

## **CAPÍTULO III.**

### **GOBIERNO CORPORATIVO MEXICANO**

#### **3.1 Antecedentes Generales**

Joichi Aoi (1993) de la Corporación Toshiba en su artículo “To whom does the company belong?: a new management mission for the information age” dice *“las corporaciones son organizaciones de gente y recursos cuyo propósito básico es proporcionar bienes y servicios demandados por la sociedad. En el proceso las corporaciones juntan diversos tipos de recursos – capital, trabajo, habilidades gerenciales – y luego las organizan de la forma más productiva posible.”*<sup>1</sup>

Nuestra sociedad experimenta a cada momento transformaciones que cambian sus necesidades. Una empresa que desee permanecer en el mercado debe estar conciente de esto y sus directivos deben estar comprometidos con lograrlo. Los resultados a finales de los ejercicios no son sino producto de las decisiones tomadas por el Gobierno Corporativo. CK Prahalad de la Universidad de Michigan (1993) en su artículo “Corporate Governance or Corporate Value Added? Rethinking the primacy of shareholder value asegura que el desempeño de la empresa se debe a la habilidad del Gobierno Corporativo de sacar el máximo provecho de los recursos.

Hoy más que nunca es necesario que los directivos de las empresas desarrollen empresas que sean capaces de crear valor no solo para los dueños sino para la sociedad. según Prahalad, hay tres dimensiones desde que el Gobierno Corporativo crea valor para su empresa:

---

<sup>1</sup> AOI J. “To whom does the company belong?: a new management mission for the information age” pág. 246 en CHEW D. “Studies in International Corporate Finance and Governance Systems”.

1. Desempeño: es un enfoque de auto superación y disminución de ineficiencias. El Gobierno Corporativo debe ser capaz de centrarse en su desempeño y mejorarlo continuamente. El benchmarking es una práctica muy popular, sin embargo, lo que pocas veces se considera es que es un proceso que agota a la empresa pues ocasiona múltiples ajustes solo para descubrir que cuando han sido plenamente implementados, los competidores ya han desarrollado nuevas prácticas dejando obsoletas la recién copiadas.
2. Adaptabilidad: se refiere la habilidad del Gobierno Corporativo para crear una estructura corporativa óptima para adecuarse a las nuevas necesidades de la sociedad y estar en posibilidad de satisfacerlas. Esta dimensión esta enfocada a la continua búsqueda de crecimiento empresarial.
3. Oportunidad: Las dos dimensiones anteriores son cruciales pero no suficientes si el Gobierno Corporativo de una empresa no tiene “la fortaleza” de arriesgarse. Significa saber cuando aprovechar las oportunidades que tienen una alta probabilidad de convertirse en beneficios para la empresa.

No tiene caso continuar hasta tener bien claro lo que se entiende por Gobierno Corporativo, por lo que en seguida se tratará lo que su definición.

### **3.2 Definición**

Castañeda (1998) define el Gobierno Corporativo *como el arreglo institucional que resuelve los conflictos surgidos en la interacción de los actores participantes*<sup>2</sup>. Tiene

---

<sup>2</sup> CASTAÑEDA G. “La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo” Pág. 101

por objetivo crear utilidades que puedan ser distribuidas entre los dueños y toda aquella persona que desempeñe una función dentro de la empresa.

Según Gómez y Familiar (2002), Gobierno Corporativo *es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. Su estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la misma. Además establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar éstos y el control de su desempeño*<sup>3</sup>.

Munari y Sobrero (2003) sinterizan las definiciones de Berle y Means (1932), Fama y Jensen (1983) y Sleifer y Vishy (1986) de la siguiente manera: *es el establecimiento de mecanismos de controles internos y externos que reducen los conflictos de intereses entre los gerentes y los interesados en la empresa derivados de la separación de propiedad y control*<sup>4</sup>.

Para Morales (2004), el Gobierno Corporativo *es el sistema dentro de una organización que protege los intereses de sus diversos grupos de interesados. Los mejores enfoques reconocen que los interesados son más que accionistas, e incluyen consumidores, empleados, proveedores, jubilados, comunidades, prestamistas y otros acreedores". Corresponde a quien se le otorga confianza y crédito para custodiar o administrar bienes valiosos*<sup>5</sup>.

Italo Pizzolante Negrón, (2004) director del Instituto Latinoamericano de Corporate Governance señala que es Gobierno Corporativo *ayuda a que las corporaciones utilicen su capital de manera eficaz y estimula una relación basada en la*

---

<sup>3</sup> Cecilia Gómez; Apoyado en el artículo *Buen Gobierno Corporativo, garantía de calidad en la información de empresas: Jorge Familiar, Ejecutivos de Finanzas Año XXXI Septiembre No. 9; México 2002.*

<sup>4</sup> CALDERINI M, GARRONE P, et al. "Corporate Governance, Market Structure and Innovation" Pág. 3.

<sup>5</sup> MORALES GONZÁLEZ, Juan. "¿Obligación o Necesidad?" Emprendedores.

*confianza que genera su transparencia. También asegura que se tomen en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes para beneficio de la comunidad*<sup>6</sup>.

Entonces, se puede decir que el Gobierno Corporativo es el conjunto de personas que se encuentran al frente de la Administración de una empresa y que tiene como objetivo resolver los conflictos que pudieran existir de forma imparcial, además que estimulan la Confianza Social y promover la transparencia de la organización.

Funciona con base en principios que la Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial han identificado:

- *Respeto a los derechos de los accionistas y tratamiento equitativo, independientemente de su participación en el capital.*
- *Clara definición de las responsabilidades y las funciones de la junta directiva, transparencia, fluidez e integridad de la información.*
- *Comunicación efectiva con los diferentes públicos interesados en la empresa y su estructura de gobierno*<sup>7</sup>.

Por lo tanto, el Gobierno Corporativo forma sin lugar a duda, uno de los principales actores en el desarrollo de prácticas y políticas que permitan el buen desempeño de la empresa, dentro del que se incluye el Capital Intelectual.

A continuación se citan algunas de las funciones más importantes del Gobierno Corporativo expuestas por Pizzalante y Castañeda:

- *Cumplir y hacer cumplir el Plan de Negocios para obtener además de rentabilidad bienestar dentro y fuera de la empresa.*
- *Garantizar transparencia, objetividad y claridad en la asignación y administración de los recursos financieros*<sup>8</sup> *mediante mecanismos de control.*

---

<sup>6</sup> PIZZALANTE I. Entrevista para Razón y Palabra – Revista Electrónica de América Latina especializada en tópicos de Comunicación. Marzo 2004.

<sup>7</sup> PIZZALANTE I. Entrevista para Razón y Palabra – Revista Electrónica de América Latina especializada en tópicos de Comunicación. Marzo 2004.

- *Definir las funciones de los Consejos de Administración y la manera en que estos se constituyen.*
- *Diseñar los esquemas de retribución.*
- *Elegir una determinada estructura de financiamiento.*<sup>9</sup>

Estas son funciones generales debido a que cada empresa tiene características muy particulares, y en función de ellas se crea una estructura que le sea funcional. Más adelante se profundizará sobre la estructura típica de las empresas en México. Ahora, se mencionarán brevemente algunas características típicas de los Gobiernos Corporativos de otros países con mejores niveles de Capital Social.

### **3.3 Gobiernos Corporativos en el mundo**

Las diferencias culturales obligan a que los Gobiernos Corporativos se adecuen al medio ambiente. Además están los sistemas de gobierno y el mercado existente. Entonces la variedad tanto de estructura del mismo es amplia. Dado que no es parte fundamental de esta tesis la comparación del Gobierno Corporativo Mexicano con el de otros países, solo se mencionarán aspectos más relevantes de tres de las estructuras de Gobierno Corporativo más importantes: Japón, Alemania y Estados Unidos.

#### **Japón**

Durante el siglo XX cambió de ser una pequeña economía a ser uno de los países más tecnificados y avanzados del mundo. Dentro de sus prácticas se encuentra la importación de capacitación y maquinaria, una vez que los conocimientos son absorbidos se dedican a mejorar para después exportar esos productos.

---

<sup>8</sup> PIZZALANTE I. Entrevista para Razón y Palabra – Revista Electrónica de América Latina especializada en tópicos de Comunicación. Marzo 2004.

<sup>9</sup> CASTAÑEDA G. “La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo” Pág. 101

Sus Gobiernos Corporativos se basan en relaciones familiares o de amistad, concentrando la propiedad en un grupo reducido, lo que ocasiona a su vez un mercado de capitales no muy activo. Las empresas japonesas están monitoreadas por “bancos centrales” que funcionan a la vez como respaldo financiero de la empresa. Los accionistas prestan poca atención a los resultados a corto plazo pues tienen una visión de rentabilidad a largo plazo, lo que permite que las empresas desarrollen proyectos de investigación y desarrollo a largo plazo.

