

CAPÍTULO V

RELACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO CON EL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS QUE COTIZAN EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

Hasta ahora se ha realizado un análisis de los Gobiernos Corporativos típico en las empresas mexicanas. Se ha mostrado información que indica que la gran mayoría de los grandes consorcios mexicanos pertenecen a Grupos Económicos. La estructura formal del Gobierno Corporativo cuenta con un Consejo de Administración, formado en su mayoría por accionistas mayoritarios y una Dirección General, integrada en su mayoría por personas ajenas al grupo familiar pero también hay accionistas mayoritarios.

Los accionistas mayoritarios o dominantes son quienes realmente tienen el control aún cuando no formen parte de la estructura formal. Actúan influyendo en el Consejo de Administración a través de los accionistas mayoritarios que sí forman parte del mismo. Al ser empresas con poder decisión totalmente familiar, los intereses familiares son prioritarios. Entonces, las empresas se convierten en medios para mantener su estatus más que para impulsar el crecimiento de la sociedad en general.

Además de los inversionistas miembros del Grupo Económico (accionistas dominantes) están los inversionistas ajenos a dicho grupo (accionistas externos). Estos tienen acceso a una parte limitada de capital accionario, que según algunos estudios oscila entre el 10 y el 20% del total de su capital en la Bolsa. Esta participación mínima dificulta que su grado de influencia en la toma de decisiones aumente.

La parte operativa de la empresa se conforma por una Rama Productiva (que transforma o comercializa bienes o proporciona servicios) y otra Financiera (que ofrecen servicios de ahorro, inversión, crédito, etc.) Los consorcios normalmente se

inclinan hacia una rama u la otra. En ambos casos necesitan de sus empleados son la fuente de la creatividad que puede llegar a convertirse en Conocimiento Organizacional. Además una empresa necesita de sus clientes / depositantes, y los proveedores. El papel de todos ellos en la toma de decisiones es nula.

También se ha analizado lo que es el Capital Intelectual y las diferentes formas de medición y cuantificación del mismo. La importancia del Capital Intelectual radica en el hecho de que es fuente de valor. El modelo de valor que mejor explica esta relación es el Balanced Scorecard al explicar la influencia del Capital Intelectual sobre los resultados financieros en una relación “Causa – Efecto”. El modelo del Navegador Skandia es una valiosa herramienta para explicar la composición del Capital Intelectual. Por medio de su esquema de valor podemos ver que la parte más cuantificable del Capital Intelectual es la Propiedad Intelectual.

Con las bases ya establecidas, se relaciona ahora la forma del Gobierno Corporativo con el desarrollo del Capital Intelectual en las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Este análisis se llevó a cabo mediante una revisión de los Reportes Anuales que las 153 empresas listadas deben entregar cada año. Ahora, dado que no hay empresas actualmente que apliquen los Métodos Cualitativos del Medición del Capital Intelectual de forma regular y que lo muestren al público en general, se debió tomar solo la parte relativa a la revelación de la Investigación y el Desarrollo como lo establece desde 2003 el Boletín C8.

Este razonamiento no es preciso pues omite el valor que añaden el Capital Humano, el Capital Cliente y el Capital Procesos (cruciales en el desarrollo de Ventajas Competitivas hoy en día). Sin embargo, es válido considerarlo para efectos de medir el desarrollo del Capital Intelectual dado que es la actividad mediante la cual el Capital

Humano con el apoyo del Capital Estructural logra crear Activos Intelectuales. Entonces, la importancia de contabilizar la Investigación y el Desarrollo se encuentra en el hecho de ser la base del Capital Intelectual de las empresas tal como lo indica el modelo del Balanced Scorecard y el Navegador Skandia.

Adicionalmente, no se ha logrado un consenso sobre la forma en las que tanto el Capital Humano como el Capital Estructural deban medirse. Esto no significa que no se les pueda medir y cuantificar. Seguramente las empresas lo hacen de una forma u otra (quizá no concientemente) y toda esta información la mantienen como “interna”, por lo que no es de fácil acceso, además se imposibilita cualquier intento de comparación pues son bases distintas en cada caso.

El estudio aplicado consistió en cuatro partes:

- Revisión de los Reportes Anuales de las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores con el objetivo de identificar a las empresas en donde se cuenta con algún tipo de Propiedad Intelectual reconocida por el IMPI.
- Análisis sobre el origen de esta Propiedad Intelectual (si fue desarrollada internamente, o son derechos adquiridos, como sería el caso de las licencias)
- Análisis de la de la aplicación de los Boletines C8 y C15 en el caso de las empresas en donde la Propiedad Intelectual se desarrolló internamente.
- Análisis de los Gobiernos Corporativos de estas empresas con otras en donde no se desarrolla Propiedad Intelectual.

5.1 Identificación de Empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana y poseen Propiedad Intelectual

Durante esta primera etapa se analizaron los Reportes Anuales 2003 en donde se muestran los Estados Financieros 2002 y 2003 de las empresas que se encuentran

listadas en BMV hasta marzo de 2005. El periodo de estudio se debió a que el Boletín C8 sobre Activos Intangibles entró en vigor el primero de enero 2003, y a que hasta finales de marzo 2005, no había ninguna empresa que mostrara su Reporte Anual 2004.

Se encontró un total de 153 empresas pertenecientes a diferentes sectores industriales, de servicios y comerciales. Sin embargo, únicamente el 75% mostraba su Reporte Anual. Este porcentaje corresponde a 114 empresas. El resto no mostraban ligas hacia su Informe Anual, o bien, las ligas estaban defectuosas por lo que no se consiguió seguirlas hasta los Estados Financieros (el caso de GOMO).

De estas 114 empresas, 103 reconocen la propiedad o derecho de uso de algún tipo de Propiedad Intelectual (patentes, licencias, marcas u otro tipo). La identificación de estos elementos se llevó a cabo mediante el estudio de los Reportes Anuales en la sección: La Compañía; Descripción del Negocio; Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos que correspondía casi siempre a la segunda sección, inciso b, tercer punto.

A continuación se muestra una gráfica que representa la proporción cada una de las proporciones hasta ahora mencionadas.

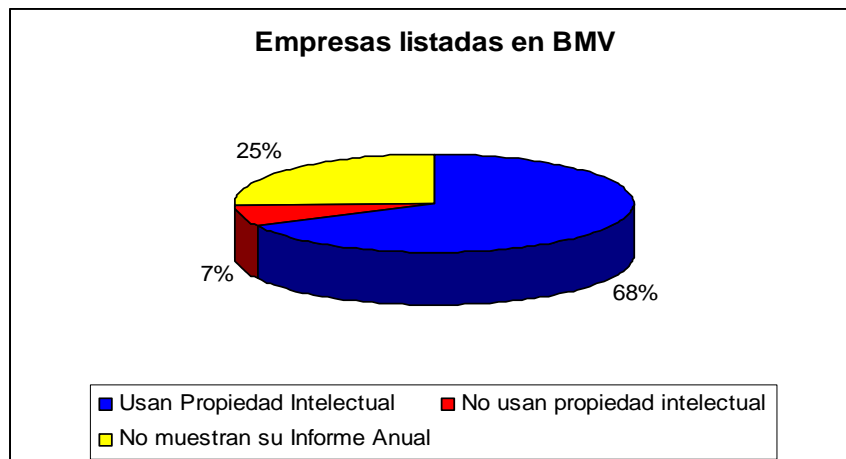


Gráfico 5.1 Proporción de empresas listadas en BMV.
Elaboración propia

Los tipos de Propiedad Intelectual que las empresas poseen son variados. En seguida se presenta una gráfica que muestra el tipo de Propiedad Intelectual y el número de empresas listadas en BMV que lo posee. La suma de empresas (mostrado sobre cada una de las barras) no será de 103 que corresponde al número de empresas ya que el 52% de ellas poseen más de un tipo de Propiedad Industrial.

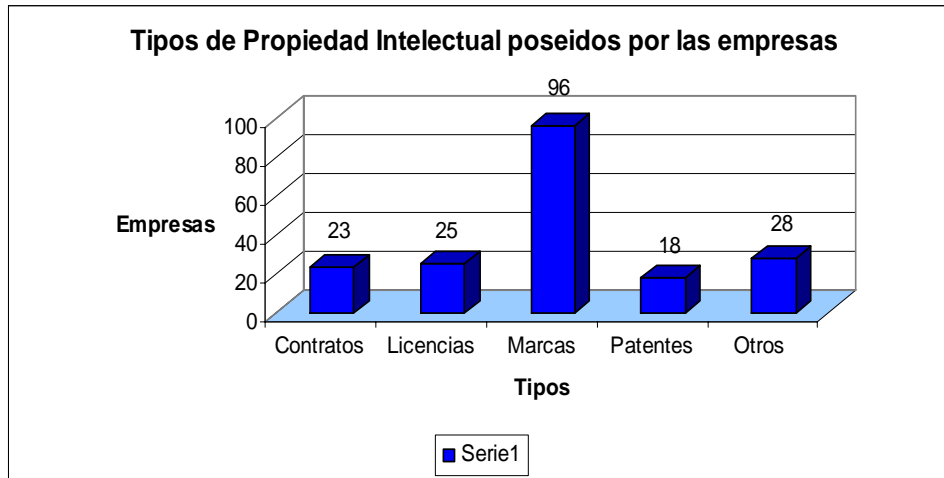


Gráfico 5.2 Tipos de Propiedad Intelectual poseídos por las empresas.
Elaboración propia

El siguiente paso consistió en identificar el origen de la Propiedad Intelectual. Este parte es sumamente importante ya que para decir que una empresa tiene Capital Intelectual es necesario que los Activos Intelectuales hayan sido desarrollados en la empresa. De esta forma, las empresas que solo poseen títulos que conceden derecho de uso a la empresa que lo posee deben ser separadas de aquellas empresas que si desarrollan internamente su Propiedad Intelectual.

5.2 Análisis del origen de la Propiedad Intelectual

La identificación del origen de la Propiedad Intelectual de las empresas que reconocen el uso de Propiedad Intelectual se realizó con base en la misma sección de los Informes Anuales ya mencionada. En esta también se indica el titular de los mismos.

