

# Capítulo II

## Gobierno Corporativo en México

### **2. Gobierno Corporativo en México**

#### 2.1. Antecedentes

Se han descrito los modelos de Gobierno Corporativo en el mundo, como se vio existen algunas diferencias entre ellos. En el modelo mexicano hay particularidades, ya que la forma de hacer y controlar los negocios es diferente a la de los demás países.

Según Jorge Familiar en su artículo “Gobierno Corporativo En México Evolución, Avances y Retos” publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2003, las empresas mexicanas son preponderantemente familiares, debido a que la propiedad y control de las mismas se encuentra en manos de unos cuantos, los cuales regularmente son integrantes de una misma familia o grupos de amigos. Es por esto que la administración suele ser poco regulada y fácilmente manipulada debido a las fallas en la distribución de la propiedad y del control en general.

## 2.2. Descripción del Gobierno Corporativo Mexicano

En una entrevista realizada a John Davis (2001) publicada en la página de internet <http://www.infosol.com.mx/medios/041019/041019-Documentum.php>, expresa lo siguiente acerca del Gobierno Corporativo en México:

Existen 3 componentes principales en el gobierno familiar de las empresas, los cuales se mencionan a continuación:

- **Asambleas Familiares.** Estas reuniones son regularmente anuales, duran de 1 a 2 días y asisten todos los miembros adultos de la familia. Entre sus actividades se encuentra:
  - ☀ Aprender acerca del funcionamiento del negocio a través de presentaciones que sus administradores realizan, sean estos miembros o no del grupo familiar.
  - ☀ Interpretar, de acuerdo a sus posibilidades, los estados financieros de la empresa.
  - ☀ Discutir sin tomar decisiones definitivas, acerca de la dirección que debe seguir la compañía.
  - ☀ Servir como foro para ponerse al día acerca de los cambios que se hayan efectuado, tanto en la propiedad como en el estatus de las actividades de los demás integrantes de la familia.
  
- **Consejo Familiar.** Dentro de él se organizan juntas pocas veces al año con una duración de uno a dos días. Está compuesto por un miembro de cada rama

familiar, de tal manera que exista en él representación de todas las generaciones, de ambos sexos, incluyendo a familiares políticos, propietarios de activos y de pasivos, así como parientes locales y foráneos. Dentro de estas juntas se llevan a cabo actividades como:

- ☀ Organización de las asambleas familiares.
- ☀ Discutir acerca de las situación actual del negocio (estatus de propiedad y dirección del mismo)
- ☀ Ayudar a la familia a tomar decisiones unánimes enfocadas a las metas de la empresa
- ☀ Mantener informado al Consejo Directivo acerca de los puntos de vista de los miembros de la familia con respecto a la compañía, así como desarrollar planes y políticas junto con el mismo Consejo que regulen las actividades de la propia familia en los negocios.
- ☀ Además, debe educar a la propia familia acerca de la lealtad hacia la compañía, las actividades del negocio y la necesidad del desarrollo de relaciones familiares saludables.

- “Constitución”, o Reglamento Interno Familiar. Este documento escrito contiene regularmente políticas, guías de visión y valores que regulan las relaciones familiares, además mantiene controlada la disciplina familiar en cuanto al ambiente de los negocios. Entre las políticas que contiene este reglamento creadas por el consejo familiar se encuentran:

- ☀ Estándares de empleo para la siguiente generación.
- ☀ Especificar las remuneraciones familiares
- ☀ Determinar el proceso de sucesión, incluyendo edades de retiro
- ☀ Propiedad, incluyendo acuerdos de compra y venta
- ☀ Establecer políticas de dividendos.

De cualquier manera, para poder llegar a hacer oficiales estas políticas en relación al negocio, el Consejo Familiar requiere de la aprobación tanto del Consejo Directivo como de la Asamblea Familiar. Entendiéndose que éste último consejo se encuentra

integrado por el administrador o grupo de administradores de la compañía y que estos pueden o no pueden ser parte de la familia.

Cuando la Asamblea y el Consejo Familiar son compuestos y administradas apropiadamente, ayudan a determinar con claridad los puestos, responsabilidades, derechos y obligaciones de los miembros de la familia; además, regulan de manera conveniente la inclusión de todos y cada uno de sus integrantes en las discusiones del negocios y a la vez, alientan a éstos para actuar responsablemente apegándose siempre a los intereses y políticas de su propia compañía.

Las familias deciden a qué edad los integrantes pueden empezar a involucrarse en las juntas y actividades del negocio; la mayoría comienzan a los 16 años de edad. Cabe recalcar que es importante que a los menores se les empiece a considerar dentro de algunas actividades de la empresa, de tal manera que empiecen a aprender acerca del negocio, así como desarrollar las relaciones intrafamiliares.