Con una muestra de 119 corporaciones japonesas Steven Kaplan (1995) muestra que sus Comités de Administración se forman en promedio 21 funcionarios de la empresa con un presidente equivalente al CEO (Chief Executive Officer) de los Estados Unidos. Además existen entre 3 y 4 “representantes directos” con facultades especiales de representación con el exterior de la empresa.

### **Alemania**

La sociedad alemana se caracteriza por tener un nivel de compromiso cívico alto, lo que les ha permitido convertirse en unos de los países con mayor tecnología en Europa y el mundo pese a las adversidades.

Su modelo de Gobierno Corporativo Alemán esta sumamente orientado a las relaciones y un mercado accionario relativamente no líquido. El principal organismo de monitoreo externos son los Bancos, en este caso llamados “bancos universales” (*housebank*) y los accionistas. Los bancos universales se encargan de suministrar créditos a las empresas y ofrecer capital de riesgo. Los accionistas se enfocan en la obtención de resultados a largo plazo, no en resultados a corto plazo. Estos dos elementos permiten el desarrollo de proyectos de inversión en innovación y desarrollo a largo plazo.

Kaplan encontró que de 42 firmas alemanas, el Gobierno Corporativo se forma en promedio por entre 7 y 8 personas que pertenecen al *Vorstand* o Comité de Administración. El presidente es el equivalente al CEO. También tienen un Comité de Supervisión o *Aufsichtsrat*, este se compone por accionistas y representantes de trabajadores que en promedio son 19 miembros.

### **Estados Unidos**

Cuenta con un sistema legal confiable y el mercado accionario es el más activo del mundo. El modelo de Gobierno Corporativo está orientado al mercado, lo que significa que las relaciones interpersonales no son determinantes para la obtención de puestos.

Se caracteriza además por contar con un monitoreo mayor que en los demás modelos de Gobierno Corporativo y por poseer una estructura más flexible que permiten la reubicación de activos en caso de ser necesario.

El Gobierno Corporativo según Kaplan se integra por un Comité de Directores, de entre 13 y 14 personas. De éstas, solo una tercera parte tiene una función dentro de la empresa, el resto deben ser personas ajenas a la empresa. El CEO es quien tiene mayor poder de todos los integrantes del Comité de directores.

Una característica común de estos tres países es que la función de control es delegada a los gerentes para que la confianza entre accionistas con derecho a voto y los que no tienen derecho a voto se conserve. Para evitar las extracciones de rentas los Consejos Administrativos integrados por accionistas sin derecho a voto para cuidar los intereses de todos “los propietarios”. Otra alternativa ha sido otorgar “derecho de propiedad” a los gerentes (esta medida ha sido adoptada principalmente en Estados Unidos) De esta forma se ha pretendido que los gerentes cuiden los recursos pues también son propietarios de la empresa. Sin embargo, tener tanto control como

propiedad de los recursos ha dado lugar a escándalos financieros en donde se modificaban los Estados Financieros para tener un mejor desempeño del que realmente se había logrado.

También hay clara diferencias dentro de las que se encuentra el que en Estados Unidos lo principal la satisfacción de los inversionistas mientras que en Japón y Alemania es la satisfacción de los interesados en el Largo Plazo. Estados Unidos contrata personal de mercado, Alemania y Japón lo hacen de sus círculos cercanos.

Como síntesis se muestra un cuadro comparativo entre Estados Unidos, Alemania y Japón realizado por Steven Kaplan (1995)

	ALEMANIA	JAPÓN	ESTADOS UNIDOS
Compensaciones a Ejecutivos	Moderada	Baja	Alta
Comité de Directores	Administración / Organismo de Supervisión	Personas Internas principalmente	Personas Externas principalmente
Propiedad	Concentrada: altamente familiar y bancos corporativos	Menos Concentrada: bancos, corporativos y menos de la Administración	Difusa
Mercado de Capitales	Relativamente ilíquido	En cierto grado líquido	Muy líquido
Control del Mercado	Escaso	Escaso	Muy estricto
Sistema de Bancos	Bancos Universales	Sistema de Banco Principal	

**Cuadro 3.1 Comparación de los Gobiernos Corporativos de Alemania, Japón y Estados Unidos.**

**Fuente Steven Kaplan<sup>10</sup>**

Ahora se tratará el caso específico de México, que es la unidad de estudio de esta tesis. Para hablar de los Gobiernos Corporativos Mexicanos es necesario analizar un poco sobre la historia de los corporativos mexicanos. Dentro de los corporativos, los Grupos Económicos son fundamentales, por lo que en seguida se profundizará en el tema.

<sup>10</sup> KAPLAN, S. "Corporate Governance and Corporate Performance: A comparison of Germany, Japan and the U.S." Pág. 252 en CHEW. D. "Studies in International Corporate Finance and Governance Systems".



### 3.4 Grupos Económicos

Como se trató en el Capítulo anterior sobre el Capital Social, las personas de cualquier sociedad se reúnen con otras personas que comparten sus valores y principios fundamentales. Los Grupos Económicos son concentraciones de personas emparentadas de alguna forma, ya sea por lazos sanguíneos o de amistad y que tienen una gran parte del poder económico de un país. Este poder económico lo obtienen gracias a que poseen y controlan las grandes empresas nacionales.

La mayoría de ellos tuvo su origen en el siglo XIX y han sabido mantenerse en el poder económico muchas veces mediante influencias políticas con las que han logrado que el gobierno asuma políticas proteccionistas que protejan sus empresas. El método más común es mediante políticas de importaciones restringidas para crear un mercado cautivo. Además, los grandes consorcios nacionales se dedican a sectores muy tradicionales en donde el riesgo es mínimo gracias a las mismas políticas proteccionistas.

Con las políticas proteccionistas se creó un empresariado ocioso en materia de innovaciones. Con los programas educativos hubo pocas empresas que pudieron aprovecharlo pues los Grupos Económicos también se ocuparon de abarcar los recursos que se habían dispuesto para tal fin. Entonces, se han encargado de evitar que entren competidores que los obligarían a invertir en investigación y desarrollo de más y mejores productos que podría causar la necesidad de poner acciones en el mercado que al atraer capital hacia la empresa también pongan en riesgo el control familiar. **La baja productividad en innovación y conocimiento es producto de un gobierno corporativo demasiado conservador y temeroso al cambio.**

La economía aun depende de unos cuantos grandes consorcios nacionales privados que funcionan bajo este esquema. Salas – Porras (1992b) muestra que las

empresas mexicanas se listaron en la Bolsa Mexicana de Valores con entre el 10% (Gigante) y el 20% (Televisa) de su capital, por supuesto, sin derecho a voto. Además, afirma que en los consorcios más grandes, la tendencia accionaria de propiedad familiar generalmente oscila entre el 60 y 70% del capital.

Entender por que las empresas mexicanas funcionan bajo este esquema pese al pobre desempeño que así alcanzan esta muy relacionado con el Capital Social ya estudiado. Por eso nadie desea invertir en las empresas a menos que haya personas que conozcan y sepan que defenderán sus intereses.

Como se ha dicho México es un país en donde se confía más que nada en la familia y en las personas muy cercanas a ella. Por lo tanto, los grupos empresariales se ven forzados a ser grupos familiares. Sin más preámbulo se expone en seguida lo relativo al Gobierno Corporativo Tradicional en México.

### **3.5 Gobierno Corporativo Tradicional en México**

Los Grupos Económicos Mexicanos tienen una fuerte influencia en el desarrollo económico del país. Esta acumulación de poder se transmite solo de padres a hijos. La misión es mantener la posición lograda por los padres, y hacer crecer en lo posible el negocio, siempre y cuando no se corran riesgos excesivos que podrían ocasionar la pérdida de los recursos familiares. En seguida se sintetizan sus ventajas y desventajas.

#### **3.5.1 Ventajas y desventajas de los Gobiernos Corporativos de los Grupos Económicos Mexicanos**

Dentro de las ventajas de los Corporativos pertenecientes a los Grupos Económicos Mexicanos se encuentran:

- Incentivos Socioculturales por el alto valor a la dedicación familiar.

- Monitoreo familiar pues entre miembros se apoyan y cuidan.
- Altruismo hacia los miembros del grupo.
- Lealtad familiar, lo que asegura que todos los miembros trabajen para beneficio del grupo.

Y dentro de las principales desventajas se encuentran:

- Profundización de conflictos de la casa al trabajo, lo que afecta el desempeño de los directivos.
- Tolerancia de personal incompetente, ya que si es de la familia debe tener un puesto en la empresa, no importa tanto la capacidad de los miembros.
- Dificultad para alcanzar economía de escala ocasionado por el capital limitado, pero también por la tolerancia del personal.
- Producción rígida ya que es una empresa con una serie de cualidades heredadas por lo que deben ser mantenidas más que mejoradas.

