



EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

Dra. María Luisa Saavedra García

Universidad Nacional Autónoma de México/ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Resumen

El objetivo de este trabajo consiste en realizar un análisis acerca de las mejores prácticas en el gobierno corporativo, que están siendo adoptadas por las empresas mexicanas, el cual permite dar a conocer cual ha sido la reacción de las empresas para adoptar el código de mejores prácticas y cual ha sido el efecto de esta adopción.

Este trabajo presenta en primer lugar la normatividad establecida por la OCDE para la determinación de un buen Gobierno Corporativo, se señala también la importancia de un buen gobierno corporativo así como una descripción breve del gobierno corporativo en algunos países del mundo y las características del mismo de acuerdo con factores institucionales como leyes y regulaciones de cada país. Así también muestra el resultado de investigaciones que han encontrado que el mercado de valores premia un buen Gobierno Corporativo, por último presenta la situación de las Mejores Prácticas Corporativas en México.

La principal conclusión de esta investigación es que las empresas mexicanas en su gran mayoría han adoptado el Código de Mejores Prácticas, ya que en 2002 un 82% lo había adoptado y se espera que en 2003 este porcentaje aumente de acuerdo con la tendencia observada.

Palabras Clave: Gobierno corporativo, propiedad, valor, mejores prácticas, stakeholders

Introducción

La confianza del inversionista es necesaria para atraer capitales en cualquier país del mundo. En estos tiempos en los cuales la globalización de los mercados de capitales ha hecho que los mismos no tengan patria, las empresas tienen que esforzarse más para competir por los recursos que necesitan financiar sus proyectos de crecimiento y expansión.

Un gobierno corporativo se encuentra definido como la manera en que la empresa está organizada y gerenciada, a efectos de garantizar a los inversionistas y acreedores financieros el recibir o ser beneficiarios de la parte proporcional adecuada que les corresponda, ya sea de las utilidades o de los activos de la empresa.

Así también de acuerdo con la OCDE el gobierno corporativo es el sistema (proceso y estructura) la manera en la cual las empresas son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre todos los agentes involucrados con la empresa, tales como: el directorio, la gerencia, accionistas y otros stakeholders (grupos de interés), dando así las normas y procedimientos para una adecuada toma de decisiones, de acuerdo al contexto que se presente²⁴.

Preocupados entonces por que las empresas mexicanas no se queden atrás y puedan competir en este mercado, se define el Código de Mejores Prácticas Corporativas el cual pretende establecer los lineamientos para que las empresas mexicanas mejoren su gobierno corporativo y hagan más clara su actuación ante los inversionistas.

El gobierno Corporativo de acuerdo con la OCDE²⁵

Un buen gobierno corporativo puede ser definido como aquel en el que la mayoría de los miembros del Consejo de Administración son verdaderamente independientes, es decir que no tienen conexiones con la empresa; está comprometido a realizar evaluaciones formales de los directores, y responde a los requerimientos de los inversionistas sobre la información de los asuntos más importantes que tienen que ver con el gobierno corporativo²⁶.

Muchos factores contribuyen a un buen gobierno corporativo; algunos (tales como las relaciones entre la Dirección y el Consejo) no son fáciles de cuantificar, sin embargo, se han encontrado varios indicadores que son útiles para determinar si la compañía tiene un buen gobierno corporativo y estos pueden ser usados por los accionistas, a continuación se resumen 10 principios ampliamente reconocidos²⁷:

²⁴ Indacochea C. Alejandro (2003)

²⁵ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

²⁶ Coombes Paul y Watson Mark (2002)

²⁷ Newelland Robert y Wilson Gregory (2002)