En teoría, ni el Consejo ni la Asamblea Familiar sustituyen al Consejo de Administración, formado por mandatarios capacitados en el área, sino que lo complementan. Así se tiene que el consejo familiar establece políticas para la familia en sí, mientras que el Consejo de Administración establece políticas concernientes al negocio. Ambos consejos deben coordinar sus respectivas labores de tal manera que no entorpezcan las actividades del otro; deben mantenerse actualizados periódicamente acerca de sus objetivos sosteniendo una adecuada comunicación.

Sin embargo, con frecuencia dentro del Consejo de Administración, el presidente suele ser la misma persona que el director general de la empresa y a su vez el accionista principal propietario de la entidad. De igual manera, los miembros del consejo son los familiares, socios y/o empleados parte de la empresa. Por lo anterior, la estructura de las empresas mexicanas es claramente considerada como familiar.

Las familias dentro del negocio tienen el deber de fortalecer los sentimientos de confianza y orgullo dentro de sus miembros, de tal manera que se llegue a construir un ambiente de trabajo en equipo, logrando conservar a la familia comprometida y disciplinada. Para lograrlo, es importante mantener la transparencia en las operaciones,

en la toma de decisiones y la propiedad de las acciones de la empresa frente a todos los integrantes del grupo.

En algunas ocasiones las empresas familiares utilizan como fuente de financiamiento para el desarrollo de sus operaciones, la emisión de acciones sin derecho a voto. A partir de una ley promulgada en el año 1990, se instaura el derecho a las entidades de contar con un 25% de sus acciones en circulación siguiendo esta característica. Lo que les permite a los propietarios mantener el dominio en el control de su empresa y obtener capital por parte de personas externas.

Como resultado de lo anterior, nos encontramos con la problemática de que el Consejo de Administración, en las empresas familiares mexicanas, pudiera representar únicamente los intereses del grupo de accionistas mayoritarios, olvidándose de las obligaciones que se tienen contraídas con los minoritarios en aspectos de revelación de información, responsabilidad de actuación y seguimiento de operaciones transparentes dentro de la administración.

### 2.3. Modelo mexicano de Gobierno Corporativo

Castañeda en su libro “La empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI”, proporciona un modelo de Gobierno Corporativo, en donde describe que los Grupos Económicos posrevolucionarios cuentan con los siguientes elementos:

- Accionistas Dominantes.- Definidos como los grandes inversionistas de la empresa que aportan capital de riesgo.
- Rama productiva del consorcio.- Se refiere a la estructura productiva que entrelaza las distintas actividades no-financieras del Grupo Económico. Esta rama se constituye por una serie de empresas o divisiones integradas a lo largo de la cadena productiva y por negocios con vínculos horizontales.
- Rama financiera del consorcio.- Engloba a las instituciones financieras que atraen recursos externos al mercado de capitales del grupo.

- Accionistas pulverizados.- Grupo de inversionistas que aportan su capital adquiriendo acciones colocadas en bolsa. Su participación en la capitalización total de la empresa es relativamente pequeña y fragmentada.
- Depositantes.- Inversionistas grandes, pequeños y medianos que participan en las mesas de dinero de los bancos y/o que adquieren pagarés o instrumentos de inversión inmediata, pero que no toman parte activa en las decisiones de cartera de la banca en donde invierten.
- Consejos de Administración.- Consejo de planeación estratégica integrados principalmente por los grandes accionistas del consorcio, por accionistas importantes de otras empresas con las que existen fuertes lazos comerciales y por los miembros más importantes.
- Trabajadores
- Gobierno Político.- Término que abarca a empresas paraestatales, élites políticas y agencias gubernamentales federales, estatales y municipales que tienen un impacto en la empresa, ya sea a través de la recolección de impuestos federales o locales, suministrando insumos producidos por empresas paraestatales.
- Clientes
- Proveedores externos. (Ver Anexo II)

La figura que aparece en el Anexo II fue proporcionada por Gonzalo Castañeda en su libro “La empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI”, el cual lo describe de la siguiente manera:

El Consejo de Administración y la dirección general se incluyen en una sola entidad llamada consejo de directores; esto obedece a la superposición de los individuos, la existencia de una jerarquía muy vertical y los estrechos vínculos que existen entre los miembros de estas dos entidades aunque, en la práctica, se diferencian porque las estrategias globales del consorcio se definen en los consejos de administración, mientras que en la dirección general se concretan los proyectos y se administran las operaciones cotidianas.

Los grandes accionistas conforman un bloque importante dentro del consejo de administración, sin embargo, se mantienen en el diagrama como entidad independiente para enfatizar solamente el capital de riesgo mayoritario del Grupo Económico, y no los

accionistas pulverizados, tienen una representación verdadera en el consejo. Debe quedar en claro que la existencia de los tres niveles: Accionistas, Consejo de Administración y Dirección General, no representa una semejanza con el esquema corporativo anglosajón.

El control por parte de la familia, o grupo mayoritario, sobre la alta gerencia es una práctica muy extendida, independientemente de que ésta tenga un alto grado de personalización y se recurra al uso de sistemas administrativos modernos. Por lo tanto, uno de los problemas de gobierno que más preocupan a los analistas de la estructura corporativa estadounidense, la separación del control y propiedad, no se plantea en el contexto mexicano o, mejor dicho, reviste una connotación distinta al no contar los pequeños accionistas con una representación en los consejos.