Desafortunadamente, las desventajas pesan más que las ventajas en el caso de México, ya que han creado empresas poco tecnificadas y con vicios muy establecidos. La amplia estratificación y variedad de intereses ha impedido que la sociedad mexicana sienta que tiene objetivos comunes. Por este motivo se expone una breve referencia histórica de los Gobiernos Corporativos más comunes que se han encontrado en el país a lo largo de los años. Esta referencia forzosamente debe tocar aspectos sociales que son los que han dado la pauta a la conformación de los mismos.

### **3.5.2 Origen y antecedentes del Gobierno Corporativo en México**

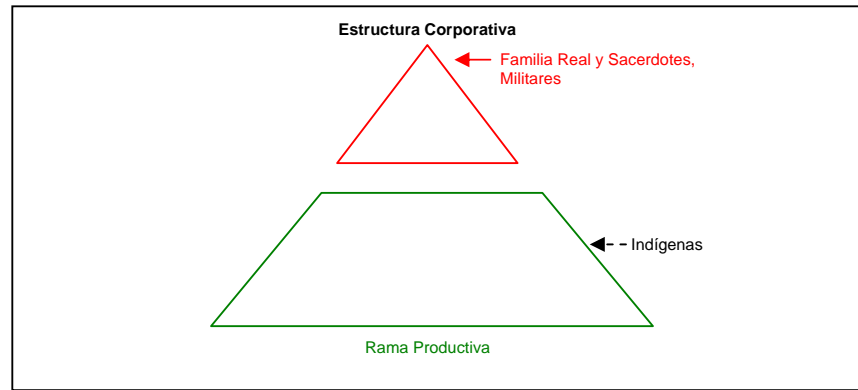
Este breve análisis histórico divide la historia de México en cinco etapas que son las más representativas por la estructura política y social. Estas son: Época Precolombina, Colonia Española, México Independiente, México Post – Revolucionario y México

Contemporáneo. Cabe mencionar que para las tres primeras etapas la información no siempre es clara, por lo que la información presentada serán aproximaciones de lo encontrado en la literatura. En cada una de estas épocas se hablará de cuatro aspectos fundamentales: estructura del mercado (el grado de competencia existente), estructura empresarial (las principales divisiones y componentes de las empresas tradicionalmente), composición del Gobierno Corporativo (quienes lo componían) y aportaciones de Capital.

### **Época Precolombina**

Antes de la llegada de los españoles, el Imperio Azteca era el más fuerte (militarmente hablando) de todas las culturas que existían en lo que hoy es el territorio nacional. Sin embargo la estructura social y política básicamente era la misma en todas las culturas de la época. La sociedad estaba jerarquizada, los estratos sociales estaban bien marcados y un individuo tendría un lugar solo en el estrato en que hubiera nacido. La sociedad se conformaba de esta forma por “mandato divino”. Los sacerdotes adquirían así una importancia equiparable a la de los gobernantes.

Aunque no existían “empresas” como las conocemos hoy en día, se puede decir que todo el imperio formaba una gran empresa. Los gobernantes asignaban una actividad económica a un grupo pequeño de personas que se encargaba de satisfacer las necesidades de una buena parte del Imperio, por lo que se puede decir que había oligopolios ya que la competencia era escasa por disposición del Gobierno. La estructura empresarial tenía a la Familia Real como Gobierno Corporativo (por lo que el Gobierno “Legal” y el Gobierno de las empresas era el mismo), y después los sirvientes (incluyendo los titulares de los consorcios). El capital provenía del dueño del consorcio con un apoyo de la Familia Real. Esta relación se pueden ver en el siguiente esquema.



**Figura 3.1 Estructura Corporativa Precolombina**  
**Elaboración propia**

El triángulo rojo representa el cuerpo administrativo de las “empresas” existentes durante el Imperio Azteca. El trapecio verde representa la base productiva del mismo. La flecha de la Familia Real hacia la empresa es una línea recta, lo que representa que tenía una influencia real y directa. Mientras tanto, la flecha que va de los sirvientes hacia la estructura empresarial esta cortada por que no tenían ninguna influencia en la toma de decisiones.

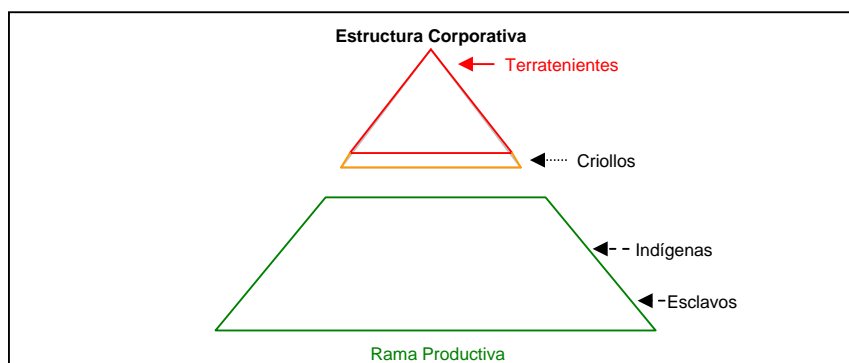
### **México Colonial**

Con la llegada y conquista de los españoles en el siglo XVI se implantó en México el modelo Habsburgo. En las Colonias, el poder del Rey era representado por el Virrey, quien repartía las tierras a los españoles (terratenedores) y les asignaba indígenas “encomendados”. Ellos debían trabajar a cambio de la evangelización. Los terratenientes tenían la facultad de heredar las tierras asignadas a sus hijos, por lo que con matrimonios estratégicos adquirieron mucho poder. Después de algún tiempo acumularon tal cantidad de tierra y riqueza que el puesto de virrey perdió importancia hasta convertirse en un simple título pues quien ostentaba realmente el poder eran los españoles más ricos de la Colonia.

Desde entonces existía la corrupción en cargos públicos entre un selecto grupo social que mantenía el poder comercial a través de excesivos impuestos y regulaciones. Castañeda (1998) dice hay evidencia que desde 1559 se vendían cargos públicos al mejor postor, lo que mermó la confianza social desde entonces. Además, dado que los puestos eran ocupados por quien podía pagar más, los cargos públicos solo se “movían” entre el grupo económico fuerte de la colonia. Por otro lado, la Iglesia Católica fungió como un régimen autoritario que impedía el inconformismo.

A la larga, la Corona Española se vio debilitada por los terratenientes más ricos, por lo que emitió normas que trataban de mediar el poder para evitar que se siguiera afectando su poder político. Sin embargo, estas medidas no impidieron la formación de grandes monopolios “regionales”, y el resto de las despertaron el descontento de los más ricos quienes terminaron por apoyar los movimientos independentistas.

La estructura empresarial de estos grandes corporativos tenía un Gobierno Corporativo formado por los terratenientes españoles y algunos criollos en cargos menores, con indígenas y esclavos como base de la fuerza laboral. Los terratenientes tenían a su vez una gran participación política, por lo que se establecían normas que favorecieran a su corporación. El capital con que se operaba era mayoritariamente español, aunque también había pequeñas porciones criollas.



**Figura 3.2 Estructura Corporativa Colonial**  
Elaboración propia

De la misma forma que en el diagrama anterior, el triángulo rojo representa la dirección de la empresa (formado por los terratenientes de nacionalidad española). Debajo de este triángulo hay un pequeño trapecio naranja que también formaba parte de la dirección de las empresas pero con menos poder (formado por criollos). El trapecio verde representa la rama productiva (formada por indígenas y los esclavos negros).

La línea que va de “Terratenientes” a la estructura empresarial es una línea recta que significa que tenían influencia y poder, mientras tanto, la flecha que va desde los criollos a la estructura empresarial es punteada pues su influencia en la empresa era menor que la de los terratenientes españoles. Por último, la flecha que va desde los “indígenas y esclavos” hacia la estructura empresarial esta cortada por que no tenían ningún tipo de influencia o participación en la toma de decisiones.

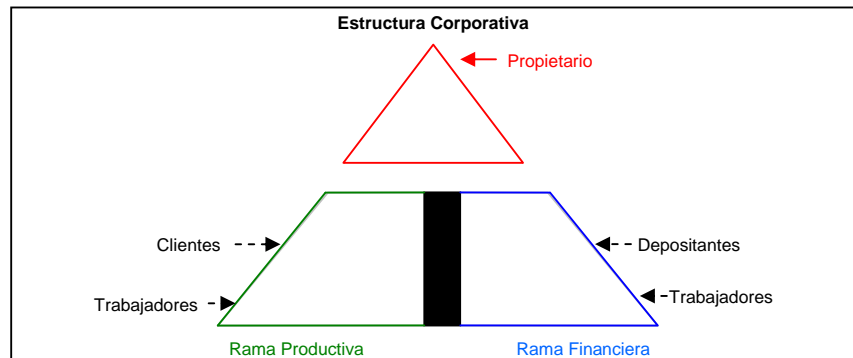
### **México Independiente**

Los movimientos independentistas y post – independentistas estaban enfocados en destruir toda institución colonial, lo que terminó por romper la estructura social existente durante la Colonia. Todo intento por reactivar la economía, era frustrado por las revueltas que impedían cualquier tipo de desarrollo.

