Review* (HLR) <sup>1161</sup> .

*Journal of Political Economy* <sup>1162</sup> .

*Newsweek* <sup>1163</sup> .

*Revista Abogado Corporativo*, de la Asociación Nacional de Abogados de Empresa (ANADE) <sup>1164</sup> .

*Revista Proceso* <sup>1165</sup> .

*Universia Business Review* <sup>1166</sup> .

---

<sup>1160</sup> Cfr. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

<sup>1161</sup> Cfr. [www.harvardlawreview.org](http://www.harvardlawreview.org)

<sup>1162</sup> Cfr. <http://www.jstor.org/page/journal/jpoliecon/about.html>, Universidad de Chicago.

<sup>1163</sup> Cfr. [www.newsweekspanol.com.mx](http://www.newsweekspanol.com.mx)

<sup>1164</sup> Cfr. [www.anade.org.mx](http://www.anade.org.mx)

<sup>1165</sup> Cfr. <http://www.proceso.com.mx/>

<sup>1166</sup> Cfr. <http://ubr.universia.net/>, Consorcio de universidades españolas.