Los resultados se muestran a continuación:

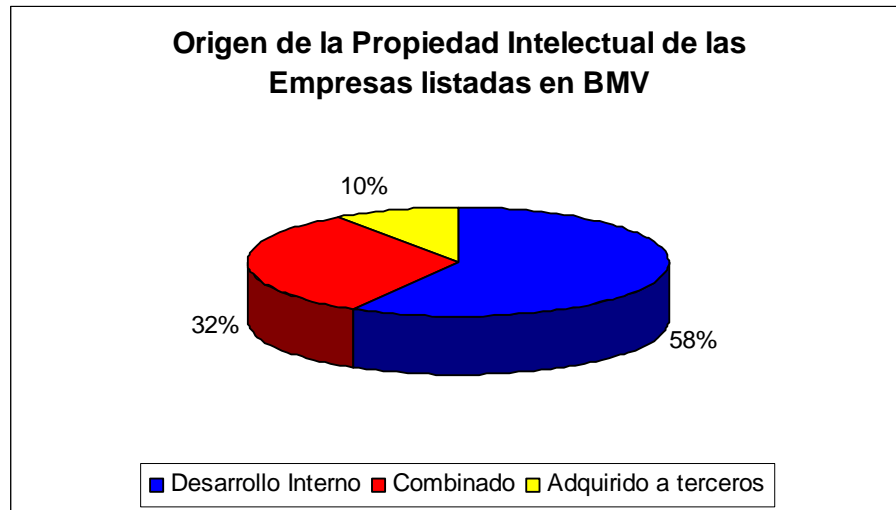


Gráfico 5.3 Origen de la Propiedad Intelectual de las Empresas listadas en BMV. Elaboración propia

La proporción más grande, tal como se muestra en la gráfica, corresponde a las empresas que desarrollan internamente su Propiedad Intelectual con un 58% de un total de 60 empresas. Esta proporción es alta, rechazando en parte la teoría de que las empresas mexicanas no se preocupan por desarrollar innovaciones expuesta en el Capítulo relativo al Gobierno Corporativo. Se dice que se rechaza en parte esta teoría por que hay que considerar que las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana no son forzosamente una representación fiel del resto de las empresas mexicanas.

El 32% de las empresas tiene tanto Propiedad Intelectual desarrollada internamente como derechos de uso otorgados por terceros. El 10% restante corresponde a empresas que solo poseen Propiedad Intelectual adquirida de terceros. Por terceros me refiero a personas o instituciones no relacionadas con la empresa. Se puede ver una relación de las empresas que pertenecen a cada una de estas clasificaciones en el anexo 1, en las páginas 165 a 168.

La variedad de tipos de Propiedad Intelectual que las empresas poseen se muestran en la siguiente gráfica junto con el número de empresas que lo poseen. La suma de las empresas (mostrado sobre cada una de las barras) no será de 60 que corresponde al número de empresas que desarrollan internamente su Propiedad Intelectual, ya que el 47% de ellas poseen más de un tipo.

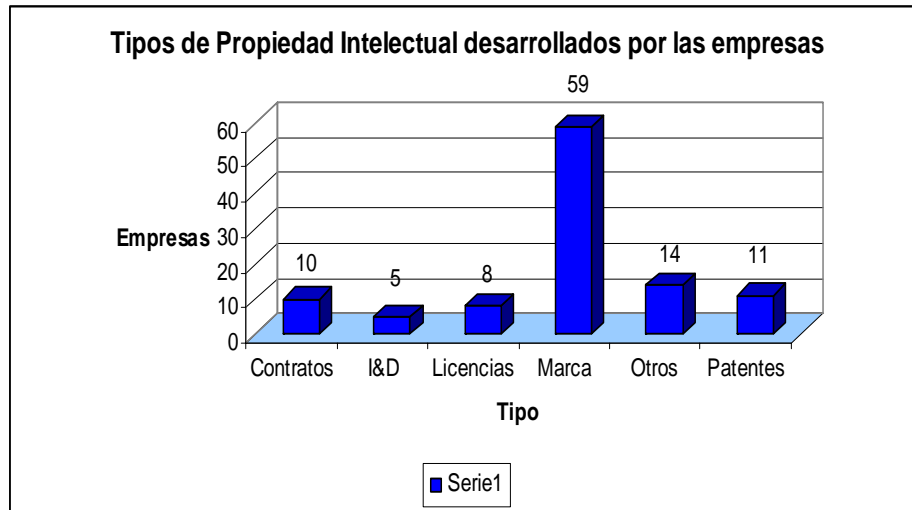


Gráfico 5.4 Tipos de Propiedad Intelectual que las Empresas desarrollan
Elaboración propia

El tipo más común de Propiedad Intelectual son las marcas, de hecho, solo una empresa (VALUEGE) no tiene registrada su marca. Le sigue el rubro de otros, en donde se integran avisos comerciales y slogans entre otros. Es importante destacar que aunque estas 60 empresas desarrollan Propiedad Intelectual internamente, solo 5 de ellas mencionan la existencia de una división dedicada a la “Innovación y Desarrollo” (I&D). Estas cinco empresas son CEMEX, GFNORTE, GRUMA, LAMOSA, y MASECA.

Ahora, aunque estas empresas desarrollan internamente su Propiedad Intelectual, no todas ellas lo contabilizan conforme a los Boletines C8 y C15 (establece los parámetros para calcular el deterioro de los Activos de Larga Duración). Esto quiere

decir que aunque las actividades de desarrollo de Capital Intelectual se llevan a cabo no se revela en sus Estados Financieros.

La consecuencia es que las empresas siguen teniendo diferencias muy altas entre su valor en libros y el valor en el mercado. Esa es precisamente la razón por la que se está tratando de crear medidas de Capital Intelectual confiables. Entonces, aunque las empresas se preocupan por su Capital Intelectual, no se ocupan por gestionarlo. Y es precisamente a través de la gestión que el Capital Intelectual crea valor para la empresa.

5.3 Análisis sobre la aplicación de los Boletines C8 y C15

Este paso de determinó cuantas de estas empresas hacen inversiones en Investigación y Desarrollo y lo revelan en sus Estados Financieros conforme a los Boletines C8 y C15. Para esto se revisó cada uno de los Estados Financieros de las empresas 60 empresas que desarrollan internamente su Propiedad Intelectual, así como las notas de las mismas para identificar ya sea la cuantificación de la Investigación y el Desarrollo, o la cuantificación de las patentes, licencias, marcas y otros contratos similares.

En este caso solo se tomaron en cuenta las empresas que mostraban los rubros “Activos Intangibles” o “Otros Activos” cuando se mostraba suficiente detalle que permitiera asegurar que se trata de Investigación, Desarrollo o hacía referencia a algún tipo de Propiedad Intelectual en las notas a los Estados Financieros.

Los resultados son un tanto desalentadores, ya que de las 60 empresas, solo 11 tienen alguno de los rubros buscados. Del resto se 9 no muestran sus Estados Financieros y las otras 40 no revelan Investigación, Desarrollo o algún tipo de Propiedad Intelectual.

Dado que la proporción de empresas ha disminuido considerablemente, se muestra en seguida una tabla en donde se muestra la clave con la que la empresa cotiza

en la Bolsa, su nombre completo, el rubro que revela en su Balance General en la parte “Activos Fijos” y el monto de los mismos durante 2002 y 2003.

CLAVE	NOMBRE	2002	2002	RUBRO
AGRIEXP	Agro Industrial Exportadora S.A de C.V	\$5,130	\$3,784	Patentes y Marcas
BIMBO	Grupo Bimbo S.A de C.V	\$3,164,000	\$2,549,000	Marcas y Derechos
COLLADO	G Collado S.A de C.V	N/D	\$25,229	Activos Intangibles
GRUMA	Gruma S.A de C.V	\$931,109	\$812,191	Activos Intangibles
MASECA	Grupo Industrial Maseca S.A de C.V	\$369,865	\$137,519	Otros Activos (I&D)
MINSA	Grupo Minisa S.A de C.V	\$285,765	\$257,161	Marcas
TELECOM	Carso Global Telecom S.A de C.V	\$627,947	\$586,933	Licencias
TELMEX	Teléfonos de México S.A de C.V	\$627,947	\$586,933	Licencias
TLEVISA	Grupo Televisa S.A de C.V	\$5,029,801	\$4,670,578	Derechos
TVAZTECA	TV Azteca S.A de C.V	\$3,890,248	\$3,851,552	Concesiones
VALLE	Jugos del Valle S.A de C.V	\$31,396	\$39,959	Patentes y Marcas

**Cuadro 5.1 Empresas que revelan en sus Estados Financieros su Propiedad Intelectual.
Elaboración Propia**

Todas las cantidades están expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003. COLLADO, solo muestra la información financiera de 2003. TELECOM y TELMEX tienen exactamente el mismo monto registrado de Propiedad Intelectual en forma de Licencias, esto se debe a que TELMEX es propietaria mayoritaria de TELECOM, por lo tanto serán consideradas una sola entidad.

Es muy importante destacar el hecho de que solo una de estas empresas tiene el rubro “Investigación y Desarrollo” revelado en los Estados Financieros (MASECA). La explicación es que tal como lo indica el Boletín, una Investigación no puede ser revelada como tal hasta se tenga la certeza de que serán redituables. Por lo tanto no se puede registrar como Activo hasta que se sepa que la innovación en cuestión será exitosa, lo que muchas veces ocurre hasta etapas avanzadas del Desarrollo.

Entonces, aunque la aplicación de este Boletín es muy útil y sin lugar a duda incrementa el valor de las empresas ante los inversionistas, es un tanto limitativo en el reconocimiento de ambos conceptos por materia de tiempo más que nada.

Ahora, el valor que cada uno de estos conceptos tiene para la empresa depende mucho del contexto de la misma. Lo que es valioso para una empresa no es valioso para todas las demás empresas en un sentido estricto. El contexto de una empresa este definido por las condiciones internas (debilidades y fortaleces en un análisis SWOT) y las condiciones externas (oportunidades y amenazas).

Para la asignación de valor, hay dos aspectos fundamentales de la empresa: los valores de las personas que la dirigen y la estrategia empresaria. Con los valores de las personas del Gobierno Corporativo de una empresa se puede saber que cosas son importantes. Los valores son las creencias generales de un grupo de personas, estos determinan la visión empresarial marcan cuáles son las actividades más importantes. La creatividad de las personas, su capacidad de cooperación y su sensibilidad son la base del desarrollo del Capital Intelectual.

En seguida se analizarán los Gobiernos Corporativos de las empresas en donde si se lleva un registro contable de las patentes, licencias, marcas y otros contratos similares conforme a los Boletines C8 y C15 y de los Gobiernos Corporativos de las empresas en la Propiedad Intelectual es adquirida de terceros. El fin es identificar características propias de las empresas pertenecientes a cada una de estas clasificaciones para hacer una comparación entre ambas.

