



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**El papel del gobierno corporativo para  
el crecimiento económico de las PYMES  
en México.**

**TESIS**

**TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA  
Denali Loza Ramos**

**ASESOR  
Mario de Agüero Aguirre**



CDMX 2017



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.

# Índice

## Contents

|   |    |
|---|----|
| PREFACIO.....   | 6  |
| Cerdo y Oso se hacen Empresarios .....  | 6  |
| INTRODUCCIÓN.....   | 8  |
| CAPÍTULO 1.....   | 11 |
| PORQUE EMPRENDER, SER RENTABLE Y CRECER NO ES SUFICIENTE .....  | 11 |
| CAPÍTULO 2.....   | 16 |
| GENERALIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....   | 16 |
| Antecedentes .....  | 16 |
| 2.1.1 Empresa.....  | 16 |
| 2.1.2 Historia de las PYME'S .....  | 18 |
| 2.1.3 Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas .....   | 19 |
| <b>Tamaño</b> .....   | 19 |
| <b>Sector</b> .....   | 19 |
| <b>Tope máximo combinado*</b> .....   | 19 |
| 2.1.4 Problemática de las PYMES en México .....   | 20 |
| 2.2 Gobierno Corporativo .....  | 32 |
| Historia.....   | 32 |
| CAPÍTULO 3.....   | 38 |
| GOBIERNO CORPORATIVO .....  | 38 |
| 3.1 ¿Qué es el Gobierno Corporativo? .....  | 38 |
| 3.2 ¿A quién va dirigido el Gobierno Corporativo? .....   | 38 |
| 3.3 Principios de Gobierno Corporativo (OCDE) .....   | 39 |
| 3.4 Objetivo del Gobierno Corporativo.....  | 39 |
| 3.5 Marco legal del Gobierno Corporativo .....  | 39 |
| 3.6 Regulaciones internacionales .....  | 41 |
| 3.6.1 Disposiciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo<br>Económico (OCDE) .....               | 42 |
| 3.6.2 Disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).....                                     | 44 |
| 3.6.3 Disposiciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), diez<br>principios del pacto mundial ..... | 46 |
| 3.7 Institucionalización del Gobierno Corporativo .....   | 47 |
| 3.7.1 Etapas de la Institucionalización.....  | 48 |
| .....   | 48 |
| CAPÍTULO 4.....   | 52 |

|  |     |
|--|-----|
| GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO.....  | 52  |
| 4.1 Hacia una Institucionalización de Gobierno Corporativo .....   | 56  |
| 4.2 Código de Mejores Prácticas y Principios en Gobierno Corporativo .....   | 60  |
| 4.2 Progresos recientes del Gobierno Corporativo.....  | 71  |
| 4.3 El buen Gobierno Corporativo como generador de valor agregado a<br>empresas. ....  | 75  |
| CAPÍTULO 5.....  | 78  |
| EMPRESAS MEXICANAS DE ÉXITO.....   | 78  |
| 5.1 Grupo BIMBO.....   | 78  |
| • la m grande e importante conversión a energías renovables realizada por una<br>empresa de la industria alimenticia a nivel global..... | 81  |
| CEMEX .....  | 98  |
| CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE PYME'S .....  | 113 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....  | 116 |
| REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....  | 116 |

## **Dedicatoria**

A Dios, mis Padres, hermanos, familia, mentores, amigos, maestros y  
compañeros de aventura.....

Que con su amor, caridad y comprensión han hecho posible este viaje  
increíble.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración, por brindarme el privilegio de pertenecer a ella

## PREFACIO

### Cerdo y Oso se hacen Empresarios

¡Nos haremos ricos!, pensaban...

Cerdo coció un celemín de patatas y Oso frío un montón de rosquillas.

Fueron al mercado de madrugada, para conseguir el mejor sitio. Aún no había nadie. La mañana era clara y fría. Oso tenía una moneda en el bolsillo. Al cabo de un rato, fue a la parada de Cerdo, para entrar en calor.

-- -- - ¿Cuánto vale una patata? -- -- -- - gruñó.

-- -- -Para ti, una moneda.

Oso estuvo a punto de decir que era sólo por preguntar, pero cambio de opinión.

Busco la moneda y cogió la patata más grande de todas, bien caliente, antes de volver a su parada.

-- -- Esto empieza a animarse -- -- Se alegró Cerdo. Pero, como al cabo de un tiempo aún no habían venido más clientes y no había comido nada desde que había despertado al amanecer, fue a la parada de Oso, donde compro una rosquilla con mermelada de frambuesa por una moneda.

Oso se alegró de haber tenido su primer cliente y pensó que lo mejor sería comer algo, antes de que empezaran a llegar los demás en marabunta. Fue a la parada de Cerdo para comprar otra patata. Y eso le dio suerte, porque apenas había terminado de comérsela, cuando Cerdo llegó para comprar otra rosquilla.

Las cosas estuvieron tranquilas hasta que Oso compró otra patata. Cerdo no tardó en volver por otra rosquilla y Oso le acompañó para gastarse la moneda que acababa de ganar en otra patata. Cerdo volvió por una roquilla y siguieron hasta terminar con las existencias.

Contaron el dinero, pero:

-- - ¡Que raro! Solo tengo una moneda-- - dijo Oso

-- - ¡Y yo no tengo nada! -- - dijo Cerdo

No daban crédito a sus ojos.

-- -Hemos vendido toda la mercancía, ¡pero no tenemos dinero! -- - Se repetían una y otra vez.

Contaban y volvían a contar en vano: después de todo un día de trabajo sin pausa, solo tenían una moneda entre los dos.

VIT HOREJS

Adaptación de Twelve Iron Sandals

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto revisar y analizar del Gobierno Corporativo en las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES), pues valúa perspectivas en implementación de principios de buen gobierno, a largo plazo, enfocado principalmente, a incentivar el listado de empresas en el mercado de valores. También contribuye en el aumento de la confianza de los inversores nacionales e internacionales, reduce el costo de capital y asegura un mejor desempeño de los mercados financieros y atrae fuentes de financiamiento más estables.

El Gobierno Corporativo es un elemento clave para aumentar la efectividad económica, potenciar el crecimiento e implementar la existencia de un sistema eficaz del mismo en una estructura social y económica. Además de contribuir a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento efectivo en una economía de mercado y potenciar el crecimiento.

En México las PYME'S representan una parte sustancial del PIB, debido a que contribuyen en 80% a éste y generan empleo. Su eficiente funcionamiento es de suma importancia para el sector privado y gran parte de la sociedad. Luego entonces, uno de sus resultados es que las PYMES mexicanas comprenden el 99.8% de los negocios y 60% de la fuerza laboral. La economía nacional es fundamental para este sector productivo. Nuestra economía crece si las PYMES crecen. Este desarrollo es vital para actores económicos clave: gobierno, banca, comunidad financiera, industria, turismo, servicios, etcétera; haciendo posible el crecimiento y sostenibilidad de las PYMES.

Factor crítico en el desarrollo de las PYME'S Y *FAMILY BUSINESS* es el Gobierno Corporativo. La implementación de buenas prácticas y buen gobierno, ayuda a las PYME'S a establecer robustos procesos de negocios. Ello les prepara para un sano crecimiento. En resumen, el Gobierno Corporativo ayuda a las PYME'S a desarrollar transparente y mejor manejo de operaciones, lo que facilita atracción de capital y deuda.

Beneficios en la economía:

- Crecimiento económico
- Productividad

- Administración de riesgos
- Atracción de capitales
- Costo de capital
- Acceso a capitales

El presente estudio contiene 5 capítulos en los que se abordan los beneficios en generación de valor a PYME'S al adoptar prácticas de buen gobierno, que permiten tener habilidad en la gestión empresarial. De acuerdo a un estudio del 2013, el 80% de las PYME'S en México considera que la aplicación de mejores prácticas (GC), en toma de decisiones, es de vital importancia en sus negocios. Sin embargo, el impacto de estas prácticas en las PYME'S actualmente es mínimo. Dos barreras en la implementación de gobierno corporativo son: 1) Falta de una guía en procedimientos o manual e información contable y 2) Ausencia de asesores especializados en el sector PYME'S.

El objetivo de este estudio en Gobierno Corporativo, enfocado al sector PYME'S, es aportar una alternativa para incrementar el listado de empresas en el mercado de valores, incentivando la profesionalización y desarrollo del sector empresarial en nuestro país. El trabajo contiene un estudio de aspectos relativos al gobierno corporativo y financiamiento, así como la importante representación de las PYME'S en la economía de México. Por lo tanto, el gobierno corporativo en las PYME'S resulta decisivo para garantizar la generación de valor a la economía nacional, mejorar la estructura social e impulsar la competitividad de México a nivel global.

La aportación del presente trabajo, al desarrollo del mercado de valores en México, se da en sentido de incentivar a las PYME'S a incluirse dentro de este rubro, con el fin de incrementar su mercado y estar a la vanguardia con otras empresas dentro del mercado. Los resultados de la Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas (ENAFIN), son representativos de empresas privadas pertenecientes a los sectores de construcción, manufacturas, comercio y servicios privados no financieros, incluyendo transportes; con más de cinco personas ocupadas y ubicadas en localidades de 50 mil habitantes o más. La información recopilada es relevante para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas en la materia. Además, dicha información constituye línea base, para evaluar políticas encaminadas a promover mayor acceso y uso de los servicios financieros.

A continuación, se enlistan los hallazgos más relevantes:

1. De cada diez empresas, seis son negocios familiares, ocho tienen como dueño a un hombre y nueve están registradas ante el fisco. El promedio de edad de las empresas es de quince años.
2. De cada cien empresas, cuarenta y tres reportan haber utilizado crédito de los intermediarios financieros.
3. De todas las fuentes de financiamiento, el crédito de proveedores es el más empleado: 55 de cada 100.
4. El principal destino del financiamiento es el capital de trabajo.
5. En el período 2005-2009, las empresas que obtuvieron una línea de crédito, tres de cada diez aportaron alguna garantía.
6. El respaldo de garantías está asociado con menores tasas de interés para las empresas.
7. El monto de la garantía se encuentra entre 1.4 y 1.8 veces el monto del crédito autorizado.
8. Durante 2005-2009, dos de cada diez empresas solicitaron un crédito simple a largo plazo, de las cuales, una obtuvo recursos. Las empresas que no lo obtuvieron manifestaron, como principal motivo de rechazo, la ausencia de garantías suficientes.
9. De cada diez empresas, seis conocen el fondo PYME'S y tres conocen el Programa de Cadenas Productivas de la Nacional Financiera (NAFIN). Una de cada diez empresas sabe que ha recibido financiamiento o asistencia técnica del Fondo PYME'S. Lo mismo ocurre con el Programa de Cadenas Productivas.
10. De cada diez empresas, ocho tienen cuenta de depósito.
11. De cada diez empresas, que tienen al menos una cuenta de depósito, nueve utilizan los cheques empresariales como principal medio de pago.
12. Dos de cada diez empresas consideran que el principal obstáculo para iniciar un negocio es establecer legalmente la empresa.
13. Dos de cada diez empresas respondieron que el principal desafío a enfrentar en la actualidad, es el alto precio de los insumos. Los principales factores que perjudican la competitividad de las empresas son el alto costo de la seguridad social y el clima de inseguridad.

*“Gran parte del éxito a largo plazo se basa en intangibles principios, creencias e ideas.”*

*“Conceptos invisibles.”*

ISADORE SHARP. Fundador *Four Seasons*.

## CAPÍTULO 1

### PORQUE EMPRENDER, SER RENTABLE Y CRECER NO ES SUFICIENTE

A principios del último trimestre del 2012, después de haber emprendido algunas ideas de negocio, este investigador tuvo la oportunidad de formar parte del extraordinario equipo de trabajo en una firma consultora de estrategia empresarial. La asignación de la unidad era desarrollar soluciones de negocio que generaran valor para los clientes.

En alguna ocasión, el integrante de un grupo financiero solicitó ayuda a empresarios que tenían dificultades. Atendiendo el caso de la empresa, solicitaron a este investigador y su equipo, la necesidad de reestructurar su grupo empresarial, para operación comercial de importante impacto en el valor y resultados competitivos de la empresa. El objetivo de los socios fundadores fue reestructurar, para aumentar el valor (valuación) de su empresa, protegiendo el porcentaje de propiedad de cada uno de los accionistas (miembros de familia). Para ese momento, las visitas subsecuentes a su empresa incitaron a un cambio importante en la vida de este joven investigador, despertando el incesante entusiasmo y esperanza de una nueva oportunidad, bajo la convicción de ofrecer solución y nuevo curso a la compañía solicitante respaldado, por supuesto, con el apoyo y preparación del equipo empresarial.

Para iniciar el diagnóstico preliminar, algunos cuestionamientos formulados a los fundadores en entrevista inicial: ¿Cuál es su estructura corporativa? ¿Cómo está conformado su consejo de familia? ¿Cuál es su estructura de capital? Todo ello tomado a consideración que era un grupo empresarial de capital familiar. Respuestas de los fundadores a estas preguntas fueron:

-No sabemos con claridad, pero la controladora es 100% de mi hermano y mía, 50% cada uno respectivamente.

-Queremos seguir conservando ese porcentaje de propiedad y que individualmente, cada uno de nuestros hijos opere una empresa filial para disminuir nuestra carga fiscal por nuestras diversas actividades económicas.

-¿Consejo familiar...?

-Digamos que es un tema complicado de abordar, nos ha traído algunos desacuerdos y conflictos, ahora no está en nuestras prioridades.

Después de una breve charla con los fundadores y entrados en confianza comentaron lo siguiente:

-Debemos confesar que estos años han sido muy largos, de muchos problemas, enormes sacrificios, demasiado trabajo y grandes retos.

-Siendo sinceros, no tenemos los beneficios que representa todo este gran esfuerzo.

Después, en un ambiente de nostalgia y alegría a la vez, compartieron la historia de su grupo empresarial.

-Esta empresa empezó con muy poco dinero, con un pequeño ahorro que hicimos mi hermano y yo durante algunos años de trabajo en una empresa que en aquel tiempo se dedicaba al mismo giro que nosotros.

-Pusimos todo lo que teníamos, e incluso lo que no teníamos, para emprender nuestro sueño. Recordamos la pasión con la que compramos todo, hasta lo más insignificante era de la mejor calidad.

-Pusimos todo nuestro corazón y sueños en este lugar, de la misma forma que lo ponemos en nuestros productos, porque son parte de nosotros. ¡Nuestra vida! -Con énfasis y pasión recuerdo-. Parecían enamorados de sus productos.

-El día 18 de marzo de 1976, conocimos este arte gracias a nuestro maestro el Sr. Joselito, descanse en paz. Fue como un padre para nosotros. Le debemos todo lo que hemos aprendido. Nos enseñó que cada uno de nuestros productos tenía nuestro nombre, por lo que nuestro trabajo era nuestra marca personal y teníamos que hacerlo con delicadez, precisión, calidad, concentración, un perfecto sentido del proceso, virtuosidad, pero sobre todo pasión y mucho amor.

-El sueño de Joselito fue siempre montar una fábrica como esta. Sin embargo, murió antes que todo esto fuera una realidad. Qué orgullo sería para nosotros tenerlo como director general.

-Era un líder nato.

-Obtenía lo mejor de cada persona.

-Algunas veces defraudamos su legado.

-No quisiéramos fuese así, pero la actividad empresarial es muy compleja. No ha sido lo que imaginábamos. Ha sido una experiencia agri dulce, con enormes satisfacciones y, a su vez, grandes sufrimientos.

-Pensábamos que con ser excelentes técnicos y dominar nuestro trabajo, dominaríamos la actividad empresarial, pero qué equivocados estábamos. En ocasiones escucho hablar que, en este mundo globalizado, la competencia es demasiada, atribuyendo ésta, a los jugadores del mercado. Sin embargo, estoy convencido que siempre ha sido la misma y es solo una: “tu mayor competencia en los negocios es el compromiso contigo mismo, el compromiso con tu promesa de marca.”

-Aunque, honestamente, en ocasiones sentimos que hemos perdido el propósito inicial y, de cierto modo, a nosotros mismos.

En visitas siguientes, se entrevistó a hijos de fundadores, miembros y socios de la empresa, los cuales tenían, cada uno, en su dirección, una subsidiaria. La actividad de estas compañías fue la contribución encadenada de suministros de la controladora, principalmente con la importación y el abastecimiento de insumos en primer grado (uso, necesidad).

Durante las entrevistas, accionistas minoritarios (hijos) expusieron un patrón en común. Las subsidiarias que dirigían y compartían en propiedad, no operaban como unidades de negocio. Así pues, les delimitaba autonomía y libertad en la toma de decisiones, por lo que, a su perspectiva, la participación era secundaria.

-Somos una especie de gerentes, no participamos en la toma de decisiones a nivel corporativo, ni en la propiedad de forma representativa.

Así mismo, los accionistas menores tenían otra preocupación derivada de la anterior: el riesgo o incertidumbre de escisión o venta de su participación, debido a que no era clara la estructura, temían expropiación.

-Estoy justo a la mitad de mi carrera. He trabajado para esta compañía desde los quince años. Ahora con cuarenta años de edad, esposa e hijos, pensar en la venta de mi participación es complicado. Significa el destierro. Sabes, quería ser arquitecto, tenía la vocación y el talento. Mi sueño era fundar una firma de arquitectura reconocida. Ahora, lo que me queda es esperar la reestructura del grupo para alcanzar un buen precio de venta y, con ese capital, vivir alguno de mis tantos anhelos. A veces, preferiría ser colaborador. Cada día que veo llegar a mi gente, hablo con ellos y me cuentan de lo

bien que pasan con su familia el fin de semana o vacaciones. De cierta forma ensombrece pensar, ellos puedan ser más felices con su familia y yo no. En ocasiones, he pensado que nuestra relación es como la de padre e hijo. El hijo se preocupa por ir al colegio y traer buenas notas a casa, él no tiene que preocuparse por vivienda, alimentación, vestido, etc. Un padre vive con la preocupación de no fallarle a sus hijos, tener todo lo que necesita para crecer en su justa medida. Es cierto que, en algunas ocasiones, el hijo percibe carencias y no gratifica al padre como éste lo espera. Lo mismo sucede con los colaboradores.

Un colaborador no puede saber lo que significa ser empresario, hasta que emprende y lo vive en su propia experiencia. Fue lo que les sucedió a mi tío y a mi padre. Así como nadie te enseña a ser buen padre, nadie te enseña a ser buen empresario. Mi padre y mi tío siempre han tratado de hacer lo mejor para nosotros, ellos solo tenían un sueño en sus manos, trabajo incansable y el deseo de cambiar su historia. Sin embargo, en este punto de transición para que su legado perdure, éste necesita de reglas y cuidados especiales, un buen gobierno.

Al terminar las entrevistas, se agradeció el tiempo y confianza otorgados. Camino a la oficina, este investigador estaba mudo. Miraba por la ventanilla pensando en todo lo que sus entrevistados le habían informado. En retrospectiva, se identificó y analizó sus conflictos, pues se reflejó en sus informantes. Era él mismo. Aunque el emprendimiento de una empresa sea buena idea, había fracasado y, finalmente tuvo que cerrar. Sin duda alguna, la separación fue por la ausencia de un buen gobierno.

A llegar a la oficina, preparó café, encendió el ordenador e investigó acerca del tema. Encontró un testimonio que le pareció indicado para describir el porqué del éxito y fracaso de algunas compañías. Al respecto, Tom Watson había escrito: IBM ha llegado a ser lo que es en la actualidad debido a tres razones especiales. La primera, en principio se tenía idea muy clara de cómo debía ser la empresa cuando estuviese realmente consolidada. Se puede decir que había un modelo en mente de lo que se quería en función del sueño [visión del investigador]. La segunda, una vez establecida esta idea (imagen de la concepción), surge el cuestionamiento de cómo debe actuar la empresa; claro está, similar a la preconcebida. Con ello, el investigador crea una imagen de cómo debe actuar IBM cuando, finalmente, estuviese en funcionamiento. La tercera razón por la que IBM ha tenido éxito es porque, después de prefijar la imagen de empresa y preconcebir cómo debe funcionar, seguir este proceso desde el inicio es clave fundamental. Así pues, este investigador concluye que la llave del éxito es seguir este

proceso paso a paso, de lo contrario, no es posible alcanzar el resultado esperado. En este sentido, si los fundadores de IBM deseaban convertirse en una gran empresa, deberían actuar como si lo fuese desde el momento de inicio.

A partir de la puesta en marcha de IBM, la función y visión de este investigador es modelada día a día. Así mismo, la empresa para la que trabaja en este momento, se gesta en función a la imagen de IBM. Sin duda, surgieron cuestionamientos en la forma de proceder, aunque, con el análisis anterior, se descubre la diferencia entre la situación en punto de partida y el compromiso al que se ambiciona llegar. En el transcurso de tiempo, la tarea es corregir esas diferencias para lograr el objetivo. Luego entonces, se puede concluir que IBM dedicaba atención al desarrollo de negocio, más que hacer negocio. He aquí un punto relevante: no se hacen negocios, se construyen negocios.

Tal vez la perspectiva de Tom Watson, para ciertas personas, puede ser de amplia discusión. Sin embargo y ciertamente como dice Isadore Sharp “el éxito a largo plazo está basado en intangibles, creencias e ideas”. Esto se traduce en cómo es una compañía y sus relaciones con autoridades regulatorias, cómo lleva esas relaciones de negocio con accionistas y partes interesadas, qué hace en la promoción de transparencia y la revelación de información corporativa. (*Liderazgo perspectiva Emprendedora*, 2015). ¿Es posible que personas brillantes con más dinero del que pueden necesitar, permitan que su deseo de tener aún más dinero los lleve a perder todo? (“El Dinero y el Significado de la Vida”, *Harvard Business Review*, 17 de mayo, 2011).

## CAPÍTULO 2

### GENERALIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

#### Antecedentes

Para el estudio del presente capítulo es pertinente mencionar los conceptos clave, así como establecer el lapso histórico en el que surgió el Gobierno Corporativo.

#### 2.1.1 Empresa

Según la Real Academia de la Lengua Española a la empresa se le define como la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Mediante empresas, las sociedades canalizan recursos económicos en actividades productivas, convocan y organizan a las personas para que aporten atención a necesidades particulares y las de otros, racionalizan el trabajo, impulsan el desarrollo tecnológico, crean oportunidades de desarrollo personal, abren alternativas de elección en el mercado y, en medida de competencia, unas con otras, las empresas provocan mejora permanente de procesos que encadenan diversas actividades productivas.<sup>1</sup>

### PYME ESLABÓN FUNDAMENTAL PARA EL CRECIMIENTO EN MÉXICO

En los últimos años, las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME'S), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por acuerdos comerciales que ha tenido México, además de alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente cuatro millones quince mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYME'S que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

La importancia de las PYME'S, radica en instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las

---

<sup>1</sup> Enrique Taracea Figueroa, Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE).

condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. Por otro lado, los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa, se integran en el programa de oferta exportable PYME, con el objetivo de impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas a la actividad exportadora, desde el enfoque a mediano plazo de internalización de las empresas mexicanas.

A través de la tecnología en internet, se puede observar la existencia de cifras en dos formas de surgimiento y clasificación de las PYME'S. Por un lado, aquel que se origina como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. Éstas, en mayoría, son capital multinacional y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron origen familiar, caracterizadas por una gestión y que solo existe la preocupación de supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como: costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.

A continuación, se mencionan algunas ventajas de PYME'S:

- Son importante motor de desarrollo nacional.
- Tienen movilidad, permitiendo ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo, tienen posibilidad de crecimiento, para convertirse en una gran empresa.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional, por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con buena administración. Aunque, en muchos casos, influenciada por la opinión personal de los dueños de negocio.

Algunas desventajas de las PYME'S:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado, debido a que no se pueden pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias, porque los controles de calidad son mínimos o inexistentes.
- No pueden absorber gastos de capacitación y actualización de personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Las PYME'S son eslabón fundamental para el crecimiento de México. Cuentan con una importante base de micro, pequeñas y medianas empresas más sólida que otros países del mundo. Luego entonces, ello se debe aprovechar, para generar fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos, tanto dentro como fuera de la nación.<sup>2</sup>

### 2.1.2 Historia de las PYME'S

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las empresas de Europa fueron destruidas ¿Cómo debían recuperarse de una manera rápida? La solución fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PYME'S). El potencial de la Unión Europea radica en el Apoyo y fomento que se otorga a las PYME'S, pues se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.

En el caso de México, las PYME'S han ayudado a descentralizar a las grandes ciudades, urbanizar pequeños poblados y, en algunos casos, la exportación de sus productos. Ejemplo de ello es el café de Veracruz. Su sabor al paladar es delicioso y su

---

<sup>2</sup> <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

calidad, de exportación. Por ello y otras cualidades, es aceptado en diversos mercados internacionales.

Antes de identificar la importancia de las PYME'S en México, analizar su significado es importante. Arthur Anderson (1999) en su libro *Diccionario de Economía y Negocios* las define como “Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Desde hace mucho tiempo las PYME'S han constituido el principal y único ingreso de numerosas familias mexicanas, sin necesidad de realizar trabajo adicional. Además, establecen una base para las siguientes generaciones de empresarios, por transmitir conocimientos empresariales de generación a generación. En la mayor parte de casos, contribuyen al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas de manera empírica.

En Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el fomento a las PYMES se ha dado mediante incubadoras de empresas. Su éxito se debe a que las empresas apoyadas demandan poca infraestructura y, ésta a su vez, conforma una barrera contra la globalización, pues estos países son los menos globalizados. En México se ha copiado esta forma de hacer negocios. Actualmente, las incubadoras de empresas son programas que emplean algunas Universidades, Tecnológicos y Fundaciones gubernamentales con el objetivo de apoyar a los emprendedores, diseñar la constitución del plan de negocios, ofrecer asesoría para la constitución legal y otros tantos aspectos importantes para crear una empresa; siempre con la visión de minimizar el riesgo en inversión, pues en la actualidad, el capital es escaso y bien vale la pena realizar una inversión adecuadamente planeada.<sup>3</sup>

### 2.1.3 Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas

| Tamaño | Sector | Rango de número de trabajadores(7) +(8) | Rango de monto de ventas (mdp) (9) | de monto de anuales | de Tope máximo combinado* |
|--------|--------|---|------------------------------------|---------------------|---------------------------|
|--------|--------|---|------------------------------------|---------------------|---------------------------|

<sup>3</sup> <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiadepymes/>

|         |                       |                    |                           |     |
|---------|-----------------------|--------------------|---------------------------|-----|
| Micro   | Todas                 | Hasta 10           | Hasta \$4                 | 4.6 |
| Pequeña | Comercio              | Desde 11 hasta 30  | Desde \$4.01 hasta \$100  | 93  |
|         | Industria y servicios | Desde 11 hasta 50  | Desde \$4.01 hasta \$100  | 95  |
| Mediana | Comercio              | Desde 31 hasta 100 | Desde \$100.1 hasta \$250 | 235 |
|         | Servicios             | Desde 51 hasta 100 |                           |     |
|         | Industria             | Desde 51 hasta 250 | Desde \$100.1 hasta \$250 | 250 |

Fuente: <http://www.nafin.com.mx/portalnf>

#### 2.1.4 Problemática de las PYMES en México

El mayor problema a superar de las PYMES es la Globalización. Este fenómeno, anteriormente mencionado, provoca el cierre de muchas empresas, debido al gran número de transnacionales que arriban a territorio mexicano. El gran problema, a superar, de las PYME'S es la globalización. Situación que, de inicio, provocó muchas empresas cerraran, pues el gran número de transnacionales avasalla nuestro país.