El cuadro con línea gruesa resalta que el GE es una estructura protegida de la competencia externa y con una cohesión sostenida a través de las relaciones familiares, el intercambio de acciones y el cruzamiento de consejeros entre empresas. Sin embargo, el que las empresas dentro del grupo no se presenten en círculos aislados, como en el keiretsu, significa que se trata de un arreglo multidivisional jerárquico y no de una red de negocios independientes. Aquellos actores que se encuentran fuera del cuadro se encuentran desprotegidos por el sistema legal y el sistema de incentivos del GE. El rectángulo que enmarca al gobierno y los trabajadores indica el carácter oficialista de los sindicatos y la relación de los clientes imperante, mientras que el rectángulo que une el GE con el gobierno político enfatiza la protección y los privilegios recibidos por estas grandes empresas.

El diagrama también resalta que los accionistas pulverizados tienen la opción de participar en el consorcio adquiriendo acciones directamente o a través de sociedades de inversión. Una práctica común es que la sociedad de inversión del Grupo Económico promueva la compra de acciones de las empresas afiliadas. Las flechas que unen

El diagrama también resalta que los accionistas pulverizados tienen la opción de participar en el consorcio adquiriendo acciones directamente o a través de sociedades de inversión. Una práctica común es que la sociedad de inversión del Grupo Económico promueva la compra de acciones de las empresas afiliadas. Las flechas que unen a los

grandes accionistas con la sociedad de inversión, con el banco y con las empresas de la corporación indican que el grupo de control suele mantener un dominio mayoritario en todas estas organizaciones. La rama productiva del Grupo Económico (o corporación) incluye a las distintas empresas integradas vertical y horizontalmente; estas últimas se representan en el diagrama con las líneas verticales. Por razones de exposición, que serán aclaradas posteriormente, se separa a una empresa de bienes no relacionados y a una empresa integrante de la cadena de producción del grupo. Los trabajadores, por lo general, reciben un salario predeterminado y no desempeñan papel alguno en las funciones de monitoreo de la empresa, ni tampoco en la toma de decisiones de los procesos productivos. Por lo tanto, se les considera como actores distantes del consorcio, con el que mantienen una relación de beligerancia a través de sus sindicatos. Al no haber un esquema de compensaciones que le retribuya por el riesgo incurrido en la acumulación del capital humano, los trabajadores no se ven estimulados a invertir en capacidades específicas a las necesidades del consorcio, con los consecuentes efectos negativos en la creación de riqueza.

Si bien el traslape entre el grupo mayoritario, el consejo de administración y la dirección general elimina ciertos problemas de agencia, la falta de representatividad de los accionistas pulverizados y de los trabajadores en el consejo de directores, o en algún órgano de monitoreo, resulta muy desventajosa para estos actores; factor que a la larga afecta la generación de valor en la empresa.

Por último, se presenta el estudio realizado por La porta, López de Silanes; dado a conocer en el capítulo tres de la publicación del IMEF llamada “El Gobierno Corporativo En México” (2003). Este estudio consistió en analizar dentro de los derechos de los accionistas seis variables como son: una acción un voto, voto por correo, restricción al derecho de voto, representación proporcional de accionistas minoritarios, recursos legales para accionistas minoritarios y el derecho del tanto para la compraventa de acciones. (Ver Anexo III)

Como se puede observar en el Anexo III, México tiene un alto nivel de concentración accionaria, así con baja protección de derechos de accionistas. Por lo general, los países que cuentan con derechos de accionistas muy limitados suelen tener como consecuencia altos grados de concentración accionaria.



La experiencia Internacional ha demostrado que entre mayor transparencia e información exista, mayor es la confianza de los inversionistas en los mercados y por consecuencia se logra mayor crecimiento económico en los países.

Por lo anterior, el avance del Gobierno Corporativo en México esta vinculado a incrementar el desarrollo del mercado de valores y fortalecer a las instituciones del sistema financiero.

#### 2.4. Marco Legal del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo en México está regulado por la Ley de Mercado de Valores, modificada en 2004. En el artículo 14, se sustenta la publicación de los cuestionarios del Código de Mejores Prácticas Corporativas:

“Los estados financieros anuales de la emisora deberán acompañarse del dictamen de un auditor externo independiente, así como aquellos otros que establezca la Comisión Nacional Bancaria y de Valores a través de disposiciones de carácter general”

“III. Presentar la información adicional que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores determine”

Debido a lo anterior la Comisión Nacional Bancaria y de Valores emitió en el año 2000 la Circular 11-33 con fundamento en los artículos 14 fracción VI de la Ley del Mercado de Valores; 4 fracción XXXVII y 16 fracción I de la Ley de la Comisión Bancaria y Valores. Entre otros aspectos importantes la circular muestra el cuestionario del Código de Mejores Prácticas Corporativas, que deben publicar las empresas emisoras de forma anual, así como los diferentes requisitos que debe contener el cuestionario.