Aparecieron pequeños empresarios que tuvieron mucha dificultad para sobrevivir por las continuas revueltas que terminaban con todo lo que encontraban a su paso. El mercado se estructuró así con oligopolios de pequeños empresarios que sobrevivieron seguramente por medio de sobornar a los diferentes bandos.

Las empresas estaban estructuradas con los propietarios al mando de la empresa, que en algunos casos empezaba a dividirse en una rama productiva y otra financiera. La rama productiva era aquella que se dedicaba ya sea a la producción y / o venta de un producto o servicio, y la rama financiera era como una pequeña caja de ahorro. Por lo

tanto, se puede decir la estructura empresarial española fue heredada. El capital de la empresa era principalmente el de su dueño y en menor medida capital externo por medio de la rama financiera del consorcio. Cabe mencionar que estas empresas eran heredadas de padres a hijos, por lo que el control empezaba a ser familiar.



**Figura 3.2 Estructura Corporativa de México Independiente**  
Elaboración propia

El Gobierno Corporativo estaba concentrado en una sola persona representado por el triángulo rojo. La diferencia fundamental de este esquema con respecto a los dos anteriores es la división del trapecio en dos partes, una verde que representa la rama productiva y otra azul que representa la naciente rama financiera.

Solo los propietarios tienen una flecha recta por ser los únicos tenedores de control y que podían tomar decisiones. Tanto los clientes como los trabajadores de la rama productiva y los depositantes y trabajadores de la rama financiera tienen flechas cortadas por que la influencia que tenían en la toma de decisiones era nula.

### **México Post – Revolucionario**

Para finales del siglo XIX se creó la Sociedad de Responsabilidad Limitada con el fin de incentivar la formación de grupos no familiares para crear empresas. El presidente Porfirio Díaz logró atraer la inversión extranjera, gracias a ella, el crecimiento

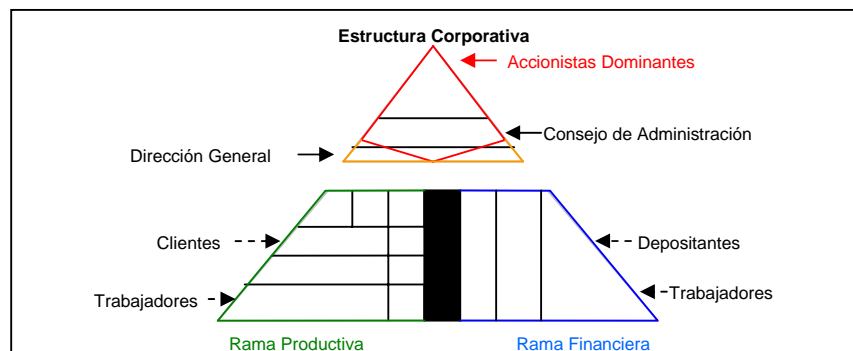


económico estaba respaldado por el crecimiento de las empresas. Sin embargo, debido a la falta de confianza (Capital Social) el control de las empresas siguió en poder de la familia fundadora. De hecho, algunas de los consorcios más importantes hasta hoy en día, se originaron a finales del siglo XIX.

Una innovación que llegó con estos consorcios fueron las ventas a crédito. Las condiciones eran muy estrictas y cuando se dejaba de percibir el pago, embargaban los bienes de sus deudores. De esta forma se estos consorcios acumularon una importante cantidad de riqueza, misma que usaban para financiarse parcialmente. El resto lo pedían prestado a los bancos de sus países de origen, lo que también les significó un buen posicionamiento en los bancos extranjeros pues el poder de pago era amplio.

Cuando los negocios crecían hasta abarcar todo el mercado debían diversificarse, por lo que las estructuras corporativas familiares adoptaron la forma de Sociedad Anónima. Con esta denominación podían invertir en otras empresas familiares o de amigos cercanos sin correr riesgos excesivos. Este apoyo entre empresarios les permitió eliminar a sus antes de que representaran una amenaza real, creando una estructura de mercado monopolizada.

En seguida se muestra un gráfico de la estructura empresarial típica de la época.



**Figura 3.3 Estructura Corporativa de México – Postrevolucionario  
Elaboración Propia**

El Gobierno Corporativo se formaba por los Accionistas Dominantes (dueños y otros accionistas pertenecientes a la familia) representados en el diamante rojo. Dentro de la estructura formal esta el Consejo de Administración (cuyos miembros en su mayoría eran Accionistas Dominantes), como se puede ver el diamante abarca gran parte del mismo. Este Consejo funciona de forma que mediante reuniones periódicas se discuten los asuntos más importantes.

El órgano que sigue es la Dirección General, representado con líneas naranjas. En éste también hay accionistas dominantes pero en menor grado que en el Consejo de Administración, (las esquinas de la Dirección están fuera del diamante). Este organismo labora dentro de la empresa de forma regular, es lo que podríamos entender como el CEO, CFO, jefes de Producción, etc. Los dos organismos ya mencionados constituyen el Gobierno Corporativo de las empresa post – revolucionarias.

La empresa se integra por dos ramas, una productiva (en verde) y otra financiera (en azul). Las subdivisiones corresponden a las integraciones en la cadena de valor hacia delante y hacia atrás. Los clientes y los trabajadores soportan la rama productiva mientras que los depositantes y los trabajadores soportan la rama financiera.

Los Accionistas Dominantes, el Consejo de Administración y la Dirección General tienen flechas con rayas rectas, lo que significa que tienen control e influencia. Sin embargo la más importante es la ejercida por los Accionistas Dominantes por eso además de que la flecha es continua es roja. El resto de los integrantes (clientes, depositantes y trabajadores) tienen flechas cortadas por que no tienen ninguna influencia en la toma de decisiones de la empresa.

El Capital que se usaba era principalmente de los dueños, pero la rama financiera también constituía un fuerte apoyo.

En seguida se muestra una gráfica de la formación del Gobierno Corporativo con datos obtenidos del estudio de Derossi (1993) sobre las aportaciones de Capital típico en estas empresas.



**Gráfico 3.1 Integrantes de Gobierno Corporativo Tradicional de México Post – revolucionario.  
Elaboración Propia**

Según un estudio de Camp hasta 1990, de los consejeros de las 50 empresas y bancos principales, 64% eran hijos de empresarios, 26% eran nietos, y solo 10% no pertenecían a la segunda, tercera o cuarta generación de familias empresariales.

Hay cuatro tipos básicos de integrantes del Gobierno Corporativo, los accionistas mayoritarios, los accionistas mayoritarios de otras empresas (pero que pertenecen al Grupo Económico), los banqueros (que también pertenecen al Grupo Económico) y las personas que no pertenecen al Grupo Económico y que se les permite entrar a la empresa por sus conocimientos profesionales en la materia.

Los accionistas mayoritarios tienen el 25% del Gobierno Corporativo. Son los que más influencia tienen en la empresa aún cuando en su totalidad no tienen un porcentaje excesivamente alto. Ellos son los encargados de transmitir las opiniones del resto de los accionistas mayoritarios.

Según la gráfica, la mayoría de los integrantes son “expertos ajenos al Grupo Económico”, sin embargo, su influencia real es mínima en primer término por que la mayoría pertenece a la Dirección General y por que la suma de personas que pertenecen al Grupo Económico es más de lo doble de ellos.

### **3.5.3 México Contemporáneo**

Apenas hasta 1980 se empezaron a notar cambios sustanciales en la estructura de las empresas. En esta etapa se habla de “empresas contemporáneas”. Con los antecedentes mostrados, tristemente en México, los empresarios no son personas audaces en la creación de riqueza, sino las personas que viven en el medio ambiente correcto.

El empresario mexicano promedio debe mantener el estatus de la familia antes que incursionar en el mercado con productos y servicios que podrían poner en riesgo la situación familiar. Esta estructura de Gobierno Corporativo limita el crecimiento de las empresas ya que no fomenta la integración de nuevos grupos con lazos de confianza y por tanto se conforma con los recursos familiares tanto en conocimientos como inversión y financiamiento. Los inversionistas externos son “extraños” en la organización en que invirtieron y no hay un organismo que pueda defender sus derechos.

Entonces, un grupo familiar se convierte (no siempre concientemente) en el Gobierno Corporativo de una empresa. Un Gobierno Corporativo familiar tenderá casi siempre a ramas sin riesgo, o con riesgos muy bajos, es decir, ramas industriales tradicionales en donde el use de la tecnología no sea clave en las ventajas competitivas.

Uno de los pocos ejemplos mexicanos innovadores son los Grupos Económicos ubicados en Monterrey. Estos se caracterizan por una conciencia social y un enfoque empresarial basado en buscar la trascendencia a través del crecimiento regional. Sin

embargo los Grupos Familiares evalúan mucho la situación, ya que esta decisión implica una reestructuración corporativa.