En el pasado una familia mexicana tenía que recorrer varios negocios para surtir su canasta básica: la carnicería, verdulería, frutería, tiendita de la esquina, etcétera. Hoy basta ir a un establecimiento de autoservicio para comprar todo lo que requieren. El servicio es más cómodo, porque el consumidor selecciona libremente el producto disponible, utiliza carritos para transportarlos, hay estacionamiento, áreas de comida preparada y cobros con diversos medios de pago, entre otros. La vida ha evolucionado y, con ello, muchos negocios, antes indispensables, han quedado en el olvido.

Por tremenda capacidad de compra, las empresas transnacionales, solicitan mejores condiciones en cuanto a precio y crédito a proveedores. Ésta es una ventaja casi insuperable para los pequeños negocios. Consecuentemente, mucha gente ha quedado sin empleo, debido a que cuantiosas empresas, de diversos tamaños, comenzaron a cerrar. En este sentido, la gente desempleada se vio en la necesidad de solicitar trabajo a las cadenas de negocios internacionales, las cuales ofrecen un sueldo, muy por debajo del que obtenían como empresarios, dueños, encargados de una empresa. En la actualidad el 99.8% de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas. De este monto el 90% son microempresas, la totalidad de MIPYME'S dan empleo al 70% de la población económicamente activa. La empresa Bimbo surgió como PYME y, a lo largo del tiempo, se convirtió en transnacional, abriendo mercados en otros lugares. Así

pues, otras empresas como 3M ocasionan que México sea opción internacional para invertir.

La evaluación realizada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), a petición de autoridades mexicanas, representadas por el CONACYT, (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología),<sup>4</sup> se basa en el análisis de programas, implementados durante la última década, dirigidos a pequeñas y medianas empresas (PYME'S) y al emprendimiento, así como los previstos en el marco del Programa Nacional de Innovación aprobado en 2011. Lo relevante de ello es lo siguiente:

- Entrevistas con personas interesadas (encargados en la elaboración de políticas públicas a nivel federal y regional, instituciones de educación superior, públicas y privadas, ejecutivos de nuevas empresas de base tecnológica, representantes del sector financiero), que tuvieron lugar en el marco de una misión de investigación llevada a cabo del 28 de febrero al 9 de marzo de 2012.
- Comparaciones internacionales relativas a las “buenas prácticas” implementadas por varios países de la OCDE.

La promoción que lleva a cabo el CONACYT, conjuntamente con la Secretaría de Economía, ha aumentado la capacidad de innovación del sector empresarial. Sin embargo, con raras excepciones, todas las medidas de apoyo destinadas a fomentar la innovación en este sector se han enfocado a proyectos de innovación en empresas ya establecidas, dejando un vacío de facto en las políticas públicas dirigidas a la creación de Nuevas Empresas.<sup>5</sup> Esto ha resultado costoso para México por una serie de razones, entre las que sobresalen:

- Mercados financieros poco desarrollados. La mayoría de los empresarios en la actualidad prefieren afiliarse a empresas más grandes, que arriesgar su capital en algo nuevo.
- Pobre desarrollo y poca valoración de los activos intangibles. Las solicitudes de patente basadas en los resultados de actividades científicas y tecnológicas que promueve la acumulación de activos intangibles y facilita el acceso al capital semilla, aún está poco desarrollada en empresas e instituciones públicas de investigación.

---

<sup>4</sup> Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento (PDF) México, 2012.

<sup>5</sup> *Idem*.

- Obstáculos para el desarrollo de nuevas empresas. En México los centros públicos de investigación y las instituciones de educación superior (CPIS e IES) han sido lentos en desarrollar Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT) y Oficinas de Licenciamiento de Tecnología (OLT). Por otro lado, obstáculos regulatorios que restringen la movilidad de los investigadores de instituciones públicas y limitan su capacidad para acumular activos intangibles en las empresas que se forman a partir de sus invenciones, han reducido considerablemente los incentivos para que los investigadores y sus instituciones participen en actividades de desarrollo de productos secundarios. Al observar las siguientes tablas, es evidente que a México le falta mucho para incrementar la creación de nuevas empresas.

#### Crédito interno al sector privado (% del PIB)

México y países seleccionados de América Latina (Promedio 2007-2011)

| México | Brasil | Chile | Colombia | Países avanzados de la OCDE |
|--------|--------|-------|----------|-----------------------------|
| 24.6%  | 57.0%  | 86.3% | 43.5%    | > 100                       |

Fuente: Banco Mundial.

Con lo anterior, se puede deducir que el acceso de nuevas empresas, de base tecnológica al capital, aún es difícil, debido al carácter conservador del sistema bancario tradicional. Naturalmente, contrario al financiamiento de intangibles, agravado por los escasos y costosos sistemas de garantías y escasez de fuentes alternativas de financiamiento.

#### Capital privado/Capital del riesgo como proporción del PIB

Países seleccionados 2008-2011

| País   | 2008   |      | 2011 |  |
|--------|--------|------|------|--|
|        | Israel | 0.94 | 0.73 |  |
| España | 0.32   | 0.18 |      |  |
| Brasil | 0.14   | 0.27 |      |  |

|          |      |      |
|----------|------|------|
| Chile    | 0.13 | 0.18 |
| Colombia | 0.04 | 0.16 |
| México   | 0.04 | 0.02 |

A continuación, una muestra de la provisión de capital de riesgo, medido en proporción del PIB. En comparación con estándares internacionales, se muestra muy baja.

#### Asignaciones presupuestales del CONACYT y programas de apoyo a la innovación

Millones de pesos actuales

|      | Presupuesto del CONACYT | PEI <sup>1</sup> | FINNOVA <sup>2</sup> | FIT <sup>2</sup> | Total de programas de innovación |
|------|-------------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------------------|
| 2009 | 15 474.7                | 2 500.0          | -                    | 0.00             | 2 500.0                          |
| 2010 | 15 946.6                | 2 630.1          | 139.3                | USD 124.9        | 2 894.9                          |
| 2011 | 17 619.0                | 2 450.2          | 124.8                | USD 104.4        | 2 679.5                          |
| 2012 | 21 872.2                | 2 000.0          | 287.0                | USD 102.0        | 2 389.0                          |

<sup>1</sup> Programa de Estimulo para la Innovación del CONACYT.

<sup>2</sup> Programas financiados por la Secretaría de Economía.

Fuente: CONACYT.

Con la revisión a la Ley de Ciencia y Tecnología se han logrado importantes objetivos. Por ejemplo: Mayor autonomía concedida a los CPI y a las IES, para desarrollar esquemas de transferencia de tecnología, a través de OTT, administradas con más eficiencia. El establecimiento del Comité Intersectorial para la Innovación (CII), que es una iniciativa institucional positiva enfocada a mejorar la gobernanza de las políticas de innovación y la coordinación entre las instituciones y departamentos gubernamentales.

*El Financiero* del 16 de noviembre de 2015, manifiesta: “Si tomamos en consideración que la población de México crece a una tasa neta anual de 1.0% [esta es la tasa a la que aumentó la población entre 2005 y 2010], pues entonces vemos que en términos per cápita, efectivamente vivimos un estancamiento económico que ha agravado la pobreza y la desigualdad, al igual que ha contribuido al incremento de la delincuencia y de la emigración hacia Estados Unidos principalmente.”

Los datos sobre el desempeño económico muestran que el modelo mexicano seguido hasta entonces, está agotado y requiere de un viraje que mueva el enfoque de políticas públicas hacia el apoyo decidido a las pequeñas y medianas empresas (PYME'S). Desde luego, instrumentando políticas que fortalezcan, es como se logrará un progreso continuo que se traduce en más y mejores empleos, de manera que se comience a cerrar la creciente brecha entre ricos y pobres, es decir, la obtención de una economía más horizontal.

México no se puede dar el lujo de esperar que reboten los precios internacionales de petróleo, como seguramente lo hará Venezuela. Es por ello que urge tomar medidas para que la economía nacional crezca y generar los 2.5 millones de empleos faltantes, para que las finanzas públicas se des petrolicen. Por ello, la necesidad de apoyar a las PYME'S de manera decidida, como se evidencia al referir los decretos publicados en favor de los sectores calzado, vestido y textil. Sin embargo, queda claro que aún falta mucho por hacer en esta materia, pues hay veintiuna ramas de actividad manufacturera en nuestro país. El cambio de enfoque requerido no es sencillo, debido al enfrentamiento con grandes resistencias dentro de la burocracia del gobierno federal, por lo que implica más trabajo. Además, requiere de una correcta planeación en aras de lograr una nueva etapa de desarrollo industrial en la era moderna de México. Luego entonces, queda claro que no basta con las reformas estructurales aprobadas en 2014, pues se requieren varios motores que echen a andar la planta productiva del país, incluyendo a los sectores manufactureros y de construcción.

Desde la óptica de este investigador, algunas de las líneas estratégicas de apoyo a las PYMES:

1. Revisión del marco fiscal: Este es un clamor por parte del sector empresarial del país, el cual demanda incentivos fiscales que fomenten la inversión productiva y la contratación de personal. Desafortunadamente hoy, México tiene un sistema fiscal que castiga producir en él. Por otra parte, debido a las crecientes facilidades, a la importación y las disminuciones de aranceles, se fomenta dejar de producir en México e importar los productos. Esto debe cambiar, de manera que los empresarios nacionales y extranjeros tengan los incentivos para producir en territorio nacional.

2. Respeto al estado de derecho: Un importante aspecto a mejorar es el legal. Si bien éste es el más amplio de todos, el enfoque aquí es al combate a la subvaluación y contrabando de mercancías. Y es que, en aras de “facilitar” el comercio internacional, el gobierno federal, desde tiempos del presidente Felipe Calderón, dismanteló los instrumentos de control en las aduanas, lo que permite que algunos importadores declaren precios por debajo del costo de fabricación e ingresen más mercancías de las que señalan en sus pedimentos de importación. Todo con la finalidad de no pagar impuestos. Si bien, hay avance en materia con los sectores calzado, vestido y textil, es necesario redoblar esfuerzos y combatir la corrupción en las Aduanas del país y modificar la Ley Aduanera, para restaurar los instrumentos que le permiten a la autoridad combatir a los importadores que trabajan al margen de la ley, en perjuicio de las empresas y empleos mexicanos.

3. Tipo de cambio competitivo y fomento a las exportaciones: El reciente ajuste en el tipo de cambio ocasionado por la volatilidad internacional ante la inminente alza en las tasas de interés en Estados Unidos representó oxígeno para los fabricantes nacionales exportadores y no exportadores. A los primeros les genera más pesos por sus ventas al extranjero, disminuye el precio de sus productos en dólares y los motiva a exportar más; mientras que a los segundos les quitó presión por parte de la creciente importación de bienes de consumo final. Las expectativas de la mayoría de analistas indicaron que el dólar se mantendría en 2015 por encima de los catorce pesos, lo cual, sin duda ayudará a la producción nacional. Aunado a la recuperación económica de Estados Unidos, se traduciría en más empleos en México. Sin embargo, si el Banco de México, con el fin de controlar la inflación, mediante la importación de productos baratos, decide subir demasiado las tasas de interés, para tener un dólar por debajo de los catorce pesos, estaría descarrilando la mejora económica que podremos tener en este año.

Un aspecto adicional, importante a resaltar, es la labor que debe realizar Pro México, institución que no ha lucido, en esta administración, por su apoyo a las empresas exportadoras. La falta de recursos y creatividad le ha impedido llegar a las PYME'S, pero esto debe de cambiar.

4. Acceso al crédito: Es prácticamente generalizada la expectativa de que este año subirán las tasas de interés en México, a la par con los ajustes en la política monetaria, por parte del Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos. Dada esta situación, es muy importante que las instituciones financieras no quieran abusar elevando demasiado las tasas de interés en perjuicio de empresas y familias.

Otro aspecto importante es que la reforma financiera de entonces, no se tradujo en mayor dinámica de otorgamiento de crédito por parte de los bancos. De hecho, se informó que el Banco de México, durante el 2014, dio tasa de crecimiento del crédito al consumo más baja desde 2010. Pero más allá de este dato, lo importante es que fluya el crédito destinado a los proyectos productivos de las empresas y que éste sea otorgado a tasas preferenciales. En este sentido, instituciones como NAFIN tienen mucho por hacer.

5. Apoyos para adquisición de maquinaria: Es importante se destinen montos adicionales a programas tendientes a apoyar a las empresas en la adquisición de maquinaria, los cuales otorgan hasta 50% del recurso a fondo perdido, por parte del Gobierno Federal. Mientras que el restante 50% lo pone la empresa. Estos programas han sido exitosos, pero los montos con los que se apoya han sido bajos. Sería significativo que éstos crecieran y que además se flexibilicen las reglas de operación para que más empresas puedan acceder a estos apoyos.
6. Desarrollo de centros de innovación y desarrollo que brinden servicios a los industriales con precios preferenciales: Finalmente, debe haber apoyos para que los diferentes centros de innovación y desarrollo que quieren construir diversos sectores productivos del país se puedan materializar. Estos centros pueden ser de gran ayuda para impulsar la competitividad de las diferentes ramas de actividad y soporte para PYME'S. Así pues, generar productos con un mayor valor agregado.

Lo anterior, es sólo un breve listado de acciones que se deben implementar, según la perspectiva de este investigador. Lo que debe quedar claro, es que, para hacer crecer la economía, se requieren acciones concretas y planeación, no solo buenos deseos. Ya la historia ha enseñado lo que sucede cuando no hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual, en ocasiones, conlleva resultados funestos. Ejemplo de ello, cuando

José López Portillo (1982) dijo a la nación que defendería el peso como un perro. Lo cierto es que México carecía de planeación económica que permitiera salvar al peso del declive que estaba por llegar. Efectivamente, en lugar de implementar una correcta planeación económica, el presidente culpó a los mexicanos “saca dólares” de lo que pasaba. Es decir, todos tienen la culpa menos el gobierno.

México está a tiempo de hacer ajustes que le permitan transformar su economía, más allá de las reformas estructurales, sentar las bases para un crecimiento horizontal, de mayor creación de empleo y con posibilidades de sostenibilidad en el tiempo. Ojalá que las autoridades entiendan y no se duerman en sus laureles pensando que éste será un buen año, sólo porque la economía de Estados Unidos nuevamente está creciendo. Aunado a lo anteriormente publicado, se considera que el apoyo a las PYME'S va más allá, pues es importante orientar a las empresas sobre la importancia de implementar un Gobierno Corporativo en México.

Según el informe *Doing Business*, México cuenta con el ingreso per cápita más alto en Latinoamérica, es miembro de la OCDE y del G20. A pesar del desarrollo económico entrecomillado del país, existe mucha pobreza y desigualdad. Aunado a ello, baja productividad, poco desarrollo en los mercados y falta de innovación en negocios. Esto provoca el costo estimado de un punto porcentual de crecimiento del PIB cada año.<sup>6</sup> Este informe documenta que el Plan Nacional de Desarrollo propone la mejora de la productividad como un desafío prioritario. Lo anterior indica la existencia de barreras que limitan el desarrollo. En el apartado “México Próspero”, plantea la promoción del crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica, mediante la generación de igualdad de oportunidades, a través del acceso de insumos estratégicos, fomento de la competencia, así como mayor flujo de capital y conocimiento hacia individuos y empresas. Luego entonces, el informe especifica que la mayoría de las empresas en México (96.1% del total) son microempresas. Emplean un máximo de nueve personas y operan en la informalidad, con un acceso limitado al crédito, ausencia de mano de obra calificada y la falta de protección legal. Estas limitantes les impiden poder transformarse en mediana o grandes empresas. Lo que en su momento afecta a la economía que se había tratado anteriormente.

Ahora bien, el éxito y poco conocimiento de las microempresas, se debe a la falta de introducción en el mundo empresarial por parte de los microempresarios. En

---

<sup>6</sup>*Doing Business*, México, 2014

este sentido, la ignorancia y desinterés, conlleva a que las pequeñas empresas tengan breve duración, de cuando mucho, dos años, porque no cuentan con lucidez informativa para cimentar una fuerte base que impulse a la empresa exitosamente al mercado. Sin embargo, existen mecanismos de apoyo que se han dado a las microempresas, para poder establecerse. Ejemplo de ello: el capital mínimo obligatorio y la eliminación de cobro para la obtención del permiso de uso de denominación o razón social. Así pues, en los países desarrollados, el principal empleador es el sector privado y se estima que genera alrededor del 90% de los puestos de trabajo. Esto da como resultado una sana economía.

El informe *Business* (2014) también nota el uso creciente de internet, por parte de emprendedores, para interactuar con el gobierno, como beneficio económico potencial. Proveer servicios electrónicos en línea en todas áreas medidas por *Doing Business*, refleja que, el año pasado cincuenta reformas se encaminaron a ofrecer o mejorar los sistemas de pago de impuestos en línea, procesamiento de documentos de importación-exportación, además de registrar empresas y propiedades, entre otros.

América Latina y el Caribe es la región con menor proporción de reformas. Menos de la mitad de las treinta y dos economías de la región llevan a cabo un total de veinticuatro reformas. Costa Rica y Jamaica se encuentran entre las diez economías que han mejorado su desempeño a nivel global. México es la economía mejor posicionada en la región. Ocupa el puesto treinta y ocho de la clasificación global.

Para abrir una microempresa, es importante considerar los trámites a realizar. Antes del lanzamiento del portal “Tu Empresa”, el proceso de apertura en México era complicado. Había que realizar numerosos trámites como: la obtención de permisos y/o autorizaciones y documentos necesarios. En este sentido, los empresarios debían tratar con diversas dependencias de gobierno a nivel federal, estatal y municipal. El ciudadano proporcionaba la misma información al gobierno federal, por lo menos en siete ocasiones y, en algunos casos, hasta diez y ocho veces o más. Esta redundancia en trámites hacía que el proceso fuera largo y costoso, sin hacer de lado el pago de derechos, cargos e impuestos, los empresarios incurrían en un costo de oportunidad por el tiempo que invertían en cumplir con los trámites administrativos.

Así pues, complicados trámites y retrasos, con frecuencia obligaban a algunos empresarios a claudicar y abandonar sus proyectos. Otros decidían continuar sin sujetarse a los trámites requeridos. De hecho, muchos terminaban desarrollando su actividad empresarial en el sector informal, al menos por algún tiempo, para ver cómo

resultaban las cosas. La informalidad no sólo crea inseguridad para las empresas y los trabajadores, sino que también les priva del acceso a los apoyos gubernamentales.

Actualmente, los pasos para constituir una empresa a través del portal son:

1. Registrarse.
2. Seleccionar el nombre o denominación social.
3. Llenar datos para constituir la empresa.
4. Pagar derechos federales correspondientes.
5. Seleccionar un fedatario público y acudir a su oficina para formalizar la constitución de la empresa.<sup>7</sup>

Los documentos que obtiene el ciudadano al finalizar el proceso en el portal y después de acudir con el fedatario son:

- Estatutos de la empresa y acta constitutiva.
- Permiso de uso de nombre o denominación social.
- Aviso del permiso de uso de nombre o denominación social.
- Boleta de inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio correspondiente.
- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Cita ante la Subdelegación del Instituto Mexicano del Seguro Social para recoger la Tarjeta de Identificación Patronal

El 80% de las sociedades mercantiles que se constituyen anualmente en México, utilizan la figura de la Sociedad Anónima y de la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Lo grave de esta situación es: ¿Cuántas personas, que quieren abrir un negocio en México, conocen este portal? ¿Cuánta difusión existe para tener acceso al mismo? ¿Cuántas personas cuentan con la tecnología necesaria para hacerlo? “Durante 2007, en México se concedieron alrededor de 150,000 autorizaciones a solicitantes que deseaban constituir sociedades mercantiles. Menos de dos tercios de ellos finalizaron el proceso, aun cuando tenían ya constituida su empresa, lo que sugiere muchos empresarios se desalentaron al momento de constituir una sociedad mercantil o cambiaron de parecer. La creación de nuevas empresas propicia un sector empresarial dinámico y competitivo que genera empleos. Facilitar la creación de empresas impulsa

---

<sup>7</sup> <http://www.tuempresa.gob.mx>

la competitividad, estimula el crecimiento de la productividad y ayuda a elevar los niveles de empleo.”<sup>8</sup>

La Secretaría de Economía promueve el emprendimiento a través del desarrollo y la consolidación de incubadoras establecidas en instituciones públicas y privadas. El principal objetivo de los programas de incubadoras no es necesariamente apoyar el emprendimiento de mediana o de alta tecnología, sino abordar cuestiones sociales relacionadas con la reducción del desempleo, mediante el apoyo al emprendimiento de mano de obra con capacidades relativamente bajas y medianamente calificadas.

Las incubadoras apoyadas por la Secretaría, a través de un programa específico dentro del Fondo PYME, se agrupan en el Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas (SNIE) conforme a tres categorías: incubadora de negocios tradicionales, incubadora de negocios de tecnología intermedia e incubadora de negocios de alta tecnología en sectores como TIC, biotecnología y salud, procesamiento avanzado de alimentos, energía y soluciones medioambientales, entre otros.<sup>9</sup>

## Fondo PYME: principales medidas de apoyo para la creación y operación de incubadoras

---

<sup>8</sup> <http://www.sidse.economia.gob.mx>, 2016

<sup>9</sup> Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento (PDF), México, 2012, pág. 35.

| Objetivo  | Gastos apoyados                 | Nivel de apoyo (MXN) | Periodicidad                  |
|---|---------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Creación de incubadoras de acuerdo con el modelo acreditado | Costos de consultoría           |                      | Una vez por institución       |
| Alta tecnología   |                                 | 50% hasta 1 000 000  |                               |
| Tecnología intermedia                                       |                                 | 50% hasta 250 000    |                               |
| Tradicional   |                                 | 50% hasta 200 000    |                               |
| Costos operativos   | Equipo de oficina y consultoría |                      | Una vez por año e institución |
| Alta tecnología   |                                 | 60% hasta 5 500 000  |                               |
| Tecnología intermedia                                       |                                 | 60% hasta 500 000    |                               |
| Tradicional   |                                 | 60% hasta 300 000    |                               |
| Costos operativos   | Infraestructura                 |                      | Una vez por año e institución |
| Alta tecnología   |                                 | 35% hasta 3 000 000  |                               |
| Tecnología intermedia                                       |                                 | 35% hasta 700 000    |                               |
| Tradicional   |                                 | 35% hasta 400 000    |                               |
| Supervisión y evaluación                                    | Costos de consultoría           | 90% hasta 150 000    | Una vez por año e institución |

Fuente: Secretaría de Economía, Fondo PyME, [www.fondopyme.gob.mx](http://www.fondopyme.gob.mx).

Según reciente informe de la Secretaría de Economía sobre el funcionamiento del SNIE, existen cerca de quinientas incubadoras ubicadas en ciento noventa ciudades de México. Doscientos diecisiete son de tipo tradicional, doscientas sesenta y dos de tecnología intermedia y sólo veintiuna de alta tecnología. Desde una perspectiva diferente: hay ocho incubadoras municipales, cinco incubadoras creadas por empresas, ciento veintitrés incubadoras creadas por ONG, treinta incubadoras sociales y trescientas veintiocho incubadoras creadas dentro de universidades o instituciones tecnológicas (doscientos cuatro en instituciones públicas y ciento veinticuatro en privadas). Alrededor de 5% del total de las incubadoras sirven a empresas de alta tecnología. De éstas, más de 60% se encuentran en el Distrito Federal y en el Estado de México, Jalisco y Nuevo León.

Al 21 de julio de 2016 **Fuente especificada no válida.** explica que las PYME'S son clave para el crecimiento exterior. Según sus datos, las PYME'S aportan alrededor del 34.7% de la producción bruta total y generan 73% de los empleos. Significa más de 19.6 millones de puestos laborales. En materia de PYME'S, la consultora IQOM indicó que 33,000 pequeñas y medianas empresas contribuyen con el 5% del total de las exportaciones, al realizar ventas anuales al extranjero, por menos de 10 millones de dólares en cada caso. Dato revelador, si se considera que en México existen alrededor de 4.5 millones de unidades económicas, de las cuales 99.8% son pequeñas y medianas. Otro elemento sobresaliente en estrategia, es la evolución del sector maquilador

mexicano y la “clusterización” (*clustering* en inglés), dominan los programas e iniciativas que buscan despertar y promover los *clusters* en una región, para dejar clara la importancia del proceso, más que a la evaluación de la situación en un momento dado. El nombre del blog: [www.clusterizando.com](http://www.clusterizando.com), posee esta inspiración: inicia presentándose en sectores industriales, con dinámicas importantes como la automotriz o de tecnologías de información. Aunado a lo anterior, se considera que el apoyo a las PYME’S va más allá de orientar empresas sobre la importancia de implementar un Gobierno Corporativo en México.

## 2.2 Gobierno Corporativo

Gobierno proviene del latín *gubernare*, significa: mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar. Corporativo proviene del latín *corpus*, significa cuerpo: perteneciente o relativo a una corporación o comunidad. Práctica proviene del latín *practicus*, significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre. De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado, señala que gobierno corporativo es “el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”. OCDE: Medios por los cuales las corporaciones son operadas y controladas.

### Historia

El Gobierno Corporativo surge con la idea de institución empresarial, la estructuración-control de propiedad y la delegación en toma de decisiones de alta dirección, por parte de accionistas (Berle y Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*). Estos autores expresan sus dudas acerca del gobierno efectivo sobre los administradores por el conflicto de agencia. Defienden el derecho de voto igualitario entre accionistas sin importar el porcentaje de acciones, para incentivar la transparencia en todo proceso de la organización, así como rendición de cuentas.

¿Why have stockholders? "What contribution do they make, entitling them to heirship of half the profits of the industrial system, receivable partly in the form of dividends, and partly in the form of increased market values resulting from undistributed corporate gains? Stockholders toil not, neither do they spin, to earn that reward. They are beneficiaries by position only. Justification for their inheritance must be sought outside classic economic reasoning. (Jensen y Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, 1976). En este trabajo se acentúa el conflicto de agencia, estructura fundamental para la

investigación sobre Gobierno Corporativo. Así pues, Jensen & Meckling enuncian el “directivo cuyo porcentaje de propiedad sobre la sociedad no es mayoritario, tiene conflictos de interés con el (los) accionista(s) mayoritario(s), por la participación en el control, así como en sus beneficios, por lo que existe riesgo de intereses en participación de la propiedad y beneficios de los accionistas mayoritarios en la entidad, por parte de la administración.”<sup>10</sup>

El Informe *Cadbury* (1992) fue establecido en mayo de 1991 por el Consejo de Información Financiera de la Bolsa de Valores de Londres y la Comisión de la Profesión Contable. Su instauración se debe a la creciente desconfianza del público inversionista, en transparencia y rendición de cuentas de empresas públicas, ocasionada por colapsos financieros de los grupos Wallpaper Coloroll y Asii Nadir Polly Peck que, en información financiera, refleja un negocio sólido y en marcha. Si bien es cierto, nadie percibió indicios de quiebra a pesar del esfuerzo, por parte de la comisión de valores, al implantar mejores prácticas corporativas. En este sentido, dos escándalos sacudieron el sistema financiero y colapso del *Bank of Credit and Commerce International*, así como la quiebra de Grupo Maxwell en 1992, poniendo al descubierto en ambas entidades, actividades fraudulentas de cuatrocientos cuarenta millones de euros, aproximadamente.