5.4 Análisis de los Gobiernos Corporativos

Es posible usar solo una muestra y no la totalidad de las empresas ya que los antecedentes históricos tratados en el Capítulo III indican que las empresas mexicanas tienen un patrón corporativo bien definido. Entonces, se determinó cuál sería el número de empresas que con un margen de error de 5% fueran representativas del 100% de las empresas que contabilizan su Propiedad Intelectual (población = 10). La otra parte de la

comparación estará determinada por las empresas que no desarrollan su Propiedad Intelectual internamente, en donde se determinó el número de empresas que con un margen de error (5%) fueran representativas del 100% de las empresas dentro de esta clasificación (población = 10). En ambos casos se consideró que alrededor del 90% de las empresas mexicanas pertenecen a Grupos Económicos.

La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$n = \frac{n'}{1+(n'/N)}$$

En donde n es el número de empresas representativas, n' es el resultado de la probabilidad dada entre el error estándar y N es la población. Entonces, para poder determinar con un 95% de seguridad como se conforma el Gobierno Típico Mexicano de las empresas en donde contabilizan el Desarrollo de Propiedad Intelectual es necesario analizar 8 de las 10 empresas identificadas. El tamaño de la muestra se repite para las empresas que adquieren la totalidad de su Propiedad Intelectual debido a que el tamaño de la población es el mismo.

5.4.1 Empresas que desarrollan internamente su Propiedad Intelectual

Para la elección de las 8 empresas a ser analizadas, se le dio prioridad a las que también mencionaron contar con una división de Investigación y Desarrollo (que solo son 2 de las 10) y el resto fue elegido al azar. Entonces, se analizarán las siguientes empresas:

- AGRIEXP
- BIMBO
- COLLADO
- GRUMA
- MASECA
- TELMEX
- TLEVISA
- VALLE

Para identificar la composición del Gobierno Corporativo se analizó la “Historia” de las empresas y la sección relativa a la “Administración” y al “Mercado Accionario”. En seguida se muestran los aspectos más importantes de una de las empresas analizadas.

- **Agro Exportadora Industrial S.A de C.V (AGRIEXP)**

Se dedica al procesamiento de frutas y verduras. Existe desde 1977 cuando el señor Ricardo Alcalá Luna compró una pequeña empresa que ya se dedicaba a esa actividad en Guadalajara, Jalisco. En 1995 la Asamblea General de Accionistas acordó escindir todas sus actividades productivas a sus subsidiarias, lo que le ha permitido actuar como controladora pura. Ingresó en la Bolsa Mexicana de Valores en ese mismo año con aproximadamente el 30% de su Capital con una serie única con acciones clase “A” si valor nominal. Hasta finales de 2003 tenía un total de 175,000,000 acciones registradas en la Bolsa. Sin embargo, la disponibilidad de capital en el mercado ha venido disminuyendo significativamente. En la gráfica se muestra la relación de los Accionistas que tenía la empresa hasta el 31 de diciembre de 2003.

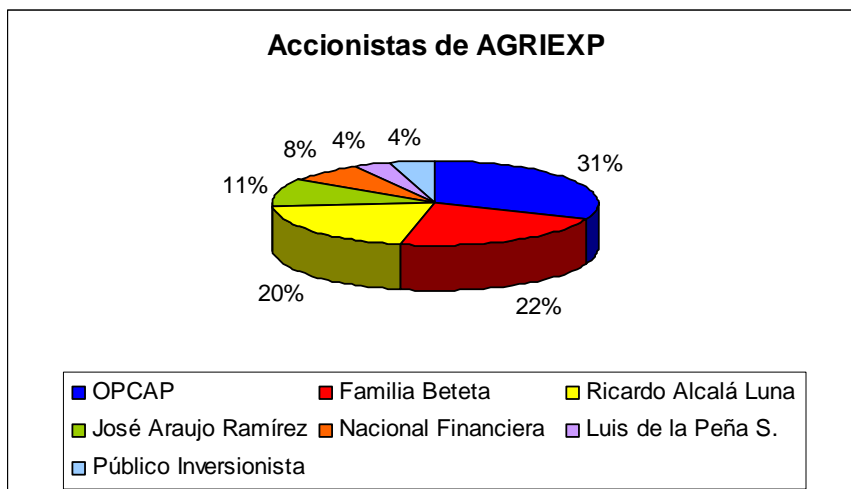


Gráfico 5.5 Tenedores de acciones de AGRIEXP
Elaboración propia

Se ha observado que el monto de Capital que representan las acciones disponibles ha disminuido considerablemente desde 1999. De hecho, a finales de 2003, el capital correspondía a penas al 4% del Capital Total. La estructura de la tenencia accionaria esta constituida de tal forma que alrededor del 85% pertenece a cuatro accionistas, de los cuales dos (Ricardo Alcalá Luna y José Araujo Ramírez con el 20 y el 11% respectivamente) son miembros del Consejo de Administración. Su Gobierno Corporativo esta integrado por un Consejo de Administración y la Dirección General. El Consejo de Administración se forma por seis personas de las cuales ningún miembro parece estar relacionado por familia.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales se supera el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas al igual que el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoria, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código y se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%. Se pueden ver los nombres de los integrantes de este consejo en el Cuadro 4 en el Anexo 1, página 168.

La Dirección General se integra por cuatro personas, de las cuales solo se muestran dos nombres que se pueden ver en el cuadro 5 del anexo 1 en la página 168. El Presidente y el Gerente General están relacionados por lazos sanguíneos (padre e hijo). Se muestra además el promedio de años que estas personas han estado al frente del puesto. Como se puede ver, es una empresa con una movilidad en su Gobierno Corporativo mínima. De 30 años de existir la empresa, 25 ha sido director el señor Alcalá Luna, mientras que su hijo, el señor Alcalá Ocampo ha sido gerente general 20, lo que corresponde a dos terceras partes de la vida de la empresa. En promedio, la

rotación de la Administración General de la empresa ha sido de 1.24 veces a lo largo de sus 30 años de existencia. El señor Ricardo Alcalá Luna también es presidente del Consejo.

- **Grupo Bimbo S.A de C.V (BIMBO)**

Surge en 1966 bajo la denominación “Promoción de Negocios S.A”. Se llama “Grupo Bimbo” desde 1978. Se dedica a la fabricación de alimentos, principalmente a base de pan. Dentro de sus marcas se encuentran:

- Marinela
- Suandy
- Tía Rosa
- Y cerca de 20 más con las que opera en Estados Unidos, Suramérica y Europa.
- Ricolino
- Milpareal.
- Barcel

Aunque no menciona específicamente sobre las personas que tienen las acciones se dice que las familias Servitije, Mata, Jorba y Sendra mantienen el control directa o indirectamente. Según el informe la estructura accionaria es la siguiente:

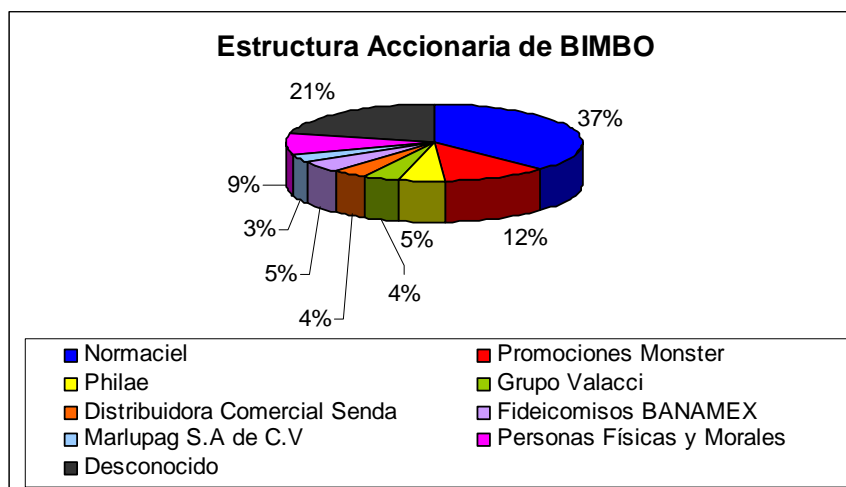


Gráfico 5.5 Tenedores de acciones de BIMBO
Elaboración propia

El Gobierno Corporativo se integra por medio de un Consejo de Administración formado por 18 personas, 3 más de las permitidas por el CMPC. El detalle del nombre de los miembros se puede ver en el cuadro 6 del anexo 1 en la página 169. En el Consejo de Administración hay muchas relaciones familiares (6 personas con relaciones familiares entre ellas). El promedio de tiempo que los consejeros han estado en sus puestos no es muy alto, y arroja una rotación de 2.12. Sin embargo, solo 7 personas de las 18 que lo integran tienen 5 años o menos en su cargo.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Dirección General se integra por 14 miembros. La familia Servitije sigue teniendo una participación importante aunque en menor medida que en el Consejo de Administración, en este organismo su participación es de 14%. El promedio de permanencia es muy alto, y la rotación corresponde a 1.22 veces en la historia de la empresa. Es curioso considerando que el Consejo de Administración tiene una rotación de casi lo doble. El problema de que sea tan lenta tanto del Consejo de Administración y la dirección general es que se está poco dispuesto a cambiar los procesos ya establecidos. El detalle de las personas integrantes del Consejo de Administración se puede ver en el cuadro 7 del anexo 1 en la página 170.

- **G Collado S.A de C.V (COLLADO)**

G Collado es la tenedora de las acciones de “Grupo Collado S.A de C.V”, y otras empresas menores. Se dedica a la compra, venta, transformación y procesamiento de productos de acero. La fundó el señor Lorenzo Collado Casanueva en 1949. Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1997. La estructura accionaria de Collado se muestra a continuación:

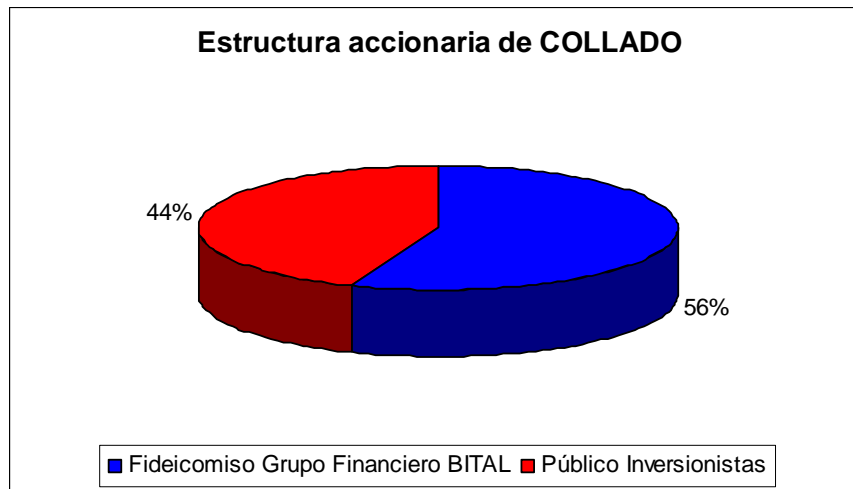


Gráfico 5.5 Tenedores de acciones de COLLADO
Elaboración propia

Como se puede ver en la gráfica, la mayor parte del Capital de esta empresa está en poder de un Fideicomiso de Control constituido en Grupo Financiero Bital (hoy HSBC). Dentro de este fideicomiso hay 4 accionistas que poseen más de un 5% del total del Capital Social que son los señores Guillermo Vogel Hinojosa, José Antonio Rodríguez Cacho, Irma de Hoyos y Enrique Velásquez Collado. Es decir que entre estas cuatro personas poseen el 20% del Capital de la empresa. Dentro de este mismo fideicomiso existe una persona moral (Savoy International) que posee el 29.2% del mismo Fideicomiso.