Para mantener actualizado el presente trabajo en cuestión de reglamentación, se investigo la Nueva Ley de Mercado de Valores, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2005. Esta información fue extraída de un documento perteneciente a la firma Deloitte (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, SC), llamado “Principales Aspectos Relativos al Gobierno Corporativo” publicado el 24 de Enero del 2006, acerca de la Nueva Ley de Mercado de Valores , vigente en su mayoría a los 180 días naturales.

## Alcance y Objetivos de la NLMV

Los requisitos establecidos en la Nueva Ley del Mercado de Valores, aplicarán al ente y económico (Grupo Empresarial) y no únicamente a la empresa en lo individual. (Ver Anexo IV)

### Objetivos de la Nueva Ley

- Desarrollar el mercado de valores de forma equitativa, eficiente y transparente
- Proteger al público inversionista
- Minimizar riesgo sistémico
- Fomentar una sana competencia

### Características

#### Sociedad Anónima Bursátil (S.A.B)

- ✿ Equivalente a la Sociedad Bursátil que actualmente cotiza en el mercado de valores
- ✿ Registro de acciones en el Registro Nacional de Valores
- ✿ Duración indefinida
- ✿ Excepciones a la LGSM
- ✿ Mecanismos en caso de desacuerdo de accionistas
- ✿ Derecho de suscripción preferente de acciones

### Características

#### Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (S.A.P.I.B)

- 📖 Transición para las empresas que quieren tener acceso al mercado de valores
- 📖 Podrán colocar sus acciones en bolsa con o sin oferta pública
- 📖 Podrán listarse en la Bolsa de Valores
- 📖 Plazo de tres años para converger al régimen de la Sociedad Anónima Bursátil
- 📖 Registro de acciones en el Registro Nacional de Valores

- Adquisición de valores limitada a inversionistas institucionales y/o personas que manifiesten por escrito conocer las características, diferencias y riesgos de la sociedad
- Excepciones a la LGSM iguales a la SAB

#### Características

#### **Sociedad Anónima Promotora de Inversión (S.A.P.I.)**

- Tendrá mayores estándares de Gobierno Corporativo
- Mejores posibilidades de atraer inversión.
- No están sujetas a la supervisión de la Comisión salvo que inscriban sus valores en el Registro Nacional de Valores, en cuyo caso, se constituyen como S.A.P.I.B.
- Duración indefinida
- Excepciones a la LGSM
- Restricción a transmisión de propiedad de acciones
- Exclusión de socios
- Emisión de acciones distintas de las señaladas en la LGSM que: no confieran
- derecho de voto, otorguen derechos sociales no económicos, limiten o
- amplíen el reparto de utilidades u otros derechos económicos especiales y/o
- confieran el derecho de veto
- Excepción del requisito de publicación de estados financieros

#### Consejo de Administración

- Consejo de Administración integrado por un mínimo de cinco y un máximo de veinte consejeros propietarios, con al menos 25% de consejeros independientes.
- El Presidente del Consejo tendrá voto de calidad. (Ver Anexo V)



#### Independencia de los consejeros

No podrán fungir como consejeros independientes:

- Directivos o empleados
- Personas con influencia significativa o poder de mando
- Accionistas de control de la sociedad
- Proveedores o clientes importantes, o consejeros, o empleados de empresas de clientes, o proveedores importantes (ingresos mayores al 10% de los ingresos totales)
- Familiares de cualquiera de éstos por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado

Funciones del Consejo de Administración

- Establecer estrategia del negocio y lineamientos de control interno y auditoría interna
- Identificar alternativas para generar valor sin favorecimientos particulares
- Vigilar la gestión de la sociedad y las personas morales que ésta controle por parte del DG y directivos relevantes
- Aprobar los estados financieros y políticas contables
- Aprobar ciertas operaciones, nombramientos y retribuciones a directivos
- Aprobar lineamientos y políticas relativos a uso de bienes, partes relacionadas, operaciones inusuales o no recurrentes
- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas
- Nombramiento, retribución, y en su caso, destitución del Director General y políticas para Directivos Relevantes
- Dispensas específicas para que un consejero o director aproveche oportunidades de negocio específicas
- Presentar los informes correspondientes a la Asamblea de Accionistas
- Dar seguimiento a principales riesgos, sistemas de contabilidad, de facultades, de control interno, de auditoría interna, de archivo y de información

Funciones Comité de Auditoría

- Investigar posibles incumplimientos

- Vigilar que el DG dé cumplimientos a los acuerdos de asambleas y del consejo
- Presentar su opinión al Consejo sobre la designación, supervisión, evaluación y remoción del auditor externo; incluyendo la determinación de honorarios y actividades a realizar
- Discutir los estados financieros con los directivos y el auditor externo
- Opinar y presentar esta opinión al Consejo sobre lineamientos de control interno, políticas contables y servicios adicionales que puede prestar el auditor externo
- Vigilar las operaciones con personas relacionadas y las relevantes
- Presentar los reportes al Consejo sobre su gestión y asuntos relevantes
- Recibir las observaciones formuladas por accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados y/o cualquier tercero (sistema de quejas y denuncias)
- Solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente para el desempeño de sus funciones.
- Convocar a asambleas de accionistas