El efecto de dichos golpes al sistema financiero y bancario en Reino Unido, puso en juicio la integridad de las instituciones financieras, por lo que la comisión emitió el borrador del informe *Cadbury* de 1992. Luego entonces, recibió fuertes críticas por la bipartición de niveles en la estructura de gobierno. Así, el informe final fue basado en el cumplimiento de un código voluntario y más eficaz que un código legal. Los componentes del Código *Cadbury* son los siguientes:

- Clara división de responsabilidades en alta dirección, sobre todo en el cargo de CEO y director ejecutivo, pues debe estar separada por un fuerte elemento de independencia.
- La mayoría del consejo de administración se compone de consejeros externos.

---

<sup>10</sup> Michael C. Jensen , Harvard Business School and William H. Meckling, University of Rochester, 1976. Jensen and Meckling. *Journal of Financial Economics*. October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. Reprinted in Michael C. Jensen, *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms* (Harvard University Press, December 2000). “Also published” in *Foundations of Organizational Strategy*, Michael C. Jensen, Harvard University Press, 1998. Disponible en: <http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html>

- El consejo de administración designa a un comité de auditoría que incluye, al menos, tres directores no ejecutivos.

En cuanto al Código *Greenbury* (1995) se refiere, éste es un comité integrado en 1994 por la Confederación de la Industria Británica, debido la creciente desconfianza y preocupación por las remuneraciones de los altos ejecutivos, así como los paquetes de compensación. Especifica que la remuneración debe estar estrictamente vinculada con el rendimiento y fija coberturas para atraer, retener y motivar al mejor talento. Este código de conducta debe implementarse de forma voluntaria, con la esperanza de que la autorregulación sea suficiente para corregir las cosas.

Para el informe *Hampel* (1998), el Comité se creó en noviembre de 1995 por el Consejo de Información Financiera y patrocinado en parte por la Bolsa de Valores de Londres, la Confederación de Industria Británica y el Instituto de Administración, con el objetivo de revisar cuestiones planteadas en los Comités de *Cadbury* y *Greenbury*, para evaluar la implementación de sus recomendaciones. El Comité declaró consciencia, desde el inicio, ante "la necesidad de limitar la carga administrativa de empresas en favor de acentuar ejemplos positivos de buenas prácticas. Al comprobar que el equilibrio entre la prosperidad de los negocios y la rendición de cuentas se había desplazado en favor de este último, se decidió que el gobierno corporativo debía ser cuestión del consejo de administración.

*Combined Code* (1998). Este código inicialmente se derivó de conclusiones de la Comisión de Gobierno Corporativo. Desde entonces ha sido revisado de forma periódica, supervisado por el Consejo de Información Financiera y dotado de autoridad legal bajo la Ley de 2000 referente a Servicios y Mercados Financieros, que se adhiere a preferencia de inicio: los accionistas son los últimos jueces del buen gobierno corporativo. Tal noción para el mercado, es hacer cumplir el lugar de la ley. En la versión de 1998 se afirma que los accionistas institucionales tienen la responsabilidad de hacer uso prudente de sus votos. Principios establecidos en el Código incluyen la presencia de directores, más no ejecutivos, en los comités de remuneración y auditoría, remuneración por rendimiento y distintos grados de responsabilidad entre los

administradores ejecutivos y no ejecutivos. Luego entonces, para 2007, un tercio de las sociedades cotizadas no son compatibles con el Código.<sup>11</sup>

*Turnbull report* (1999). Estas directrices fueron reunidas por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas, a petición de la Bolsa de Valores de Londres, con la finalidad de informar a los directores sus obligaciones hacia el control interno, como se especifica en el Código *Combined*. En este sentido, el Código establece que "la junta directiva debe mantener un sistema sólido de control interno para proteger la inversión de los accionistas y los activos de la compañía".

*Bosón report* (2003). A raíz del Informe *Cadbury*, donde la abundancia de consejeros no ejecutivos con talento y conciencia permite al sistema confiar en el Consejo de Administración, siguió siendo tema de preocupación diez años después. El Informe *Higgs*, encargado por el Gobierno del Reino Unido para revisar papeles de los consejeros independientes y comités de auditoría, tiene sabor un tanto diferente de los precedentes, aunque también rechaza "la fragilidad y rigidez de la legislación". Sin duda, es más prescriptivo y firme en sus recomendaciones, con el objetivo de reforzar las estipulaciones del Código *Combined*. Concretamente, el informe propone:

- Al menos la mitad de una tabla (con exclusión de la Presidencia) debe estar compuesto por directores no ejecutivos.
- Esos miembros no ejecutivos deberán reunirse al menos una vez al año en forma aislada, para analizar el desempeño de la empresa (un alejamiento de la clara preferencia por la estructura directiva unitaria que aparecen en otras partes).
- Un director independiente *Senior*, debe ser nominado y puesto a disposición de los accionistas, para expresar cualquier preocupación.
- Los posibles directores, no ejecutivos, deberán asegurarse de poseer el conocimiento, experiencia, habilidades y tiempo para llevar a cabo sus funciones con debida diligencia.

*Walker Report* (2009). Este estudio fue encargado por el primer ministro en febrero de 2009, con el fin de examinar las prácticas en la banca de Reino Unido. Posteriormente, se extendió a otras instituciones de finanzas, como respuesta a la crisis financiera y

---

<sup>11</sup>Pensión Investment Research Consultants Ltd, 2007, *Examen de la incidencia del código combinado*, p. 2. Disponible en:  
<http://www.pirc.co.uk/sites/default/files/documents/FRCresponse.pdf>

desigualdad entre la responsabilidad limitada de los accionistas sobre deudas institucionales y la responsabilidad limitada del contribuyente cuando es obligado a rescatarlos. Se observaron graves deficiencias en la supervisión prudencial, junto con grandes fracasos de gobernabilidad dentro de los bancos. Aun así, la promoción de mejores prácticas, en lugar de la regulación formal, se identifica como el mejor medio para garantizar la propiedad de un buen gobierno corporativo. El examen consta de cinco temas clave:

1. La estructura directiva unitaria imperante y el código combinado permanecen "aptos para el propósito".
2. Mayoritariamente, las deficiencias en las buenas prácticas, se encuentran en la conducta y no en la organización. El proceso de desafiar al poder ejecutivo debe integrar una responsabilidad establecida en puerta de los directores no ejecutivos.
3. Mayor atención dedicada a un director no ejecutivo en la gestión de riesgos, con el apoyo de un dedicado *Chief Risk Officer*.
4. La participación activa es responsabilidad de los accionistas y, en el caso de los fondos de inversión, un compromiso con el Código de Administración.
5. Para mejora sustancial es necesaria la supervisión de la junta directiva y la remuneración de todos los empleados de alto nivel que estén en consonancia con el riesgo y rendimiento a medio y largo plazo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 1998-2004) es un foro único donde los gobiernos de treinta democracias trabajan en conjunto para enfrentar los desafíos económicos, sociales y ambientales de la globalización, en estrecha cooperación con otras economías. Uno de los desafíos es el Gobierno Corporativo, tema en el que la OCDE ha desarrollado Principios de Gobierno Corporativo aceptados internacionalmente que, además, han servido como base para programas regionales de diálogo en todo el mundo. La Mesa Redonda de Gobierno Corporativo para Latinoamérica es una de las iniciativas. Esta Mesa Redonda es organizada anualmente por la OCDE, en conjunto con la IFC/Banco Mundial y con el apoyo del Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF). Así, la OCDE provee un espacio donde los gobiernos y otros actores pueden comparar experiencias, buscar

respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas locales e internacionales.

La Ley *Sarbanes–Oxley* (2002) es la más importante regulación surgida, después de los escándalos financieros en Estados Unidos. Nació como respuesta a estos escándalos corporativos que afectaron empresas estadounidenses a finales del 2001; producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas respecto a la información financiera emitida por las empresas. El cuerpo legal propuesto por el diputado Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanes, en el Congreso estadounidense, tiene efectos que van más allá de la auditoría financiera. Así, en julio de 2002, el gobierno de Estados Unidos aprobó la ley Sarbanes-Oxley, como mecanismo para endurecer controles de las empresas y devolver la confianza al público inversionista. La ley abarca temas como el buen Gobierno Corporativo, responsabilidad de los administradores, transparencia y otras importantes limitaciones al trabajo de los auditores.

## CAPÍTULO 3

### GOBIERNO CORPORATIVO

En el capítulo anterior se mencionaron los antecedentes de las PYME'S y del Gobierno Corporativo, así como sus conceptos básicos. En este capítulo se presenta a éste en contexto mexicano y sus características.

#### 3.1 ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

Es un sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. La estructura con la que se maneja la organización permite saber cuáles son los derechos y responsabilidades de diferentes personajes que participan en la empresa. En este sentido, el Gobierno Corporativo es un mecanismo que regula relaciones entre los accionistas, consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión.<sup>12</sup> De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Gobierno Corporativo es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio, para asegurar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados, mediante acciones directivas seguidas por la organización, a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad.

Por otro lado, el Código de Mejores Prácticas Corporativas define Gobierno Corporativo como el sistema bajo el cual, las sociedades son dirigidas y controladas. Esta definición involucra al conjunto de principios y mecanismos que diseñan e integran los órganos de Gobierno de la empresa.<sup>13</sup>

#### 3.2 ¿A quién va dirigido el Gobierno Corporativo?

- Empresas que cotizan en bolsa.
- Empresas que desean tener oferta pública.
- Empresas familiares.
- Pequeñas y medianas empresas.

---

<sup>12</sup> <http://www.deloitte.com/mx/es/pages/risk/topics/gobierno-corporativo.html>

<sup>13</sup> [http://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos\\_images/pdf](http://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos_images/pdf)

- Instituciones Gubernamentales.
- Asociaciones no lucrativas, etc.

En general, el Gobierno Corporativo va dirigido a cualquier entidad que ha llegado a una etapa en la que mejorar la transparencia, profesionalizar las prácticas administrativas y reforzar los derechos de los accionistas, son esenciales para su crecimiento y competitividad en el largo plazo.

### 3.3 Principios de Gobierno Corporativo (OCDE)

En mayo de 1999, la OCDE emitió los “Principios de Gobierno Corporativo” que representan la referencia a nivel internacional, para el Gobierno Corporativo. Cubren seis áreas claves del mismo: 1) Seguridad a las bases de un marco para gobierno eficaz, 2) Derechos de los accionistas, 3) Trato equitativo para los accionistas, 4) Papel de los grupos de interés, 5) Revelación y transparencia de la información corporativa relevante y 6) Responsabilidades del Consejo de Administración. La clave del éxito es: los principios sientan bases y no son prescriptivos, de tal forma que mantienen la pertinencia para diferentes contextos legales, económicos y sociales.<sup>14</sup>

### 3.4 Objetivo del Gobierno Corporativo

Uno de los principales objetivos del Gobierno Corporativos es evitar la manipulación, consecuencia de mal manejo de ética dentro de la empresa, así como el progreso organizacional al que se llegue, de acuerdo con objetivos y metas planeadas. Desde el punto de vista de *Deloitte and Touch*, cada miembro de la organización tiene un lugar dentro de la pirámide virtual, la cual señala responsabilidades y derechos de cada componente, así como la relación que existe entre ellos. Se puede interpretar de la siguiente manera: en el momento que se implementa este tipo de estructura, cada miembro debe participar activamente, para que las metas trazadas tengan exitoso final.

### 3.5 Marco legal del Gobierno Corporativo

Los asuntos relacionados con la regulación de Gobierno Corporativo están estrechamente ligados con aspectos de estructura. Es decir, la regulación es sugerida en leyes sobre sociedades mercantiles, leyes de mercados de valores y otras disposiciones para sociedades cotizadas en la bolsa. En cada país, la legislación en materia de órgano

---

<sup>14</sup> <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21608.pdf>, pág. 170.

gubernamental en organizaciones ha evolucionado de acuerdo a la dinámica industrial, comercial y financiera, con la finalidad de normar las relaciones entre actores. En Estados Unidos, por ejemplo, la más antigua legislación sobre corporaciones es la *Sherman Antitrust Act*, publicada en 1890. Para llegar a la más reciente (*Sarbanes-Oxley Act*, emitida en 2002) se decretaron ocho leyes (Green, 2005). En México la Ley de Sociedades Mercantiles data de 1934, con varias modificaciones. La más reciente, en julio de 2006.

La Ley del Mercado de Valores de 2005, reformada en junio de 2007, suple diversas leyes en materia de valores financieros. En Francia, la legislación económica y financiera se ha actualizado durante los últimos años, con finalidad de estar acorde a las tendencias de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social y corporativa, de forma similar a las leyes mencionadas. En 2001 se emite la Ley sobre Nuevas Relaciones Económicas, basada en reformas a diversas leyes, principalmente al código monetario y financiero. Incluye la obligación para las empresas cotizadas de mencionar en su reporte anual “la manera como la sociedad (empresa) toma en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales de su actividad” (Artículo 116).

En 2003 se publica la Ley sobre Seguridad Financiera, con la finalidad de modernizar autoridades de mercado financiero, mediante modificaciones al Código Monetario Financiero y al Código de Seguros. En cuanto a España, la normatividad en órgano de gobierno se estipula la ley de Sociedades Anónimas, 1989, con adaptaciones a directivas de la Unión Europea (EU), en materia de sociedades, complementada con la Ley Financiera de 2002.<sup>15</sup> Entre las leyes influyentes en tema de Gobierno Corporativo, tanto en la práctica de los negocios como en el ámbito académico, se encuentra la Ley *Sarbanes-Oxley* (2002) de Estados Unidos, por tal motivo, es menester hacer un comentario adicional sobre ella. Ésta, es una legislación para protección de los inversionistas, a través del mejoramiento, exactitud y fiabilidad de los informes corporativos, siguiendo las leyes de seguridad y otros propósitos. Es instrumento legal propuesto por el senador Paul S. Sarbanes y el diputado Michael G. Oxley en el Congreso estadounidense, como respuesta a los escándalos corporativos que afectaron varias empresas a finales del 2001, como el caso Enron.

El Consejo inicia con la vigilancia de compañías en contabilidad pública para empresas cotizadas en la bolsa de Estados Unidos. Así pues, el Consejo es un cuerpo

---

<sup>15</sup> <http://consorcioacademico.com/ponencias>

corporativo que opera como corporación si fines de lucro y continúa hasta ser disuelto por una ley del Congreso. Hace énfasis en el establecimiento del consejo, estatus, funciones, membresía del Consejo (compuesto por cinco miembros y con duración de cinco años), poderes, reglas y reportes. Decreta la responsabilidad corporativa, aspectos de los comités de la compañía de auditoría pública, la responsabilidad corporativa por los informes financieros, las influencias impropias en la conducción de auditorías, las excepciones y castigos para funcionarios y directores, así como reglas de responsabilidad para abogados. Así como los conflictos de intereses de analistas, el tratamiento de los analistas de valores para asociaciones y bolsas de valores nacionales; la responsabilidad corporativa por fraude penal, responsabilidad penal por adulteración de documentos, la protección para empleados de compañías públicas registradas que proporcionan evidencia de fraude y los castigos penales para accionistas defraudadores de compañías públicas registradas; la responsabilidad penal para delitos de *cuello blanco*, intentos y conspiraciones por cometer fraudes, responsabilidad de la compañía por informes financieros y cambios, así como represalias contra informantes, entre otras disposiciones.<sup>16</sup>

Además de la regulación oficial en cada país, a través de leyes y reglamentos, existe un conjunto de disposiciones normativas de GC. Éste incluye códigos de ética y prácticas de buen gobierno, elaborados tanto por iniciativa de organismos oficiales, como por organizaciones empresariales. En este sentido, el Instituto Europeo de Gobierno Corporativo (ECGI-siglas en inglés), ha recopilado un número importante de documentos como códigos, principios y recomendaciones provenientes de diversos países.

### 3.6 Regulaciones internacionales

Las regulaciones internacionales se refieren a las disposiciones emitidas por los organismos supranacionales moderadores de la convivencia en armonía entre las naciones y las relaciones de trabajo y comerciales en el mundo. Es el caso de la ONU, OIT, OCDE y UE. En ellas se encuentran regulaciones en materia de gobierno corporativo y, por su cobertura global, merecen comentario general.

---

<sup>16</sup> <http://www.eumed.net/>

### 3.6.1 Disposiciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

#### **Declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales.**

Adoptada en 1976 con revisiones en 1979, 1984, 1991, 2000 y 2007, se refiere a los siguientes aspectos:

- I. Principios directrices para empresas multinacionales. Lo recomendable para empresas multinacionales que operan en territorios internacionales es observar los lineamientos que deben elaborarse con base a las directrices integrantes de esta declaración.
- II. Tratamiento nacional. Los gobiernos miembros deben ofrecer, a las empresas que operan en su territorio, tratamiento resultante de sus prácticas legales y administrativas, no menos favorable que a las compañías nacionales, en condiciones similares.
- III. Obligaciones incompatibles. Cooperación, entre todos, con la finalidad de evitar imposición de obligaciones contradictorias a las empresas multinacionales.
- IV. Estímulos y obstáculos a la inversión internacional. Reconocer la necesidad de reforzar su cooperación en el campo de inversiones extranjeras directas.
- V. Procedimientos de consulta. Estar preparados para ser consolidados sobre cuestiones, anteriormente señaladas, de conformidad con las decisiones del Consejo.
- VI. Revisión. Considerar periódicamente las cuestiones, arriba descritas, con la finalidad de mejorar eficacia de la cooperación económica internacional entre gobiernos.

#### **Principios para el Gobierno Corporativo.**

Elaborados en 1999, con reformas en 2004, establecen lo siguiente:

- I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. Promover la transparencia y eficacia de los mercados, así como la coherencia en régimen legal y reparto de responsabilidades entre autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
- II. Amparar y facilitar el ejercicio de derechos de los accionistas, así como las funciones clave en el ámbito de la propiedad.
- III. Tratamiento equitativo de los accionistas. Implica garantizar equidad a los accionistas, desde minoritarios hasta extranjeros.

- IV. Recocer derechos legales en ámbito de Gobierno corporativo entre las partes interesadas o por acuerdos mutuos, además de fomentar la cooperación con éstas en orientación a crear riqueza y empleo.
- V. Divulgación de datos y transparencia. Es decir, garantizar la revelación oportuna y precisa de toda cuestión en materia social.
- VI. Responsabilidades del Consejo. Orientar estratégicamente a la empresa sobre el control efectivo de la dirección ejecutiva y la responsabilidad de éste frente a la empresa y accionistas.<sup>17</sup>

### **Líneas directrices para empresas multinacionales.**

Son recomendaciones emitidas por gobiernos, elaboradas en el 2000. Enuncian normas voluntarias para una conducta empresarial responsable y compatible con leyes aplicables, garantizando a las empresas multinacionales el desarrollo armónico de sus actividades con las políticas públicas. Así pues, contemplan los siguientes aspectos:

- I. Conceptos, principios y normas de buenas prácticas, conformes con las disposiciones legales, donde gobiernos animan a las empresas extranjeras a cumplir con las directrices, toda vez que su presencia puede ejercer importante influencia.
- II. Principios generales. Las empresas deben tomar en cuenta las políticas de países donde operen, así como opiniones de terceros, contribuir al progreso económico, social y medioambiental del país anfitrión; respetar los derechos humanos, estimular la generación de capacidades locales y fomentar la formación del capital humano.
- III. Publicación de informaciones. Las empresas deben garantizar la revelación de información fiable acerca de sus actividades, fines, medios y resultados, para adoptar políticas de responsabilidad social y desarrollo sustentable.
- IV. Empleo y relaciones laborales. Respetar el derecho de sus trabajadores a ser representados por sindicatos y sus derechos fundamentales del trabajo.
- V. Medio ambiente. Las empresas deben estar conscientes sobre la necesidad de proteger el medio ambiente, la salud y seguridad pública, ejecutando sus actividades en el marco de normas para un desarrollo sustentable.

---

<sup>17</sup> <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

- VI. Lucha contra la corrupción. Abstenerse de ofrecer o exigir ventajas o pagos ilícitos, para obtener un contrato u otra ventaja ilegítima. Tampoco negociar con funcionarios algún pago o emplear subcontratistas para canalizar pagos indebidos.
- VII. Intereses de los consumidores. Actuar mediante prácticas comerciales justas y adoptar medidas para garantizar la seguridad y calidad de bienes y servicios que proporcionan, además de atender quejas de los consumidores.
- VIII. Ciencia tecnología. Implementar actividades compatibles con los planes de ciencia y tecnología de los países anfitriones y contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora local.
- IX. Competencia. Llevar a cabo actividades de manera competitiva y abstenerse de celebrar acuerdos entre competidores para fijar precios y repartirse el mercado.
- X. Fiscalidad. Las empresas deben contribuir a las finanzas públicas de los países donde operan, efectuando el pago puntual de sus deudas fiscales.

### 3.6.2 Disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

#### **Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.**

Aprobada en 1977, con enmiendas en 2002, la declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y vida, así como relaciones laborales. Su aplicación es voluntaria para los gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores y para empresas multinacionales. Las principales disposiciones son:

1. Política general. Todas las partes referidas en esta declaración deben respetar derechos soberanos de los Estados, las prácticas locales, normas internacionales, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Constitución de la OIT y sus principios. En este sentido, deben considerar la política general establecida en países donde operan.
2. Empleo. Los gobiernos y las empresas deben observar los siguientes puntos: promoción del empleo e igualdad de oportunidades, seguridad social de empleo y sus obligaciones, así como la formación de profesionales competentes.
3. Condiciones dignas de trabajo y vida. Salarios, prestaciones, seguridad e higiene. Entre ello, respetar la edad mínima para el trabajo.

4. Relaciones de trabajo. Normas favorables para los trabajadores, relacionadas con sus derechos de sindicación y negociación colectiva, consultas sobre cuestiones de interés mutuo, procedimiento de reclamaciones y establecer organismos de conciliación, para la solución de los conflictos laborales.<sup>18</sup>

### **Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo**

Adoptada en junio de 1998 y sustentada, en las siguientes consideraciones: la justicia social es básica para garantizar paz universal; el crecimiento económico es esencial para asegurar equidad y progreso social; movilizar todos sus medios de acción normativa y cooperación técnica; prestar atención a problemas de personas con necesidades sociales especiales.

Los principios de la Conferencia Internacional del Trabajo son enunciados de la siguiente manera:

1. Recuerda que, al incorporarse libremente a la OIT, los miembros aceptan principios y derechos enunciados en su Constitución y en la Declaración de Filadelfia de 1944. Esos principios, derechos y obligaciones han sido desarrollados en forma específica.
2. Declara que los miembros tienen el compromiso de respetar, promover y hacer realidad, los principios relativos a los derechos fundamentales.
3. OIT reconoce la obligación de ayudar a sus miembros, haciendo uso de todos sus recursos, para alcanzar los objetivos.
4. Decide poner en marcha un seguimiento promocional.
5. Exhorta a que las normas de trabajo y su seguimiento, no deben utilizarse con fines comerciales proteccionistas, ni de modo diferente con dichos fines.

Seguimiento de la Declaración:

1. Objetivo general: alentar esfuerzos de los miembros de la OIT, con vistas a promover los principios y derechos fundamentales consagrados en esta declaración.
2. Seguimiento anual relativo a los convenios fundamentales no ratificados.
3. Informe global
4. Queda entendido que se examinan las enmiendas a sus reglamentos.

---

<sup>18</sup> <http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public>

### **Normas internacionales del trabajo, reglas de juego para la economía global.**

Aprobadas en el 2005, son instrumentos jurídicos, preparados por los miembros de la OIT, que establecen principios y derechos básicos en el trabajo. Las normas se dividen en convenios y tratados internacionales o recomendaciones, que actúan como directrices. Los temas comprendidos en estas normas son los siguientes: libertad sindical, negociación colectiva y relaciones de trabajo, trabajo forzoso, exclusión del trabajo infantil, igualdad de trato y oportunidades, consultas tripartitas, inspección del trabajo, promoción del empleo, formación de profesionales, seguridad en el empleo, salarios, establecimiento de horas laborales, seguridad y salud en el trabajo, seguridad social, protección de la maternidad, política social, trabajadores migrantes, gente de mar, trabajadores portuarios, pueblos indígenas, categorías específicas de trabajadores y convenios sobre artículos finales.<sup>19</sup>

#### **3.6.3 Disposiciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), diez principios del pacto mundial**

Aprobados en julio de 2000, están inspirados en la declaración universal de los derechos del hombre, la declaración relativa a principios y derechos fundamentales del trabajo, la OIT y el acuerdo de la ONU contra la corrupción, por lo que refieren:

- I. Los derechos del hombre. 1. Las empresas deben promover y respetar la protección de derechos humanos, proclamados internacionalmente en la esfera de influencia. 2. Asegurar que sus empresas no sean partícipes en violaciones a los derechos del hombre.
- II. Las normas de trabajo. 1. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y negociación colectiva. 2. Eliminación en toda forma de trabajo forzado u obligatorio. 3. Abolición efectiva del trabajo infantil. 4. Suprimir toda discriminación en materia de empleo y profesión.
- III. Del medio ambiente. 1. Aplicar medidas preventivas ante problemas del medio ambiente. 2. Promover y asumir responsabilidad en materia de medio ambiente. 3. Favorecer el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
- IV. Lucha contra la corrupción. 1. Acción empresarial contra la corrupción, bajo toda forma. Además de la regulación nacional e internacional, de carácter

---

<sup>19</sup> <http://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/publications/>

oficial, existe un conjunto de normas emitidas por comisiones constituidas *exprofeso* o por ONG's, para constituirse como referentes necesarios en tema de Gobierno Corporativo. Entre ellas se encuentran:

- \*Informe *Cadbury*, Inglaterra, 1992.
- \*Informe *Vienot I*, Francia, 1995.
- \*Declaración de Principios de Gobierno Corporativo de *International Corporate Governance Network* (ICGN), 1995.
- \*Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Brasil, 1998.
- \*Código Olivencia de Buen Gobierno, España, 1998.
- \*Informe *Vienot II*, Francia, 1999.
- \*Compendio de códigos, principios y recomendaciones de Gobierno Corporativo de ECGI, 2002.
- \*Norma FORETICA/SGE21/2002, España.
- \*Informe Winter, Bélgica, 2002.
- \*Informe Aldama, España, 2003.
- \*Declaración de Principios Globales en Responsabilidad de Gobierno Corporativo del sistema CALPERS, California, 2007.<sup>20</sup>

### 3.7 Institucionalización del Gobierno Corporativo

El término institucionalización de una empresa, se refiere a la implantación de mecanismos que legitiman la actuación y comunicación de alta administración (incluyendo al consejo de administración y sus comités de apoyo) y propietarios del negocio. Para que una empresa se institucionalice es necesario establecer y documentar, de forma clara y específica, lineamientos, objetivos, responsabilidades y facultades de los órganos de gobierno y sus integrantes, facilitando con ello la definición, conducción y vigilancia en operaciones del negocio, así como unificar esfuerzos en una dirección.