El Consejo de Administración se integra por 13 personas, en donde el señor José Antonio Rodríguez Cacho es primo de José Luis Salas Cacho. Además, hay otras dos relaciones familiares entre miembros titulares y miembros suplentes del Consejo. No se muestra la antigüedad de cada persona en el cargo. En cuanto a las relaciones familiares se muestra que

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales se supera el 40% establecido como límite inferior por el CMPC, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%. Los detalles pueden verse en el Cuadro 8 del anexo 1 en la página 170.

La Dirección General se integra por 9 personas. La antigüedad de las personas en sus cargos corresponde al tiempo que han trabajado dentro de la empresa, no al tiempo que cada uno ha ocupado su cargo, por lo tanto, no es posible conocer la rotación de estas personas. Los detalles pueden verse en el cuadro 9 del anexo 1, página 171.

- **Gruma S.A de C.V (GRUMA)**

Se dedica a la producción de alimentos. El señor Roberto Gonzáles Barrera la fundó en 1949 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León con el nombre de GIMSA. Se denomina Gruma S.A de C.V desde 1971. Desde 1996 tiene una alianza estratégica con un proveedor de Estados Unidos, lo que le ha permitido mejorar su posicionamiento en ese mercado.

A continuación se muestra su estructura accionaria.

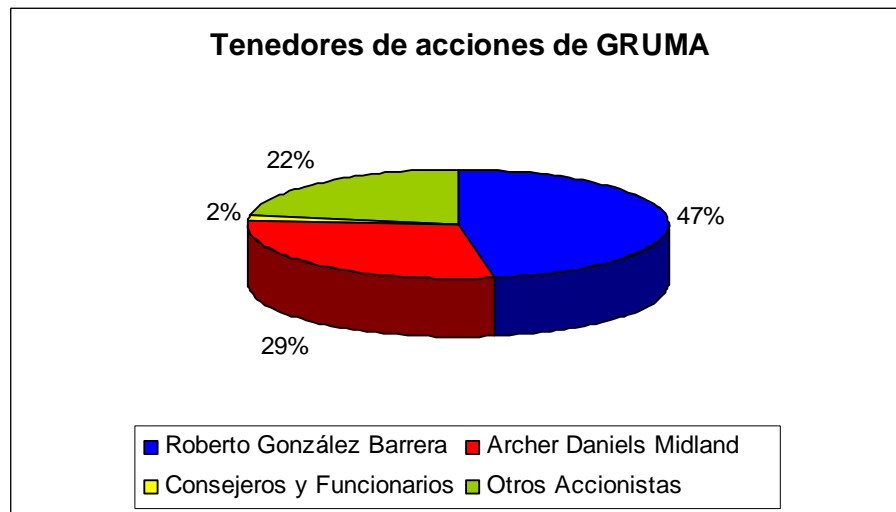


Gráfico 5.6 Tenedores de acciones de GRUMA
Elaboración propia

El accionista mayoritario es el señor González Barrera con un 47% directo, sin embargo, Archer – Daniels – Midland, el segundo accionista más importante no puede emitir su voto sin la aprobación del señor González Barrera, por lo que realmente este último cuenta con aproximadamente 76% del total de Capital. Aparentemente, el público inversionista tiene acceso a un 22% del total de Capital.

El Gobierno Corporativo de la empresa se forma por un Consejo de Administración formado por 14 personas en donde el señor Roberto González Barrera es padre de Roberto González Moreno y de Juan Antonio González Moreno. Además Carlos Hank Rhon es yerno de Roberto González Barrera. Entonces, un 29% del Consejo es familiar. La antigüedad promedio es alrededor de 9 años, y su rotación es de 5.86% veces. Entonces, aunque el promedio es aparentemente alto, la rotación de la empresa tiene un nivel aceptable comparado con la mayoría de las empresas analizadas. Los detalles se encuentran en el Cuadro 10 del anexo 1, página 171.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el

Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Dirección General se encuentra a cargo de 10 personas. El promedio de permanencia del personal sigue siendo alto y sin embargo, arroja una rotación de 6.35 veces. Se añade una relación familiar más, Roberto González Alcalá es hijo de Roberto González Barrera y no hay repeticiones entre Consejeros y miembros de la Administración, salvo el director general que también es consejero. Los detalles de los integrantes se encuentran en el Cuadro 11 del Anexo 1, en la página 172

- **Grupo Industrial Maseca S.A de C.V (MASECA)**

Tiene el mismo origen que GRUMA, es decir, la fundó el señor Roberto González Barrera en 1949, de hecho es una subsidiaria de GRUMA. La estructura accionaria del grupo se muestra en la siguiente gráfica.

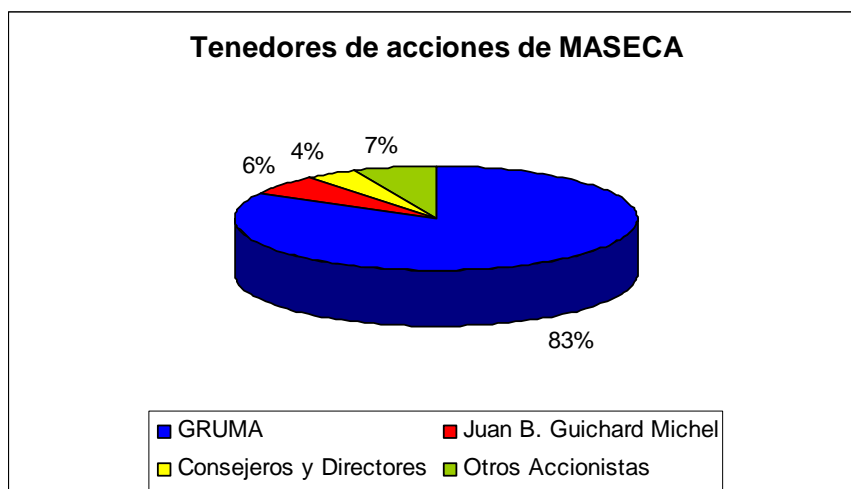


Gráfico 5.7 Tenedores de acciones de MASECA
Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica, GRUMA es el principal accionario con el 83% de la empresa. Recordemos que quien tiene el control de GRUMA es el señor Roberto González Barrera, por lo que él es nuevamente quien tiene el mayor poder de decisión en la empresa. La disponibilidad de capital de MASECA en el mercado accionario es de alrededor del 7% del total del Capital de la empresa. Aún que se muestra esta información tampoco es posible afirmar que es este 7% el que se pone en el mercado.

Se Consejo de Administración se forma 12 personas. Los detalles se encuentran expuestos en el cuadro 12 del anexo 1, página 172. Roberto González Barrera es padre de Roberto González Moreno y abuelo de Carlos Hank González. Por lo tanto, 3 de los Consejeros están relacionados por lazos familiares, lo que representa un 25% del Consejo. La duración del personal es de aproximadamente 9 años y medio, promedio que es ampliamente superado por 4 miembros del consejo. La rotación del personal es de 2.28 veces. Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Administración General se forma por 9 personas. Nuevamente podemos ver al señor Roberto González Barrera en un puesto importante en la empresa además de su hijo, Roberto González Alcalá. El tiempo promedio de duración en el puesto es de 8.44 años. La rotación es de 2.61 veces, que es mejor que la del Consejo de Administración. Los detalles se pueden ver en el Cuadro 13 del anexo 1 en la página 173.

Entonces, GRUMA y MASECA no solo pertenecen a Roberto González Barrera sino que también comparten gran parte de su personal tanto en el Consejo de Administración como en la Administración General. Esta es por lo tanto una empresa perteneciente a un Grupo Familiar.

- **Teléfonos de México S.A de C.V (TELMEX)**

Existe desde 1947 cuando se adquirió el Capital de una subsidiaria de una compañía de teléfonos suecos, en 1950 se adquiere además una compañía de Teléfonos de Estados Unidos que también operaba en México. En 1990 el Gobierno Mexicano pone en venta las acciones de esta compañía que darían el control al comprador. Esta es la fecha que se tomará como referencia para calcular la rotación de los puestos. Su expansión hacia Sudamérica es relativamente reciente, pero ha sido muy exitosa.

Sobre su estructura accionaria solo se indica que el control de la empresa lo tienen dos grupos accionarios a través de los siguientes organismos:

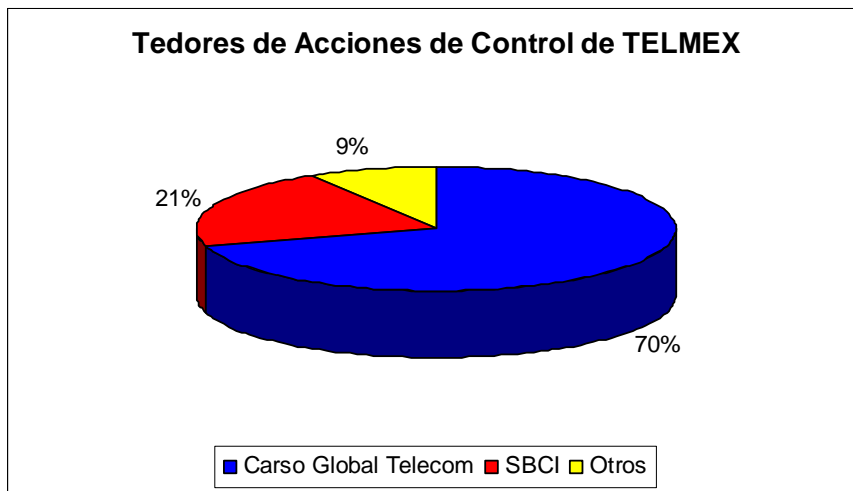


Gráfico 5.8 Tenedores de acciones de TELMEX
Elaboración propia

Por lo tanto, esta empresa está completamente en poder de la familia Slim (Carso Global Telecom) con el 70% del Capital. Aparentemente hay un 9% a disposición del público inversionista en la Bolsa de Valores.