Antes de llevar a cabo un análisis similar al que se ha venido haciendo sobre Estructura de Mercado, Estructura Empresarial, composición del Gobierno Corporativo y las Aportaciones de Capital es necesario destacar que cada vez es más evidente que para ofrecer productos y servicios de calidad se requiere forzosamente de la Tecnología y del Conocimiento, así como de la Creatividad e Innovación de las personas. La misión del Gobierno Corporativo debe entonces tornarse hacia estos puntos.

### **Estructura del Mercado**

Actualmente, en México existen oligopolios en sectores conservadores en donde la necesidad de innovación es mínima, y las barreras de entrada son importantes principalmente. Esto les vale su estadía en el mercado aún cuando su desempeño no es el mejor y hay empresas en el extranjero que operan de forma mucho más eficiente. Como ejemplo está “Teléfonos de México” vs. Axtel.

La mayoría de las empresas contemporáneas nacionales han tenido sus orígenes en las empresas post – revolucionarias. Los principales cambios que han surgido han sido por las regulaciones que en la década de los 90’s debieron elegir su rama principal de negocio, ya fuera la productiva o la financiera. De esta forma las empresas pueden ser clasificadas en tres categorías:

1. Empresas Industriales como base del Grupo Corporativo: son aquellas cuyos principales ingresos provienen de su rama productiva, no de la financiera. Ejemplos de estas empresas están Visa cuya rama financiera es Bancomer (hoy BBVA Bancomer) y Vitro cuya rama financiera es Serfín (hoy Banco Santander).

2. Empresas Bancarias como base del Grupo Corporativo: son aquellas cuyos principales ingresos provienen de su rama financiera, incluso es común que no la tengan. Ejemplo de estas empresas es Inverlat (hoy Scotiabank Bank Inverlat).
3. El tercer y último caso es el de los nuevos consorcios con una rama Industrial como base pero con el apoyo de una rama financiera. Dentro de estas empresas las formadas por la familia Slim con giros tan diversos como Sears y Mix Up, y con Inbursa como soporte financiero de todo el consorcio. Otro ejemplo es Maseca que se dedica a la producción de harinas y Banorte como su soporte financiero.

Algunos analistas piensan que las regulaciones que obligaron la reestructuración de las empresas solo fue un reacomodo de los grupos de poder que en esencia siguen siendo los mismos. Incluso algunos grupos han aumentado su poder y se ha acentuado la concentración de la riqueza nacional.

### **Estructura Corporativa**

La estructura que las empresas mexicanas tienen hoy en día no es muy diferente de la que tenían las empresas de la post – revolución. En seguida se hablará de ambas orientaciones de las empresas.

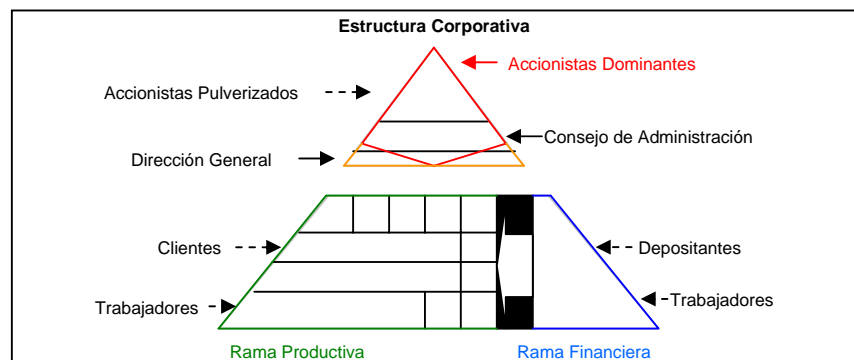
#### **Empresas orientadas hacia la Rama Productiva**

Estas empresas, según Castañeda (1998) se estructuran de la siguiente forma:

1. Accionistas dominantes
2. Rama productiva del consorcio
3. Rama financiera del consorcio

4. Accionistas pulverizados
5. Depositantes
6. Consejo de administración
7. Dirección general
8. Trabajadores
9. Clientes
10. Proveedores externos

Primero que nada es importante aclarar que la existencia de tres niveles directivos: Accionistas, Consejo de Administración y Dirección General no significa forzosamente que el control se comparta. El esquema estructural quedaría de la siguiente forma:



**Figura 3.4 Estructura Corporativa de México Contemporáneo  
Elaboración Propia**

El control reside en los Accionistas Dominantes (el diamante rojo), primeros elementos de la estructura corporativa contemporánea. Normalmente la mayoría de estos accionistas no tienen un cargo formal dentro de la empresa por lo que pertenecen a una estructura informal. Sin embargo lo ejercen mediante influencias en los miembros dentro del Consejo de Administración y la Dirección General, que si están dentro de la estructura formal de la empresa. Por esta razón la flecha que va desde los Accionistas Dominantes hacia la estructura empresarial es una línea recta roja.

La rama productiva del consorcio, segundo componente (marcado en verde), esta constituida por las distintas empresas pertenecientes al consorcio. Estas empresas pueden pertenecer todas a giros muy parecidos e incluso partes complementarias entre sí (integraciones verticales y horizontales), o bien giros muy diferenciados. Esta constituye la parte principal de los ingresos del consorcio, por lo que el área que ocupa en el esquema es mayor que la rama financiera del mismo.

La rama financiera del consorcio, tercer elemento (marcada en azul), está constituida por las empresas financieras, es decir, los bancos. Gracias a estos, las demás empresas del consorcio consiguen financiamiento barato. A pesar de su importancia, sus ingresos no son tan importantes, por lo que ocupa un área menor.

Los Accionistas Pulverizados o sin derecho a voto, cuarto elemento, constituyen una parte muy pequeña de la empresa ya que la disponibilidad de acciones en el mercado de valores es mínima. Normalmente no tienen ninguna participación en la toma de decisiones, por lo que la flecha desde “accionistas pulverizados” hacia la estructura empresarial esta cortada. Sin embargo como interesados en que sus inversiones sean redituables, podrían actuar como agentes de cambio.

Por las bajas utilidades que son presentadas en los Estados Financieros, estos accionistas pulverizados pierden interés en seguir invirtiendo y así financiado a la empresa en algunas de sus operaciones. Entonces, es conveniente que los Grupos Económicos valúen el efecto real que tiene la extracción de rentas, ya que aunque aparentemente obtienen mejores beneficios económicos “maquillando” sus estados para no repartir utilidades, las posibilidades de crecimiento se reducen.

Los depositantes, quinto elemento, son las personas que tienen cuentas bancarias en la rama financiera de la empresa con el propósito de crear un fondo de ahorro, pero también de invertir para incrementar su riqueza personal. Los intereses que se ofrecen



son más bajos que los que se obtendrían de invertir en el mercado de valores, pero también son más seguros, por lo que se les prefiere ampliamente. La flecha que va desde “depositantes” hacia la estructura empresarial esta cortada, lo que significa que no tienen ningún poder o influencia en la toma de decisiones.

El Consejo de Administración y Dirección General, sexto y séptimo elementos (marcados con líneas naranjas), debe ser capaz de hacer decisiones justas teniendo siempre presente los intereses de todos los involucrados en una empresa. Por lo tanto, es indispensable que tenga independencia suficiente de todos los demás integrantes de la empresa. Es en esta parte en especial en donde se *diferencian un buen de un mal Gobierno Corporativo*<sup>11</sup>. Las flechas que van desde cada uno hacia la estructura empresarial son líneas rectas, lo que significa que si tienen poder e influencia en la toma de decisiones de la empresa. Sin embargo su grado de independencia es dudoso.

Los Trabajadores, octavo elemento, constituyen una parte fundamental de las empresas, sin ellos, operar sería prácticamente imposible en los grandes consorcios. Estas personas prestan sus servicios a cambio de una remuneración económica constante (salario). No tienen ninguna participación en el monitoreo del sistema o en la toma de decisiones (salvo en los contados casos de Sindicatos eficientes) por lo tanto, son considerados actores distantes del consorcio.

Los Clientes, noveno elemento, son aquellos que compran los productos y servicios de la empresa. También tienen una flecha cortada desde “clientes” hacia la estructura empresarial, por que no tienen ningún poder en la toma de decisiones.

Los Proveedores Externos, décimo elemento, son las entidades externas que surten una parte de los materiales o servicios que el consorcio requiere para poder operar.