La institucionalización es el primer paso para la implementación de un buen Gobierno Corporativo. Sin embargo, antes de llevarla a cabo, es preciso responder las siguientes preguntas: ¿Cómo se realiza una institucionalización? ¿Cuál es la mejor forma de estructurar la organización? ¿Existe una fórmula general para todas las empresas?

Cada organización es única, con procesos propios, filosofía, estructura organizacional, visión de negocio específica, debilidades y fortalezas que la definen.

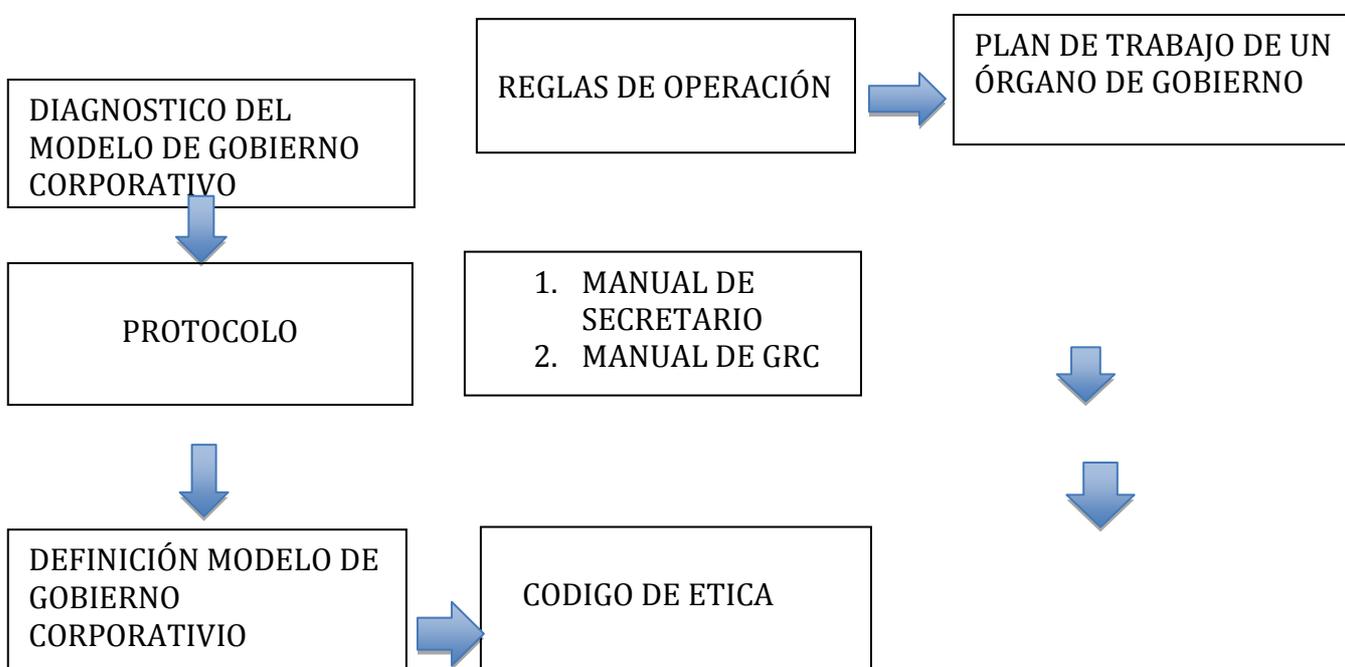
---

<sup>20</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1231/estructura-gobierno-corporativo.html>

Por estas razones se debe recopilar toda información necesaria, para definir y documentar el modelo de Gobierno Corporativo, que mejor se adapte a la empresa; siempre con la aclaración de que no existe fórmula general para afrontar sus necesidades. Al institucionalizar empresas conforme al GRC, se debe establecer una estructura de gobierno que instituya los medios de comunicación entre diferentes niveles de la organización, mismos que deberán permitir manejo adecuado de riesgo y eficiente administración de cumplimiento (universo de las obligaciones internas y externas que regulan a la compañía).<sup>21</sup>

### 3.7.1 Etapas de la Institucionalización

Es recomendable realizar el proceso de institucionalización de la siguiente forma:



Fuente: <http://www.deloitte.com>

### Diagnóstico del modelo de Gobierno Corporativo

Se realiza mediante la revisión de múltiples, escasas, incluso inexistentes prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa. Con base en el diagnóstico, se identifican las prácticas susceptibles de mejora, para segmentar cada una de ellas y convertirlas en impulsoras de valor y cumplimiento.

<sup>21</sup> <http://www.deloitte.com/>

### **Protocolo de accionistas y/o familiar**

Se refiere al documento formal, mediante el cual se manifiesta un acuerdo de voluntades entre accionistas. Establece bases y reglas con las que se conducirá el negocio, para asegurar el patrimonio. Otorga absoluta tranquilidad a propietarios, accionistas y terceros interesados. Este documento se estructura con preguntas específicas a propietarios. Desde el inicio del proceso, se plantea el enfoque del GRC, para definir con precisión, responsabilidades de miembros del consejo de administración y sus comités de apoyo, hacia una misma dirección; cuidando en todo momento, no caer en contradicción con leyes aplicables a la empresa.

En el protocolo es recomendable considerar al coordinador de GRC, para definir sus funciones, responsabilidades y facultades. El coordinador de GRC debe tener comunicación directa con los órganos de gobierno, para que éste participe con voz, pero sin voto en las sesiones de los diferentes órganos de gobierno. Una vez aprobado el protocolo por los accionistas y/o familiares, se procede a la definición del modelo de gobierno.

### **Modelo de gobierno**

Se debe diseñar considerando necesidades de accionistas en materia de gobierno, riesgo y cumplimiento. Un documento elemental de la disciplina GRC es el código de ética y conducta, pues promueve altos estándares de éstos, mismos que los accionistas y dirección desean transmitir al personal, como proyecto de filosofía empresarial. También se deben desarrollar programas de implantación, seguimiento y comunicación al código de ética. Según el GRC, no deben desarrollarse esfuerzos que sólo queden en papel. Hay que permear toda esa filosofía en cada uno de los individuos que forman parte de la empresa. Es importante resaltar que la ética debe ser entendida como una cultura dentro de la organización y no como una regla que se debe acatar. Por otra parte, conscientes de las responsabilidades que tiene el secretario del consejo y sus comités de apoyo, es importante elaborar un **manual del secretario**, especificando de forma clara y precisa, sus funciones y responsabilidades, además de tener cuidado y oportuna comunicación entre el coordinador de GRC y el secretario, con el objetivo de fortalecer las funciones y la participación de cada uno.

Por lo anterior, se recomienda elaborar un **manual del coordinador** del GRC donde se especifiquen lineamientos, procedimientos, formas, canales de comunicación,

etcétera, que se utilizarán para que esta función sea completamente transparente y en todo momento eficiente, evitando así, una coordinación concentradora de información de poder ilimitado. El papel que juega el coordinador de GRC es definitivo, ya que éste es el responsable de recopilar, analizar, conciliar, integrar y presentar toda la información de la alta administración al consejo de administración y comités de apoyo. Una vez que dicha información es analizada por éstos, el coordinador puede transmitir a la administración, de forma ordenada, los resultados obtenidos respaldados por el director general. Luego entonces, es importante establecer de forma clara la estructura, deberes y funciones de los Órganos de Gobierno, mismas que deben basarse en el protocolo y plasmadas en las reglas de operación de los Órganos de Gobierno, las cuales forman parte de los documentos base para la institucionalización de una empresa. En este sentido, las reglas de operación, realizadas con base en disposiciones establecidas en el protocolo, serán la guía de actuación de consejeros, secretarios, miembros de los comités de apoyo y coordinador de GRC.

Así pues, es importante desarrollar planes de trabajo del Consejo y sus comités, en los cuales se especifica, el tema a tratar, responsable de la información que se requiere revisar, así como la fecha en que debe hacerse. De esta forma se asegura una revisión ordenada de temas como: misión, visión y objetivos de la empresa, inversiones, planeación estratégica, gestión del negocio, revisión de la información financiera, código de ética, conflicto de intereses y operaciones relevantes, entre otros. Para obtener un enfoque GRC, es vital la revisión de planes de trabajo, para conocer y entender los procesos de negocio y flujo de información, así como tener un programa de cumplimiento que permita comprender, en su totalidad, el marco regulatorio (leyes, mejores prácticas, normas de la industria) al cual está sujeto la empresa y desarrollar una inteligencia en riesgos efectiva. Esto último permite, la definición clara de riesgos que deben ser reportados al Consejo, después de una priorización de los mismos (impacto, vulnerabilidad) y planes de mitigación, conjuntamente con dueños de procesos).

Los planes de trabajo permiten atender los temas importantes para la empresa, previa priorización de éstos, para lo cual se deben conocer todas aquellas áreas de oportunidad con que cuenta la misma. Esto también ayudará para conocer cuál es el adecuado perfil de los consejeros que requiere la compañía. No existen fórmulas generales. En cada organización hay riesgos diferentes. Lo importante es contar con la estructura correcta, para que todos ellos sean mitigados y transferidos de forma

ordenada y eficiente, adquiriendo absoluto conocimiento y dominio de consecución. En este sentido, no basta con crecer. Hay que tener certeza de lo que se hace, al máximo ritmo y capacidad, para responder, de forma absoluta, este cuestionamiento: ¿Cómo sabes que no pudiste crecer más?<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Deloitte*, Boletín Gobierno Corporativo, otoño 2009.

## CAPÍTULO 4

### GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO

En la última década, han surgido sin número de reformas relacionadas con el Gobierno Corporativo en México. Estos cambios han sido documentados en un reporte de códigos y estándares (ROSC), elaborado en 2003 por el Banco Mundial. En éste se observa el rendimiento del Gobierno Corporativo en México y lo compara con los principios de Gobierno Corporativo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y con un reporte del Instituto Internacional de Finanzas (IIF) del mismo año.

La IIF notó que “México está al frente en los esfuerzos por mejorar las prácticas de gobierno corporativo entre los países con mercados emergentes” y felicitó a las autoridades mexicanas –sobre todo al regulador del mercado, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) –por trabajar con diligencia y mejorar el marco de gobierno corporativo. Al hacerlo, las autoridades cooperaron con la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y principales organizaciones de empresarios mexicanos, para producir el primer Código de Gobierno Corporativo de México (Código de Mejores Prácticas Corporativas) en 1999. Una versión revisada del Código, que incorpora las lecciones aprendidas de la aplicación del código original y los acontecimientos internacionales, fue lanzada en noviembre de 2006. Se hace hincapié en las funciones del consejo, que incluye una recomendación hacia el Consejo de la empresa, para emitir códigos de ética y responsabilidad social. Sin embargo, tanto el Banco Mundial y las evaluaciones del IIF notaron que el progreso de establecer estructura exitosa y cultura para el buen gobierno corporativo debe dar cuenta de la concentración de propiedad y estructura de control de muchas empresas mexicanas, al menos en el momento de las evaluaciones y la débil aplicación de los derechos de accionistas.<sup>23</sup>

Como señala el IIF, tradicionalmente, la mayoría de las grandes empresas se han organizado como grupos empresariales, conglomerados poseídos y controlados por familias y/o empresas, que invierten en otras empresas. Así mismo, se caracterizan por la integración vertical u horizontal. El resultado del cruce de acciones entre empresas e intercambio de posiciones en los consejos de administración, resulta estancado en varias direcciones. Consecuentemente, los miembros del consejo pueden venir fuera de la estructura corporativa de la empresa. No son necesariamente independientes. El IIF cita

---

<sup>23</sup> [www.uas.mx/.../Progresos-recientes-Gobierno-Corporativo-México-UAS](http://www.uas.mx/.../Progresos-recientes-Gobierno-Corporativo-México-UAS)

varios estudios que indican: la adhesión a los principios del Código de Gobierno Corporativo, comúnmente no se observa en áreas de la composición del consejo, independencia del comité de auditoría, existencia de un comité de compensación y evaluación, así como la divulgación de sistemas de compensación para ejecutivos. Sin embargo, especialmente en el ámbito de la independencia del director, los avances en promoción de la inclusión de consejeros independientes y el establecimiento de comités de auditoría, como parte de las funciones de las empresas de control, ya estaban en marcha al momento de las evaluaciones de 2003. Se ha avanzado más, desde entonces. Esto se debe, especialmente, a la aprobación de la nueva Ley del Mercado de Valores de 2006, que otorga cuantiosas disposiciones de Gobierno Corporativo, como estatuto de la ley.

El marco jurídico mexicano se basa en el derecho civil. Las dos leyes fundamentales que afectan al gobierno corporativo son: Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y Ley del Mercado de Valores (LMV). La LGSM, promulgada en 1934 y recientemente modificada en 1996, establece las formas de sociedad y los derechos básicos de accionistas. La LMV, que regula las empresas públicas, se introdujo en 1975, pero importantes enmiendas entraron en vigor en 2001. La nueva Ley de Mercado de Valores fue promulgada en 2006. Según el Programa de Evaluación del Sector Financiero (PASF) del 2007, actualizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Ley cambió el marco del mercado de valores en tres grandes áreas. Se expandió la autoridad de la CNBV, introdujo cambios significativos en el Gobierno Corporativo de las empresas que cotizan en bolsa, y creó dos nuevos vehículos corporativos, destinados a facilitar la capacidad de pequeñas y medianas empresas, para obtener capital y transición para ser empresas que cotizan en la bolsa.

Concretamente, la nueva LMV tiene la intención de mejorar la regulación de divulgación e información y derechos de los accionistas minoritarios. También se reorganizan y aclaran las funciones y responsabilidades de la junta de directores y los funcionarios pertinentes. Al hacerlo, de acuerdo con Stolper, escrito para el *International Financial Law, (2007) Global Report*, “incorpora estándares que son compatibles con prácticas internacionales, como un deber de lealtad y diligencia”. Con la LMV las empresas públicas mexicanas tenían que adoptar modificaciones específicas de su estructura corporativa. Ahora, sólo es necesario que modifiquen estatutos en cuanto a su nombre, como todos los demás cambios, aplicados en virtud de la LMV, no necesitan incluirse en estatutos de la empresa. Además, los comités mexicanos ahora

necesitan crear al menos un comité que actúe como una auditoría y comité de prácticas corporativas. Los comités, exclusivamente, deben consistir en directores independientes; con excepción de compañías controladas, que deben tener un comité de prácticas corporativas, integrado por mayoría de directores independientes. El Consejo debe estar compuesto por, al menos, 25% de directores independientes. Además, como enfatiza Stolper, el papel del auditor de cuentas (comisario), ha sido tomado por el consejo de administración, a través del comité de auditoría, el nuevo comité de prácticas corporativas o un auditor externo. Otra área donde se han logrado avances, se refiere al establecimiento de una organización en capacitación de directores. En 2003, el Banco Mundial ROSC noto la ausencia de esa institución, como un ingrediente clave en las reformas de Gobierno Corporativo de México.

El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) fue fundado en marzo de 2004.<sup>24</sup> Sus objetivos: proporcionar a miembros del consejo y ejecutivos información, metodologías y mejores prácticas de Gobierno Corporativo, que aumentarán la eficiencia y niveles de transparencia, así como facilitar el cumplimiento de normas existentes y generar confianza a inversionistas, para aumentar su valor económico y social. Desde su fundación, de acuerdo con el sitio web de CEGC, tres mil cincuenta ejecutivos y directores han participado en cuarenta y nueve seminarios, en doce ciudades.

La BMV es miembro de su propiedad, para fines de lucro. La actualización del 2007 del FMI en su PASF original, observa que, entre 1995 y 2001, la actividad comercial, así como el número de empresas que cotizan en la BMV han disminuido, según el boletín *Consilium* CEGC 3. Como señala el FMI, el mercado de valores de México aún es relativamente pequeño y sin liquidez. No es fuente importante de financiamiento para la mayoría de las empresas. No obstante, entre las ocho economías más grandes de América, con relación al PIB, México tiene el segundo lugar más pequeño del mercado de valores. Después de supresiones obligatorias por la CNBV, el número de empresas listadas se redujo a ciento treinta y dos, de ciento cincuenta y cinco listadas. El volumen diario de operaciones en la BMV, está concentrado en menor escala de emisores. Cuatro acciones (Telmex, AMX, Walmex y Cemex) representan aproximadamente el cincuenta por ciento del índice de mercado de valores (Índice de Precios y Cotizaciones, o IPC). En general, el FMI señala, la capitalización de mercado

---

<sup>24</sup> [web.uas.mx/negocios/crs/Noticers.asp?nota=774](http://web.uas.mx/negocios/crs/Noticers.asp?nota=774)

de la BMV ha crecido de ciento cuatro mil millones dólares EE.UU. En diciembre de 2002, a EE.UU. doscientos treinta y seis mil millones dólares a finales de 2005. El libre flujo es limitado y el volumen de operaciones bajo.<sup>25</sup>

En el informe *Doing Business* de 2008, el Banco Mundial calcula la protección del inversionista en México, 2007, como igual a la de OCDE, por encima de la media regional. El índice de protección de los inversores es subcomponente del informe *Doing Business Indicators*, 2008, del Banco Mundial. Consiste en tres dimensiones de la protección del inversionista: 1) transparencia de transacciones (alcance de la divulgación de índices), 2) responsabilidad por libre tráfico y 3) posibilidad de los accionistas en demandar a funcionarios y directores por mala conducta. Los índices varían entre cero y diez. Los valores más altos indican: mayor divulgación, mayor responsabilidad de directores, más poder de accionistas a impugnar operaciones y mejor protección de inversionistas. México califica en 8,0 contra 6,4, promedio de la OCDE. Tiene puntuación de 5,0 en el índice de responsabilidad de directores, frente a la media de OCDE (5,1 y 5,0) en demandas de accionistas contra el índice promedio de la OCDE (6,5).

Las reformas en ley del mercado de valores han proveído mayor protección a pequeños inversionistas. Las minorías que representan diez por ciento de votación, más las partes de votación limitadas, obtienen derecho para designar a un miembro del Consejo y suplente, un comisario, llamar a los accionistas satisfactorios y el derecho a retrasar el voto por tres días, si creen que no se ha proporcionado bastante información. La nueva ley ha aumentado el derecho de accionistas a iniciar pleitos civiles contra miembros de la junta directiva, bajando el porcentaje de votación a cinco por ciento. Con el 20% pueden presentar oposición legal a resoluciones de asamblea.

La ley en el artículo 28 define obligaciones de la junta directiva. Del 30 al 40 precisa deberes del fiduciario y lealtad de directores. El papel del comisario (interventor estatutario) ha sido borrado y sustituido por el papel de la junta directiva y el interventor independiente. Los deberes también se han definido para los comités de prácticas corporativas, que revisan funciones. Así como la determinación de obligaciones para el CEO (LMV, 2006).

Actualmente, las juntas directivas deben ostentar, por lo menos, 25% de miembros independientes y comités, presididos por directores independientes. El Consejo tiene un papel definido que incluye fijar las pautas de estrategia y control-interno, identificando oportunidades, para generar valor, supervisar la gerencia, aprobar estados financieros, paquetes de

---

<sup>25</sup> <http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Progresos-recientes-Gobierno-Corporativo-pdf>

remuneración para los encargados dominantes y aprobar transacciones de partido relevante y/o relacionado. Los directores ahora han definido deberes sobre diligencia y lealtad, con responsabilidades específicas. Los directores independientes pueden no incluir a la gerencia o empleados, personas con influencia significativa en la toma de decisiones, accionistas, proveedores o clientes importantes y parientes por sangre o afinidad al cuarto grado. Los accionistas que mantienen el control de la corporación, responderán por daños causados, cuando aprueben o rechacen transacciones de accionistas que resuelvan efectos perjudiciales del producto notorio para la corporación, en la violación de opinión o resolución del consejo.

Así pues, la Ley crea un nuevo modelo legal para las corporaciones: los Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión (SAPI), se eximen de ciertas obligaciones proporcionadas bajo ley general de las corporaciones de negocio (Ley General de Sociedades Mercantiles), (“LGSM”), que han limitado la capacidad de otorgar ciertos derechos corporativos y económicos a inversionistas y accionistas de las Sociedades Anónimas (SAS), invalidando a algunos accionistas los acuerdos para los nuevos/externos inversionistas. Este nuevo marco jurídico amplía derechos que pueden otorgarse a inversionistas, accionistas de SAPI, así como dar certeza e inducción a inversionistas (empalme-empresas) e inversiones en capital social de capitales, de dichas corporaciones.

El objetivo final, la creación de una corporación inversión-amistosa en orden, para atraer inversión externa al alcance, propiedad-concentrado de la compañía en México, por tanto, acción-dispersión incentiva, así como listados en la bolsa. Las SAPI deben “hacerse públicas” y registrar sus acciones en el Registro Nacional de Valores, además de listarse en la BMV, sin hacer ofrecimiento público, mediante la presentación de una declaración de registro con la CNBV y de inversores que aporten un folleto detallado.

Si un SAPI decide “hacerse pública”, debe:

- 1) Tener, por lo menos, un director independiente como miembro de su junta directiva.
- 2) Crear un comité conformado por algunos de sus directores, a fin de ayudar a la Junta en la aplicación gradual de prácticas empresariales aplicables a las empresas listadas.
- 3) Cambiar su nombre corporativo al de Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB), para adoptar un plan de 3 años y ejecutar gradual y legalmente el régimen de corporación pública, para modificar su estructura de capital y adecuarlo al régimen aplicable a corporaciones públicas, en reunión de accionistas extraordinarios.

#### 4.1 Hacia una Institucionalización de Gobierno Corporativo

Una encuesta realizada por PWC en México, sobre Gobierno corporativo, tenía como objetivos principales:

- Obtener información relevante que permitiera conocer el estatus actual del Gobierno Corporativo y detectar en qué medida la cultura y las prácticas de GC han logrado permear y posicionarse en las diferentes capas empresariales mexicanas.
- Conocer la forma en que se encuentran los órganos de GC encabezados por el consejo de administración y órganos intermedios de apoyo.
- Indagar qué prácticas de GC son más difundidas y mejor instrumentadas, cuáles son las que registran un mejor entendimiento y cobertura o una implementación menos eficaz, por parte de las empresas.
- Recabar puntos de vista de los participantes en la encuesta, acerca de las áreas de oportunidad, tanto en el campo empresarial como en el de la autoridad regulatoria, para mejorar las prácticas de GC e incorporar mayor número de empresas y empresarios a sus disciplinas.

De este estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1) 5.8 de calificación en la aplicación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para empresas no reguladas. En conclusión, la calificación es sumamente baja, pues la calificación para este tipo de empresas es base 10.
- 2) En más del 47% de las empresas registradas en la BMV, el presidente y el CEO, son la misma persona.
- 3) 60.7 % de los CEO son accionistas. El control de las empresas se encuentra solo en un grupo accionario.
- 4) 1% de los consejeros y ejecutivos de empresas en México se encuentran protegidos por responsabilidad civil.
- 5) Más del 43% de las empresas no cuentan con sistema de denuncias anónimas y protección a los informantes.
- 6) 61% de las empresas del sector financiero, no cuentan con un plan de sucesión para puestos relevantes.
- 7) Menos del 47% de las empresas utilizan un marco de referencia formal para administrar y mitigar sus riesgos.
- 8) Solo el 43% de las empresas no reguladas, cuentan con planes de contingencia y recuperación de información.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> [www.pwc.com/mx/encuestage](http://www.pwc.com/mx/encuestage)

Cuadro resumen

Grado de cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo de acuerdo con el ámbito regulatorio en el que participan las empresas, y por el tamaño de las mismas medido por ingresos y por empleo

Porcentaje de participantes que contestaron de manera afirmativa.

|  | Capacidad prospectiva y planeación estratégica | Transparencia | Rendición de cuentas | Equidad con los inversionistas | Responsabilidad Corporativa |
|--|--|---------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <b>Promedio Total</b>                                      | <b>6.78</b>                                    | <b>6.88</b>   | <b>6.78</b>          | <b>6.47</b>                    | <b>6.68</b>                 |
| <b>Por ámbito regulatorio</b>                              |  |               |                      |                                |                             |
| <b>A Otras*</b>  | 6.03   | 5.82          | 5.78                 | 5.59                           | 5.77                        |
| <b>B Sector Financiero, Seguros y Fianzas</b>              | 7.58   | 7.86          | 7.87                 | 7.37                           | 7.68                        |
| <b>C Pública que cotiza en México</b>                      | 7.59   | 8.46          | 7.95                 | 7.51                           | 7.71                        |
| <b>D Pública que cotiza en el Extranjero</b>               | 8.70   | 8.75          | 8.80                 | 8.42                           | 8.57                        |
| <b>Por nivel de Ingresos (millones de pesos mexicanos)</b> |  |               |                      |                                |                             |
| <b>E Menos de 501</b>                                      | 5.29   | 4.87          | 4.84                 | 4.79                           | 4.67                        |
| <b>F Entre 501 y hasta 1,000</b>                           | 6.19   | 6.05          | 6.03                 | 5.67                           | 6.02                        |
| <b>G Entre 2,001 y hasta 10,000</b>                        | 7.09   | 7.45          | 7.50                 | 6.99                           | 7.03                        |
| <b>H Más de 10,000</b>                                     | 8.11   | 8.60          | 8.30                 | 7.94                           | 8.40                        |
| <b>Por número de empleados</b>                             |  |               |                      |                                |                             |
| <b>I Menos de 501</b>                                      | 6.28   | 6.17          | 6.05                 | 5.94                           | 6.07                        |
| <b>J Entre 501 y hasta 1,000</b>                           | 5.48   | 5.47          | 5.46                 | 5.05                           | 4.93                        |
| <b>K Entre 1,001 y hasta 5,000</b>                         | 7.08   | 7.26          | 7.26                 | 6.79                           | 7.09                        |
| <b>L Más de 5,000</b>                                      | 7.84   | 8.16          | 7.91                 | 7.57                           | 7.95                        |

Fuente: PwC 1ª Encuesta de Gobierno Corporativo en México

\*Otras: No reguladas por el sistema financiero

Base: Total (130), por ámbito regulatorio (A=72; B=28; C=23; D=7), por nivel de ingresos (E=31; F=31; G=25; H=43), por número de empleados (I=43; J=17; K=39; L=31).