Cuadro 1
El Gobierno Corporativo: 10 Principios

Responsabilidad	Independencia
<p>Transparencia en la Propiedad: Identifique a los accionistas importantes, las participaciones accionarias del director y de la gerencia, y las participaciones cruzadas.</p> <p>Tamaño del Consejo: Establezca un número apropiado de miembros del consejo, los estudios sugieren que el número óptimo sea entre 5 a 9 miembros.</p> <p>Responsabilidad del Consejo: Defina el papel y la responsabilidad del consejo hágalo saber por escrito, y establezca la base para la compensación del consejo.</p> <p>Neutralidad de la Propiedad: Evite las defensas del anti toma del poder o adquisición, que blindan a gerencia de la responsabilidad. Notifique a accionistas por lo menos 28 días antes de reuniones de los accionistas y permita que participen oportunamente.</p>	<p>Dispersión de la Propiedad: Evite que un solo accionista o un grupo privilegiado tome decisiones o tenga una influencia excesiva en las mismas.</p> <p>Audidores Independientes: Realice la auditoria anual usando a un auditor independiente y reputable. Insista que los comités independientes supervisen la auditoria, controles internos, y la remuneración y el desarrollo de la alta dirección.</p> <p>Directores independientes: Permita que no más que la mitad de directores sean ejecutivos de la compañía; por lo menos la mitad de directores no debe tener ningún otro lazo con la compañía.</p>
Divulgación y transparencia	Igualdad de derechos para los Accionistas
<p>Amplios, oportunos, y exactos: Transparencia y divulgación completa de la información sobre el desempeño financiero y operativo, la posición competitiva, y los detalles relevantes (tales como antecedentes de los miembros del Consejo) de manera oportuna. Ofrezca los canales múltiples del acceso a la información y proporcione acceso completo a los accionistas.</p> <p>Principios de Contabilidad: Utilice los principios internacionalmente reconocidos de contabilidad para la divulgación de la información anual y trimestral.</p>	<p>Una acción, un voto: Asigne a todas las acciones derechos al voto iguales y derechos iguales en la distribución del beneficio.</p>

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Análisis de McKinsey, 2002.

Importancia de un buen gobierno Corporativo

Un buen gobierno corporativo provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar los objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Por esta razón entre otras las prácticas de un buen gobierno corporativo son importantes por²⁸:

- Promueven un uso más eficiente para la economía en su conjunto, ya que el dinero fluye más fácilmente a las empresas eficientes.
- Al ganar la confianza de los inversionistas se logra atraer recursos para ser invertidos en la empresa a un menor costo.
- Pueden alcanzar más fácilmente sus objetivos empresariales
- Cumplen con las leyes, regulaciones y en general con las expectativas de la sociedad en su conjunto.
- Permite tener una mejor supervisión de los administradores en la gestión del negocio.
- Las empresas con buenas prácticas de gobierno corporativo son menos propensas a caer en prácticas corruptas.

El gobierno corporativo en algunos países del mundo

En el mundo las empresas adoptan determinado sistema de gobierno corporativo, en gran parte determinados por el ambiente institucional en el cual se encuentran inmersas. Así los países al definir su sistema financiero legal, determinan el mercado de capitales local y el grado de protección de los inversionistas, con lo cual determinan el

modelo de gobierno corporativo de sus empresas.

El Gobierno Corporativo en Estados Unidos

El modelo norteamericano va en la dirección de diluir el control accionario de las grandes empresas. Por esta razón resulta difícil encontrar accionistas que posean más del 10% de las acciones de alguna de las empresas consideradas entre las 500 mejores de la revista Fortune.

Se ha dado un gran cambio en la constitución de los fondos de pensiones. Actualmente estos fondos tienen más del 50% de las acciones de las empresas más grandes de Estados Unidos lo cual ha dado origen a un nuevo capitalismo, lo que Peter Drucker²⁹ denomina el capitalismo sin capitalistas, que señalaba la necesidad de proteger y resguardar estas grandes sumas de dinero con una adecuada regulación.

El Gobierno Corporativo en Alemania

El modelo Alemán tiene como objetivo principal que las empresas encuentren el equilibrio de los diferentes intereses vinculados a los stakeholders del negocio (agentes vinculados). Este modelo de equilibrio de intereses es el resultado de una serie de acontecimientos ocurridos en la Alemania del siglo XX, los cuales llevaron a que el consenso y la colaboración se convirtieran en importantes valores sociales.