#### Funciones Comité de Prácticas Societarias

- ⊙ Opinar sobre transacciones con personas relacionadas y las
- ⊙ relevantes
- ⊙ • Opinar sobre designación, desempeño, remuneración y
- ⊙ otorgamiento de préstamos a DG y directivos relevantes
- ⊙ • Proponer candidatos para los órganos de administración del grupo
- ⊙ empresarial
- ⊙ • Solicitar opinión de expertos independientes en los casos en que lo
- ⊙ juzgue conveniente para el desempeño de sus funciones
- ⊙ • Convocar a asambleas de accionistas

#### Responsabilidades, deberes y sanciones

##### Deberes de los consejeros

- ⊙ Deber de diligencia. Actuar de buena fe y en el mejor interés de la sociedad, para ello deben informarse; prepararse para las sesiones del Consejo y Comités;

evaluar la suficiencia y veracidad de la información; y, velar por el correcto uso y aprovechamiento de recursos humanos y materiales

- Ⓐ Deber de lealtad. Tomar decisiones sin conflicto de interés; guardar confidencialidad de la información; cerciorarse que la información relevante se haga pública; y revelarle al consejo información necesaria para la toma de decisiones y los conflictos de interés que tengan.

### Responsabilidad de los consejeros

Los consejeros, directores generales y directivos relevantes responderán por los daños y perjuicios que ocasionen a los accionistas, cuando dolosamente lleven a cabo u ordenen que se lleven a cabo los siguientes actos:

- Se abstengan de asistir, salvo causa justificada, a las sesiones del consejo y/o comités
- Difundir información falsa o que induzca a error
- Omitir registrar operaciones de la sociedad o alterar los registros contables
- Ocultar información relevante o eventos que deban ser divulgados al público o a los accionistas
- Destruir total o parcialmente la documentación relativa a los asientos contables
- Omitir atender injustificadamente las solicitudes de información y documentación de los consejeros o integrantes de los comités
- Presentar dolosamente a los consejeros o integrantes de los comités información falsa o que conduzca a error
- Otorgar el uso o goce de los bienes y servicios de la sociedad a favor de personas que ejercen poder de mando, sin la aprobación de la asamblea
- Aprobar o rechazar operaciones que perjudiquen notoriamente a la sociedad
- Intervenir en la resolución de asuntos o en la realización de operaciones con conflicto de interés
- Omitir guardar discreción o confidencialidad de la información
- Competir con la sociedad o aprovechar en beneficio propio o de terceros, oportunidades de negocio

### Regla de juicio de los negocios

Tratándose de la aprobación de operaciones que perjudiquen a la sociedad, así como del ejercicio de acciones de responsabilidad, los consejeros, directores generales y directivos relevantes no serán responsables cuando los daños y perjuicios se generen en virtud de

que:

- Tomen decisiones o voten con base en información proporcionada por expertos independientes o auditores externos
- Tomen decisiones de negocio, siempre que haya sido la mejor alternativa o los efectos negativos no fueran previsibles
- Cumpla con los acuerdos de la asamblea de accionistas
- Hayan cumplido con los requerimientos funcionales establecidos en la ley y en los estatutos

Responsabilidades del director general y directores relevantes

- Ejercer las funciones de gestión y conducción de los negocios
- Proponer al consejo la estrategia de negocio y lineamientos de control interno
- Ser responsable de la preparación y contenido de la información relevante de la sociedad y su difusión al público
- Ser responsable de la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control y registro

Responsabilidades auditor externo

- Contar con un auditor externo independiente
- El auditor externo podrá ser convocado en calidad de invitado con voz sin voto a las sesiones del consejo
- Debe abstenerse de estar presente en aquellos asuntos del orden del día en los que tenga conflicto de interés o pueda comprometer su independencia.
- El auditor externo emitirá un dictamen sobre los estados financieros, elaborado con base en normas de auditoría
- Recibir la aprobación del consejo, previa opinión del comité de auditoría para realizar servicios adicionales o complementarios

## Responsabilidades auditores, abogados y profesionistas

Aquellos que emitan opiniones responderán por los daños y perjuicios que ocasionen a los accionistas, cuando:

- ✦ Negligentemente, el dictamen u opinión proporcionado al público contenga vicios, defectos u omisiones
- ✦ Dolosamente, en dicho dictamen u opinión se incorpore información falsa que induzca a error, se recomienden operaciones perjudiciales o se sugiera u ordene que una operación se registre en contravención de los principios de contabilidad y/o regulaciones existentes.