Conclusión: para PWC los cinco principios a considerar para el desarrollo de GC son:

- 1.- Capacidad prospectiva y planeación estratégica.
- 2.- Transparencia.
- 3.- Rendición de cuentas.
- 4.- Equidad con inversionistas.
- 5.- Responsabilidad corporativa.

De estos cinco principios surgen diez interrogantes en torno a la institucionalización de Gobierno Corporativo:

- 1.- ¿Cómo evitar que el Gobierno Corporativo se convierta en estructura burocrática? Para ello se deben establecer reglas, delimitar alcances y temas que revisa cada actor del órgano de gobierno, así como los programas de trabajo anualizados, para cada uno.
- 2.- ¿Cómo llevar a cabo una buena negociación con los diversos accionistas de la empresa? Se deben de establecer líneas de comunicación solidas con los diferentes niveles de la empresa, con finalidad de mitigar algunos riesgos.
- 3.- ¿Es recomendable delegar decisiones a los Comités? Esto provoca, en ocasiones, el consejo pierda su potestad sobre algunos puntos importantes y se convierta en testigo silencioso en la toma de decisiones.<sup>27</sup>
- 4.- ¿Cómo formalizar el GPS? Herramienta principal para la implementación de un comité que cubre funciones de Practicas Societarias, es la definición del plan estratégico

<sup>27</sup> [www.pwc.com/encuestage](http://www.pwc.com/encuestage), pág. 50.

de manera documentada y entendida por principales directivos de la empresa. Posteriormente, el esquema financiero determina la ejecución del plan.

5.- ¿Cómo medir el desempeño de la empresa? Primero se definen objetivos y metas anuales, incluyendo componentes de medición y se monitorean constantemente.

6.- ¿El Gobierno Corporativo profesionaliza la Auditoría Interna? Es importante contar con especialistas en Control Interno, para que las funciones de auditoría no se conviertan en trabajos de revisión de inventarios o arqueos de caja, ya que esa no es la función del auditor. Incluso deben estar inscritos en el Instituto Mexicano de Auditores Internos, el cual se enfoca a profesionalizar y certificar Auditores Internos, desde sus diferentes niveles jerárquicos.<sup>28</sup>

7.- ¿Cómo separar los temas familiares de las empresas? Es importante separar las cuestiones familiares de las empresariales, con el fin de evitar conflictos internos dentro del Consejo, para lo cual se sugiere crear un Consejo Familiar independiente del Consejo Profesional, para que la empresa sea gobernada con principios sólidos y esquemas netamente administrativos.

8.- ¿Los principales directivos de la empresa deben presentar sus informes en el Consejo o solo es responsabilidad del CEO? Es recomendable que los directivos, dependiendo de la orden del día, presenten los temas que les competen. Aunque también se propone, estos ejercicios se realicen en comités, para ser discutidos a detalle.

9.- ¿Cómo asegurar que la información llegue con alto grado de certeza, razonabilidad y oportunidad al Consejo? La revisión y el dictamen de estados financieros contribuyen a asegurar que la información presentada tenga grado razonable de aceptabilidad. Otro puede ser la revisión de auditoría interna que da seguridad en procesos de operación, además de contar con un sistema de información automatizado.

10.- ¿El Gobierno Corporativo menoscaba mi autoridad como dueño y director de la empresa? El Gobierno Corporativo no busca interferir en el día a día de la empresa. Contrariamente, su objetivo principal es contribuir en el diseño y mejoramiento de los planes estratégicos de las empresas y vigilar que se respeten los derechos e intereses de todos los involucrados.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> [www.pwc.com/encuestage](http://www.pwc.com/encuestage), pág. 51.

<sup>29</sup> [www.pwc.com/encuestage](http://www.pwc.com/encuestage), pág. 53.

## 4.2 Código de Mejores Prácticas y Principios en Gobierno Corporativo

En esfuerzo conjunto del Consejo Coordinador Empresarial, 10 de las universidades más prestigiadas del país y PWC, desarrollaron en 2010 la segunda edición de anexos al Código de Mejores Prácticas y Principios en Gobierno Corporativo, que permiten entendimiento claro y profundo de temas analizados en el Código.<sup>30</sup> Los anexos fueron desarrollados tomando en cuenta las características y necesidades de empresas establecidas en nuestro país. Por ende, son guía de fácil entendimiento, para adoptar mejores prácticas y así trascender en el ámbito de negocios, mediante mayor grado de institucionalización, incremento en la competitividad y permanencia en el tiempo.<sup>31</sup> En las próximas páginas, se describen y analizan cada una de las recomendaciones de acción voluntaria que conforman el Código de Mejores Prácticas y Principios, cuya finalidad es deseable se incorporen al Gobierno Corporativo.

### **Recomendación I. Métrica de sociedad y principios corporativos**

El anexo 1 integra un cuestionario de grado de adhesión, el cual se puede usar como métrica por la sociedad interesada en el tema. Además, integra los principios que rigen un buen sistema de Gobierno Corporativo, basados en principios de la OCDE, los cuales se mencionan en el punto 3.3 de este texto. A continuación, una tabla comparativa:

| Principios OCDE (1999)  | Principios Código de Mejores Practicas  |
|---|---|
| 1. Seguridad a las bases del marco, para un gobierno eficaz.        | 1. Trato igualitario y protección de intereses de accionistas.  |
| 2. Derechos de accionistas.   | 2. Reconocimiento de existencia de terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad. |
| 3. Trato equitativo para accionistas.                               | 3. Emisión y revelación responsable de información, así como transparencia en la administración.  |
| 4. La función de los grupos de interés.                             |   |
| 5. Revelación y transparencia de información corporativa relevante. |   |
| 6. Responsabilidades del Consejo de Administración.                 |   |

<sup>30</sup> Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.

<sup>31</sup> [www.pwc.com/mx/es/gobierno-corporativo/mejores-practicas.html](http://www.pwc.com/mx/es/gobierno-corporativo/mejores-practicas.html)

|  |  |
|--|--|
|  | <p>4. Aseguramiento en visión estratégica de la sociedad, así como vigilancia y efectivo desempeño de la administración.</p> <p>5. Ejercicio de responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.</p> <p>6. Identificación, administración, control y revelación de riesgos a que está sujeta la sociedad.</p> <p>7. Declaración de principios éticos y responsabilidad social empresarial.</p> <p>8. Prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.</p> <p>9. Revelación de hechos indebidos y protección a informantes.</p> <p>10. Cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.</p> <p>11. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de negocios de la sociedad.</p> |
|--|--|

Como se puede observar en ambas columnas, la relación de principios se basa en dirección similar. Sin embargo, los principios establecidos para el Código son más extensos.

### **Recomendación 2 Funciones de la Asamblea de Accionistas**

En cada apartado se apunta la forma de proceder, pues ante la ausencia de reglas o normas específicas, se sugiere la forma de cómo actuar.

### **Recomendación 3 Funciones Directivas y del Consejo de Administración**

Es de vital importancia aclarar las funciones directivas y funciones del Consejo de Administración, en las que se especifica: la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección. Mientras que la labor para definir la visión estratégica, es vigilar la operación y aprobar la gestión, como

responsabilidad del Consejo de Administración. Al mismo tiempo, poseer responsabilidad fiduciaria, en la que ésta alcanza hasta culpa leve, incluyendo dolo y negligencia). Además de considerar funciones y obligaciones que determina la ley, para cada sociedad, en este capítulo también se recomienda lo siguiente:

1. Definir la visión estratégica.
2. Vigilar la operación.
3. Aprobar la gestión.
4. Nombrar al Director General y funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
5. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se le dé acceso a la información de la Sociedad.
6. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
7. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en administración.
8. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
9. Establecer las políticas necesarias y aprobar operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
10. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
11. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.
12. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
13. Promover que la sociedad considere a terceros interesados en la toma de decisiones.
14. Promover la revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
15. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y recuperación de la información.

16. Cerciorarse que la sociedad cuente con los mecanismos necesarios que permitan comprobar el cumplimiento con diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
17. Dar certidumbre y confianza a inversionistas y terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Con lo anterior, además de proponer funciones del Consejo de Administración (no involucrarse con otras actividades de operación diaria, la integración del Consejo oscila entre tres y quince consejeros, no existen consejeros suplentes y, de llegar a existir, cada consejero propietario puede sugerir quién puede suplirlo), para establecer un proceso de comunicación que permite participación efectiva, se habla del consejero independiente. Éste no está vinculado con el equipo de dirección de la sociedad, porque esto da una visión clara, objetiva e imparcial, libre de conflicto e intereses, además de llamarles a la integración del Consejo de Administración, por su experiencia, capacidad y prestigio profesional. Para ser considerado independiente, el consejero no debe encontrarse en alguno de los supuestos siguientes:

- 1) Ser empleado o directivo de la sociedad.
- 2) Haber sido empleado o directivo de la sociedad durante los últimos doce meses, anteriores a la fecha de su designación
- 3) Sin ser empleado o directivo de la sociedad, tener influencia significativa o poder de mando<sup>10</sup> sobre directivos de la misma.
- 4) Ser asesor de la sociedad, socio o empleado de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual.
- 5) Ser cliente, proveedor, deudor o acreedor de la sociedad, así como socio o empleado de una sociedad que sea cliente.
- 6) Ser empleado de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad.
- 7) Ser Director General o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el director general o funcionario de alto nivel de la sociedad de que se trate.
- 8) Ser pariente de alguna de las personas mencionadas en incisos 1 a 6, cuya influencia pueda restarle independencia.

Es conveniente señalar que, en los incisos anteriores, al hablar de sociedad deben incluirse a personas morales que integren el grupo empresarial a la que la sociedad pertenezca. Un accionista que no ejerce influencia significativa, ni poder de mando, tampoco vínculo con el equipo directivo de la sociedad, puede considerarse como consejero independiente. Éste debe estar consciente de sus deberes fiduciarios y, que, al representar los intereses de los accionistas, su desempeño debe ser objetivo, imparcial, honesto y libre de conflictos de interés. Se recomienda que los consejeros independientes representen, cuando menos, el 25% del total de consejeros. Se sugiere también, que cuando menos 60% del Consejo de Administración esté integrado, en forma conjunta, por consejeros independientes y patrimoniales. En el informe anual presentado por el Consejo de Administración debe señalarse la categoría que tiene cada consejero y mencionarse actividades profesionales, de cada uno, a la fecha del informe.

### **Recomendación 3.1 Estructura y funciones básicas del Consejo de Administración**

En lo que a este investigador respecta y de acuerdo al Comité, se consideran tres funciones básicas en las que el Consejo de Administración debe tomar determinaciones importantes para la sociedad: auditoría, evaluación y compensación, así como finanzas y planeación. Luego entonces, el Comité recomienda la creación de uno o varios órganos intermedios, para atender las tres funciones mencionadas, según necesidades de cada sociedad, como mecanismos para apoyar al Consejo de Administración en sus responsabilidades. Estructuralmente se integran por consejeros y funcionalmente son una extensión del Consejo, para brindar apoyo en el estudio de asuntos sobre diversas materias.

Es importante recalcar que los órganos intermedios no intervienen en la operación de sociedad. Por ello, para cumplir con sus tareas, se pueden apoyar en el trabajo de estructuras administrativas. De esta forma, los órganos intermedios no constituyen un órgano ejecutivo, ni asumen funciones que le corresponden al Consejo de Administración o a las áreas operativas de la sociedad. Para tal efecto se recomienda que estas funciones se realicen con el apoyo de uno o varios órganos intermedios.

Para los órganos intermedios se encomienda lo siguiente:

- 1) Se pueden crear uno o varios, siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.
- 2) Los miembros no deben tener conflictos de interés.

- 3) Estar integrados solamente por consejeros propietarios independientes. Sin embargo, las sociedades podrán iniciar su proceso de institucionalización con mayoría de independientes y decidir el paso y medida en que observarán la práctica recomendada.
- 4) Estar conformados por tres miembros como mínimo y siete como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.
- 5) Informar al Consejo de Administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas de consejo.
- 6) El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.
- 7) Cada consejero independiente debe participar en, al menos, un órgano intermedio.
- 8) El órgano intermedio, encargado de la función de Auditoría, debe ser presidido por un consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de control.

### **Recomendación 3.2 Operación del Consejo de Administración**

En cuanto a la operación del Consejo de Administración, es indispensable que éste sesione, cuando menos, 4 veces al año, dedicando tiempo y diligencia necesarios, para atender adecuadamente asuntos de la sociedad. Deben existir disposiciones para convocar a una sesión del Consejo de Administración, con acuerdo del 25% de los consejeros o por el presidente de algún órgano intermedio. Los consejeros con acceso a información, debe mantener relevancia necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo a la orden del día y contenido en convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior, no es aplicable al tratarse de asuntos que requieran confidencialidad. Sin embargo, se deben establecer mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar adecuada y oportunamente las propuestas referentes a dichos asuntos.

Cuando los consejeros sean nombrados por primera vez, se les debe proporcionar información necesaria, para que estén al tanto de los asuntos y así cumplir con su nueva responsabilidad. Luego entonces, cada consejero debe estar informado

respecto a sus obligaciones, responsabilidades y facultades que implican ser miembro del Consejo de Administración de la sociedad.

Para mejor cumplimiento en deberes fiduciarios y responsabilidades de consejeros, es necesario atender a lo siguiente:

1. Comunicar al presidente y demás miembros del Consejo de Administración, cualquier situación en la que exista o pueda derivarse en conflicto de interés, absteniéndose de participar en la deliberación correspondiente.
2. Utilizar los activos o servicios de la sociedad solamente para el cumplimiento del objeto social y tener definidas políticas claras que permitan, en casos de excepción, utilizar dichos activos para cuestiones personales.
3. Dedicar a su función el tiempo y atención necesaria, asistiendo como mínimo al 70% de las reuniones a las que sea convocado durante el año.
4. Mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban con motivo del desempeño de sus funciones y, en especial, sobre su participación y la de otros consejeros, en las deliberaciones que se lleven a cabo en las sesiones del Consejo de Administración.
5. Los consejeros propietarios y, en su caso, respectivos suplentes, deberán mantenerse mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asistan.
6. Apoyar al Consejo de Administración con opiniones y recomendaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa, con objeto de que las decisiones que adopte se encuentren debidamente sustentadas.
7. Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros.

#### **Recomendación 4 Función de Auditoría.**

Es aconsejable exista órgano intermedio que apoye en la función de auditoría, asegurando que éstas, internas o externas, se desarrollen con objetividad e independencia. Así pues, procurar que la información financiera destinada al Consejo de Administración, accionistas y al público, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia. Asimismo, ésta debe ser suficiente, oportuna y razonable ante la situación financiera de la sociedad. En este sentido, el Comité recomienda se valide permanentemente el control interno y proceso de emisión de datos financieros, así como el análisis y evaluación de operaciones con partes relacionadas, sin dejar de lado la

identificación de posibles conflictos de interés. Aquí también se considera esencial, en cuanto al órgano intermedio elegido, el cumplimiento de las funciones señaladas y asegurarse de que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración, para que éste tome decisiones adecuadas. Por lo que respecta a las funciones genéricas en auditoría, el cumplimiento a seguir es el siguiente:

- 1) Recomendar candidatos para auditores externos de la sociedad, condiciones de contratación y alcance de trabajos profesionales al Consejo de Administración y supervisar el cumplimiento de los mismos. De igual manera, aprobar servicios adicionales que presten auditores externos.
- 2) Ser canal de comunicación entre el Consejo de Administración y auditores externos. Así pues, asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.
- 3) Revisar programa de trabajo, cartas de observaciones y reportes de auditoría interna y externa, para informar al Consejo de Administración sobre los resultados.
- 4) Reunirse periódicamente con auditores internos y externos, sin presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de trabajo.
- 5) Emitir opinión al Consejo de Administración sobre políticas, criterios y procesos utilizados en el desarrollo de la información financiera, para asegurar confiabilidad, transparencia y calidad.
- 6) Contribuir en la definición de lineamientos generales de control y auditoría internos, para evaluar su efectividad.
- 7) Verificar y observar mecanismos establecidos para el control de riesgos a que está sujeta la sociedad.
- 8) Coordinar labores de auditor externo, interno y comisario.
- 9) Contribuir en el establecimiento de políticas, para operaciones con partes relacionadas.
- 10) Analizar y evaluar operaciones con partes relacionadas, para solicitar aprobación al Consejo de Administración.
- 11) Decidir la contratación de terceros expertos que emitan opinión sobre operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, para así permitir el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- 12) Verificar el cumplimiento del Código de Ética y mecanismo de revelación de hechos indebidos y protección a informantes.

- 13) Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis en planes de contingencia y recuperación de información.
- 14) Verificar se cuenten con mecanismos necesarios que permitan asegurar la sociedad y cumplir con diferentes disposiciones legales aplicables.

#### **Recomendación 4.1 Selección de Auditores**

En lo correspondiente a la selección de Auditores, se recomienda al Consejo de Administración, para auditoría externa de estados financieros, así como para cualquier otro servicio, se abstenga de contratar un despacho en el que los honorarios percibidos, por servicios prestados a la sociedad, representen porcentaje mayor al 10% de ingresos totales de éste. Al menos cada 5 años, se debe cambiar al socio que dictamine estados financieros de la sociedad, así como a su grupo de trabajo, con el fin de asegurar objetividad en sus trabajos e informes. Luego entonces, la aportación de un tercero independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros, corre riesgo de perder dicha objetividad.

Como se establece en la Ley General de Sociedades Mercantiles, el comisario de una sociedad es designado por la Asamblea de Accionistas y está encargado, entre otros aspectos, de revisar estados financieros y aplicación de políticas contables. Por otra parte, el auditor externo debe ser designado por el Consejo de Administración de la sociedad, para trabajar en los estados financieros. Aunque algunas funciones del comisario y auditor externo son similares, quienes les designan, lo hacen para diferentes propósitos. En este sentido, encargarle al Comisario la auditoría externa, genera conflictos de interés, por tanto, es recomendable el comisario sea persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros de la sociedad y tenga conocimiento y experiencia profesional que le permitan cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se propone en el informe anual, presentado por el Consejo de Administración, se revele el perfil del Comisario.

#### **Recomendación 4.2 Información financiera**

La Información Financiera presentada por la Dirección General, regularmente no está auditada. Por ello, es necesario contar con resolución acerca de los procesos de revisión de dicha información, para tener certeza y confiabilidad en la toma de decisiones. Así pues, contar con la aprobación del órgano de apoyo y auditoría, es indispensable para obtener la firma de Dirección General y el Director responsable de su elaboración. Es

necesario someter a aprobación de la Dirección General del Consejo, las políticas y criterios contables utilizados para realizar la información Financiera de la Sociedad. Luego entonces, sustentar cambios en políticas, para ser analizados por el Consejo de Administración, antes de su aprobación.

#### **Recomendación 4.3 Control interno**

Éste constituye el mecanismo por el cual el Consejo de Administración se asegura de que la sociedad opera en ambiente general de control, certeza de efectividad y eficiencia a la gestión. Por ello, se recomienda, los lineamientos del Control Interno sean aprobados y revisados por el Consejo de Administración. Tanto los Auditores Internos como Externos deben evaluar la efectividad del control interno.

#### **Recomendación 4.4 Partes relacionadas**

Durante el funcionamiento normal de la sociedad, es común que se presenten operaciones con partes relacionadas (sociedades del mismo o diferente grupo empresarial, accionistas, consejeros, director general y ejecutivos de alto nivel), las cuales deben ser analizadas y comparadas con las políticas establecidas, para asegurar su adecuada revelación y transparencia e identificar aquellas situaciones que pudiesen derivar en conflicto de interés, Asimismo, evaluar condiciones, bajo las cuales se realizan, para revelar equidad a la sociedad y llevarlas a cabo tal y como fueron convenidas. Es recomendable que, cuando dichas operaciones lleguen a representar más del 10% de los activos consolidados de la sociedad, se exterioricen a la aprobación de la Asamblea de Accionistas.

#### **Recomendación 4.5 Revisión y cumplimiento de disposiciones**

Aquí se establece la revisión del cumplimiento de disposiciones, pues el Comité considera importante la sociedad cuente con un mecanismo que permita al Consejo de Administración estar informado sobre el cumplimiento de disposiciones legales que le son aplicables. Para ello, es necesario, periódicamente, emita informe sobre el nivel de cumplimiento de las disposiciones y ayude a evitar que exista alguna contingencia legal para la sociedad. Con este proceso se reduce la posibilidad de eventos que pongan en riesgo a la sociedad o que impliquen costos no previstos. Además, otorga certidumbre a accionistas sobre la situación legal de la sociedad. En este sentido, se exhorta a asegurar la existencia de mecanismos que permiten determinar si la sociedad cumple con

disposiciones legales que le son aplicables. Para estos efectos, es conveniente, cuando menos una vez al año, se realice una revisión acerca de la situación legal de la sociedad y se le informe al Consejo de Administración.

### **Recomendación 5 Evaluación y Compensación**

Al Consejo de Administración se recomienda, por parte del Director General y funcionarios de alto nivel de la sociedad, apoyo en el cumplimiento de esta función. El comité solicita se genere un Código de Ética, donde se manifiesten principios de responsabilidad social empresarial, además de un plan formal de sucesión, con el objetivo de beneficio a la sociedad. Respecto a las Funciones Genéricas de este apartado, el órgano intermedio debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y funcionarios de alto nivel.
2. Proponer al Consejo estatutos para evaluación y compensación del Director General y funcionarios de alto nivel.
3. Determinar pagos por separación de sociedad, Dirección General y funcionarios de alto nivel.
4. Proponer disposiciones para compensación de los consejeros.
5. Analizar la propuesta del Director General acerca de la estructura y leyes para la compensación del personal.
6. Analizar y presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, la manifestación para considerar a la sociedad como socialmente responsable, el Código de Ética y el sistema de información de hechos indebidos y protección a informantes.
7. Analizar y proponer al Consejo la aprobación del sistema formal de sucesión del Director General y funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento.

### **Recomendación 6 Función y planeación de finanzas**

Sobre la función y planeación de finanzas, el Comité considera que la estabilidad y permanencia durante la sociedad, son elementos básicos para la conservación del patrimonio de los accionistas y beneficio de terceros interesados. Por ello, es importante exista un sistema de planeación estratégica que contemple visión, a largo plazo, de la sociedad. Asimismo, mecanismos de identificación, administración, control y

revelación de riesgos sujetos a la sociedad. Luego entonces, debe realizarse un análisis de políticas de inversión y financiamiento, así como premisas del presupuesto anual y su sistema de control. En cuanto a las funciones genéricas para este apartado, el órgano intermedio debe cumplir con las siguientes funciones:

- 1) Estudiar y proponer al consejo de administración, visión estratégica de la sociedad, para asegurar estabilidad y permanencia.
- 2) Analizar lineamientos generales que presente la Dirección General, para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.
- 3) Evaluar políticas de inversión y financiamiento de la sociedad, propuestas por la Dirección General, y emitir opinión al Consejo de Administración.
- 4) Involucrarse en premisas del presupuesto anual que presente el director general y dar seguimiento a su aplicación, así como al sistema de control.
- 5) Evaluar mecanismos que presente la Dirección General para identificación, análisis, administración y control de riesgos a los que esté sujeta la sociedad y emitir evaluación al Consejo de Administración.
- 6) Evaluar criterios presentados por el Director General, para la revelación de riesgos, a los que está sujeta la sociedad, y dar su opinión al Consejo de Administración.<sup>32</sup>

Esta investigación evidencia una guía detallada de posibilidades y procesos para instrumentar debidamente un Órgano de Gobierno Corporativo. Luego entonces, es importante tomar en cuenta las sugerencias y/o propuestas hechas en cada rubro. De antemano, se sabe que el manejo de cada empresa es diferente, por tanto, es necesario sugerir y hacer observaciones con pertinencia. Se aclara que nunca con el afán de imponer, puesto que cada organización debe establecer y desarrollar procesos y propuestas individualizadas, de la mejor manera posible.

#### 4.2 Progresos recientes del Gobierno Corporativo

En 2003 aconteció notable mejora en la institución de Gobiernos Corporativos en México. Estos cambios fueron documentados en el reporte de códigos y estándares denominados ROSC, del Banco Mundial. La IIF felicitó a las autoridades mexicanas,

---

<sup>32</sup> [www.pwc.com/mx/es/gobierno-corporativo/mejores-practicas.html](http://www.pwc.com/mx/es/gobierno-corporativo/mejores-practicas.html)

esencialmente al regulador del mercado y la comisión nacional bancaria y de valores por trabajar con diligencia y mejorar el marco de Gobierno Corporativo. Al hacerlo, las autoridades colaboraron con la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y principales organizaciones de empresarios mexicanos para originar el primer Código de Gobierno Corporativo de México o Código de Mejores Prácticas Corporativas (1999). Una versión revisada del Código, que incorpora lecciones aprendidas en la aplicación del Código original y los acontecimientos internacionales, fue lanzada en noviembre de 2006. Éste se analizó en páginas anteriores, donde se hace especial hincapié en las funciones del Consejo y diversas recomendaciones, para emitir códigos de ética y responsabilidad social de una empresa.

Sin embargo, la independencia del director, avances en promoción de la inclusión de consejeros independientes y el establecimiento de comités de auditoría, como parte de las funciones de las empresas de control, estaba en marcha al momento de las evaluaciones de 2003. Se ha avanzado desde entonces. Esto se debe especialmente a la aprobación de la nueva Ley del Mercado de Valores (2006), que otorga considerables disposiciones de Gobierno Corporativo como estatuto de ley.

Dos leyes fundamentales que afectan al Gobierno Corporativo son: Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y Ley del Mercado de Valores (LMV, 2006). Según el Programa de Evaluación del Sector Financiero (PASF) del 2007, actualizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), la ley cambió el marco del mercado de valores en tres grandes áreas. Así pues, se expandió la autoridad de la CNBV, introdujo cambios significativos en el gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa y creó “dos nuevos vehículos corporativos, destinados a facilitar la capacidad de pequeñas y medianas empresas, para obtener capital y transición para ser empresas que coticen en bolsa”.

La nueva LMV tiene la intención de mejorar la regulación de divulgación de información y derechos de los accionistas minoritarios. También se reorganizan y aclaran funciones y responsabilidades de la junta de directores y funcionarios pertinentes. De acuerdo con Stolper, escribiendo para el *International Financial Law 2007 Global Report*, “incorpora estándares que son más compatibles con las prácticas internacionales, como un deber de lealtad y diligencia”. Con la LMV las empresas públicas mexicanas tenían que adoptar modificaciones específicas de su estructura corporativa. Ahora sólo es necesario modifiquen los estatutos a su nombre. Los demás cambios son aplicados en virtud de la LMV, no necesitan ser incluidos en estatutos de la

empresa. Actualmente, los comités mexicanos necesitan crear, al menos, un comité que actúe como auditoría y un Comité de prácticas corporativas. Los comités deben consistir exclusivamente de directores independientes (con excepción de compañías controladas, que deben tener un comité de prácticas corporativas integrado, en mayoría, por directores independientes). El Consejo debe estar compuesto por, al menos, 25% de directores independientes. Además, como resalta Stolper, el ejercicio del auditor de cuentas (comisario), ha sido tomado por el consejo de administración, a través del comité de auditoría, el nuevo comité de prácticas corporativas o un auditor externo.