Comparando con otros países desarrollados, Alemania tiene un menor desarrollo del mercado de capitales y una gran participación de los bancos, en

²⁸ Indacochea C. Alejandro (2003)

²⁹ Drucker Peter (1993)

el financiamiento de las empresas. Existe una marcada tendencia a la gestión colectiva de las empresas y a no concentrar la toma de decisiones como ocurre en otras sociedades.

El Gobierno Corporativo en Japón

Aquí el objetivo se marca en la búsqueda del equilibrio de los stakeholders y la garantía del trabajo vitalicio para sus funcionarios, lo cual está cambiando en los últimos años³⁰.

La existencia de los Kieretsu o conglomerados, constituidos por varias empresas y bancos que están vinculados por redes cruzadas de participación, convirtiendo a los bancos en las principales fuentes de recursos para las empresas.

Hoski, Kashyap y Scharfstein³¹ encontraron un efecto positivo en el desempeño de empresas japonesas que tenían una relación estrecha con un banco al pertenecer al mismo conglomerado industrial y financiero.

No obstante la popularidad del desarrollo del modelo corporativo apoyado en un sistema bancario fuerte ha perdido terreno. Primeramente ha contribuido a este cambio de opinión la constatación de que “el milagro alemán” no era tal y que no se apreciaba un efecto positivo de la mayor concentración de propiedad y especialmente del rol protagónico de los bancos alemanes en el desempeño de sus empresas³². En segundo lugar el pobre desempeño reciente de la economía japonesa y la crisis asiática han llamado la atención sobre la pésima asignación de recursos de inversión que se realiza en economías donde existen fuertes vínculos de propiedad entre

bancos y corporaciones, y donde no se realiza una fuerte supervisión de estas relaciones.

El Gobierno Corporativo en los Países Latinoamericanos³³

No obstante estas dificultades, es claro que dos rasgos principales caracterizan las estructuras de propiedad y de control de la mayoría de las compañías en América Latina. En primer lugar, estas compañías presentan una muy alta concentración de la propiedad. En segundo lugar, muchas firmas están controladas directa o indirectamente por uno de los numerosos conglomerados industriales, financieros y mixtos que operan en las economías latinoamericanas.

Un conglomerado es un grupo de firmas vinculadas entre sí, a través de relaciones de propiedad y controladas por una familia local, un grupo de inversionistas actuando en concierto o,

³³ OCDE (2004). En este estudio existe un anexo que ofrece una breve revisión y comparación de las estructuras de propiedad y control, incluyendo la composición de los directorios de las compañías Latinoamericanas. Está basado en artículos empíricos y descriptivos recientes sobre gobierno corporativo en las economías Latinoamericanas. Este anexo también presenta nuevas informaciones basadas en datos provenientes de ECONOMATICA, de los informes anuales de diversas compañías y del Formulario 20-F de la US SEC presentado a ésta por compañías Latinoamericanas inscritas en los mercados norteamericanos (ADRs). Los países incluidos en este estudio son: Brasil, Chile, México, Argentina, Colombia y Perú.

³⁰ Corporate Governance Comité (1997)

³¹ Hoshi, Kashyap y Scharfstein (1991)

³² Franks y Mayer (1994)

como ha pasado a ser más frecuente recientemente, por una compañía extranjera. Usualmente los conglomerados son controlados por los accionistas dominantes, a través de estructuras relativamente complejas, incluyendo el uso de pirámides, propiedad cruzada y clases de acciones duales.

Las estructuras de alta concentración de la propiedad y de los conglomerados también afecta de manera importante la composición del directorio. Muchos de los miembros del directorio de las compañías Latinoamericanas están relacionados con los accionistas de control a través de lazos familiares, amigos, relaciones de negocios y contratos laborales.