Responderán de los daños y perjuicios que ocasionen, cuando:

- Aprueben o rechacen operaciones en asamblea, generando efectos notoriamente perjudiciales para la sociedad, en contravención a la opinión o resolución del consejo
- Eviten a través de mecanismos o maquinaciones la aplicación de normas de carácter imperativo o prohibitivo de la LMV

## Samciones

Ver Anexos VI y VII

## Derechos de Minorías

Ver Anexos VIII

## Revelación de Información

Ver Anexo IX

## 2.5. Generalidades del Código de Mejores Prácticas Corporativas

### Código de Mejores Prácticas Corporativas

El gobierno corporativo define cómo las empresas operan e interactúan con los accionistas y con los demás interesados en el negocio. Además tiene como función principal transparentar la relación entre los diferentes niveles de gerencia y sus



accionistas. Por otra parte, es una forma de defender los intereses de los inversionistas y demás interesados en la organización, para garantizar la correcta operación y uso de los recursos.

#### 2.5.1. Razones que motivaron el Código de Mejores Prácticas Corporativas

Muchas fueron las razones por las cuales el Comité de Mejores Prácticas Corporativas integrado por miembros representativos de los sectores industrial, gubernamental, financiero y servicios, decidió crear el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC, en 1999), una de las principales razones fue que para que los inversionistas e interesados en los negocios tengan confianza en las operaciones de las empresas, es necesario que exista transparencia en la administración y que la información revelada a los interesados en los negocios sea suficiente y confiable.

Otro motivo importante para la creación del CMPC, fue que empresas que conforman los diferentes sectores de la economía nacional integradas en el Consejo Coordinador Empresarial, estaban interesadas en que los estándares de calidad de la información respecto al Gobierno Corporativo fueran iguales al del resto de la comunidad internacional

Para poder realizar el CMPC, el comité analizó los sistemas de gobierno corporativo de diferentes países del mundo, se llegó a la conclusión de que el medio más adecuado para lograr transparentar las operaciones de la empresa era implantar el Código de Mejores Prácticas, ya que establece principios que ayudan a lograr una relación armónica entre los diversos interesados en las organizaciones.

Es así, que el Comité se encargó de la elaboración del Código de Mejores Prácticas para México. Es importante recalcar que este Código es de aplicación voluntaria para las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, también lo pueden aplicar empresas que no sean emisoras en la BMV. Por otra parte es obligatorio que las empresas emisoras publiquen anualmente un cuestionario de 55 preguntas para determinar el grado de adhesión al CMPC que tienen éstas, para cumplir con la Circular 11-33, que emitió la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Es importante señalar que el CMPC no se contrapone a la legislación vigente, por el contrario complementa algunas leyes. El cuestionario del Código de Mejores Prácticas Corporativas, basado en la circular 11-33 de la CNBV, se encuentra en el anexo X.

## 2.5.2. Análisis del Código de Mejores Prácticas Corporativas

A continuación se muestran los puntos principales del Código de Mejores Prácticas Corporativas, tomando como base el análisis realizado por: Danel Roberto, publicado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas A. C. En el libro “El Gobierno Corporativo En México” (2003).

El CMPC esta dividido en cinco aspectos importantes:

- Consejo de Administración.
- Función de Evaluación y Compensación
- Función de Auditoría.
- Funcion de Finanzas y Planeación.
- Revelación de Información a los Accionistas.

Las recomendaciones acerca de los aspectos anteriores buscan entre otras cosas: que las organizaciones amplíen la información relativa a sus órganos de gobierno, que las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente, que existan mecanismos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros y que existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas.

### 2.5.2.1. Consejo de Administración

El Consejo de Administración tiene la responsabilidad de definir la visión estratégica de la sociedad, además debe supervisar y aprobar la gestión del equipo de dirección para prevenir los conflictos de interés, así como garantizar un trato igualitario a los accionistas.

Para cumplir con su objetivo, se recomienda que el Consejo cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad y que puedan aportar una visión externa e independiente, por otra parte para facilitar sus tareas, el Consejo se debe apoyar en órganos intermedios que se dediquen a evaluar información y a proponer acciones en las diferentes áreas de la organización.

#### Funciones

Además de lo estipulado por diversas leyes en nuestro país, se recomienda que las funciones del Consejo de Administración sean las Siguietes:

- ✦ Establecer la visión estratégica de la empresa.
- ✦ Asegurar que los accionistas y el mercado tengan acceso a la información pública de la empresa.
- ✦ Establecer mecanismos de control interno.
- ✦ Asegurar que la sociedad cuenta con mecanismos para comprobar que cumple con las disposiciones legales.
- ✦ Evaluar regularmente el desempeño del director general y de los funcionarios de alto nivel.

#### Integración.

Se debe garantizar un mínimo de consejeros para asegurar la pluralidad, sin embargo se tiene que establecer un máximo para que efectivamente tengan la posibilidad de expresar y dicutir sus puntos de vista.

Por lo anterior se recomienda que el Consejo este integrado por un número que se encuentre entre 5 y 15 consejeros propietarios, y que de preferencia no existan suplentes, si los hubiere que únicamente puedan suplir a un consejero propietario previamente establecido.