Otra área donde se han conseguido avances, se refiere a la fundación de una organización de capacitación de directores. En 2003, el Banco Mundial ROSC notó la ausencia de esa institución como elemento clave y ausente en Reformas de Gobierno Corporativo de México. El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) fue fundado en marzo de 2004. Sus objetivos son proporcionar a miembros del Consejo y ejecutivos, información, metodologías y mejores prácticas de Gobierno Corporativo que aumentan eficiencia y niveles de transparencia, facilitan el cumplimiento de normas existentes y generan mayor confianza de inversionistas, para aumentar su valor económico y social. Desde su fundación, de acuerdo con el sitio web de CEGC, tres mil cincuenta ejecutivos y directores han participado en cuarenta y nueve seminarios, en doce ciudades.

Como señala el FMI, el Mercado de Valores de México sigue siendo relativamente pequeño y sin liquidez. Por ende, no es fuente importante de financiamiento para la mayoría de las empresas. Entre las ocho economías más grandes de América, con relación al PIB, México tiene el segundo lugar más pequeño del Mercado de Valores. Después de ciento cincuenta y cinco supresiones obligatorias listadas por la CNBV, el número de empresas listadas se redujo a 132. El volumen diario de operaciones en la BMV está concentrado en número muy pequeño de emisores. Cuatro acciones (Telmex, AMX, Walmex y Cemex) representan aproximadamente el cincuenta por ciento del principal índice del Mercado de Valores en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC). En general, el FMI marca la capitalización de mercado de la BMV en crecimiento de ciento cuatro mil millones dólares EE.UU. en diciembre de 2002 a EE.UU., doscientos treinta y seis mil millones dólares a finales de 2005. Consecuentemente, el libre flujo es limitado y el volumen de operaciones también.

En el informe *Doing Business* (2008), el Banco Mundial calcula la protección del inversionista en México, en 2007, como igual a la de la OCDE y por encima de la media regional. El índice de protección de inversores es un subcomponente del informe *Doing Business Indicators 2008* del Banco Mundial. Consiste en tres dimensiones de protección al inversionista:

- 1) Transparencia de transacciones (alcance de la divulgación de índices)
- 2) Responsabilidad por libre tráfico
- 3) Responsabilidad para demandar a funcionarios y directores por mala conducta.

Los índices oscilan entre 0 y 10. Los valores altos indican mayor divulgación, mayor responsabilidad de directores, más poder de accionistas a impugnar la operación y mejor protección a inversionistas. México se sitúa en calificación de 8,0 en contra de un promedio de la OCDE de 6,4. Tiene puntuación de 5,0 en el índice de responsabilidad de directores, frente a la media de la OCDE de 5,1 y 5,0 en demandas de accionistas, contra índice promedio 6,5 de la OCDE.<sup>33</sup>

Como indica el documento, es difícil comparar a México con algunos países industrializados. Mientras el PIB en estos países va al alza, nuestro país se dirige a la baja, debido a que, cada vez, son menos empresas que cotizan en la BMV. ¿Por qué? La respuesta es porque no hay impulso gubernamental, para el crecimiento empresarial. En consecuencia, tampoco el fortalecimiento de la economía mexicana.

La Corporación Financiera Internacional dependiente del Banco Mundial, a través del Instituto PYME ha propuesto un Manual para empresas (PYME) o familiares, asegurando viabilidad de éstas. Este manual contiene:

- Introducción. Constituye dos apartados. Uno la definición y características de empresas familiares. El otro, fortalezas, debilidades y etapas de crecimiento en una empresa familiar.
- Sección I. Derechos y obligaciones de miembros pertenecientes al Gobierno de una empresa. (Constitución).
- Sección II. Gobierno Familiar, donde incluye la constitución e Instituciones de Gobierno Familiar.
- Sección III. Junta Directiva de una empresa familiar.
- Sección IV. Alta gerencia en una empresa familiar.

---

<sup>33</sup> <http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Progresos-recientes-Gobierno-Corporativ/pdf>

- Sección V. Cotización en la Bolsa de una empresa familiar.<sup>34</sup>

Relevancia del manual para empresas: Es importante aclarar que, al tratarse de una empresa familiar, se alude a una PYME. La mayoría de casos, inician como empresas familiares, para después desarrollarse, sin perder este concepto. Por tanto, es trascendental considerar lo que sugiere este manual, desde el proyecto a la creación de empresa, para desarrollarla debidamente y con enfoque de éxito. Cumpliendo el objetivo de esta investigación, se pretende, este tipo de empresas puedan trabajar bajo el esquema de Gobierno Corporativo.

#### 4.3 El buen Gobierno Corporativo como generador de valor agregado a empresas.

La experiencia internacional ha demostrado que la adopción de mejores prácticas de BGC, dentro de las organizaciones, está íntimamente relacionada con su trascendencia y crecimiento sostenido. En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), describe al BGC como “elemento clave para aumentar eficacia económica y potencializar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversionistas”. El principal mito alrededor del BGC es considerar que se trata de un modelo exclusivo de empresas medianas y grandes, de aquellas que cotizan en alguna Bolsa de Valores o de las que están obligadas a cumplir con un determinado marco regulatorio.

---

<sup>34</sup> Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares.



Fuente: PWC México.

Es importante mencionar el beneficio tangible que impacta a las organizaciones con BGC, es el acceso a mejores condiciones de financiamiento, ya que los bancos corren menor riesgo al colocar recursos en empresas institucionalizadas. Asimismo, las compañías pueden acceder a fuentes no convencionales de recursos, como la emisión de deuda, capital u otros instrumentos financieros. Otro beneficio del BGC es que ayuda a incorporar en la compañía, de manera ordenada, a nuevas generaciones y responder ante eventos inesperados que impidan a directivos clave, continuar desarrollando sus actividades. Adicionalmente, el BGC tiene efectos sobre la reputación de empresas, pues el mercado tiende a ser receptivo al consumir bienes o servicios de aquellas organizaciones que implementan y comunican diferentes iniciativas que aseguran conducción responsable del negocio (toma de decisiones transparentes, no incurrir en conflictos de interés, estar libre de fraudes o escándalos de corrupción, preocuparse por

el medio ambiente y cuidar el impacto de la empresa en la comunidad), lo que a su vez incrementa confianza de inversionistas y el mercado en general.

Por lo expuesto, el BGC es incubadora de ideas frescas que abre la puerta a nuevas perspectivas de mercado. Luego entonces, es oportunidad para reducir exposición a riesgos, mejorar la marca y generar retornos de inversión. Así lo dijo Peter Drucker “La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://blogs.gestion.pe/brujula-de-gestion-empresarial/2017/02>

## CAPÍTULO 5

### EMPRESAS MEXICANAS DE ÉXITO

En este capítulo se presentan dos empresas exitosas que están funcionando en el esquema de Gobierno Corporativo: Grupo Bimbo y CEMEX

#### 5.1 Grupo BIMBO.

- 1943 Nace la idea de crear una empresa de panificación. Aparece el nombre de Bimbo.
- 1945 Es fundada la empresa Panificación Bimbo, S.A. El Osito BIMBO es el logotipo. Salen a la venta los primeros productos: pan blanco grande, pan blanco chico, pan negro y pan tostado, envueltos en celofán.
- 1947 Comienza a estructurarse el área de Vehículos. Sale a la venta la línea de paquetería.
- 1948 A partir de este año, existen en el mercado nueve productos BIMBO:
- Pan blanco (grande y chico) • Tostado • Negro • Dulce • Bollos • Panqués (grandes, medianos y chicos)
- 1949 Se abre la primera agencia foránea en la ciudad de Puebla.
- 1950 Aparece el "38", un vehículo equipado y con altavoces, tocadiscos y micrófonos, para anunciar el producto en rancherías y pequeños pueblos.
- 1952 Comienza la elaboración de las "Donas del Osito", además de una nueva línea de bollería con Bimbollos, Medias Noches y Colchones.
- 1954 BIMBO inicia actividades de responsabilidad social al destinar un porcentaje de utilidades, para abrir y mantener una escuela. Nace Keik, una Marca dedicada a hacer pastelillos de 3 sabores: fresa, naranja y chocolate. El nombre cambio a Marinela, en 1957.
- 1955 BIMBO en su décimo aniversario cuenta con: setecientos colaboradores y ciento cuarenta vehículos.
- 1956 Se instala la fábrica Bimbo de Occidente (Guadalajara). Su primer Gerente General fue Don Roberto Servitje.
- 1957 Salen a la venta los productos Bombonete, Negrito y Gansito, este último cubierto de chocolate y con trocitos de nuez.

- 1958 Sale a la venta Gansito en empaque individual. Pastelito cubierto de chocolate, salpicado con chispas de chocolate, relleno de crema y mermelada de fresa.
- 1960 Se inaugura Bimbo del Norte en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.
- 1963 Se inicia la primera reestructuración administrativa. Se crea la estructura corporativa ubicada en avenida Ejército Nacional, Ciudad de México.
- 1964 Bimbo adquiere derechos de la marca *Sunbeam* de *Quality Bakers of América* en México.
- 1967 Salen a la venta super Submarinos Marinela de fresa, vainilla y chocolate.
- 1971 Barcel inicia operaciones, con la compra de una pequeña fábrica de chocolates en la Ciudad de México.
- 1972 Bimbo instala la planta panificadora más grande de América Latina y una de las diez más grandes del mundo, en Azcapotzalco, Ciudad de México.
- 1973 Bimbo incursiona en el mercado de mermeladas. La línea Carmel responde a la necesidad de abastecer a Marinela de materia prima.
- 1974 Nace la marca Suandy que se dedica a fabricar Rosca de Panqué, Biscotel, Pastisetas y Pastel de Chocolate. Nace pan dulce Tía Rosa con: Banderillas, Doraditas y Orejas.
- 1975 Se inicia la elaboración de Conchas Bimbo. Barcel saca a la venta Palomitas Barcel en diferentes presentaciones: acarameladas, saladas y con chile.
- 1976 Sale a la venta Tortillinas Tía Rosa.
- 1978 Se crea Ricolino como marca líder en dulces y chocolates de Grupo Bimbo. Nace Bubulubu.
- 1979 Roberto Servitje es nombrado Director General de Grupo Bimbo. Para este momento Bimbo se constituye de 3 empresas, 12 fábricas, 15,000 colaboradores y su capital aumentó más de 60,000 veces.
- 1980 Bimbo inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) cotizando el 15% de sus acciones.
- 1984 Se inicia la expansión de Bimbo exportando a los Estados Unidos de América.
- 1986 Se genera nueva estructura organizacional, a partir de la cual se crea un solo grupo industrial.
- 1989 Se crea Bimbo Centroamérica, con la construcción y apertura (1990) de una planta en Guatemala.
- 1990 Salen a la venta tortillas de maíz Milpa Real y Lonchibon. Barcel lanza Chip's.
- 1991 Apertura de Bimbo Argentina y el corporativo de Región Latinoamérica.

- 1993 Se inaugura el nuevo edificio corporativo de Grupo Bimbo en Santa Fe, Ciudad de México.
- 1995 Grupo Bimbo adquiere Coronado, empresa dedicada a elaborar productos con cajeta (dulce de leche de cabra). Inician operaciones las plantas Ideal en Chile y Bimbo Argentina.
- 1997 Daniel Servitje asume la Dirección General de Grupo Bimbo
- 1998 Grupo Bimbo adquiere la panificadora norteamericana "Mrs. Baird's".
- 2001 Grupo Bimbo compra Plus Vita y Pullman en Brasil.
- 2002 Se adquiere el negocio panificador de la región, *George Weston Limited*, en la costa oeste de Estados Unidos, propietaria de la marca *Oroweat*.
- 2004 Grupo Bimbo suma a Joyco, fabricante de Duvalín, Bocadín y Lunetas.
- 2005 Grupo Bimbo adquiere chocolates La Corona y pastelerías El Globo.
- 2009 Grupo Bimbo adquiere la empresa *George Weston Foods Ltd*, en Estados Unidos.
- 2010 Grupo Bimbo adquiere Dulces Vero en México.
- 2011 Grupo Bimbo se consolida como la empresa panificadora más grande a nivel mundial al adquirir *Sara Lee North American Fresh Bakery* en Estados Unidos, Fargo en Argentina y Bimbo Iberia en España y Portugal.
- 2012 Grupo Bimbo concretó la más grande e importante conversión a energías renovables realizada por una empresa de la industria alimenticia a nivel global, Parque Eólico Piedra Larga. Con la inauguración de éste, Grupo Bimbo suministra energía eléctrica verde, a casi la totalidad de sus instalaciones en México.
- 2013 Centro de Ventas Ecológico Grupo Bimbo, pone en marcha el Primer Centro de Ventas Ecológico de la empresa panificadora más grande del mundo, para reducir el impacto ambiental de sus operaciones, mitigando efectos del cambio climático. El Centro de Ventas Ecológico se alimenta de energía producida por el Parque Eólico Piedra Larga. Sus vehículos eléctricos son movidos por el viento generado en este parque. Este esfuerzo le permite a Grupo Bimbo consolidarse como empresa moderna e innovadora, comprometida firmemente con el cuidado del medio ambiente y como un Centro de Ventas Ecológico.
- 2014 Grupo Bimbo adquiere *Canadá Bread* para impulsar estrategia de crecimiento global en Canadá y Reino Unido, reafirmandose como la empresa panificadora

más grande del mundo. En el mismo año, entra al mercado de Ecuador con la integración de su pan, reforzando presencia en América Latina.

Hoy día, Grupo Bimbo es la panificadora más importante del mundo. Tiene presencia en 22 países de América, Asia y Europa. Cuenta con 10,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio.



Gobierno Corporativo Bimbo.

## INTEGRACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN EL GRUPO BIMBO

### Características:

Siguiendo mejores prácticas internacionales en Gobierno Corporativo, así como aquellas sugeridas por la Bolsa Mexicana de Valores, los órganos de gobierno están conformados por profesionales, quienes cuentan con amplia experiencia y conocimientos de la industria en México. El máximo órgano de gobierno, Asamblea de Accionistas, tiene la facultad de designar a miembros del Consejo de Administración. Conforme a estatutos sociales de Grupo Bimbo, el Consejo de Administración debe estar integrado por un mínimo de cinco y máximo de veintiún consejeros propietarios, de los cuales, al menos veinticinco por ciento, deben ser independientes.

El Consejo de Administración es nombrado y ratificado durante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 08 de abril de 2014. Se encuentra integrado por dieciocho consejeros propietarios, quienes permanecen en su puesto, hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión. El Consejo de Administración es el órgano de gobierno encargado de establecer la estrategia de negocio a largo plazo, aprobar las principales decisiones de negocio, supervisar la administración, gestionar riesgos, vigilar el cumplimiento normativo, así como elegir, evaluar y remover al Director General y directivos relevantes de la empresa.

### 5.3 Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Se encuentra integrado únicamente por consejeros independientes. Sus principales funciones consisten en:

- Verificar que las operaciones de Grupo Bimbo se lleven a cabo dentro del marco normativo aplicable, teniendo la facultad de evaluar y supervisar labores de administración, en relación con el cumplimiento de políticas y prácticas contables y el desempeño del auditor o auditores, internos y externos, de Grupo Bimbo.
- Investigar violaciones a políticas de control y auditoría internos. Evaluar políticas de administración de riesgos, entre otras.
- Emitir opiniones respecto a modificaciones y cambios relevantes que se hubieren realizado a las políticas, criterios y prácticas, contables conforme a las cuales se elaboran estados financieros de Grupo Bimbo.

- Ejecutar operaciones relevantes o inusuales.
- Operaciones con partes relacionadas; opiniones respecto al nombramiento, evaluación y destitución del Director General y demás directivos relevantes.
- Políticas para la retribución integral del Director General y demás directivos relevantes de Grupo Bimbo.

### Comité de Evaluación y Resultados

Éste se encarga de analizar y aprobar la estructura general de compensación de Grupo Bimbo, así como las políticas y lineamientos generales de compensación y programas para desarrollo de funcionarios y colaboradores del grupo y subsidiarias. Además, analizar resultados financieros de Grupo Bimbo y su impacto en la estructura general de compensación del Grupo.

### Comité de Finanzas y Planeación

Tiene facultades de analizar y someter a aprobación del Consejo de Administración, la evaluación de estrategias a largo plazo y principales políticas de inversión y financiamiento de Grupo Bimbo. También, identifica riesgos de estas estrategias y evalúa adecuadamente las políticas, para útil administración de ellas. En los siguientes apartados se encuentra una serie de preguntas relacionadas con el manejo de Grupo Bimbo y el Código de mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.

### Funciones del Consejo de Administración

Sobre éstas, dentro de la sociedad, se expone perspectiva y ajuste en el proceso administrativo. Dentro del marco general, deben describirse funciones específicas a realizar, indicando por qué se consideran importantes y necesarias. En este sentido, el Consejo de Administración de Grupo Bimbo desarrolla las siguientes funciones:

- Apoya en políticas y estrategias a la administración de la Compañía.
- Autoriza mecanismos de control y vigilancia propuestos sobre las decisiones y acciones de los administradores de la Compañía. También recomienda esquemas que incrementen la eficiencia de su gestión, en beneficio de los intereses de sus accionistas.
- Participa en decisiones relativas a la asignación eficaz de recursos de la Compañía. Específicamente inversiones o desinversiones.

Luego entonces, el Consejo de Administración cuenta con facultades de carácter indelegable consistentes en:

1. Aprobación de operaciones:
  - a) Aquéllas que se aparten del giro ordinario de negocios y que pretendan celebrarse entre Compañía y socios, con personas que formen parte de la administración o con quienes, dichas personas, mantengan vínculos patrimoniales o de parentesco, cónyuge o concubinario.
  - b) Compra o venta, por monto superior al equivalente al 10% o más de los activos de la Compañía.
  - c) Otorgamiento de garantías, por monto superior o equivalente al 30% de los activos de la Compañía
  - d) Aquellas operaciones distintas a las mencionadas, en esta sección, que representen más del 1% de los activos de la Compañía.
2. Designación de la(s) persona(s) responsable(s) de la adquisición y colocación de acciones propias de la Compañía, así como la aprobación de políticas de adquisición y colocación de dichas acciones, en términos de la Ley del Mercado de Valores.
3. Aprobación, previa opinión del Comité de Auditoría, de operaciones que se aparten del giro ordinario de negocios y que pretendan celebrar las subsidiarias de la sociedad con personas relacionadas o impliquen comprometer su patrimonio, en términos del artículo 14 Bis 3 Fracción IV inciso d) de la Ley del Mercados de Valores.
4. Aprobación, previa opinión favorable del Comité de Auditoría, sobre modificaciones y cambios relevantes que se hubieren realizado a las políticas, criterios y prácticas contables, conforme a las cuales se elaboren los estados financieros de la sociedad.
5. Aprobación de lineamientos para consejeros, directivos y demás personas que participen en la elaboración, análisis, aprobación y presentación de la información a reportar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Bolsa Mexicana de Valores; que ayuden a determinar cuándo deberán abstenerse de ordenar la celebración de operaciones con valores de la propia emisora. Dichos lineamientos deberán incluir a personas responsables en materia de adquisición de acciones propias y ordenar compra y colocación de acciones propias.

Dentro de las facultades delegables del Consejo de Administración se encuentran: ejercitar el poder de la Compañía para pleitos y cobranza, actos de administración y dominio, facultades para nombrar y remover al director general, directores, gerentes, funcionarios y apoderados, para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo, remuneraciones y garantías, así como para otorgar poderes a gerentes, funcionarios, abogados o demás personas que se encarguen de las relaciones laborales de la Compañía. De igual forma, el Consejo de Administración cuenta con facultades para aprobar presupuestos de la Compañía y las modificaciones que éstos sufran en atención a resultados reportados, así como la autorización de partidas extraordinarias. Así pues, la transmisión de acciones emitidas por la sociedad requiere previa autorización del Consejo de Administración, cuando el número de acciones que se pretenda transmitir equivalga al 3% o más, de las acciones con derecho a voto emitidas por la Compañía.

### Estructura del Consejo de Administración

En esta sección se muestra acerca de la estructura que tiene el Consejo de Administración. Se debe señalar si existen órganos intermedios que le auxilien para cumplir sus funciones. Asimismo, se debe indicar cuántos, cuáles y qué funciones cumplen. En la descripción, también se requiere que se explique cómo es que los órganos intermedios informan al Consejo de sus actividades.

El Consejo de Administración de Grupo Bimbo está integrado actualmente, por diecisiete consejeros propietarios y diecisiete consejeros suplentes, nombrados en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 29 de abril de 2004. Para lograr un adecuado cumplimiento de sus funciones, el Consejo se apoya en los siguientes órganos intermedios:

### Comité de Auditoría

Éste está conformado por consejeros designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El Comité de Auditoría tiene las siguientes funciones:

- a) Opinar sobre operaciones con personas relacionadas con la Compañía, en términos del artículo 14 bis 3 de la Ley del Mercado de Valores
- b) Proponer la contratación de especialistas independientes en casos que se juzgue conveniente, a fin de expresar su opinión respecto a operaciones que refiere el inciso anterior.

- c) Recomendar al Consejo de Administración, condiciones de contratación y alcance de mandatos profesionales de auditores externos, así como bases para la preparación de la información financiera.
- d) Contribuir a la definición de lineamientos generales del sistema de control interno de la Compañía y evaluar su efectividad.
- e) Coordinar labores del auditor o auditores internos, externos y del Comisario o Comisarios de la Compañía
- f) Opinar sobre operaciones apartadas del giro ordinario de negocios, que pretendan celebrar las subsidiarias de la sociedad con personas relacionadas o que impliquen comprometer su patrimonio, en términos del artículo 14 Bis 3 fracción IV inciso (d) de la Ley del Mercado de Valores.
- g) Opinar sobre modificaciones y cambios relevantes, realizados a políticas, criterios y prácticas contables, conforme a las cuales se elaboran estados financieros de la sociedad. Dentro de las funciones del Comité de Auditoría se encuentra también la de elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al Consejo de Administración.

### Comité de Evaluación y Compensación

Integrado por miembros del Consejo de Administración, designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Este Comité se encarga de analizar y aprobar cualquier forma de compensación que se haga a funcionarios, así como las políticas generales de compensación de colaboradores de la Compañía y subsidiarias, sin perjuicio de las facultades del Consejo de Administración. Este Comité también participa con sugerencias en aspectos de remuneración del personal, que representan alto impacto en el costo o la cultura del Grupo.

El Comité de Evaluación y Compensación debe informar de sus actividades al Consejo de Administración, por lo menos una vez al año y, en cualquier momento, cuando se susciten hechos o actos de trascendencia para la Compañía, que a su juicio lo amerite.

### Comité de Finanzas y Planeación

Está formado por miembros del Consejo de Administración. Sus miembros son designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El Comité de Finanzas y Planeación tiene las siguientes facultades:

1. Analizar y someter a aprobación del Consejo de Administración, la evaluación de estrategias a largo plazo y las principales políticas de inversión y financiamiento de la Compañía, así como la identificación de riesgos de la Compañía y la evaluación de las políticas para la administración de los mismos.
2. Analizar y aprobar adquisiciones y enajenaciones de activos menores al equivalente de 10% de los activos totales de la Compañía y el otorgamiento de garantías menores al equivalente de 30% de los activos totales de la misma.

El Comité de Finanzas y Planeación debe informar de sus actividades al Consejo de Administración, por lo menos una vez al año y, en cualquier momento, cuando se susciten hechos o actos de trascendencia para la Compañía, que a su juicio lo amerite.

### Integración del Consejo de Administración en Grupo BIMBO

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios  |
|--|----|----|--|
| 1) ¿El Consejo de Administración está integrado por número no menor a cinco y no mayor a quince consejeros propietarios?   |    | X  | Existen 17 consejeros propietarios de conformidad con lo establecido por el Artículo 14 bis 3, Fracción IV, de la L.M.V. |
| 2) ¿Existen únicamente Consejeros Propietarios?  |    | X  | Existen 17 consejeros suplentes de conformidad con lo establecido por el artículo 14 bis 3, fracción IV, de la L.M.V.    |
| 3) ¿Los consejeros suplentes únicamente pueden suplir a un consejero propietario previamente establecido?                  | X  |    |  |
| 4) En su caso ¿El consejero propietario sugiere al Consejo designación de la persona que será su respectivo suplente?      | X  |    |  |
| 5) ¿Los consejeros independientes y patrimoniales, en conjunto, constituyen al menos el 40% del Consejo de Administración? | X  |    |  |
| 6) ¿Los consejeros independientes representan, cuando menos, el 20% del total de consejeros?                               | X  |    |  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| 7) En el informe anual presentado por el Consejo de Administración se menciona ¿Cuáles consejeros tienen la calidad de independientes y cuáles de patrimoniales? | X |  |  |
| 8) ¿Se indica en informe anual categoría a la que pertenecen los consejeros patrimoniales?   | X |  |  |
| 9) En el informe anual del Consejo de Administración ¿Se indican principales cargos de cada consejero a la fecha del informe?                                    | X |  |  |

### Sobre la Estructura del Consejo de Administración

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios  |
|--|----|----|--|
| 10) ¿El Consejo de Administración realiza Funciones de Compensación y Evaluación, Auditoría y Planeación y Finanzas?                       | X  |    | Existen Comités que auxilian al Consejo en cada una de esas funciones.   |
| 11) ¿Los órganos intermedios solo están conformados por consejeros propietarios?   | X  |    |  |
| 12) ¿Cada órgano intermedio se compone de 3 miembros como mínimo y 7 como máximo?  | X  |    |  |
| 13) Cada consejero independiente, además de cumplir con sus funciones en el Consejo ¿Participa en al menos uno de los órganos intermedios? | X  |    | De un total de 6 consejeros independientes, 4 tienen participación en al menos uno de los órganos intermedios. |
| 14) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría es presidido por un consejero independiente?                           | X  |    |  |

### Sobre la Operación del Consejo de Administración

| Cuestionamientos  | SI | NO | Comentarios |
|---|----|----|-------------|
| 15) ¿El Consejo de Administración se reúne al menos 4 veces al año?   | X  |    |             |
| 16) Cuándo menos, una de las reuniones del Consejo de Administración ¿Está dedicada a la definición de estrategia a mediano y largo plazo de la sociedad? | X  |    |             |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 17) Con acuerdo de al menos 25% de consejeros ¿Se puede convocar a sesión de Consejo?  | X |   |   |
| 18) ¿Los consejeros tienen acceso a la Información relevante, cuando menos 5 días hábiles a la sesión?   |   | X | La información se envía con 3 días de anticipación.   |
| 19) ¿Existe mecanismo que asegure, consejeros puedan evaluar cuestiones sobre asuntos estratégicos? Aun cuando no reciban la información necesaria, por al menos 5 días hábiles de anticipación? |   | X | Los Consejeros tienen acceso al Director General y Director de Finanzas. Sin embargo, no hay mecanismo formal de información. |
| 20) ¿Se induce al consejero nombrado, por primera vez, explicándole sus responsabilidades y situación de la sociedad?  | X |   | El Consejero nombrado sostiene comunicación con directores de la empresa, previo a su primera sesión                          |

### Sobre Deberes de los Consejeros

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios   |
|--|----|----|---|
| 21) ¿Los consejeros comunican al Presidente y Secretario del Consejo cualquier conflicto de interés que implique se deban abstener de votar? y, en efecto, ¿Se abstienen de participar en la deliberación correspondiente? | X  |    |   |
| 22) ¿Los consejeros solo utilizan activos o servicios de la sociedad, para el cumplimiento de su objeto social?  | X  |    |   |
| 23) En el caso, ¿Se definen políticas claras, para cuando los consejeros utilicen, excepcionalmente, los activos de la sociedad para cuestiones personales?  |    |    | N/A   |
| 24) ¿Los consejeros asisten cuando menos al 70% de las sesiones convocadas?  | X  |    | El porcentaje de asistencia de los Consejeros es superior al 70%                                      |
|  |    |    | Con relación al nivel de confidencialidad, se aplican los principios contenidos en los artículos 16 a |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| 25) ¿Los consejeros mantienen absoluta confidencialidad acerca de asuntos sociales que tienen conocimiento, a través de las sesiones a las que asisten?    | X |  | 16 Bis 3 de la LMV y en las Disposiciones de Carácter General, aplicables a las Emisoras de Valores y a otros participantes del mercado de valores. |
| 26) ¿Los consejeros propietarios y suplentes se mantienen, mutuamente, informados acerca de los asuntos tratados en sesiones del consejo?                  | X |  |   |
| 27) ¿Se apoya al Consejo de Administración, a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis de desempeño de la empresa? | X |  |   |

### Función de compensación y evaluación

En esta sección se explica cómo es aplicada la evaluación y compensación del Director General y funcionarios de alto nivel, describiendo procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones. El método para la preparación y presentación de la propuesta de modificación para la remuneración del Director General o altos funcionarios es el siguiente:

- Verificación anual del comparativo en mercado de altos funcionarios.
- Análisis de modificación a las responsabilidades, tramos de control, carga de trabajo debida a reestructuración o reasignaciones.
- Análisis de congruencia vertical y horizontal de sueldos y bonos con estructura de compensación de la empresa.
- Elaboración de la propuesta, en su caso, para el Presidente del Comité de Evaluación y Compensación, asesorado por Gerencia de Compensación de la sociedad y/o por el despacho externo correspondiente.
- Presentación de la propuesta al Comité de Evaluación y Compensación. Afinación de propósitos, en su caso, como resultado de las sugerencias de integrantes de dicho Comité.
- Aprobación de la propuesta definitiva. Este proceso es coordinado por el Secretario del Comité de Evaluación y Compensación.