---

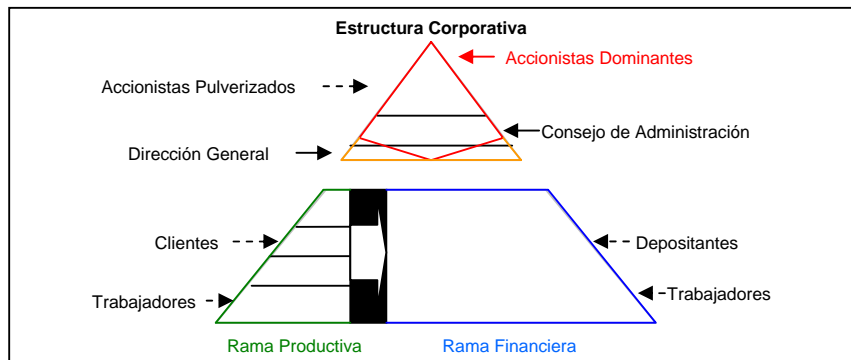
<sup>11</sup> PIZZALANTE I. Entrevista para Razón y Palabra – Revista Electrónica de América Latina especializada en tópicos de Comunicación. Marzo 2004.

### **Empresas orientadas hacia la Rama Financiera**

Corresponde a esta división las empresas que tienen en la rama financiera sus principales operaciones. En este caso, la estructura empresarial se parece mucho al de las empresas orientadas hacia una rama productiva, la diferencia básica consiste en la mínima importancia de la rama productiva o la completa inexistencia de la misma. Estas empresas, se estructuran de la siguiente forma:

1. Accionistas dominantes
2. Rama productiva del consorcio (rara vez)
3. Rama financiera del consorcio
4. Accionistas pulverizados
5. Depositantes
6. Consejo de administración
7. Dirección general
8. Trabajadores
9. Clientes

Una vez más, el que existan accionistas, consejo de administración y dirección general no significa que el control se comparta. En seguida se muestra el diagrama estructural de las empresas orientadas hacia la rama financiera.



**Figura 3.4 Estructura Corporativa de México Contemporáneo  
Elaboración Propia**

El papel de todos los miembros tampoco cambia mucho del papel que tienen en las empresas orientadas hacia la rama productiva, por lo que sólo se hará una breve referencia al papel de cada uno de ellos cuando haya algún cambio significativo respecto a la descripción ya realizada.

La rama productiva del consorcio (en verde) no tiene una importancia relevante y el pilar lo constituye la rama financiera (en azul). En esta se obtienen los recursos necesarios para la manutención del mismo. Las integraciones tanto verticales como horizontales son pocas.

Los Depositantes son mucho más importantes en estas empresas pues son ellos la fuente de la riqueza. Sin embargo, no tienen ninguna participación en la toma de decisiones.

Como se puede apreciar, en ambos casos el grupo de personas que forma una empresa es muy amplio pero cuando el Gobierno Corporativo concentra el poder, la empresa existe básicamente para satisfacer solo sus necesidades por la extracción de rentas. Deja así de lado las necesidades de los demás integrantes de la empresa, y finalmente, las de la sociedad en donde existan. Este comportamiento empresarial es posible porque la competencia es mínima, y se depende más de las conexiones que de la productividad empresarial en sí.

### **Composición del Gobierno Corporativo**

Tanto en las empresas orientadas hacia la Rama Productiva y la Rama Financiera existe una estructura formal y una estructura informal de poder. La estructura formal se representa mediante el Consejo de Administración y la Dirección General con todos los suficientes nombres que este pudiera adquirir. Ya se ha visto que los Accionistas

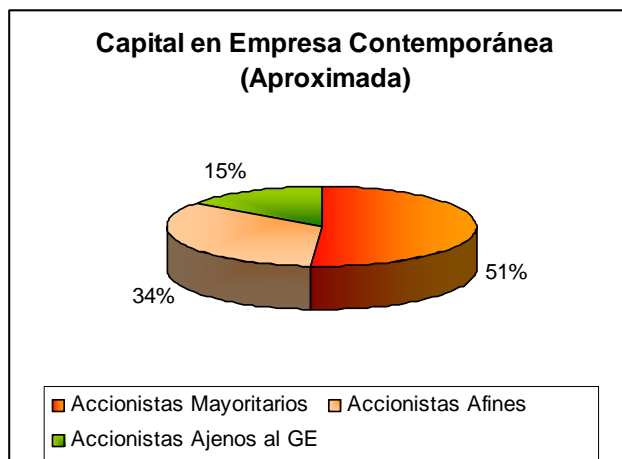
Dominantes buscan colocarse en puestos principalmente del Consejo de Administración y en menor medida dentro de la Dirección General. Por lo tanto, se puede decir que la independencia de ambos organismos centrales es nula.

La estructura informal se compone por la influencia que ejercen los Accionistas Dominantes dentro de la empresa. Ellos son quienes realmente ostentan el poder del consorcio. En ambos esquemas es posible apreciar que el diamante que representa a estos accionistas se extiende hasta alcanzar la Dirección General aunque en menor medida de lo que lo hace en el Consejo de Administración.

### **Aportaciones de Capital**

No existe información clara con respecto a este punto, pero es un hecho que la participación de los Accionistas Dominantes es fundamental, como también lo es el respaldo financiero a través de la rama financiera en el caso de las empresas orientadas hacia la rama productiva. En el caso de las empresas orientadas hacia la rama financiera la importancia de las aportaciones de los depositantes es mayor.

En seguida se muestran las gráficas de los datos obtenidos en el análisis de Castañeda (1998) sobre la participación de cada uno de los miembros:



**Gráfico 3.1 Integrantes de Gobierno Corporativo Tradicional de México Contemporáneo.  
Elaboración Propia**

Esta gráfica representa las aportaciones de Capital Aproximadas de los consorcios mexicanos hoy en día sin importar su orientación. Es aproximada por la disponibilidad de acciones en el mercado de valores varia. En el caso de los Accionistas Mayoritarios representados en rojo el 51% es casi una regla, mientras que las aportaciones de los Accionistas Afines y los Accionistas Ajenos completamente al Grupo Económico (GE) varían entre un 10% y un 20% (por eso se tomo 15 como media). Este porcentaje obviamente afecta las aportaciones de los Accionistas afines, es decir que también pertenecen al mismo Grupo Económico que los Accionistas Mayoritarios, con participaciones que van desde un 29% hasta un 39%.

En síntesis se puede decir que esta forma de Gobierno Corporativo y de estructura empresarial de mercado y de aportaciones de Capital obedece la condición general de México. Esto no significa que sea la única forma de Gobierno Corporativo posible en el país, o que funcione eficientemente, por lo que han surgido varios estudios que tratan de señalar tanto sus puntos débiles, como sus puntos fuertes. A continuación se mostrarán los resultados obtenidos por varios economistas y sociólogos al respecto.

### **3.6 Evaluación del Gobierno Corporativo Mexicano**

Además de la renuencia a aceptar inversionistas externos está el problema de la información poco confiable que los Grupos Económicos emiten. Esto ocasiona que los inversionistas necesiten incentivos muy fuertes y no tener otra opción de inversión. La desconfianza en la información ocasiona costos, denominados por Jensen y Meckling (1976) como el costo de agencia de la deuda, en otras palabras, el costo por tolerar la existencia de información asimétrica.

Si solo se muestra esta parte del análisis, se ve al empresariado mexicano como un ente meramente irracional. Por lo tanto, es necesario evaluar *también los costos por*

*la pérdida de control. los mercados accionarios no se han desarrollado, no es fácil obtener socios sin derecho a voto, lo que incrementa los costos de transacción.*<sup>12</sup>

Los argumentos anteriores comprueban la *tesis de Fukuyama que dice que las sociedades con un bajo nivel de confianza no tienen la capacidad de asociación requerida para la formación de grandes negocios y de redes de empresas pendientes vinculadas en relaciones de largo plazo*<sup>13</sup>.

Aún así, según Castañeda el modelo de Gobierno Corporativo mexicano tiene ventajas en una sociedad con escasa confianza social por ejemplo:

- a) La familia actúa como la fuente más confiable para hacer negocios.
- b) Los mecanismos de recompensa y castigo se refuerzan ya que la familia siempre será la familia. En cambio, si se tratara de un grupo no familiar, terminar las relaciones comerciales sería suficiente.
- c) Es más factible identificar las áreas que en un momento dado podrían requerir de mayor atención, lo que resultaría en una mejor distribución de los recursos.
- d) Como todos pertenecen al mismo grupo familiar, el beneficio se refleja en todos sus miembros, lo que incentiva a hacer bien las cosas.
- e) Dedicar tiempo y esfuerzo a la familia merece respeto social.
- f) Los flujos de información y tráfico de influencias son más ágiles.

Por supuesto, aún en sociedades con poca Confianza Social, también hay desventajas:

- a) Separar la vida personal y profesional puede ser muy complicado en caso de desacuerdos.
- b) La preparación profesional no es realmente importante mientras se sea parte de un grupo familiar.
- c) Se limita el crecimiento y desarrollo tecnológico de la empresa.

---

<sup>12</sup> CASTAÑEDA G “La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo”. Pág. 55

<sup>13</sup> CASTAÑEDA G “La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo”. Pág. 55

De esta forma, se puede decir que en las *sociedades con escasa Confianza Social se caracterizan por tener economías localizadas en sectores o industrias que utilizan tecnologías sencillas y requieren de habilidades generales fáciles de adquirir*<sup>14</sup>. Por el contrario, las sociedades con un buen nivel de Confianza Social tienen economías cuya producción se localiza en sectores altamente tecnificados, con conocimientos muy especializados.