Su Consejo de Administración está integrado por 15 personas. Los nombres se encuentran expuestos en el cuadro 14 del Anexo 1, en la página 173. Es importante señalar que aunque solo se muestra una relación familiar (Carlos Slim Herú con Carlos Slim Domit) entre los miembros titulares y los miembros suplentes del Consejo hay cinco relaciones más, el hermano de Élmer Franco García, el hijo de Antonio Cosío Ariño, un hijo y un yerno de Carlos Slim Helú, y la hermana de Amparo Espinosa. Entonces, entre los miembros titulares, el 13% es familiar.

El tiempo promedio de los funcionarios en su cargo tampoco es exageradamente alto, sin embargo, la mitad del Consejo supera este promedio. La rotación es de 1.52 veces, que ha sido de los mejores encontrados hasta el momento.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoria, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Dirección General se forma por 23 personas. Sus nombres se exponen en el Cuadro 15 del Anexo 1 en la página 174. La única relación familiar que se añade es el sobrino del Carlos Slim (Héctor Slim). El porcentaje de miembros familiares es del 13%, de los cuales solo un repite cargo de Consejero y miembro de la Dirección

General. En este caso no se trata del presidente, sino de un vicepresidente del Consejo que es Director General.

- **Grupo Televisa S.A de C.V (TLEVISA)**

Se denomina como tal desde 1999. Grupo Televisa es en realidad una controladora pura cuyas subsidiarias se dedican a la industria del entretenimiento, sobre todo en la televisión. Fue fundada por tres familias (Azcárraga, O’Farril y Alemán) en los años 50’s. El Grupo Controlador surge como tal cuando se decidió llevar a cabo una reestructuración en la tenencia de las acciones.

Actualmente, Grupo Televisa tiene “paquetes” de acciones cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores. Estos paquetes de componen por una Acción de la Serie “A”, una Acción de la Serie “L” y una Acción de la serie “D”. Adicionalmente, hay alrededor de 2,300,000,000 acciones de la Serie “A” que no están disponibles en el mercado accionario, comparado con las 2,170,000,000 acciones de la Serie “A” que forman parte de los paquetes de acciones que si cotizan en la Bolsa.

Cabe mencionar que las Acciones de la Serie “A” son las que otorgan el derecho de votar a sus tenedores, así como designar a los funcionarios y decisiones más importantes de la compañía. Los tenedores de las acciones de la serie “L” tienen un voto limitado, es decir, solo pueden votar en situaciones muy específicas como escisiones y adquisiciones que los tenedores de la Serie “A” decidan tratar en la asamblea de estos accionistas. Tiene las mismas características la una acción de la Serie “D”, salvo que está aún más restringida por que son de tipo preferente.

La estructura accionaria de “Grupo Televiscentro” es la siguiente:

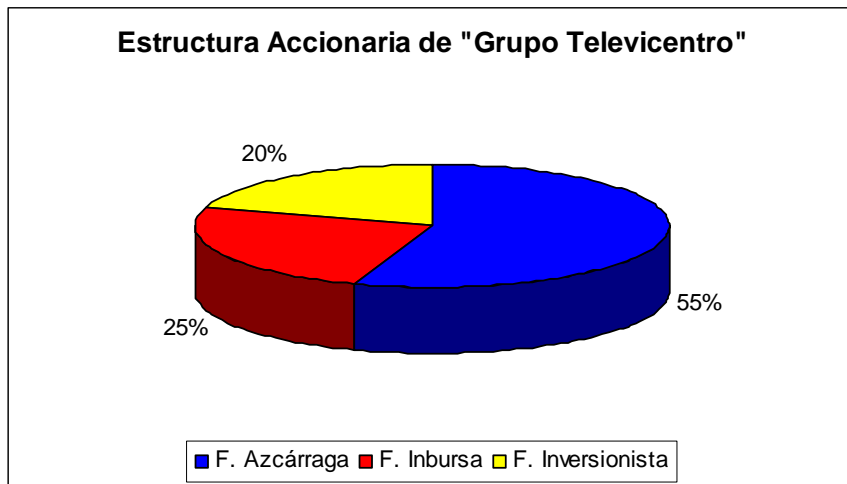


Gráfico 5.9 Tenedores de acciones de TLEVISA
Elaboración propia

El único integrante del Fideicomiso Azcárraga es el señor Emilio Azcárraga Jean. El Fideicomiso Inbursa se integra por la Promotora Inbursa (no se dan mayores detalles, aunque Inbursa es propiedad de la familia Slim). El Fideicomiso Inversionista se integra por 5 miembros de dos familias, la familia Aramburuzabala y la familia Fernández. Entonces, el accionista mayoritario dominante es el señor Emilio Azcárraga Jean. Los nombres de los miembros del Consejo de Administración se muestran en el cuadro 16 del Anexo 1, página 175.

Al parecer solo hay un miembro de cada una de las tres familias que son accionistas mayoritarios. En cuanto a las relaciones familiares, la señora María Asunción Aramburuzabala tiene a su cuñado (Carlos Fernández González) dentro del Consejo y a su hermana como miembro suplente. Entonces, un 26% de los miembros del Consejo son están unidos por lazos familiares.

El tiempo promedio de duración de los miembros es de aproximadamente 6 años. Solo 6 de los 19 miembros superan este promedio. La rotación es 8.83 veces, que es un número bastante alto considerando las demás empresas.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Dirección General está a cargo de 12 personas, cuyos nombres están expuestos en el cuadro 17 del Anexo 1, página 176. 4 de los miembros de la dirección general también forman parte del Consejo de Administración, lo que significa que el 33% de los miembros de la Dirección General también tienen un puesto en el Consejo. Aparentemente no hay más relaciones de parentesco. El promedio de permanencia en el puesto es ligeramente inferior a los 4 años, lo que arroja una rotación de 13.53 veces, que es la máxima registrada en la Administración General hasta el momento.

- **Jugos del Valle S.A de C.V (VALLE)**

Surge desde 1947, pero se denomina como tal desde 1978 cuando fue adquirida por un nuevo grupo de inversionistas dentro de los que destaca el señor Manuel Albarrán, quien hasta el día de hoy es su director general y su principal accionista. Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1995 con una sola serie de acciones.

Su estructura accionaria hasta finales de 2003 era la siguiente:

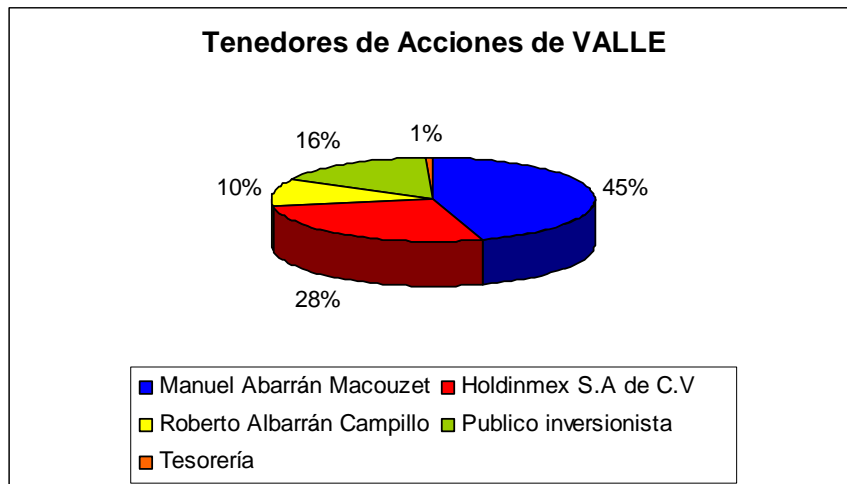


Gráfico 5.10 Tenedores de acciones de VALLE
Elaboración propia

Como se puede ver, solo el 16% de las acciones están a disposición del Público Inversionista, mientras que el 55% pertenece a la familia Albarrán a través del padre y de uno de los hijos. Su Consejo de Administración está integrado por 9 personas, en donde 4 de ellas están relacionados (padre e hijos), lo que corresponde a un 44% del total del Consejo. La duración promedio de los consejeros es de 8 años y medio aproximadamente, entonces desde su creación hasta el momento, la empresa ha tenido una rotación de 2.96 veces. Los nombres se muestran en el cuadro 18, página 176.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La dirección General se integra por 5 personas. Solo dos miembros del Consejo de Administración se repiten en la Dirección General de la empresa. Aunque, el

promedio de duración de los funcionarios es 9.2, ligeramente mayor que la del Consejo. Esto se debe a que solo una persona es de reciente ingreso, mientras que todos los demás superan los 7 años de servicio en su puesto. La rotación que arroja es de 2.72. Los nombres de los integrantes se encuentran en el cuadro 19 del anexo 1, página 177.

Entonces, hasta el punto es posible afirmar que todas las empresas estudiadas pertenecen a grupos económicos mexicanos. El Promedio de edad de estas empresas que cuantifican y revelan en Estados Financieros su Propiedad Intelectual es de 34 años, por lo que no son empresas de reciente creación. Los sectores a los que pertenecen son variados (Alimentos, Comunicaciones y Siderúrgica). Esto si podría tener una relación directa con la necesidad de tener un control más claro sobre la Propiedad Intelectual sobre todo por los avances tecnológicos tan rápidos que suceden hoy en día.

En promedio, los Grupos Familiares mantienen el 60% del control de la empresa, 27% en poder de otros miembros del Grupo Económico y solo 13% entre otro tipo de accionistas. El caso en donde el Grupo Familiar tiene más control es Maseca mientras que la empresa con un porcentaje menor de control familiar es Agro Industrial aunque aquí es el Grupo Económico quien tiene una participación importante.