La estructura de propiedad de las firmas Latinoamericanas, presenta otras características interesantes. A pesar de la privatización masiva de las compañías de propiedad del Estado, éste aún es un accionista importante de muchas de las grandes compañías a través de la región. En adición, en muchos casos, el proceso de privatización dio forma a la configuración de las estructuras de propiedad y control de las compañías privatizadas.

La reforma de los fondos de pensiones en la región, también ha tenido un impacto en las estructuras de propiedad y control en Latinoamérica. Directamente, los fondos de pensión son accionistas minoritarios importantes en muchas de las compañías de la región y eligen miembros en sus directorios. Indirectamente, la reforma de los fondos de pensión ha impulsado las reformas de los mercados de capital y de la ley corporativa, las que han contribuido a la mejora global de los mecanismos de gobierno corporativo.

Finalmente, los mercados de capital de América Latina, han experimentado recientemente una ola de fusiones y adquisiciones, donde la propiedad de las compañías insignia locales ha sido transferida a compañías extranjeras. En adición, durante los últimos 10 años, muchas de las mayores compañías de América Latina han estado en los mercados Norteamericanos a través del mecanismo de los ADR, mientras que las transacciones locales se han contraído, presentando bajas relaciones de cifras de negocios y un muy bajo nivel de nuevas emisiones de acciones ordinarias.

La concentración de la propiedad

La forma de estructura corporativa que prevalezca en una economía dependerá de factores institucionales como leyes regulaciones, eficiencia de la supervisión y del sistema judicial, entre otros. Así tenemos³⁴:

La propiedad atomizada solo se observa en economías con excelente protección a los inversionistas y donde los bancos y los inversionistas institucionales no son demasiado importantes individualmente en relación al tamaño del sector financiero y del mercado de capitales.

Por otro lado, en economías con adecuado grado de protección a los inversionistas, pero con inversionistas institucionales o bancos grandes en relación al tamaño de las empresas, y que no enfrentan restricciones respecto a sus inversiones en acciones, lo normal es observar la existencia de un número relativamente reducido de inversionistas de tamaño grande.

Por último en economías en desarrollo con baja protección, se tiene un alto grado de concentración de la propiedad

³⁴ Lefort Fernando (2003)

con la presencia usualmente de un accionista controlador, ya sea otra empresa, una familia, un banco o el Estado y se observa la formación de grupos económicos o conglomerados. La existencia de un accionista controlador hace que los accionistas minoritarios así como otros inversionistas y stakeholders se encuentran expuestos a ser expropiados. La idea es que el controlador a diferencia del empresario, financia sólo un porcentaje de los costos asociados a la provisión de beneficios privados del control y, por lo tanto, puede ser óptimo para el desviarse de la política óptima desde el punto de vista del valor de la empresa para su propio beneficio. Cuando este efecto es importante y generalizado, los inversionistas minoritarios se retiran del mercado de capitales y se hace más difícil para las empresas conseguir financiamiento.

Como podemos observar en cada una de estas situaciones la estructura corporativa busca adaptarse al marco institucional en el que se desenvuelve la empresa.

El Valor de un buen gobierno Corporativo

En junio del año 2000 Mc Kinsey realizó una investigación con inversionistas de todo el mundo, acerca de cuánto más estarían dispuestos a pagar por aquellas compañías con buenas prácticas de

gobierno corporativo. La investigación se hizo con más de 200 inversionistas institucionales de Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina, que representaban más de 3.25 trillones de dólares en activos.

Los hallazgos más importantes fueron:

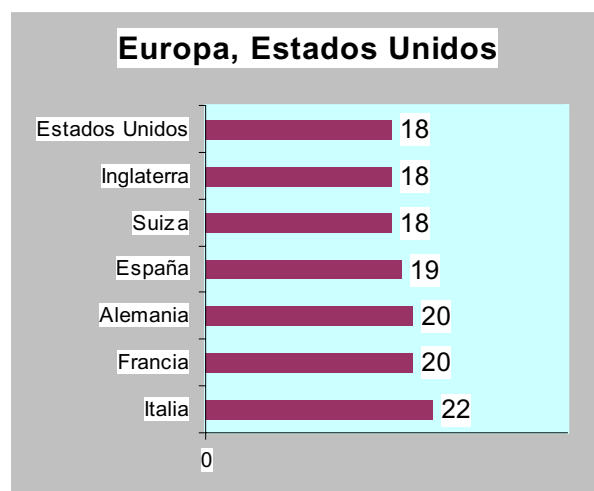
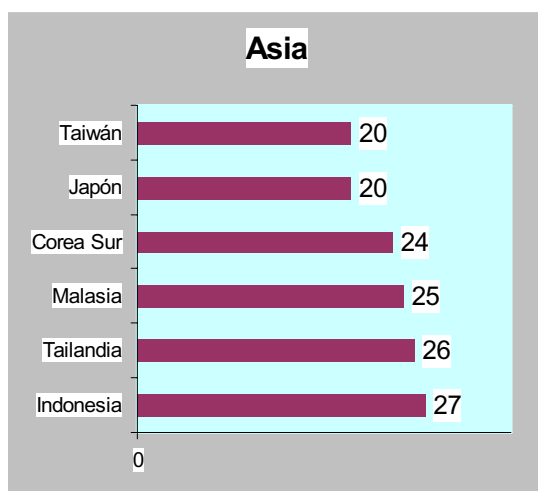
- El 75% de los encuestados señalaron que las prácticas de gobierno corporativo son tan importantes como el desempeño financiero cuando ellos están evaluando las empresas para invertir.
- Más del 80% de los inversionistas señalaron que ellos están dispuestos a pagar más, por las acciones de las compañías que poseen buenas prácticas de gobierno corporativo versus aquellos que no las poseen en igualdad de condiciones financieras.
- El premio adicional a pagar por las empresas que poseen buenas prácticas difiere de un país a otro, siendo mayor en aquellos países donde estas prácticas no son muy usuales y el marco legal es desfavorable.

Así tenemos que el premio relativo por tener un buen gobierno corporativo es (Ver Cuadro 2):

Cuadro 2

Premio Relativo: Medición del valor de un buen Gobierno en tres regiones

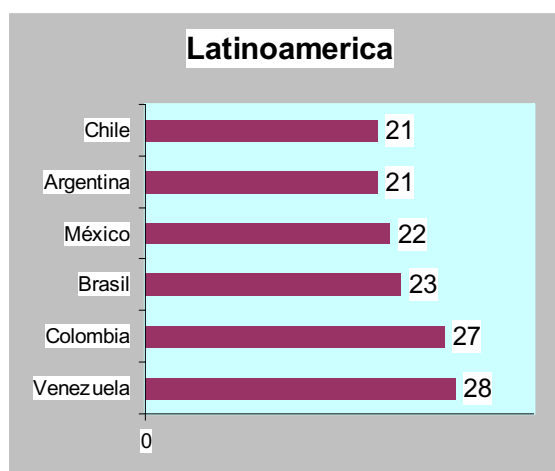
Promedio de premio que los inversionistas están dispuestos a pagar a una compañía por su buen gobierno, por región, porcentaje



Fuente: Coombes Paul y Watson Mark (2002). Tree Surveys on Corporate Governance. USA: The Mckinsey Quarterly 2000, Number 4, p.76.

Los inversionistas pueden pagar 18% de premio más por las acciones de una compañía con un buen Gobierno Corporativo en Inglaterra o Estados Unidos, por ejemplo, que por las acciones de una compañía con igual desempeño financiero pero con pobres prácticas corporativas. Así también ellos están dispuestos a pagar un premio de 22% por un buen gobierno en compañías Italianas y un 27% de premio en Indonesia.

El tamaño del premio que los inversionistas institucionales³⁵ están dispuestos a pagar por un buen Gobierno Corporativo refleja hasta que punto ellos creen que hay posibilidades de mejorar la calidad de los reportes financieros en un país en particular. Los reportes financieros en Asia y Latinoamérica por ejemplo, son limitados, y frecuentemente, de pobre calidad. Como resultado, los inversionistas de todo el mundo creen que sus



inversiones en Asia y Latinoamérica están mejor protegidos por un buen Gobierno Corporativo, en lo que respecta a los derechos de los accionistas. Por esta razón en estas latitudes el premio es más elevado.