## Sobre la Operación del órgano que cumple con la función de Evaluación y Compensación

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios  |
|--|----|----|--|
| 28) ¿El órgano intermedio que realiza funciones de Evaluación y Compensación revisa que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y pagos probables por separación de la sociedad, se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo? | X  |    |  |
| 29) ¿La estructura y políticas utilizadas para la determinación de los paquetes de consejeros y funcionarios son reveladas?  |    | X  | Hasta el momento no se ha considerado necesario, dado que en el Comité de Compensación se han realizado propuestas de modificación conforme lo sugiere el Código de Mejores Prácticas. |

## Función de Auditoría

En esta sección se expone el desempeño de la función de auditoría, describiendo procesos que se utilizan para cumplir con dichas funciones. En específico, se describe cómo es que el órgano intermedio interactúa con el Consejo, en relación a las prácticas contables de la sociedad y mecanismos que tiene, para asegurar buena calidad en la información financiera. La función de auditoría está alineada con los objetivos de la Compañía y ejerce funciones de vigilancia y asesoría en control interno, vertical y horizontalmente, a través de:

- Comprobar, mediante pruebas pertinentes, la existencia de los activos de Grupo Bimbo y la razonabilidad de su custodia.
- Verificar la confiabilidad de la información financiera y estadística elaborada por las diferentes áreas en la Compañía.
- Verificar confiabilidad de los sistemas, su integridad y controles.
- Verificar el cumplimiento de políticas corporativas y del Código de Ética de Grupo Bimbo.

- Verificar el cumplimiento y apego a leyes, normas y regulaciones que apliquen, según sea el caso. De las actividades señaladas, resulta un informe y su seguimiento, de acuerdo al proceso que se describe a continuación:
- Hacer recomendaciones en caso de desviaciones.
- Discutir informes de auditoría con cada responsable y obtener compromisos de corrección en fechas.
- Sugerir modificaciones a políticas y procedimientos, para mejorar el control interno.

### Sobre Selección de Auditores

|  | SI | NO | Comentarios  |
|--|----|----|--|
| 30) Los ingresos del auditor externo, así como de cualquier otra revisión externa, provenientes de llevar a cabo la auditoría de la sociedad, ¿representan un porcentaje igual o menor al 20% de los ingresos totales de los despachos encargados? | X  |    |  |
| 31) ¿La rotación del socio que dictamina la sociedad es de al menos cada 6 años?   |    | X  | El socio que dictamina actualmente a la Compañía es el mismo desde el año de 2000, fecha de publicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas. Próximamente el Comité de Auditoría hará una revisión a este respecto. |
| 32) ¿Quién firma el dictamen auditoría de estados financieros anuales de la sociedad es diferente de quien actúa como Comisario?   | X  |    |  |
| 33) ¿En el Informe Anual se revela información acerca del perfil profesional del Comisario de la sociedad?   |    | X  | A partir de 2004 se planea incluir el perfil del Comisario   |

## Sobre la Información Financiera

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios |
|--|----|----|-------------|
| 34) ¿La sociedad cuenta con un área de auditoría interna?  | X  |    |             |
| 35) El órgano intermedio que se encarga de realizar la función de Auditoría, ¿somete las políticas contables a aprobación del Consejo?   | X  |    |             |
| 36) El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría ¿se asegura que la información financiera pública intermedia se elabora de acuerdo a los mismos principios, criterios y prácticas con los que se elaborarán informes anuales? | X  |    |             |

## Sobre Controles Internos

| Cuestionamientos  | SI | NO | Comentarios |
|---|----|----|-------------|
| 37) ¿Existe un sistema de control interno?  | X  |    |             |
| 38) ¿Los lineamientos generales del sistema de control interno se someten a aprobación del Consejo?   | X  |    |             |
| 39) ¿El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría evalúa y emite opinión acerca de la efectividad del sistema de control interno? | X  |    |             |
| 40) ¿Los auditores externos validan la efectividad del sistema de control interno y emiten reporte respecto a dichos controles?                     | X  |    |             |

## Revisión del Cumplimiento con Disposiciones

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios |
|--|----|----|-------------|
| 41) El órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría, ¿verifica que existan controles que permitan determinar si la sociedad cumple con disposiciones que le son aplicables y reporta periódicamente al Consejo? | X  |    |             |
| 42) ¿La revisión del cumplimiento de todas las disposiciones aplicables se lleva a cabo cuando menos una vez al año?   | X  |    |             |
| 43) ¿Se informa periódicamente al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la   | X  |    |             |

|        |  |  |  |
|--------|--|--|--|
| misma? |  |  |  |
|--------|--|--|--|

## Función de finanzas y planeación

En esta sección se muestra cómo se cumplen las funciones de Finanzas y Planeación y se describen procesos utilizados para cumplir con dichas funciones. Específicamente, se puntualiza la interacción entre el órgano intermedio y el Consejo, para apoyarlo en decisiones.

- El Comité de Finanzas y Planeación analiza y evalúa las propuestas de inversión de la Compañía para someterlas a la aprobación del Consejo.
- Analiza la estructura del financiamiento de proyectos y su impacto en la situación financiera de la Compañía.
- Identifica factores de riesgo y sus alternativas de solución.
- Evalúa el apego de proyectos a la estrategia de la Compañía.
- Derivado de las funciones que desempeña, el Comité de Finanzas y Planeación interactúa de manera constante con el Consejo de Administración.

## Operación de órgano intermedio encargado de función de Finanzas y Planeación

| Cuestionamientos  | SI | NO | Comentarios |
|---|----|----|-------------|
| 44) El órgano intermedio que se encarga de la función de Finanzas y Planeación, ¿evalúa acerca de la viabilidad de principales inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad?                              | X  |    |             |
| 45) El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación, ¿evalúa periódicamente la posición estratégica de la sociedad, de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico?                      | X  |    |             |
| 46) El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación, ¿apoya al Consejo vigilando la congruencia de políticas de inversión y de financiamiento con visión estratégica de la sociedad?        | X  |    |             |
| 47) El órgano intermedio que se encarga de las funciones de Finanzas y Planeación, ¿apoya al Consejo revisando proyecciones financieras de la sociedad, asegurando su congruencia con el plan estratégico de la sociedad? | X  |    |             |

Si se cuentan con prácticas de Gobierno Corporativo, adicionales a las recomendadas por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, en esta sección se proporcionan opciones para que la Emisora las dé a conocer. Grupo Bimbo, S.A. de C.V., cuenta con medidas auto regulatorias que rigen sus prácticas de negocio. Para ejemplo, su Código de Ética, el cual contempla aspectos generales de la forma en la que la Compañía interactúa con su entorno, particularmente en relaciones con:

- a) Consumidores, a quienes proporciona amplia variedad de productos elaborados con los mejores insumos y bajo las normas de calidad más estrictas, a fin de brindar alimentos sanos, frescos, agradables en sabor y presentación, a un precio razonable.
- b) Clientes, a quienes les brinda un servicio ejemplar, contribuyendo con su éxito empresarial.
- c) Accionistas y socios, comprometiéndose a proporcionar rentabilidad razonable y sostenida por su inversión.
- d) Colaboradores, fomentando ambiente de respeto y confianza, donde se promueve el aprendizaje, se comparte motivación y se previenen posibles conflictos de interés.
- e) Organizaciones laborales, a través del respeto a su independencia y búsqueda de colaboración y beneficio mutuo, en todo momento.
- f) Proveedores, mediante negociaciones honestas y equitativas, que permiten la selección de los mismos, se realice con base en una competencia justa.
- g) La sociedad, con la promoción y fortalecimiento de valores éticos universales, comprometiéndose con el crecimiento económico y social de las comunidades en las que se encuentren sus empresas, mediante la creación y mantenimiento de fuentes de empleo. Así como el apoyo de proyectos que promueven la conservación y restauración del medio ambiente.
- h) Competidores, por medio de prácticas de comercio leales que permitan ganar la preferencia de consumidores.
- i) La operación del negocio, a través del uso eficiente de recursos disponibles a su alcance, custodia y preservación de sus activos y la protección de su propiedad intelectual. También del cumplimiento de la legislación vigente en países donde tiene negocios.

## CUESTIONARIO SOBRE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

### Derechos de Accionistas

#### Sobre orden del día e información de la Asamblea de Accionistas

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios  |
|--|----|----|--|
| 1) De la orden del día en Asambleas, ¿Se omitió el punto referente a 'Asuntos Varios'?   | X  |    |  |
| 2) ¿Se evitó la agrupación de asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto de la orden del día?  | X  |    |  |
| 3) En Asamblea de Accionistas, toda información sobre cada punto de la orden del día, ¿está disponible con 15 días de anticipación?  | X  |    |  |
| 4) ¿Se facilita a accionistas, con algún formulario que contenga, a detalle, información y posibles alternativas de voto sobre asuntos de la orden del día, girar instrucciones a sus mandatarios?       | X  |    | Los formularios dan libertad al mandante, sobre la emisión del voto, en cualquier sentido.   |
| 5) En la información que se entrega a accionistas, ¿se incluye la propuesta sobre integración del Consejo de Administración, acompañado de información referida al perfil profesional de los candidatos? |    | X  | Se mencionan candidatos y propuesta que se somete a aprobación de la Asamblea de Accionistas |

#### Sobre Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y Accionistas

| Cuestionamientos   | SI | NO | Comentarios  |
|--|----|----|--|
| 6) ¿El Consejo de Administración incluye, en su informe anual a la Asamblea, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio y nombres de sus integrantes? |    | X  | Con excepción del Comité de Auditoría que presenta su informe a la Asamblea de Accionistas, los aspectos relevantes del trabajo de los demás órganos intermedios son presentados al Consejo de |

|   |   |   | Administración  |
|---|---|---|---|
| 7) Los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo ¿están a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea?  |   | X | El informe del Comité de Auditoría es presentado a la Asamblea de Accionistas. Los demás órganos Intermedios presentan su informe al Consejo de Administración. |
| 8) ¿La sociedad cuenta con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas y mantener cauces de comunicación con accionistas e inversionistas potenciales? | X |   |   |

Fuente: <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/>

Como se puede observar, de acuerdo a este reporte, las prácticas de Gobierno Corporativo del Grupo Bimbo están basadas en el Código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, considerando para ello las sugerencias que el propio código establece para llevar mejor dichas prácticas.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> <http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/>

## CEMEX

Es una compañía global de materiales para construcción. Ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades, en más de 50 países del mundo. A la vez, mantiene relaciones comerciales en más de 100 naciones. Trabaja con esmero para desarrollar y entregar las mejores soluciones en cemento, concreto y agregados, con la visión de convertir ideas en realidad.

Es una sociedad controladora y operativa que se dedica, directa o indirectamente, a través de subsidiarias operativas, principalmente a la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto premezclado, agregados, Clinker y otros materiales de construcción en todo el mundo. CEMEX es productor mundial de cemento con operaciones en México, Estados Unidos de América, Europa del Norte, el Mediterráneo, Sudamérica y Caribe y Asia. Planea continuar enfocándose en sus negocios principales: producción y venta de cemento, concreto premezclado y agregados con la integración vertical de estos negocios, impulsando su presencia global extensas operaciones mundiales. La compañía considera, este enfoque estratégico le permite crecer a sus negocios existentes, particularmente en mercados de alto crecimiento y en productos de alto margen. Aproximadamente, en 25 años la empresa ha mostrado considerable avance y evolución, pues de ser un productor de cemento mexicano a ser una compañía de materiales para la construcción globalizada, con portafolio de productos diversos, brinda soluciones globales de construcción en economías emergentes y desarrolladas.

El objeto social de CEMEX se especifica en el artículo 2 de los estatutos sociales de la empresa. Éste incluye, pero no se limita, a la fabricación, compraventa, distribución, transportación, importación, exportación, explotación y aprovechamiento industrial y comercial de cemento, concreto premezclado, agregados. Así como cualquier clase de materiales para la construcción. En este sentido, puede celebrar toda clase de actos jurídicos que sean conducentes, accesorios, necesarios o convenientes para eficaz consecución de su objeto social, incluyendo sin limitación, adquisiciones, enajenaciones, administración, arrendamiento o subarrendamiento de bienes muebles e inmuebles, cualquier tipo de operación con títulos de crédito y operaciones necesarias para garantizar obligaciones de terceros.

El domicilio social de CEMEX se encuentra en Monterrey, Nuevo León. Su capital social está representado por dos series de acciones ordinarias: acciones ordinarias serie A o acciones Serie A, sin valor nominal, sólo adquiridas por mexicanos.

Las acciones ordinarias Serie B o acciones Serie B, sin valor nominal, pueden ser adquiridas por nacionales mexicanos y extranjeros. Así pues, sus estatutos sociales establecen que las acciones Serie A no pueden ser adquiridas por personas extranjeras o grupos, unidades o asociaciones que sean extranjeras o tengan participación de gobiernos extranjeros o sus instituciones. Luego entonces, estos estatutos establecen que las acciones Serie A, en todo tiempo, deben representar un mínimo del 64% de las acciones con derecho a voto en circulación. Salvo por lo descrito en este documento, los poseedores de acciones Serie A y de acciones Serie B, tienen derechos y obligaciones igualitarios

De conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles, los estatutos sociales, originalmente, fueron inscritos en la Sección de Comercio del Registro Público de Propiedad y del Comercio de Monterrey, México, con número de registro 21, el 11 de junio de 1920. Su denominación social original fue CEMENTOS PORTLAND MONTERREY, S.A. El 20 de enero de 1931, cambia su denominación social a CEMENTOS MEXICANOS, S.A. El 28 de abril, 1988, nuevamente cambia su denominación social a CEMEX, S.A. Finalmente, el 28 de abril de 1994, se transforma de una sociedad de capital fijo a una sociedad de capital variable. De conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles, la empresa llevó a cabo una subdivisión de las acciones sociales y capital social en circulación de tres por una. Como resultado, la denominación social cambió de CEMEX, S.A. a CEMEX, S.A. de C.V., A partir de entonces, establece una cuenta de capital fijo y una de capital variable. Es así como emitió acción del capital social variable, de la misma serie, por cada ocho acciones de capital fijo, propiedad de cualesquiera accionistas, después de dar efecto a la subdivisión de acciones.

En la asamblea extraordinaria de accionistas, celebrada el 27 de abril de 2006, éstos resolvieron modificar y re expresar estatutos sociales, a fin de cumplir con disposiciones aplicables conforme a la legislación de valores aplicable en México. En virtud de lo anterior, y entre otras disposiciones, cambió la denominación social de CEMEX, S.A. de C.V. a CEMEX, S.A.B. de C.V. Por ende, es una Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable.

En asamblea extraordinaria de accionistas, 20 de marzo de 2014, los accionistas resolvieron la propuesta del consejo de administración, para ampliar el objeto social y ser una sociedad controladora, donde se pudieran realizar actividades operativas, relacionadas con la producción y comercialización de cemento, concreto premezclado y

agregados. Todas las reformas a los estatutos sociales han sido inscritas conforme a la legislación mexicana aplicable.

### Código de Buen Gobierno Corporativo

La misión en CEMEX Latam Holdings es generar valor para los accionistas, impulsando el desarrollo de países donde opera, con soluciones innovadoras de construcción, que promuevan bienestar y cumplan las necesidades de sus clientes. CEMEX LATAM HOLDINGS, S.A. (“CEMEX Latam” o la “Sociedad”), fue constituida con fecha 17 de abril de 2012. Sus acciones fueron admitidas a negociación efectiva en la Bolsa de Valores de Colombia, el 16 de noviembre de 2012. Como sociedad española, CEMEX Latam Holdings se rige, principalmente, por lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital española (Real Decreto Legislativo 1/2010, del 2 de julio), así como por lo dispuesto en sus Estatutos Sociales, Reglamentos de la Junta General y del Consejo y, en su caso, por restantes normas de Código de Buen Gobierno Corporativo que aprueben los órganos competentes de la sociedad.

Por ser una compañía española, no admitida a cotización en España, pero sí en el Mercado de Valores Colombiano, CEMEX Latam no está sujeta a la normativa española en materia de Buen Gobierno Corporativo aplicable a las Sociedades Anónimas cotizadas en las Bolsas de Valores españolas. Tampoco sujeta a disposiciones de mejores prácticas aplicables a emisores colombianos, cuyas acciones estén listadas en la Bolsa de Valores de Colombia. Sin embargo, CEMEX Latam ha decidido cumplir, voluntariamente, con disposiciones de mejores prácticas contempladas en el Código Unificado de Buen Gobierno Español (“CUBG”) y con disposiciones de mejores prácticas aplicables a emisores colombianos. Desde su admisión a cotización, CEMEX Latam cuenta con un Sistema de Código de Buen Gobierno Corporativo adaptado a estas mejores prácticas, así como a las mejores prácticas internacionales. En el marco de este sistema, CEMEX Latam ha aprobado o adoptado, entre otros y sin carácter limitante, los siguientes acuerdos, medidas y/o recomendaciones en dicha materia:

- Aprobaciones del Reglamento de la Junta General de Accionistas y el Reglamento del Consejo de Administración, forman parte de la normativa interna de la sociedad, que contienen disposiciones de carácter reglamentario y desarrollan normas contenidas en sus Estatutos Sociales, para incorporar y

adoptar, de forma voluntaria, las referidas mejores prácticas en materia de Buen Gobierno Corporativo.

- Constitución permanente, de cuatro Comisiones del Consejo de Administración, como órganos internos de carácter informativo y consultivo, sin funciones ejecutivas, pero con facultades de información, asesoramiento y propuesta dentro de su ámbito de actuación. Estas comisiones son:
  - 1) Ejecutiva
  - 2) De Auditoría
  - 3) De Nombramientos y Retribuciones
  - 4) De Gobierno Corporativo.

Las Comisiones están integradas por tres miembros, de acuerdo con lo establecido en las disposiciones estatutarias y reglamentarias aprobadas por la Sociedad:

- I) La Comisión de Auditoría está integrada por consejeros externos independientes.
- II) La mayoría de los miembros de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones y de Gobierno Corporativo tienen la condición de consejeros externos independientes. Por ende, desarrollan los siguientes puntos:

-Las competencias y normas de funcionamiento de las **Comisiones** están reguladas en Estatutos Sociales y en el **Reglamento del Consejo de Administración**.

-El nombramiento de un **Consejero Independiente**, especialmente facultado (*Lead Independent Director*), establece funciones, facultades y competencias reguladas en el Reglamento del Consejo de Administración.

### Reglamento del Consejo de Administración

-Las funciones, facultades y competencias del **Oficial de Cumplimiento**, se encuentran establecidas en el **Reglamento del Consejo de Administración**.

-La aprobación del Código de Ética y Conducta CEMEX, aplica a todos sus empleados, incluyendo la alta gerencia, y diversas políticas corporativas o institucionales sobre diversas materias.

-Un Acuerdo Marco entre CEMEX, S.A.B. de C.V. (CEMEX) y CEMEX España, S.A., regula, de forma clara y transparente, las relaciones entre Sociedad y subsidiarias (Grupo CEMEX Latam), accionista principal. CEMEX España y subsidiarias de ésta, ajenas al Grupo CEMEX Latam Holdings como sociedad cabecera del Grupo CEMEX

a nivel mundial (Grupo CEMEX). Dicho Acuerdo, tiene como objetivo fundamental: conciliar y proteger los intereses de accionistas e inversores, dentro del marco de relaciones que pueda mantener CEMEX Latam y subsidiarias, con sociedades pertenecientes al grupo internacional en el que se integra, forma parte y regula, entre otras materias, aspectos relacionados en competencia, solicitud de empleados, oportunidades corporativas, cumplimiento de contratos con deuda de CEMEX, información financiera, estado de cumplimiento con políticas y procedimientos, derechos de transferencia de acciones, derechos de compra de acciones, litigios, resolución de disputas, acciones adicionales y garantías. Cualquier modificación del Acuerdo Marco requiere la aprobación por parte de los consejeros externos independientes.

Corresponde a la Comisión de Gobierno Corporativo, entre diversas funciones y competencias:

- 1) Conocer revisar e informar operaciones vinculadas, que pretendan celebrarse, entre CEMEX Latam (y subsidiarias) y cualquier otra sociedad del Grupo CEMEX, no perteneciente al Grupo CEMEX Latam.
- 2) Informar, previamente, la renuncia de aprovechamiento de la Sociedad, sobre cualquier oportunidad de negocio a que se refiera el Acuerdo Marco.
- 3) Informar periódicamente, sobre el cumplimiento del Contrato Marco.
- 4) Emitir informe previo sobre cualquier modificación del Contrato Marco.

Sin perjuicio de lo anterior, los Estatutos Sociales y los Reglamentos de la Junta General de Accionistas y del Consejo de Administración, incluyen diversas disposiciones que protegen los referidos intereses de accionistas e inversores en contexto de la referida transparencia:

1. Creación de una Oficina de Atención al Accionista, como canal de comunicación entre la Sociedad y accionistas, con motivo de la convocatoria y celebración de la correspondiente Junta General de Accionistas. Sus funciones y competencias se encuentran reguladas en el Reglamento de la Junta General de Accionistas.
2. Creación del Área de Relaciones con Inversionistas, como departamento responsable de la comunicación y atención permanente a accionistas e inversionistas, así como a analistas y terceros.

3. La sociedad debe revelar el grado de cumplimiento de las referidas mejores prácticas, según el Código de Buen Gobierno Corporativo, a través del Informe Anual de Gobierno Corporativo (España) y la Encuesta Código País – Colombia.
4. Implementación de procesos en control interno y mecanismos adecuados para revelar y/o certificar la veracidad de la información financiera y cualquier otra información relevante manifestada al mercado.
5. Creación de una página web corporativa ([www.cemexlatam.com](http://www.cemexlatam.com)), en la que está disponible información sobre diversas materias. Particularmente, en la sección denominada “Inversionistas”, se encuentra publicada información de interés para accionistas e inversores, incluida la información relativa al Código de Buen Gobierno Corporativo.

## Gobierno Corporativo en CEMEX

El compromiso como compañía pública es generar valor para sus accionistas, pues quienes invierten en ella, lo hacen para obtener ganancias significativas a largo plazo, con un nivel de riesgo aceptable. La empresa nunca ha dejado de considerar este hecho fundamental y manifiesta que jamás lo hará. Asimismo, está comprometida a cumplir con las leyes y regulaciones de todas jurisdicciones donde operan. Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y en la Bolsa de Nueva York (NYSE). Por ende, se apega fielmente a regulaciones de valores mexicanas y estadounidenses, incluyendo la *Ley Sarbanes-Oxley* de 2002.<sup>37</sup>

Sin embargo, es de reconocer que no es suficiente cumplir estrictamente con estas leyes para dirigir una compañía de alcance global. Más allá del apego a ellas, el compromiso -con la misma empresa, inversionistas y todos los interesados en ella- es administrar CEMEX con absoluta integridad. Todo lo realizado se basa en esta premisa. Su cultura financiera y estilo gerencial son abiertos y transparentes. A través de los reportes, estimaciones financieras, conferencias telefónicas y visitas personales, trabajan con determinación, para mantener plenamente informados a sus inversionistas

---

<sup>37</sup> Esta firma, por el entonces presidente de Estados Unidos: George W. Bush (30 de julio, 2002), posee grandes implicaciones para compañías extranjeras que emiten acciones en Estados Unidos o cuyas acciones cotizan en las bolsas de valores del mismo país. Esta ley tiene como objetivo: realzar la responsabilidad corporativa, mejorar la forma en que la información financiera se distribuye y combatir el fraude corporativo y contable. También creó un comité para vigilar actividades de auditoría contable. Respecto a ello, se encuentran enlaces a reglas y reportes emitidos por la Comisión de Valores de Estados Unidos.

y asegurar, su política de divulgación de información, cumpla con elevados estándares éticos. Si bien, el Consejo de Administración es responsable de supervisar las operaciones de la compañía, cada uno de los empleados juega un papel determinante, para asegurar que las políticas de Gobierno Corporativo y prácticas de divulgación de información se apliquen de manera correcta. Por este motivo, les alientan a que externen sus comentarios en relación a estos procesos y que manifiesten cualquier preocupación que pudiesen tener al respecto.