En promedio, los Consejo de Administración se integran por 13 personas, siendo el máximo 19 en el caso de Tlevisa y 6 el mínimo en el caso de Agro Industrial Exportadora. Es decir, el 75% de estas empresas cumple con la disposición que indica que este Consejo debe estar integrado por no menos de 5 miembros ni más de 15 (las excepciones son Tlevisa y Bimbo con más miembros de los que debería tener). También el 100% tiene consejeros suplentes, que solo pueden sustituir a un consejero titular previamente designada. El 100% cumple con el mínimo establecido de consejeros independientes (20%). El 100% también cumple con el mínimo de reuniones mínimas al

año (4 veces) en donde al menos una vez se discute la posición estratégica de la empresa. El promedio de miembros familiares dentro del Consejo es de 3 personas, que correspondería a un 25%. Finalmente, la rotación promedio encontrada fue de 3.93 veces, en 34 años (el promedio de vida). Esto equivale a decir que las empresas han cambiado aproximadamente cada 9 años los miembros del Consejo.

En cuanto a la Administración General, se integra en promedio por 10 personas, de las cuales el 26% es miembro familiar. De estas 10 personas, un 22% tiene también un puesto como consejero. La rotación promedio del personal de la Administración General es de 4.3 veces, lo que en 34 años de vida significa que una empresa ha cambiado cada 8 años de administradores.

Por último es importante destacar que el precio de la acción de todas estas empresas aumentó durante el periodo de estudio, sin embargo, el valor de su Propiedad disminuyó en todos los casos.

Estas son las bases para comparar las empresas en donde se desarrolla propiedad intelectual y se revela en Estados Financieros las Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos similares con empresas en donde la propiedad intelectual es adquirida de terceros.

5.4.2 Empresas que adquieren de terceros su Propiedad Intelectual

Como se había mencionado previamente, hay 10 empresas que adquieren su Propiedad Intelectual en lugar de desarrollarla. También ha quedado establecido que con un margen de error de 5% si se analizan 8 de estas empresas será suficiente para tener una idea de el Gobierno Corporativo de ellas. Las empresas que serán usadas en esta etapa son:

- ASUR
- CABLE
- CAMESA
- CMOCTEZ
- EDOARDOS
- KOF
- SIMEC
- USCOM

- **Grupo Aeroportuario de Sureste S.A de C.V (ASUR)**

Se constituyó en 1998 y cotiza en BMV desde ese mismo año con acciones de la serie B. Se dedica a controlar los aeropuertos del sur del país. Su estructura accionaria es la siguiente:

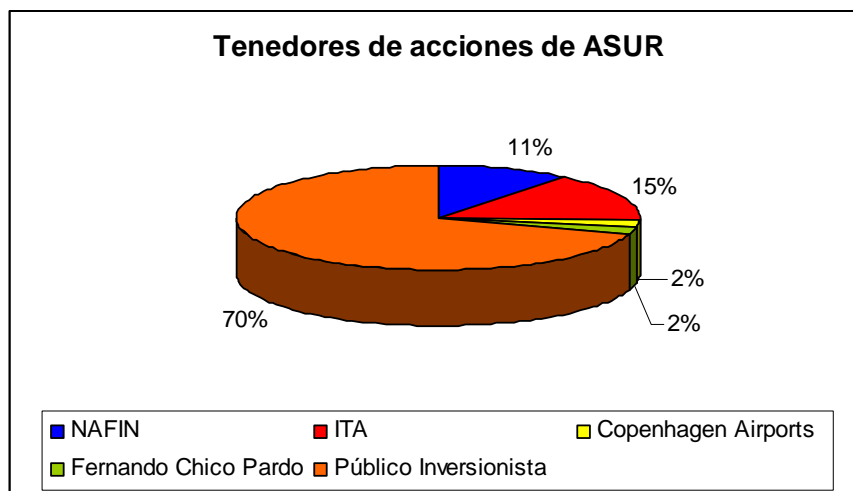


Gráfico 5.11 Tenedores de acciones de ASUR
Elaboración propia

El Gobierno Corporativo de esta empresa se forma por 5 personas, cuyos nombres se muestran en el Cuadro 20 del anexo 1, página 177. Al parecer no hay ninguna relación familiar entre los miembros del mismo. El promedio de duración en sus puestos es de 3 años, lo que implica una rotación de 1.79 veces. Según su respuesta a la encuesta del CMPC cumple todos los lineamientos.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el

Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

En cuanto a su Dirección General, están a cargo 5 personas, de las cuales solo el presidente del Consejo repite su puesto. Tampoco hay relaciones familiares entre los miembros. El tiempo promedio de duración en los puestos ha sido de 2 años, lo que significa una rotación promedio de 0.67 veces. Los nombres de los miembros de la dirección general se pueden ver en el cuadro 21 del anexo 1 en la página 177.

▪ **Empresas Cablevisión S.A de C.V (CABLE)**

Esta empresa es pionera en la transmisión de Televisión por Cable. En 1966 inicia operaciones de televisión por circuito cerrado. A partir de 1969 inicia operaciones como televisión por cable. Desde 2000 también ofrece el servicio de Internet por Cable. Esta relacionada con Telmex y Televisa de una forma muy cercana.

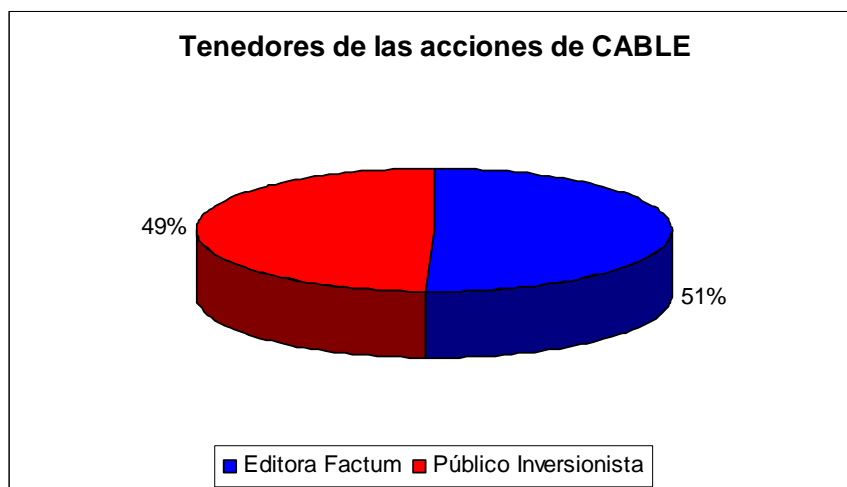


Gráfico 5.12 Tenedores de acciones de CABLE
Elaboración propia

Aunque la distribución es más o menos equitativa entre Editora Factum y el Público inversionistas, cabe mencionar que Televisa es quien controla Editora Factum, por lo que quien tenga la mayoría de las acciones de esta, tendrá el control de Cablevisión. Y esa persona es Emilio Azcárraga Jean.

Su Consejo de Administración se forma por 8 personas y al parecer no hay relaciones familiares. El promedio de permanencia es muy corto, las únicas dos personas que tienen más de 5 años son los señores Azcárraga y Bastón. Arroja una rotación de 17.40 veces que es muy alta para tratarse de una empresa perteneciente a un Grupo Económico. No se menciona si Cablevisión es una empresa de reciente adquisición para Televisa, pero es probable que lo sea con estos resultados. Los nombres pueden ser vistos en el Cuadro 22 del anexo 1, página 178

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoria, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La dirección general se forma con tres personas cuyos nombres se muestran en el cuadro 23 del anexo 1, página 178. De ellas solo se repite el Director General en el Consejo y en la Administración. La antigüedad 0 se debe a que son personas que fueron nombradas durante el 2003 por lo que a la fecha de los Estados Financieros no tenían un año cumplido. Por esta razón no es posible determinar una rotación promedio.

▪ **Grupo Industrial Camesa S.A de C.V (CAMESA)**

Esta es una integración de varios negocios dedicadas a la transformación de materias primas, existe como tal desde 1978. Inició como una pequeña asociación de empresas que hoy en día ha logrado absorber una buena parte de medianas empresas, por lo que es una de las más grandes en su ramo.

Su estructura accionaria se muestra en seguida:

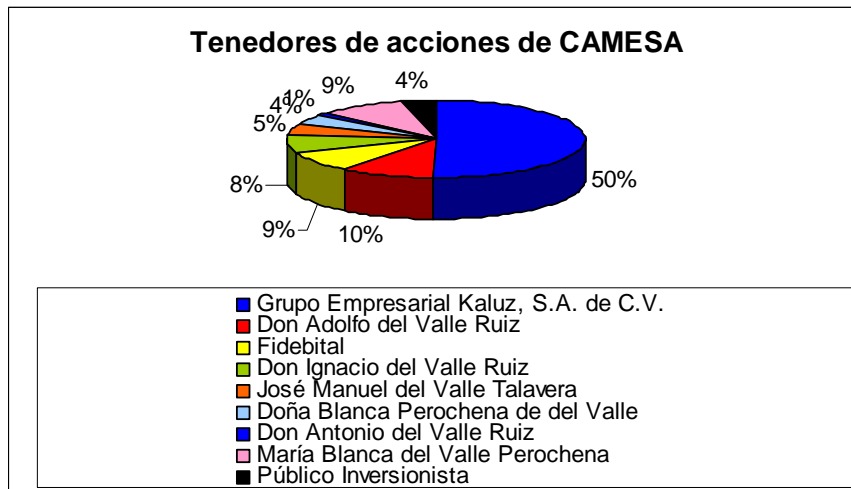


Gráfico 5.12 Tenedores de acciones de CABLE
Elaboración propia

Su Consejo de Administración se forma por 9 personas, de las cuales 3 están relacionados en sí por lazos familiares (hermanos). Los nombres pueden verse en el cuadro 24 del Anexo 1, página 178.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoria, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

No se muestra ni el tiempo que estas personas han estado en su cargo ni la integración de la Dirección General por lo que no es posible calcular un tiempo de permanencia promedio ni la rotación de esta empresa. La Administración General tampoco se muestra.

▪ **Corporación Moctezuma S.A de C.V (CMOCTEZ)**

Se dedica fabricación, distribución y venta de cemento y concreto y agregados. Fue constituida como en 1982 aunque una parte existe desde mitad del siglo pasado. A ésta empresa fue a quien se le compraron las marcas.

Su estructura accionaria indica que Fresit B.V es el tenedor principal de acciones, pero no se indica quienes son las personas que controlan esta empresa. De hecho, como se puede ver en la gráfica, las acciones están en poder de varias controladoras, sin mencionar ningún nombre en específico.