En síntesis, el que a lo largo de la historia la economía mexicana ha sido dominada por empresas familiares, refleja la falta de una sociedad civil sólida. La carencia de Capital Social condiciona el patrón de desarrollo. De continuarse este comportamiento, la transición hacia una economía globalizada es muy complicada.

El papel del Gobierno Corporativo de las empresas es crucial en esta transición. Ellos como principales actores y tenedores del control deben primero entender la necesidad de cambiar la ideología empresarial y crear una cultura de Confianza Social aunque sea solo a nivel empresarial. Su ejemplo debe ser la base de esta creación de confianza, solo en la medida en la que ellos demuestren transparencia en sus procesos la gente que también esta involucrada con la empresa seguirá su ejemplo.

Tal vez cuando esta cultura ya este bien establecida y se pierda el temor a ceder el control a personas especializadas se podrán crear empresas competitivas que puedan hacer un frente sólido a los competidores extranjeros y también incursionar en mercados extranjeros de forma exitosa. La investigación y el desarrollo juegan un papel primordial en este proceso. Además de tener personal especializado e innovador, se necesita contar con una estructura empresarial que los apoye.

Entonces, es un conjunto de recursos que una empresa debe tener, no es solo un elemento. El conjunto de elementos necesarios reciben el nombre de Capital Intelectual,

---

<sup>14</sup> CASTAÑEDA G “La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo”. Pág. 51

que será tratado ampliamente en el siguiente Capítulo. Antes es necesario analizar la normatividad existente en México sobre el Gobierno Corporativo.

### **3.7 Normatividad sobre Gobierno Corporativo**

A raíz de los escándalos financieros ocurridos en Estados Unidos durante 2001 y 2002 los Gobiernos Corporativos de todo el mundo han perdido credibilidad y confianza. Con el objetivo de recuperar esa Confianza los gobiernos de varios países han establecido regulaciones que garanticen que el funcionamiento de los mismos es óptimo.

Estas regulaciones tratan de establecer parámetros bajo los cuales el desempeño del Gobierno Corporativo sea el mejor. Cuando esto sucede aumenta la confianza en ella de parte de los inversionistas, que a su vez, incrementa el valor de las acciones en el mercado de valores. El C.P Armando Rodríguez, Gerente de Auditoría Interna de KPMG – México menciona que los inversionistas pagan en promedio en nuestro país un 19% adicional sobre el precio de la acción cuando las empresas tienen buenos Gobiernos Corporativos.

Estas regulaciones protegen los intereses de los inversionistas y demás involucrados en la empresa al exigir mayor transparencia en los Estados Financieros pero también en todos los procesos de la empresa, lo que resultará en una mayor confianza por parte de todos los involucrados.

Los beneficios adicionales que una empresa tiene al apegarse a la normatividad sobre Gobierno Corporativo es lograr concretar financiamiento para proyectos de Largo Plazo y un mejor monitoreo de la empresa, lo que lleva a un mejor conocimiento y control sobre los riesgos y contingencias que la empresa tiene o puede llegar a tener.

En México existe desde 1933 la Ley General de Sociedades Mercantiles que establece las especies de sociedades mercantiles legales en México, y algunos



lineamientos sobre la dirección de los mismos. Sin embargo, no es suficiente para incrementar la confianza, por lo que surgió el “Código de Mejores Prácticas Corporativas”. Algunas otras de estas regulaciones son la “Ley Sarbanes – Oxley”, el “Comité Blue Ribbon” y las “Normas y Reglas de NASD Y NYSE” en Estados Unidos, “Turnbull” en el Reino Unido, el “Reporte Vienot” en Francia, la “Regla sobre Gobierno Corporativo” en Alemania, además de 43 Códigos Adicionales que se manejan en la Unión Europea y el “Código de Comercio” en Japón, entre otros.

En seguida se hará un breve análisis de las disposiciones de Ley General de Sociedades Mercantiles y del Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también de la “Ley Sarbanes – Oxley” por la importancia de este país en nuestra economía y que actualmente hay aproximadamente 20 empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE) que deben cumplir con esta Ley.

### **3.7.1 Ley General de Sociedades Mercantiles**

En el primer capítulo se trata la constitución y funcionamiento de las sociedades en general. Hay seis tipos de sociedades mercantiles reconocidas: Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad Cooperativa. Las cinco primeras pueden ser de Capital Variable.

Dentro de los requisitos de las Actas Constitutivas de las Sociedades se encuentra la indicación de las aportaciones de capital de cada socio, así como los nombres de las personas que se hacen responsables de la Administración de la empresa. Estos administradores tendrán a su vez la representación de la empresa.

Las utilidades deben ser distribuidas en forma proporcional a las aportaciones de cada uno de los socios. Esta debe contar con la aprobación de la Asamblea de Socios,

pero es rara la empresa que cuenta con una Asamblea de Socios formalmente constituida. Además de cumplir con los requerimientos generales de suscripción, se debe establecer el número de acciones y el valor de cada acción y se debe tener un registro actualizado de los accionistas y el monto aportado por cada uno de ellos.

La Administración de la Sociedad está bajo la responsabilidad de una o varias personas propias o ajenas a los accionistas de forma temporal. Cuando son varias personas, recibe el nombre de Consejo de Administración. La asistencia mínima de miembros debe ser del 50% en las juntas para que las decisiones tomadas sean válidas. Los miembros del Consejo pueden a su vez nombrar gerentes para fines específicos.

Como puede verse, no existe ninguna protección real y efectiva para los Accionistas Pulverizados, pues las decisiones más importantes las pueden llevar a cabo los accionistas capitalistas más importantes. De aquí la necesidad de emitir nueva normatividad que además de buscar seguridad para los Accionistas Pulverizados, busca apegar a las normas internacionales sobre Gobierno Corporativo.

### **3.7.2 Código de Mejores Prácticas Corporativas**

Fue realizado por un Comité formado principalmente por empresarios de diversas industrias. Su aplicación es voluntaria, por lo que su enfoque no se limita solo a las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

Los principales objetivos de este Código son:

- Ampliar la información sobre la estructura administrativa y las funciones de sus miembros.
- Lograr que las empresas muestren información financiera suficiente a todos los usuarios de la información financiera.
- Promover participación y comunicación entre Consejeros.

El primer apartado está dedicado al Consejo de Administración. En esta se menciona que es responsabilidad de todos los miembros del citado Consejo la definición de la visión estratégica y la aprobación de la gestión en general. Para que estas funciones se puedan llevar a cabo de forma efectiva es importante que este Consejo incluya personas ajenas a la empresa para que pueda dar un punto de vista externo además de que haya organismos auxiliares que puedan analizar cada aspecto con más profundidad para que las decisiones del Consejo sean las mejores. Se destaca la responsabilidad del Consejero por informarse adecuadamente sobre la empresa, procedimiento, clientes, proveedores, etc.

Las recomendaciones en cuanto a la integración del Consejo están enfocadas en conseguir que se conforme por una variedad de personas para lograr varios puntos de vista y opiniones durante las juntas, pero no es número excesivo para entorpecer el funcionamiento del mismo. Además que cada miembro elija su suplente para que en caso necesario vaya a las juntas y mantenga la posición del titular.

También que los consejeros independientes tengan efectivamente esta condición y que representen al menos el 20% del total del Consejo de Administración.

Se invita también a la creación de organismos intermedios que pongan mayor atención en una de las tres áreas que se consideran cruciales: Evaluación y Compensación, Auditoría y Finanzas y Planeación. Al estar especializados en una de las áreas antes mencionadas, estos consejos intermedios funcionarán únicamente como apoyo en las decisiones del Consejo de Administración. Estos consejos intermedios deben estar compuestos por entre tres y siete consejeros propietarios.

En cuanto a su forma de operar, se recomienda que se reúna al menos cuatro veces al año, en donde una se dedique especialmente a la definición de las metas y objetivos a mediano y a largo plazo. Como punto final de este primer apartado se hace

énfasis en la necesidad de la comunicación efectiva entre todos los miembros del Consejo para lograr la operación efectiva del Consejo de Administración.

En el quinto y último apartado se trata la revelación de la información hacia los accionistas. En primer término se destaca la importancia de proporcionar información útil a los accionistas, lo que se logra cuando se da información con suficiente detalle. Finalmente, se sugiere que haya un Comité especial para informar a los accionistas y a los accionistas potenciales de todos los asuntos que ocupan a la empresa, así como la formación del Consejo y los Comités Intermedios, así como las decisiones tomadas.

En general se puede decir que la aplicación de este Código incrementará la transparencia de la información mostrada y por lo tanto la confianza de inversionistas y usuarios. Sin embargo, no trata de dar mayor participación a los Inversionistas menores o pulverizados. De esta forma, el poder de decisión sigue residiendo totalmente en los Accionistas Dominantes, pertenecientes a un Grupo Económico.