✦ Clasificación de los consejeros:

✦ Consejero Patrimonial, que está relacionado con la tenencia accionaria de la compañía Consejero Independiente, que no está vinculado con la tenencia accionaria ni con el equipo directivo de la sociedad, además es llamado a formar parte del Consejo por su prestigio y capacidad profesional, este consejero está encargado de proveer imparcialidad a las decisiones del Consejo.

✦ Consejero Relacionado, generalmente forma parte de la alta dirección  
de la empresa

Se sugiere que los Consejeros Independientes y patrimoniales constituyan en conjunto al menos el 40 % del Consejo de Administración, también se recomienda que por lo menos el 20% de los consejeros sean Independientes.

Estructura

Se considera que existen cuando menos tres áreas específicas en las que el Consejo debe tomar determinaciones importantes para la sociedad que son: evaluación y compensación, auditoría y finanzas.

Por consiguiente se recomienda la creación de órganos intermedios (comités) necesarios para apoyar al Consejo de Administración en las áreas específicas, es importante señalar que los órganos intermedios no intervienen en la operación de la sociedad, por lo que para cumplir con sus funciones se podrán apoyar en el trabajo de estructuras administrativas existentes.

Las recomendaciones para formar órganos intermedios son:

- ✦ Tener un objetivo claro.
- ✦ Que estén formados por consejeros propietarios.
- ✦ Número de miembros entre 3 y 7.
- ✦ Informar regularmente de sus actividades al Consejo.
- ✦ Procurar que cada Consejero Independiente participe cuando menos en órgano intermedio.

- ✦ Que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría sea presidido por un Consejero Independiente.

Operación.

Se sugiere que el consejo de administración se reúna cuando menos cuatro veces al año; se recomienda que una de sus reuniones sea dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazo de la sociedad.

Es conveniente que exista un proceso por el que, con acuerdo de por lo menos 25 % del número de consejeros, se pueda convocar a una sesión del Consejo.

Deberes de los Consejeros.

Los consejeros asumen obligaciones y responsabilidad al aceptar su cargo, es por eso que se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✦ Evitar conflictos de interés.
- ✦ Utilizar los activos o servicios de la sociedad sólo para el
- ✦ cumplimiento del objeto social.
- ✦ Dedicar a su función el tiempo y la atención necesarias, asistiendo como mínimo al 70% de las reuniones a las que sea convocado.
- ✦ Mantener absoluta confidencialidad sobre los asuntos de la empresa.
- ✦ Apoyar al Consejo de Administración para que sus decisiones sean adecuadamente sustentadas.

#### 2.5.2.2. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

Se recomienda que exista un mecanismo que apoye al Consejo en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del director general y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

Las recomendaciones referentes a esta función son las siguientes:

- ✦ Sugerir los procedimientos para proponer al director general y a funcionarios de alto nivel.
- ✦ Proponer los criterios para la evaluación del director general y de funcionarios de alto nivel.
- ✦ Analizar la propuesta del director general acerca de la estructura y monto de las remuneraciones de los principales ejecutivos.
- ✦ Apoyar en la revisión de las condiciones de contratación e indemnización del director general y de los funcionarios de alto nivel.

### 2.5.2.3. FUNCIÓN DE AUDITORÍA

Se recomienda que exista un mecanismo que apoye al Consejo en la verificación del cumplimiento de la función de auditoría, para asegurar que las auditorías tanto internas como externas se realicen con la mayor objetividad posible y que la información financiera sea útil, oportuna y confiable.

Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones en apoyo al Consejo de Administración:

- ✦ Recomendar los candidatos para auditores externos.
- ✦ Recomendar las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos.
- ✦ Supervisar el cumplimiento de los contratos de auditoría.
- ✦ Servir de canal de comunicación con los auditores externos y asegurar su independencia y objetividad.
- ✦ Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría .
- ✦ Recomendar las bases para la preparación de la información financiera.
- ✦ Revisar la información financiera y su proceso de emisión.
- ✦ Contribuir de la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad.

- ✦ Coordinar y evaluar los programas anuales de auditoría interna.
- ✦ Coordinar las labores del auditor externo, interno y comisario.
- ✦ Comprobar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones a las que esta sujeta.
- ✦ Selección de los auditores.

En este proceso se debe tomar en cuenta la capacidad técnica de los auditores, así como su independencia. Se debe estar atento ante aquellas circunstancias que pudieran afectar la objetividad del auditor, como que los ingresos del despacho dependieran de manera significativa de la sociedad. En caso de que los auditores provean a las sociedad servicios distintos a la propia auditoría externa, es importante que se mantenga bajo revisión su naturaleza y extensión para asegurar que su objetividad no se vea afectada.

Por otra parte para evitar que el dictaminador pierda objetividad el emitir su opinión se recomienda una rotación de al menos cada seis años.

Las labores de Comisario y del auditor externo son similares se recomienda que las ejecuten diferentes personas aunque pueden pertenecer al mismo despacho.