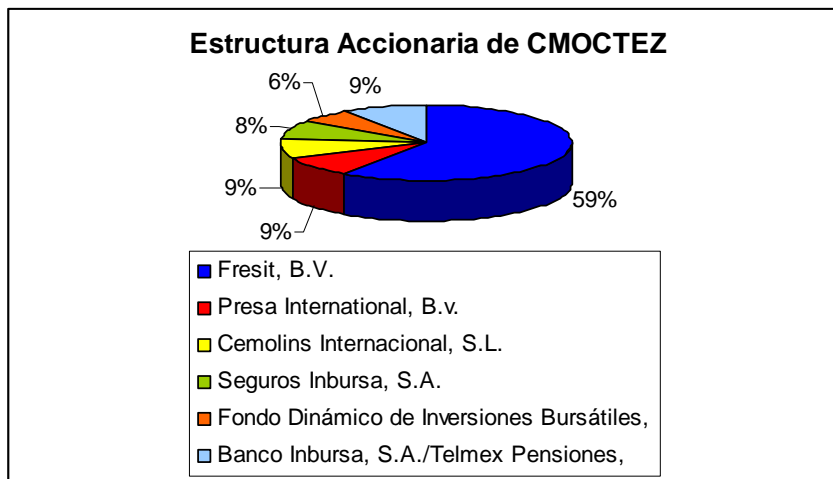


Gráfico 5.13 Tenedores de acciones de CMOCTEZ
Elaboración propia

El Consejo de Administración se forma 7 personas. Los consejeros con parentesco por consanguinidad son: el Enrico Buzzi, Franco Buzzi y Luigi Buzzi (consejero suplente) y por otra parte Juan Molins Amat (Presidente del Consejo) y

Santiago Molins Amat. También existe parentesco entre el consejero propietario Lic. Roberto Cannizzio Consiglio con los señores Carlos Cannizzio Reniu y Stefano Amato Cannizzio (miembros suplentes) quienes hijo y sobrino del primero, respectivamente. El promedio de permanencia es de 11 años, lo que en 21 años de vida dan una rotación de 1.81 veces. Los nombres están el cuadro 25 del anexo 1 en la página 179.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoria, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Dirección General se integra por 6 personas (Cuadro 26, página 179) el tiempo promedio que estas personas han tenido ese cargo es de 11 años y medio, lo que da una rotación de 1.82 veces, ligeramente mayor que la del Consejo de Administración. Al parecer no hay ninguna relación familiar más.

▪ **Edoardos Martín S.A de C.V (EDOARDOS)**

Es una controladora de empresas que fabrican y venden ropa y telas de terciopelo. Inició operaciones en 1948. Actualmente esta en búsqueda de productos novedosos.

Su estructura accionaria se muestra en la siguiente gráfica. Como puede verse, el número de accionistas es variado, sin embargo, la mayor parte la controlan solo dos personas, que de hecho están en el Consejo de Administración.

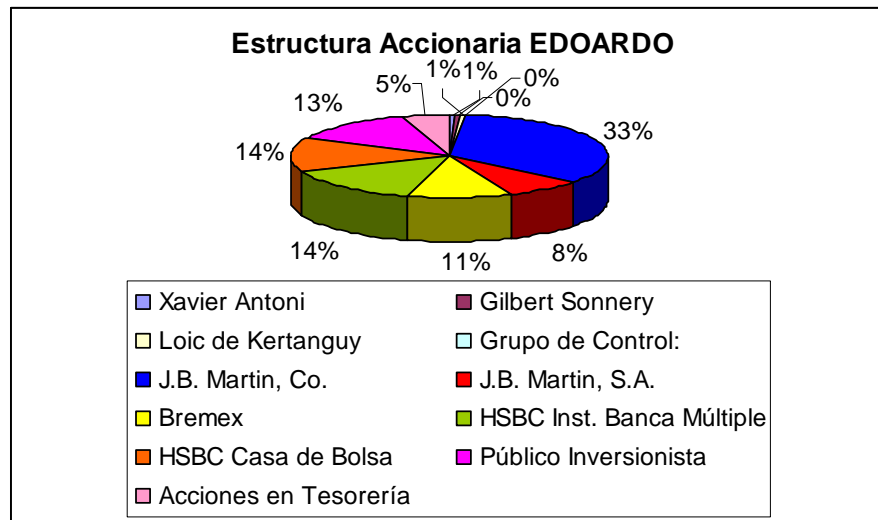


Gráfico 5.14 Tenedores de acciones de EDOARDO
Elaboración propia

Su Consejo de Administración está formado por 13 miembros. No se muestra específicamente la duración de cada miembro en el puesto, pero se da un aproximado, arrojando un promedio de permanencia de 9.3 años, que en 55 años de vida da una rotación de casi 6 veces. Aparentemente no hay relaciones de parentesco. Los nombres se pueden ver en el cuadro 27 del anexo 1, página 179.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Administración General está a cargo de 12 personas cuyos nombres se presentan en el cuadro 28 del anexo 1, página 180. Al parecer no hay relaciones familiares

y el promedio de permanencia de estas personas es de 16 años, lo que en 55 años da una rotación de 3 veces, la mitad de lo que arroja el Consejo de Administración.

▪ **Coca – Cola FEMSA S.A de C.V (KOF)**

Es subsidiaria de FEMSA y es la compañía embotelladora más grande México y la segunda en el mundo. Esta constituida como tal desde 1990. La información sobre su estructura accionaria es escasa y poco clara. Sin embargo se menciona que algunos de los consejeros forman parte del Fideicomiso en Bancomer, en donde se concentra el 70.4% del control de la empresa, ya sea a nombre de FEMSA o de Coca – Cola Company. El resto se encuentra distribuido entre otros inversionistas, incluyendo un porcentaje en el mercado accionario (14.4%). Sin embargo, el porcentaje de capital a disposición del público inversionista no otorga ningún control. En seguida se muestra la gráfica.

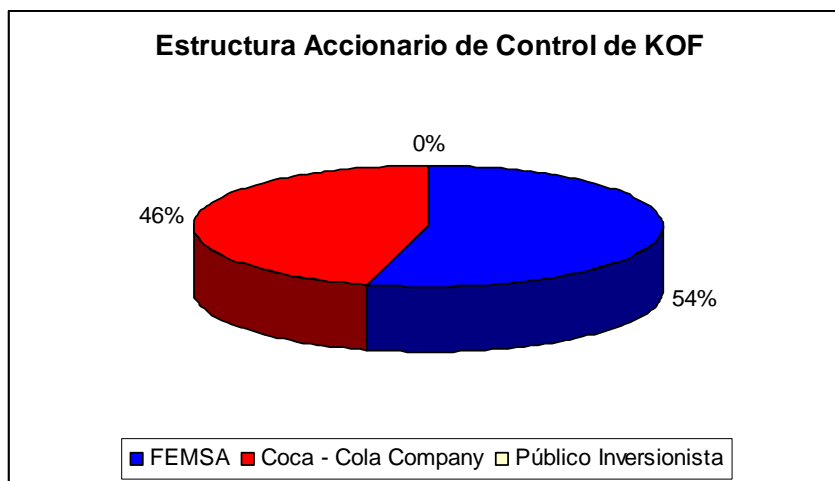


Gráfico 5.14 Tenedores de acciones de KOF
Elaboración propia

El Consejo de Administración esta integrado por 13 personas, en donde hay 4 relaciones familiares que abarcan un total de 6 personas. El promedio de permanencia de los consejeros es de 5.38 años, lo que en 13 años de existencia implican una rotación

de 2.4 veces. Los nombres de los consejeros se puede ver en el cuadro 29 del anexo 1, página 180.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoria, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Administración General está al frente de 8 personas que han estado en promedio 8 años en su puesto. Sin embargo, en este caso casi la mitad de los funcionarios tenía menos de un año de estar en ese puesto a la fecha de la emisión de los Estados Financieros. La rotación que arroja en 13 años es de 4 veces. Solo hay una relación familiar. Los nombres de los funcionarios se encuentra en el cuadro 30 del anexo 1, página 181.

▪ **Grupo Simec S.A de C.V (SIMEC)**

Es una empresa que trabaja con acero. Existe desde 1980, pero como subsidiaria de otra compañía, desde 1990 opera de forma más independiente y cotiza sola en BMV. Sobre la estructura accionaria no se muestra información suficiente que permita realizar una gráfica. Sin embargo, se menciona que ninguno de los miembros del Consejo tiene más de 1% de las mismas o bien, que tengan algún tipo de opción que les permita adquirir acciones de forma preferente.

El Consejo de Administración de esta empresa está a cargo de 7 personas de las cuales 3 están relacionadas por familia. El tiempo promedio que cada uno ha estado

como consejero es menor a los dos años. Lo que arroja una rotación de casi 8 veces en sus 13 años de vida. Los nombres de los miembros del Consejo se pueden ver en el cuadro 31 del anexo 1, página 181

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoría, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

La Administración general esta a cargo de 5 personas, de las cuales 4 están relacionadas por familia. La duración promedio que estas personas han tenido es de 5.8 años, lo que en 13 años de vida implica una rotación de 2 veces aproximadamente. Los nombres de los miembros se puede ver en el cuadro 32 del anexo 1, página 181

▪ **Us Commercial Corp. USA (USCOM)**

Esta empresa es de reciente creación, se registró en 2001 aunque sus orígenes se encuentran en GCARSO y G SANBORNS. Se dedica a la comercialización de aparatos y componentes electrónicos, principalmente de las computadoras, en Estados Unidos y en México. Las marcas que usa no son de su propiedad, sino de CompUSA, por lo que es posible afirmar que esta empresa no posee Propiedad intelectual en forma directa.