### **3.7.3 Ley Sarbanes – Oxley**

Esta Ley fue firmada el 30 de Julio de 2002 por el presidente de los Estados Unidos de América. Se hizo con el objetivo de “proteger a los inversionistas al incrementar la exactitud y credibilidad de la información financiera revelada”. Esta Ley no solo establece nuevas reglas, también incrementa los castigos.

A diferencia del Código de Buenas Practicas Corporativas, la Ley Sarbanes – Oxley debe ser aplicada en todas las empresas de Estados Unidos, así como las empresas que cotizan ya sea en el Mercado de Valores de Nueva York (NYSE) o en el Mercado de Valores de Empresas de Tecnología (NASD). La Ley Sarbanes – Oxley esta dividida en 11 apartados

El primero esta dedicado en la creación de un Comité encargado de revisar las políticas contables de las empresas públicas y denunciar las malas prácticas contables que se estén llevando a cabo para su penalización. Este comité estará formado por cinco personas de las que solo dos podrán ejercer la profesión contable y ninguna de ellas puede recibir dinero o estar relacionada de alguna forma con alguna empresa pública. Este Comité tiene autoridad suficiente para analizar las operaciones de las empresas y decidir si están realizando adecuadamente sus Estados Financieros, así como denunciar y / o aplicar el correctivo correspondiente en caso de que no tenga buenas prácticas contables.

El segundo apartado esta dedicado a la Independencia de los Auditores. Destaca la necesidad de que una firma contable que provea el servicio de Auditoria Externa no proporcione ningún otro tipo de servicio relacionado con la auditoria a la empresa. Se debe cambiar de firma de auditoria externa cada cinco ejercicios fiscales. Para garantizar la independencia de los Auditores Externos, estos deben no haber sido empleados o miembros de alguno de sus comités al menos un año antes.

El tercer apartado se refiere a la responsabilidad corporativa. La sección 301 esta dedicada a los Comités de Auditoria de las empresas públicas. En primer término se establecen las reglas de la comisión, dentro de las que destaca la imposibilidad de inscribir documentos por parte de empresas que no cumplan con la Ley Sarbanes – Oxley. En segundo la responsabilidad ligada a los despachos que auditan empresas públicas, que en todos los casos será responsabilidad completa por todo lo que sus clientes inscritos en la bolsa informen. En tercero habla sobre la independencia que debe haber entre los miembros de la Firma de Auditoria Interna y la empresa con el objetivo que la auditoria proporcionada sea efectiva.

La sección 302 trata la responsabilidad corporativa por los reportes financieros. Se debe asegurar que se ha hecho una revisión a fondo de la información presentada, que la información es correcta, que corresponde al periodo de tiempo expresado en los mismos, que el cuerpo directivo de la empresa asume completa responsabilidad por el diseño, implantación, funcionamiento y operación de los controles internos de la misma. Se debe denunciar cualquier sospecha de ineficiencia de los controles internos o bien de las personas encargadas de aplicarlos y de cualquier cambio significativo en los Controles Internos dispuestos por la Administración de un periodo a otro.

El resto de las secciones de este tercer apartado están enfocadas en evitar la influencia de los interesados o usuarios de la información financiera hacia el cuerpo de auditoría externa. Dentro de los puntos se encuentran el impedimento de alterar los documentos emitidos por los auditores para el fin que fuera, de otorgar premios o recompensas cuantiosas a los auditores externos por cualquier motivo. También se establece la responsabilidad de los abogados de las empresas una vez que entró en vigor esta Ley.

El título cuarto de la Ley trata las disposiciones relativas a la información financiera. En primer término destaca en la sección 401 la necesidad de que sea un despacho contable, debidamente registrado el que los emita de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados. Esta disposición también afecta a los estados pro forma que se enfatiza deben ser realizados sobre bases objetivas, así como los estados financieros de las sociedades no lucrativas entre otros.

En la sección 402 se trata la imposibilidad de otorgar préstamos a los ejecutivos de alto nivel. En la sección 403 se tratan las operaciones que involucren al Gobierno Corporativo y a los principales accionistas. Al respecto menciona la necesidad de llevar un registro sobre los tenedores de cualquier documento que lo haga propietario de al

menos el 10% del Capital total y sus beneficiarios. La sección 404 vuelve a marcar la responsabilidad del Gobierno Corporativo sobre el Control Interno de la empresa. La sección 406 se establece la necesidad de la creación de un Código que Ética para los miembros del Consejo de Administración principalmente pero que también conozcan todos los usuarios de la información financiera de la empresa. Dentro de los aspectos que se deben tratar en este código de ética deben estar los conflictos de intereses, la calidad de la información financiera emitida y la concordancia con las disposiciones legales.

Este último punto es tratado con mayor amplitud en el quinto apartado. En este se hace un análisis de los posibles conflictos de intereses. En primer término se obliga a que las empresas establezcan una normatividad que garantice que no habrá conflicto de intereses del personal clave en los puestos de mayor importancia estratégica en una plazo no mayor a un año a partir de la entrada en vigor de esta Ley. De la misma forma se deben acatar las disposiciones establecidas y todos los posibles conflictos de interés deben ser dados a conocer al público en general con suficiente detalle para que estas puedan ser evaluados.

El sexto apartado solo hace un recuento de las facultades de la autoridad sobre las empresas así como los montos que le deben ser aportados para ejercer sus funciones. El séptimo apartado trata sobre los estudios y reportes que deben ser emitidos y las disposiciones legales que se tomarán contra las violaciones y los violadores de las disposiciones al respecto.

El apartado número ocho trata sobre los fraudes contables por parte de las corporaciones. En este se describen tanto las violaciones como las penas a que se hacen acreedores los participantes de las violaciones como pueden ser la alteración de documentos, la obstrucción de los procesos legales que buscan la justicia y la protección

y apoyo a los empleados que denuncien este tipo de faltas. También se contempla el fraude hacia los inversionistas.

El noveno apartado esta dedicado a las penas para los infractores de la ley que estén en puestos directivos. Se contempla desde la conspiración para cometerlos, por fraudes menores, fraudes cometidos contra los fondos de retiro de los empleados, por fraudes en los Estados Financieros. Este apartado es especialmente importante tras los escándalos financieros ocurridos a lo largo de 2001.

El apartado número 10 trata sobre los impuestos de una forma muy superficial. El apartado número once trata sobre la contabilidad de fraudes corporativos. En esta última sección se vuelve a hacer hincapié en los diferentes tipos de fraude que es posible cometer dentro de una empresa, la responsabilidad de denunciar a los infractores y las penas establecidas para cada tipo de fraude.

Como puede apreciarse, en general esta es una disposición legal mucho más estricta que la emitida en México. Esto se debe sin duda a las condiciones diferentes del mercado, que hace que en México se este aún tratando de crear una estructura empresarial adecuada para el desarrollo de empresas más competitivas a través de la captación de capital a través de inversionistas externos que hasta el momento no tienen la confianza suficiente en los Gobiernos Corporativos de las empresas de que los beneficios económicos serán distribuidos de forma justa. Mientras tanto, en Estados Unidos, esta normatividad esta enfocada en recuperar la confianza de los inversionistas.

En México aún no se alcanza una estructura empresarial propia para los mercados internacionales y por eso las Leyes tratan de incentivar su desarrollo. En Estados Unidos esta estructura ha superado la normatividad y por esto están enfocados en recuperar el control de la situación.



En síntesis, se muestra un cuadro en donde se hace una comparación entre la normatividad mexicana y la estadounidense basado en la exposición del C.P Armando Rodríguez antes mencionado.

	<b>CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS</b>	<b>LEY SARBANES - OXLEY</b>
Dirigido a:	Empresas en General.	Empresas inscritas en Bolsas de Valores en primera instancia.
Carácter:	Opcional.	Obligatorio para las empresas suscritas en las Bolsas de Valores de este país.
Independencia requerida del Gobierno Corporativo:	20% de los miembros del Consejo de Administración y 100% en el caso de los Auditores.	100% de los miembros del Consejo de Administración, Auditores y demás órganos directivos.
Encargado del área financiera:	Alguien con experiencia en el área	Un experto en Finanzas
Grado de revelación requerido:	Todo lo que se considere importante a juicio de los Contadores y el Consejo de Administración.	Mencionar con suficiente grado de detalle cada uno de los eventos relevantes de la empresa.
Actitud hacia los préstamos para los Directivos.	No hay nada al respecto.	Prohibido bajo cualquier circunstancia.
Actitud hacia un Código de Ética Empresarial:	No hay nada al respecto.	Es requisito contar con un Código de Ética empresarial y vigilar su correcta aplicación.
Penalización ante faltas en la aplicación de la Normatividad:	No hay nada al respecto.	Penas muy altas.