Se sabe que para tener éxito, no sólo se debe hacer lo que se requiere, sino hacerlo bien. En este sentido, su código de ética está orientado a garantizar que todos los empleados se apeguen a los elevados estándares de conducta en actividades diarias. En este sentido, el código regula relaciones con todos aquellos que tienen algún interés en la compañía, incluyendo áreas como seguridad laboral, responsabilidad ambiental, confidencialidad de la información, conflicto de intereses, controles financieros y preservación de activos. Finalmente, administradores en CEMEX están convencidos de que, como compañía pública, los intereses deben estar alineados con los accionistas. Por esta razón, han adoptado un plan de compensación, basado en acciones que aseguran sus ejecutivos adquieran y mantengan posición accionaría a largo plazo.

Con lo anterior, se han establecido prácticas administrativas y de Gobierno Corporativo consistentes con el compromiso inquebrantable de crear valor sostenible para los accionistas. Estas prácticas son parte de la razón por la cual ha logrado de ser una empresa regional en México, hasta convertirse en una de las principales compañías globales de la industria. Gracias a estas prácticas, CEMEX es una de las empresas más rentables del sector y deslumbrante hacia un futuro productivo.

## Consejo de Administración

El Consejo de Administración es responsable de supervisar las operaciones globales de CEMEX. Presidido por Rogelio Zambrano Lozano

1. Equipo directivo. El director general y demás miembros del equipo directivo, supervisan las operaciones de la compañía. Éste diseña, desarrolla e implementa la estrategia de negocio.
2. Comités. Los estatutos sociales prevén la existencia de los Comités de Auditoría y Prácticas Societarias, para auxiliar al Consejo de Administración en el desempeño de sus funciones. El 26 de marzo de 2015, el Comité de Prácticas Societarias tomó ciertas funciones que tenía el Comité de Finanzas y ahora se llama Comité de Prácticas

Societarias y Finanzas. De acuerdo con estatutos sociales, miembros de Comités de Auditoría y Prácticas Societarias y Finanzas, incluyendo a su presidente, deben ser consejeros independientes. La duración de sus cargos es indefinida. Sólo podrán ser removidos previa resolución tomada por el consejo de administración.

3. Comité de Auditoría. Éste es responsable de evaluar el sistema de control y auditoría internas, identificando cualquier deficiencia importante. Después de detectadas, da seguimiento a medida(s) correctiva(s) o preventiva(s), en virtud al incumplimiento de lineamientos y políticas operativas y de contabilidad. Así pues, valorar el desempeño de auditores externos; describir y valorar aquellos servicios que no sean de auditoría, prestados por los auditores externos; revisar los estados financieros; evaluar efectos de cualquier modificación a las políticas contables, aprobadas durante el ejercicio fiscal y, finalmente, dar seguimiento a las medidas adoptadas, en relación a las observaciones recibidas por los accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados o terceras personas, en relación a contabilidad, sistemas de control interno y auditoría interna y externa, así como cualquier reclamo relacionado con irregularidades en la administración, incluyendo métodos anónimos y confidenciales para el manejo de reportes expresados por empleados.
4. Comité de Prácticas Societarias y Finanzas. El 26 de marzo, 2015, el Comité de Prácticas Societarias tomó ciertas funciones que tenía el Comité de Finanzas. Ahora se llama Comité de Prácticas Societarias y Finanzas. Éste es responsable de la contratación, destitución y compensación del Director General. Revisar la contratación y compensación de directivos relevantes, revisa políticas relativas al uso de los activos de la compañía, transacciones inusuales o relevantes y evalúa las dispensas otorgadas a los consejeros o directivos, relacionados con el aprovechamiento de oportunidades de negocio. Asimismo, revisa fusiones, adquisiciones, información al mercado y presupuesto financiero, incluyendo financiamientos y operaciones relacionadas.
5. Presencia mundial (al 31 de diciembre de 2014) en más de cincuenta países a nivel mundial, con alrededor de 44,000 empleados. Capacidad de producción anual estimada de noventa y cuatro millones de toneladas de cemento. Producción anual de cincuenta y seis millones de metros cúbicos de concreto premezclado y alrededor de ciento sesenta y ocho millones de toneladas de agregados en 2014. Cincuenta y cinco plantas de cemento (además de una participación minoritaria en doce plantas cementeras), unas mil setecientas treinta y seis plantas de concreto premezclado, trescientas cuarenta y

unas canteras de agregados, doscientos treinta y tres centros de distribución terrestre y sesenta y tres terminales marítimas.

Datos financieros relevantes:

|   | <b>2014</b> | <b>2013</b> | <b>%</b> |
|---|-------------|-------------|----------|
| Ventas netas  | 15,708      | 15,227      | 3        |
| Resultado neto, antes de otros gastos   | 1,659       | 1,518       | 9        |
| Flujo de operación  | 2,740       | 2,643       | 4        |
| Pérdida neta de la participación controladora                                   | (507)       | (843)       | 40       |
| Pérdida por CPO1  | (0.04)      | (0.07)      | 44       |
| Flujo de efectivo libre, después de inversiones en activo fijo de mantenimiento | 401         | (89)        | N/D      |
| Total de activos  | 34,936      | 38,018      | (8)      |
| En millones de dólares 2, excepto utilidad de CPO                               |             |             |          |

1. Basada en 12,564 y 11,698 millones de CPO's promedio, para 2014 y 2013.
2. Para conveniencia del lector las cantidades son presentadas en dólares. Las cifras correspondientes a las cuentas del estado de operaciones, fueron convertidas de moneda local a dólares por el tipo de cambio promedio del año, el cual se aproxima a la conversión de los resultados en pesos por 2014 y 2013, utilizando el tipo de cambio promedio del año de 13.37 y 12.85 pesos/dólar, respectivamente. Para las cuentas del balance, las cifras en dólares son el resultado de convertir los montos en moneda local a dólares, al tipo de cambio de cierre del periodo, el cual se aproxima a la conversión de las cantidades en pesos al final de cada año, utilizando el tipo de cambio de cierre de 14.74 y 13.05 pesos/dólar.

Las cifras correspondientes al 2014 y 2013 se presentan bajo IFRS de acuerdo a los estados financieros consolidados auditados de 2014.

### ¿Qué es un CPO?

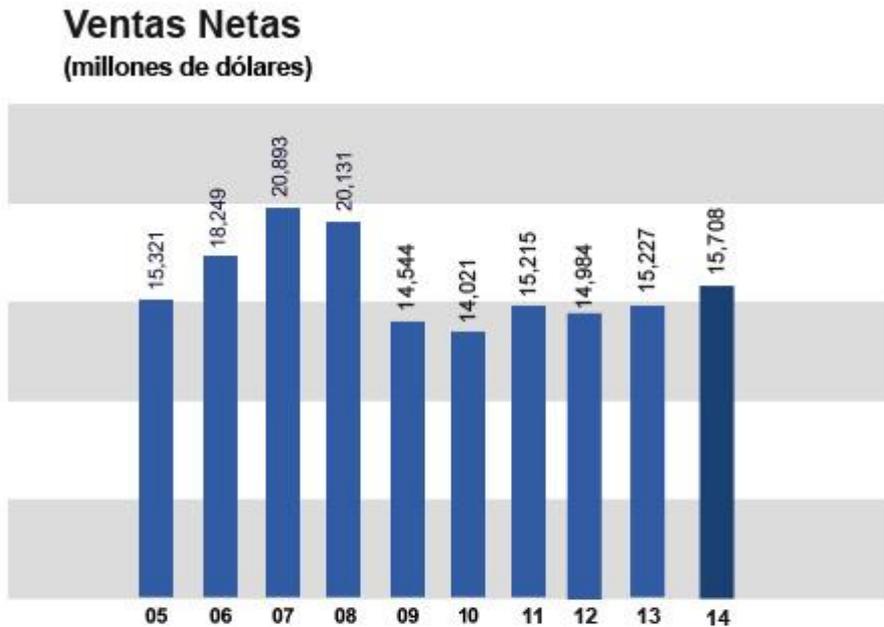
El capital social de CEMEX, tratado en páginas anteriores, consiste en acciones serie "A" y acciones serie "B". Cada uno de los Certificados de Participación Ordinarios, o CPO's, representan dos acciones serie "A" y una acción serie "B". Un CPO es el valor de CEMEX que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

## ¿Qué es un ADS?

ADS (*American Depositary Shares*, siglas en inglés) es el mecanismo para que compañías no estadounidenses puedan colocar acciones en bolsas de valores de Estados Unidos. Con denominación en dólares, confieren plenos derechos de propiedad sobre las acciones subyacentes de la compañía, las cuales se mantienen en depósito en un banco custodio en el país origen de la compañía.

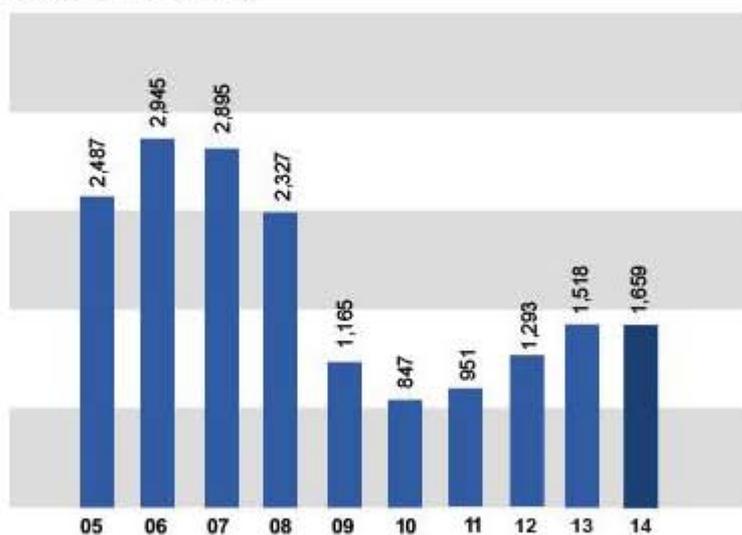
## ¿Cuántos CPO's componen un ADS?

Un ADS de CEMEX representa diez CPO's.



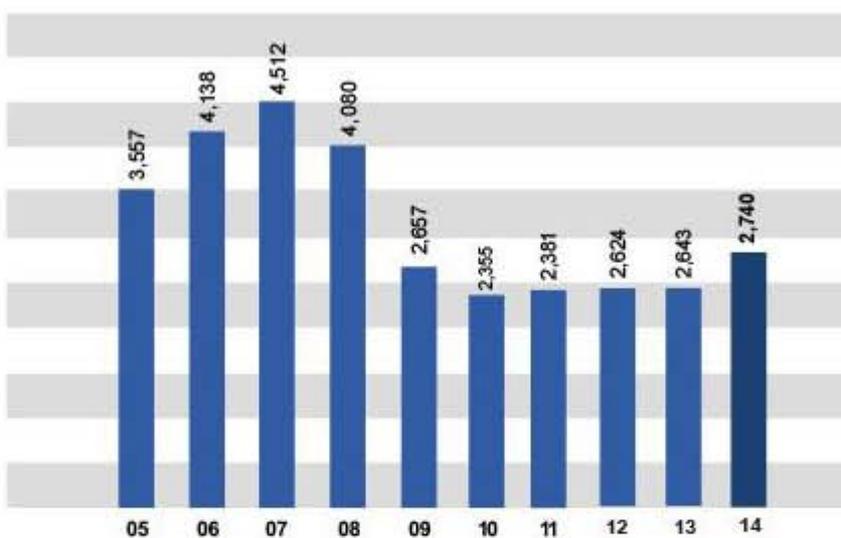
\*Las cifras correspondientes al 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010 se presentan bajo IFRS de acuerdo a nuestros Estados Financieros Consolidados Auditados de 2014.

## Resultado de Operación antes de Otros gastos, neto (millones de dólares)



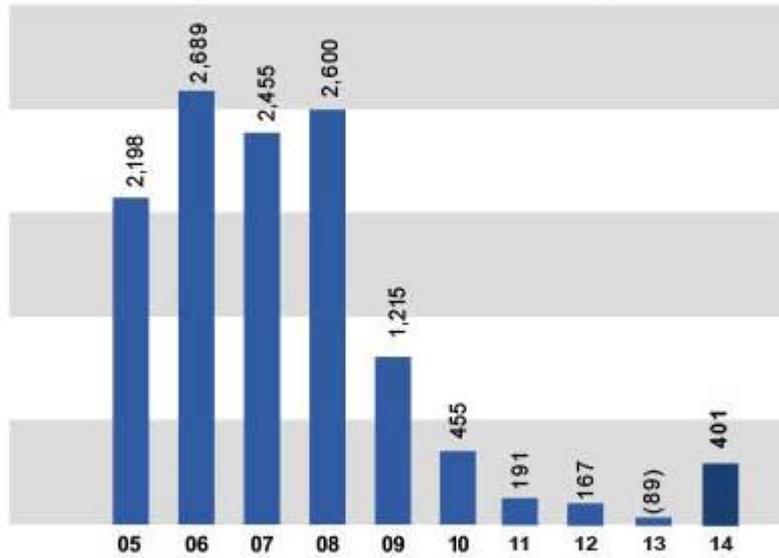
Las cifras correspondientes al 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010 se presentan bajo IFRS de acuerdo a nuestros Estados Financieros Consolidados Auditados de 2014.

## Flujo de Operación (millones de dólares)



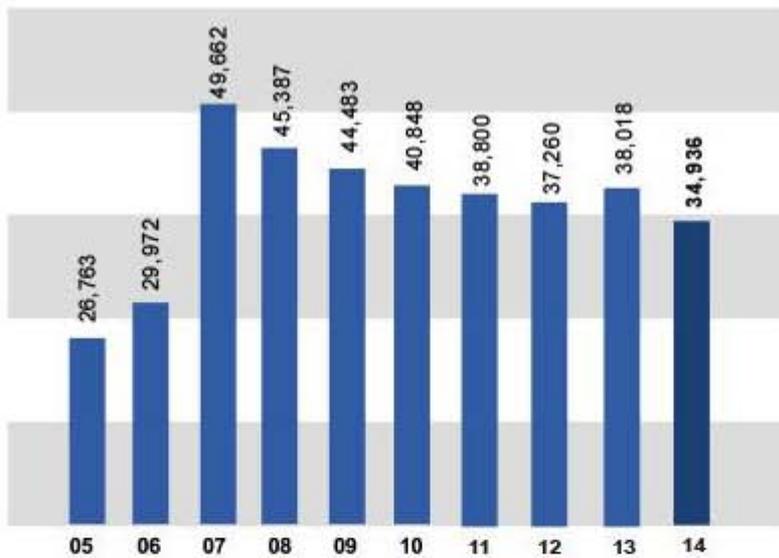
\*Las cifras correspondientes al 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010 se presentan bajo IFRS de acuerdo a nuestros Estados Financieros Consolidados Auditados de 2014.

## Flujo de efectivo libre después de inversiones en activo fijo de mantenimiento (millones de dólares)

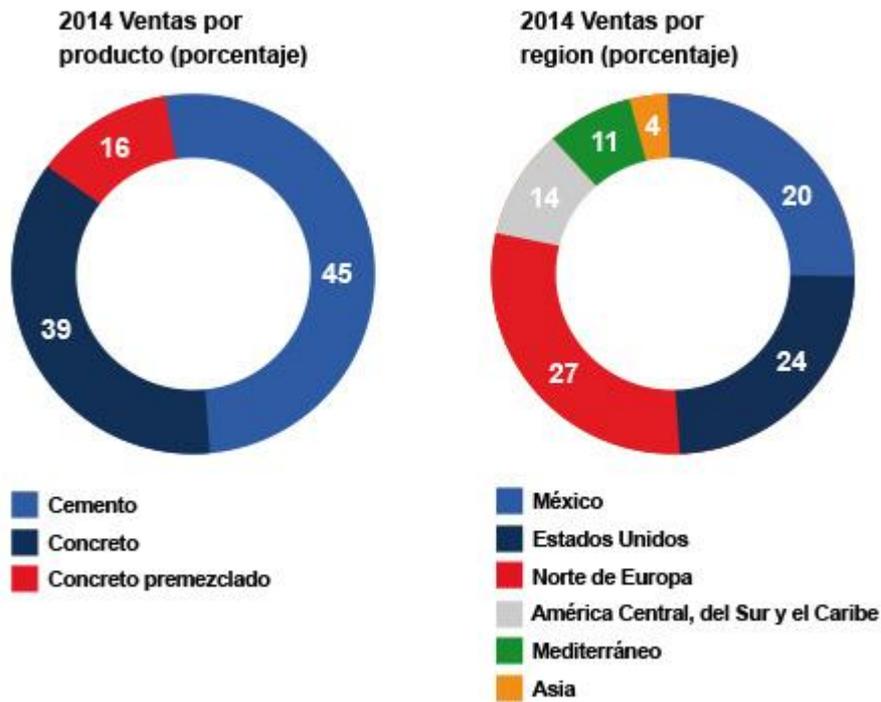


\*Las cifras correspondientes al 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010 se presentan bajo IFRS de acuerdo a nuestros Estados Financieros Consolidados Auditados de 2014.

## Total de Activos (millones de dólares)



\*Las cifras correspondientes al 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010 se presentan bajo IFRS de acuerdo a nuestros Estados Financieros Consolidados Auditados de 2014.



## Informe de auditores independientes

Según auditorías de estados financieros consolidados adjuntos de CEMEX, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (la Compañía), comprenden: balances generales al 31 de diciembre de 2014 y 2013, estados consolidados de resultados, pérdida integral, variaciones en el capital contable y flujos de efectivo, por años terminados el 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012. Las notas incluyen un resumen de políticas contables significativas e información explicativa.

## Responsabilidad de la administración en relación con estados financieros consolidados

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados, adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera y del control interno que la administración considere necesario, para permitir la preparación de estados financieros libres de desviación material, debido a fraude o error.

## Responsabilidad de auditores

La responsabilidad de auditores es manifestar opinión sobre estados financieros consolidados adjuntos, basada en las auditorías. La empresa ha realizado auditorías de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas exigen cumplir requerimientos de ética y planificar-ejecutar auditorías, con el fin de obtener seguridad razonable sobre si los estados financieros consolidados están libres de desviación material.

La auditoría conlleva procedimientos para obtener evidencias sobre importes e información revelada en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados y la evaluación de riesgos sobre desviación material en estados financieros, debido a fraude o error, dependen del juicio de auditor. Al efectuar dichas evaluaciones de riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación y presentación razonable, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados, en función de circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado en políticas contables aplicadas y de razonabilidad sobre estimaciones contables realizadas por la administración. También evaluar la presentación de los estados financieros consolidados en su conjunto. Es de considerarse que la evidencia de auditoría obtenida, proporciona base suficiente y adecuada para la opinión de auditoría.

Los estados financieros consolidados presentan razonablemente, en todo aspecto material, la situación financiera de CEMEX, S.A.B. de C.V. y subsidiarias, al 31 de diciembre de 2014 y 2013, así como sus resultados y flujos de efectivo consolidados por los años terminados el 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

## Cambios Organizativos en Cemex

El 1 de diciembre de 2015, CEMEX anunció cambios organizacionales en su estructura directiva, los cuales entraron en vigor el 1 de enero de 2016. Los ejecutivos mencionados, a continuación, actualmente son miembros del Comité Ejecutivo y cuentan con amplia experiencia operativa internacional: Juan Romero Torres, ratificado como Presidente de CEMEX México; Ignacio Madrideo Fernández, nombrado Presidente de CEMEX Estados Unidos; Jaime Gerardo Elizondo Chapa, nombrado

Presidente de CEMEX Europa (esta región, actualmente integra todas las operaciones europeas, incluyendo a España y Croacia); Jaime Muguero Domínguez, nombrado Presidente de CEMEX Centro, Sudamérica y el Caribe; Joaquín Miguel Estrada Suárez, nombrado Presidente de CEMEX Asia, Medio Oriente y África (la actual región asiática incluye las operaciones de CEMEX en Medio Oriente y África); Karl Watson Jr., ex Presidente de CEMEX Estados Unidos, se retiró de la compañía a partir del 1 de enero de 2016 y se mantuvo en rol de asesoría hasta el 30 de junio de 2016. Todas las Vice Presidencias Ejecutivas que encabezan funciones corporativas y que reportan al Director General se mantienen sin cambios.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.cemex.com/>

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE PYME'S

Como se ha mencionado en este texto, desde el principio, factor crítico en el desarrollo de las PYME Y *FAMILY BUSINESS* es el Gobierno Corporativo. Las implementaciones de prácticas de buen gobierno ayudan a las PYME'S a establecer robustos procesos de negocios, esto las prepara para un sano crecimiento. En otras palabras, el Gobierno Corporativo ayuda a las PYME'S a tener mejor y más transparente manejo de sus operaciones, lo que facilita la atracción de capital y deuda. Para beneficio de las PYME'S, este investigador propone lo siguiente:

1. Certificación de empresa bien gobernada o Empresa Institucional.
2. Elaboración de directrices de Gobierno Corporativo para PYME'S.
3. Elaboración de directrices de Gobierno Corporativo para empresas Familiares.
4. Apoyo, seguimiento y acompañamiento para las PYMES.

Como puede observarse, en este trabajo se ha expuesto qué tan alto puede llegar una empresa si ésta desarrolla y pone en práctica las cuatro propuestas anteriores. Para ejemplificar fundación, desarrollo empresarial y resultados exitosos, se han tomado en cuenta dos empresas nacionales: Bimbo y Cemex.

Si bien es cierto, actualmente las PYME'S en México juegan un papel fundamental en el desarrollo de la economía personal, familiar, empresarial y nacional. Existen muchas y en lo que respecta a las pequeñas, así como se crean, su permanencia es relativamente corta, debido a que no cuentan con apoyo financiero ni asesoría empresarial. No es el caso de medianas y grandes empresas, pues son catalogadas así, por el estado permanente en el que se encuentran, además de contar con asesoría para el desarrollo estratégico de sus empresas. En este sentido, implementar un Sistema de Gobierno Corporativo para empresas, parecería innecesario, pero a juicio de este investigador, se considera ineludible, pues con el debido apoyo, instrucción correcta y buenas bases, se lograría que todas entraran al mundo de negocios, adentrarse en la bolsa de valores y, por ende, crecer y sobresalir con éxito.

Al hablar de Gobierno Corporativo para PYMES se tienen que especificar y/o modificar algunos conceptos, desde el punto del Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, este investigador considera que el Código está desarrollado para apoyar a medianas y grandes empresas y deja de lado a las pequeñas. Como se menciona al final del Capítulo 4, existe un manual de Gobierno para empresas

Familiares emitido por la *Corporation Finance International*, que el Instituto de PYMES en México promueve. Este puede ser el comienzo para que pequeñas empresas se introduzcan en el ámbito de Gobierno Corporativo. Luego entonces, para su funcionamiento adecuado, dentro del marco del Código, se requiere capacitar a dueños o directores, para que puedan entender procesos, alcances y logros a largo plazo, tomando como base dicho manual.

Es importante que, para obtener el resultado anhelado, se tomen como referencia las diez preguntas que se desarrollaron en el apartado de Institucionalización de Empresas en México, para con ellas hacer las modificaciones a requerir. Así pues, se sabe, de antemano, el constante enfrentamiento ante la resistencia y cambio. Es irrefutable el cambio mental. Específicamente en dueños o directivos, pues provoca incertidumbre el camino a transitar pues, como todo trayecto, existen riesgos, obstáculos y complicaciones de diferente grado. Sin embargo, los resultados pueden ser sobresalientes e impresionantes. Se vuelve a enfatizar el ejemplo del Grupo Bimbo. De ser una pequeña empresa mexicana, hoy es una de las primeras a nivel mundial.

¿Por qué no convencer a pequeños empresarios a la integración del nuevo mundo de desarrollo corporativo? ¿Por qué no arriesgarse a experimentar cambio y crecimiento de su empresa? Sin duda, el camino por recorrer es extenso y con múltiples retos. Sin embargo, para continuar la difusión y adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo hace falta que se conviertan en un referente de confiabilidad y generación de valor para el ecosistema empresarial de México.

Los beneficios de buenas prácticas de Gobierno Corporativo son:

- Crecimiento económico.
- Productividad.
- Administración de Riesgos.
- Atracción de capitales.
- Costo de capital.
- Acceso a capitales.
- Fortalecimiento de la plataforma económica y social.

La difusión del Buen Gobierno Corporativo y su personificación en el Consejo de Administración, deben ser prioridad en la PYME, cuya misión apunta a la consolidación de una sociedad más justa y sana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 2010 *Código de mejores prácticas corporativas*. México, Consejo Coordinador Empresarial,
- 2014 *Doing Business en México Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y Medianas Empresas*.
- 2010 *Gobierno Corporativo en México*, 2ª. Ed., México, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas-IPADE.
- 2011 *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. 3ª. Ed.,
- Servitje Sentra, Roberto  
2009 *Estrategia Empresarial Bimbo*. 2ª. Ed., México, Pearson.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Taracena Figueroa, Enrique. Instituto Panamericano de Alta dirección (IPADE). Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

<https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historiadepymes/>

Michael C. Jensen , Harvard Business School And William H. Meckling, University of Rochester ©1976 Jensen and Meckling, Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360., Reprinted in Michael C. Jensen, A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms (Harvard University Press, December 2000) available at <http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html>, Also published in Foundations of Organizational Strategy, Michael C. Jensen, Harvard University Press, 1998. (Pensión Investment Research Consultants Ltd, 2007, Examen de la incidencia del código combinado, p.2). Disponible en: <http://www.pirc.co.uk/sites/default/files/documents/FRCresponse.pdf>

<http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/topics/gobierno-corporativo.html>

[http://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos\\_images/pdf](http://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos_images/pdf)

[http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21608.pdfpag\\_170](http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21608.pdfpag_170)

[http://consorcioacademico.com/ponenciasregulaciones,en materia de gobierno corporativo en el ámbito de la responsabilidad](http://consorcioacademico.com/ponenciasregulaciones,en_materia_de_gobierno_corporativo_en_el_ambito_de_la_responsabilidad)

[http://www.eumed.net/regulaciones nacionales e internacionales de gobierno corporativo](http://www.eumed.net/regulaciones_nacionales_e_internacionales_de_gobierno_corporativo)

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public>

[http://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/publications/WCMS\\_108409/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/publications/WCMS_108409/lang--es/index.htm)

<http://pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/ppios-laborales-del-PactoMundial-guia-para-empresas.pdf>

[www.uas.mx/.../Progresos-recientes-Gobierno-Corporativo-México-Uas](http://www.uas.mx/.../Progresos-recientes-Gobierno-Corporativo-México-Uas)

<http://www.pirc.co.uk/sites/default/files/documents/FRCresponse.pdf>

<http://www2.deloitte.com/>

<http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21608.pdfpag 170>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1231/estructura-gobierno-corporativo.html>

<http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Progresos-recientes-Gobierno-Corporativo-.pdf>.

[www.pwc.com/mx/es/servicios-governance-risk-compliance/archivo/2011-07-analisis-resultados.pdf](http://www.pwc.com/mx/es/servicios-governance-risk-compliance/archivo/2011-07-analisis-resultados.pdf)

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

<http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/>

<http://www.cemex.com/>