Esta empresa no tiene información precisa sobre los tenedores de sus acciones sin embargo saben que el 49% del total de las acciones le pertenece a la familia Slim. En seguida se muestra una gráfica que muestra esta relación:

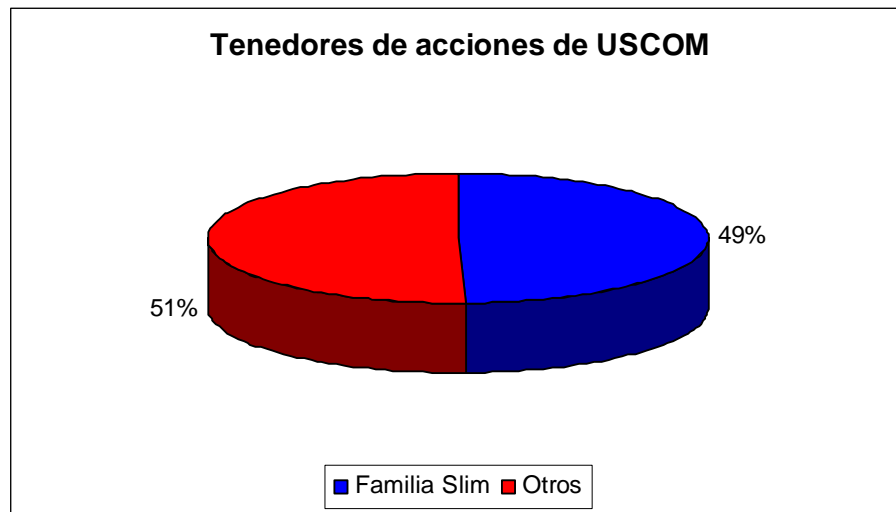


Gráfico 5.15 Tenedores de acciones de USCOM
Elaboración propia

El Gobierno Corporativo de la empresa se forma con un Consejo de Administración y la Dirección General. El Consejo de Administración de forma con 5 personas, de las cuales dos están relacionadas por familia. Hay dos relaciones familiares más entre miembros suplentes del Consejo. El promedio de permanencia en el puesto es de 3 años, los mismos que la empresa ha funcionado. Su rotación por lo tanto es de 1 vez. Los nombres de los consejeros se pueden ver en cuadro 33 del anexo 1, página 182.

Cada uno de los Consejeros tiene un único suplente, que él mismo designa. Entre los consejeros patrimoniales si se pasa el 40% establecido como límite inferior por el Código de Mejores Prácticas Corporativas, pero también se pasa el límite inferior de número de consejeros independientes (20%). Este consejo realiza las funciones de compensación, evaluación, auditoria, planeación y finanzas, cumpliendo así con los requisitos de dicho Código. Este se reúne al menos 4 veces al año de las que cada consejero debe asistir al menos a un 70%.

En cuanto a la Dirección General, el presidente repite cargo en el Consejo y el Dirección General. Estos cargos no han tenido otros titulares desde la creación de la

empresa como se puede ver en la antigüedad de los mismos. El promedio de permanencia en el puesto es de 3 años, mismos que la empresa ha existido, por lo tanto su rotación es de 1 vez. Los nombres de los funcionarios se puede ver en cuadro 34 del anexo 1, página 182.

En promedio, las empresas estudiadas en esta parte han existido por 21 años. La tenencia accionaria por parte de los miembros del Consejo de Administración es de 53%, mientras que el de los miembros de la Dirección General es de 27%.

Los Consejos de Administración se forman por 9 personas, de estos, 3 son miembros familiares. Entonces, en promedio el 31% de los miembros del Consejo es familiar. Todas las empresas analizadas cumplen con el mínimo y máximo permitido de miembros del consejo, todas tienen consejeros suplentes y todas cumplen con el mínimo de consejeros independientes.

Con respecto a la Administración General, se forma en promedio por 6 personas, de las cuales al menos una es miembro de una familia, por lo que alrededor del 25% de la dirección general es familiar. De los mismos miembros, en promedio un 24% también tiene un cargo en el Consejo de Administración.

5.5 Comparación entre Gobiernos Corporativos de Empresas que desarrollan internamente su Propiedad Intelectual con Gobiernos Corporativos de empresas que adquieren su Propiedad Intelectual

Tratemos primero lo referente a la participación accionaria de los miembros del Consejo de Administración. Esta muestra el grado de capital con derecho a voto que los miembros de los Consejos prefieren mantener que poner en el mercado. En el primer grupo (las empresas que desarrollan su Propiedad Intelectual y lo revelan en sus Estados

Financieros) los miembros del Consejo poseen en promedio un 60%, mientras que en el segundo grupo (en donde las empresas adquieren su propiedad intelectual) es de un 53%. Dado que la diferencia es de 7 puntos porcentuales, no se puede considerar drástico, esto significa que los consejeros que mantienen mayor control sobre la empresa son los de las empresas que desarrollan internamente su Propiedad Intelectual. Sin embargo, es posible que sea esta precisamente la razón de que sean estas empresas las que desarrollan y contabilizan su Propiedad Intelectual. El tener mucho dinero aumenta su riesgo, obligando a buscar que sus empresas sean más rentables ya que la estabilidad de sus ingresos y el de sus familias depende de que las empresas en donde han invertido funcionen bien.

En cuanto a la disponibilidad de capital para inversionistas ajenos al grupo económico, las empresas que desarrollan Propiedad Intelectual ponen en promedio un 13%, mientras que las empresas que lo adquieren ponen en promedio un 27%. En este caso la diferencia es amplia, demostrando que las empresas en donde se desarrolla la Propiedad Intelectual tratan siempre de mantener el control en mayor grado que en las empresas en donde lo adquieren por el riesgo que conlleva a sus familias ceder el control y posiblemente perder los recursos familiares.

Ahora, en cuanto a los integrantes de los Consejo de Administración. En general, son más grandes los de las empresas en donde se desarrolla Propiedad Intelectual que en aquellas en donde se adquiere de terceros. El mínimo es de 6 en las primeras (aunque casi todas tienen sobre 10 miembros), mientras que el mínimo en las segundas es de 5 y pocas pasan los 10 miembros. Entonces, los Consejos de Administración en las empresas en donde si se contabiliza la propiedad intelectual tiene una mayor cantidad de personas, lo que favorece una mayor diversidad de opiniones. Es decir, se está más dispuesto a escuchar más opiniones, que solo las de unos cuantos miembros.

Curiosamente, las empresas en donde se desarrolla la Propiedad Intelectual tienen un mayor número de miembros familiares que en aquellas en donde no se desarrolla. En el primer grupo, hay alrededor de 3 personas que pertenecen a una misma familia, mientras que en el segundo grupo hay 2 personas que pertenecen a una misma familia. Sin embargo, dado que el número de personas que conforman el Consejo de Administración de las empresas en donde se desarrolla la Propiedad Intelectual es mayor, es porcentaje promedio de miembros familiares es mucho mayor en las empresas en donde no se desarrolla (31% vs 23%)

Por lo tanto, las empresas en donde si se desarrolla Propiedad Intelectual son más abiertas ya que permite un mayor número de personas en el Consejo, y no todas ellas deben estar relacionadas por la familia. Se puede decir que aunque el Consejo de Administración posee más capital de las empresas cuando se contabiliza la Propiedad Intelectual, esta dispuesto a ceder más control en los Consejos de Administración, ya que aún cuando el presidente es invariablemente un accionista mayoritario, los demás miembros son mayoritariamente no patrimoniales.

Este dato esta relacionado con el hecho de que la rotación de los consejeros sea más alta en las empresas en donde se desarrolla la Propiedad Intelectual. Sin embargo, esta número no es muy diferente, ya que en estas empresas se encontró una rotación promedio de 3.93 veces durante la vida promedio de la empresa mientras que en las empresas en donde no se desarrolla ni usa propiedad intelectual es de 3.30 veces promedio en la vida de la empresa. Es decir, hasta la fecha, las primeras empresas han cambiado una vez más de miembros del Consejo de Administración del que lo han hecho los miembros del Consejo de Administración de las empresas en donde no se desarrolla propiedad intelectual.

El otro organismo que forma parte del Gobierno Corporativo de las empresas es la Administración General. En este se encontró que una vez más que en general la Administración General de las empresas en donde se desarrolla la Propiedad Intelectual es más grande (tiene más divisiones y miembros) que en aquellas en donde no se cuantifica. El promedio de las primeras es de 10 personas, y en las segundas es de 6.

Ahora, de todos los miembros de la Administración General, hay en promedio 2 miembros familiares en las empresas en donde se desarrolla la propiedad intelectual y 1 en donde no se desarrolla. Sin embargo, dado el tamaño de unas y otras, la proporción es de 25% en ambas.

El número de personas promedio que se repiten también es muy parecido, en las primeras es de 2 y en las segundas de 1. El porcentaje que representan también es parecido, en las primeras es de 22% y en las segundas de 24%. Con respecto a la rotación de este personal, es mayor en las empresas en donde se adquiere propiedad intelectual que en donde se desarrolla. En las primeras es de 4.30 y en las segundas es de 2.43. Esto significa que las empresas en donde se desarrolla la propiedad intelectual cambian más de funcionarios que en las empresas en donde se adquiere la propiedad intelectual. Entonces, se trata de poner personas que vayan dando diferentes perspectivas a la operación de la empresa con el objeto de hacerla más competitiva.

En síntesis, los Gobiernos de las empresas en donde se cuantifica la Propiedad Intelectual tienen Consejos de Administración más grandes, con un porcentaje de consejeros familiares más pequeño y con una rotación ligeramente más alta que el de las empresas en donde la propiedad intelectual es adquirida. Estos Consejos también tienen una proporción del Capital invertido mayor que en las otras empresas.

Con respecto a los miembros de la Dirección General, hay más divisiones en las empresas en donde se cuantifica la Propiedad Intelectual. Esto permite que cada persona

se enfoque en una parte determinada de la administración de la empresa mientras que en las otras las personas tienen mayores áreas de responsabilidad. El número de personas que pertenecen a una misma familia es ligeramente mayor en las empresas en donde no se usa Propiedad Intelectual que en donde se adquiere de terceros. De la misma forma, el porcentaje de las personas que pertenecen tanto a al Consejo como a la Administración es menor en las empresas en donde se desarrolla.

Entonces, tener Gobiernos Corporativos más flexibles si es un factor importante en el desarrollo y contabilización de la Propiedad Intelectual pues hay claras diferencias entre unos y otros. Sin embargo, en cuanto a las disposiciones del CMPC, todas las empresas los cumplen casi de forma perfecta, tanto las que contabilizan su Propiedad Intelectual, como las que no lo usan. Por lo tanto, estas características del Gobierno Corporativo no son tan determinantes.

Finalmente, en cuanto al desempeño del precio de las acciones, mientras que las empresas en donde se desarrolla la Propiedad Intelectual el valor de estos disminuyeron un promedio de 13%, el valor de sus acciones subió casi 40%. Sin embargo, las empresas en donde se adquiere la Propiedad intelectual presentaron un aumento promedio de 50% en el precio de sus acciones.

Esto significa que los inversionistas en México no dan realmente importancia al desarrollo o adquisición de Propiedad Intelectual. En parte es por que la difusión de las mismas es mínima, y por que mientras haya activos intangibles se puede decir que la empresa incrementa su rentabilidad sin importar la fuente. Claro que para poder afirmar completamente ese argumento sería necesario comparar el precio de las acciones de estas empresas con otras que no usen Propiedad Intelectual.

Todos los cuadros que sirvieron en esta última parte están disponibles al final del anexo 1, de las páginas 183 a 186.