#### Información Financiera

La auditoría interna constituye una herramienta de apoyo para la administración de la sociedad que le permite valorar la información financiera que se genera, así como la efectividad de los controles internos, por lo que se recomienda que se establezca un mecanismo que realice dicha función. Lo anterior para mantener una misma política contable y asegurar la consistencia en la información financiera.

#### Control Interno.

El sistema de control interno constituye un medio importante para asegurar que la sociedad opera en un ambiente general de control. Los reportes emitidos por los auditores externos e internos son de gran apoyo para verificar la efectividad del sistema de control.

#### 2.5.2.4. FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

Debe existir un mecanismo que apoye en la función de finanzas y planeación para evaluar la estrategia a largo plazo y las políticas de inversión y financiamiento.

Estas son las funciones recomendadas:

- ✦ Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento (capital o deuda) propuestas por la dirección general y en su caso, sugerir las que se consideren convenientes.
- ✦ Evaluar los lineamientos generales para la determinación de la planeación estratégica de la sociedad y en su caso hacer recomendaciones.
- ✦ Opinar sobre las premisas del presupuesto.
- ✦ Dar seguimiento a la aplicación del presupuesto y plan estratégico.
- ✦ Identificar los factores de riesgo a los que esta sujeta la sociedad y evaluar las políticas para su administración.

#### 2.5.2.5. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS ACCIONISTAS

Se considera importante que en la convocatoria a la asamblea de accionistas, los puntos del orden del día precisen y determinen con claridad los asuntos a tratar de tal forma que se evite el rubro de “asuntos varios”.

Los accionistas deben tener acceso con la debida anticipación a toda la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Es responsabilidad del Consejo de Administración garantizar una comunicación efectiva entre la sociedad y los accionistas. Al presentar el informe anual se busca mostrar la posición financiera de la sociedad, así como los planes y actividades que está desarrollando y las que planea realizar en el futuro.

Además, con el fin de enriquecer la información generada por la sociedad es recomendable que los accionistas tengan acceso a información relativa a las actividades de los órganos intermedios.

2.6. Grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas, de las Empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.



Los siguientes párrafos están enfocados al análisis del grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas de los años 2001 a 2005, tomando como base los cuestionarios anuales, enviados por Rafael Colado Ibarreche, Supervisor en Jefe de Emisoras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

El número total de las preguntas del cuestionario anual del grado de adhesión al CMPC es de 55 divididas de la siguiente manera: referentes al Consejo de Administración 27, a la función de Evaluación y Compensación 2, correspondientes a la función de Auditoría 14, a la función de Finanzas y Planeación 4 y a la Información a los Accionistas 8.

#### 2.6.1 Análisis de grado de adhesión al CMPC del año 2001. (Ver Anexo XI)

Este análisis se realizó sobre las 192 empresas emisoras del año 2001, se debe remarcar que a mayor número respuestas afirmativas es mayor el grado de adhesión al CMPC.

Las empresas con mayor porcentaje de respuestas afirmativas fueron ACEROS CAMESA y CYDSASA con un 94.55% y 96.36% , respectivamente, y la empresa con menor adhesión fue SANMEX (Grupo Financiero Santander Serfin), con 0%, debido a que esta empresa contestó “no” a todas las preguntas del cuestionario del CMPC.

#### 2.6.2. Análisis de grado de adhesión al CMPC del año 2002. (Ver Anexo XII)

Las empresas emisoras de este periodo fueron 171. La empresa con mayor porcentaje de respuestas afirmativas fue IMSA con un 98.18%, además la empresa con menor adhesión fue MOVILA (BIPER, S.A. DE C.V.) con 10.91%.

#### 2.6.3. Análisis de grado de adhesión al CMPC del año 2003. ( Ver Anexo XIII)

Las empresas emisoras de este periodo fueron 177. Las empresas con mayor porcentaje de respuestas afirmativas fueron FRAGUA y GRUPO RADIO CENTRO con un 98.18%, además las empresas con menor adhesión fueron GFMULTI (MULTIVALORES GRUPO FINANCIEROS.A. DEC.V.) y MULVASA con 25.45%.

#### 2.6.4. Análisis de grado de adhesión al CMPC del año 2004. (Ver Anexo XIV)

Las empresas emisoras de este periodo fueron 174. Las empresas con mayor porcentaje de respuestas afirmativas fueron CYDSASA y GRUPO RADIO CENTRO con un 98.18%, además la empresa con menor adhesión fue SJAVIER con 25.45%.

#### 2.6.5. Análisis de grado de adhesión al CMPC del año 2005. (Ver Anexo XV)

Las empresas emisoras de este periodo fueron 174. Las empresas con mayor porcentaje de respuestas afirmativas fueron CYDSASA y GRUPO RADIO CENTRO con un 98.18%, además la empresa con menor adhesión fue SJAVIER con 25.45%.

Los datos se mantuvieron durante el periodo 2004 y 2005.