Sin embargo en Europa y Estados Unidos, donde los estándares contables son elevados, el Gobierno Corporativo es menos importante. Bajos premios por buenos Gobiernos en Inglaterra y Estados Unidos sugieren, por ejemplo, que la comunidad inversionista cree que ya se encuentran definidos muchos asuntos relacionados con el Gobierno Corporativo.

Los premios en Europa Continental sugieren que, junto a la mejora del Gobierno Corporativo y el nivel del Consejo, es necesaria una revelación más efectiva a los accionistas de información sobre las prácticas del Gobierno y los asuntos financieros. Los altos premios en Asia y Latinoamérica reflejan la necesidad de una información más transparente y un reforzamiento de los derechos de los accionistas como prioridad.

Si las compañías pueden capturar una pequeña parte del premio por un buen gobierno, pueden crear un gran valor para el accionista. Además las compañías que fallan al reformar su gobierno pueden encontrarse ellas mismas con una desventaja competitiva cuando tratan de obtener capital para financiar su crecimiento. Altos estándares de gobierno pueden ser esenciales para atraer y retener inversionistas en un mercado de capitales globalizado. Entonces mejorar el Gobierno Corporativo puede ser estratégico para adelantarse a los competidores en los mercados financieros.

Lo anterior quiere decir que cuando la estructura de gobierno corporativo protege efectivamente los intereses de los inversionistas externos a la empresa, estos estarán dispuestos a pagar más por las acciones y bonos corporativos, incentivando a las empresas a emitir estos instrumentos para financiar nuevos proyectos³⁶. Así por ejemplo, La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny³⁷ encuentran que en aquellos países que presentan un alto grado de protección a los accionistas se observa mercados accionarios con mayor valor de mercado, más empresas transadas y mayor frecuencia de ofertas iniciales de acciones. Por otro lado, La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny³⁸ encuentran que las empresas de países con mejor protección a los inversionistas tienen una mayor q de Tobin³⁹.

Las Mejores Prácticas Corporativas en México

Respecto de cuidar que las empresas mexicanas constituyan un buen Gobierno Corporativo que a su vez les permita acceder a los mercados de capitales globales, en México por iniciativa del Consejo Coordinador empresarial (CCE), se formó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas, que junto a organismos industriales, gubernamentales, financieros y de servicios⁴⁰, elaboró el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

³⁵ Son aquellos que se encuentran agrupados en instituciones, por ejemplo los fondos de pensión.

³⁶ La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (2000)

³⁷ La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (1997)

³⁸ La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (1999)

³⁹ De acuerdo con la idea original de Tobin (1969), si el valor de mercado del capital de la empresa excede su costo de reposición en el mercado, entonces la firma esta creando valor y podría incrementarlo en mayor medida invirtiendo unidades adicionales.

⁴⁰ Es importante resaltar aquí la participación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de su comité de Mejores Prácticas Corporativas.

En este Código se establecen recomendaciones de aplicación voluntaria para mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas mexicanas. Estas recomendaciones no se contraponen a la legislación vigente, sino por el contrario, complementan muchas de las disposiciones de las Leyes aplicables. Es importante también señalar que las recomendaciones fueron elaboradas de acuerdo a las prácticas que debiera seguir una sociedad en México conforme a la realidad económica y social de nuestro país.

Así también, se reconoció la necesidad de crear principios, no reconocidos en los ordenamientos de otros países. Por ejemplo, se consideró que la estructura de capital de las sociedades mexicanas es ciertamente distinta a la de otros países. En la mayoría de los países desarrollados el capital esta pulverizado y detentado por grandes inversionistas institucionales, a diferencia de México, en donde la mayoría del capital de las sociedades cotizadas lo detentan accionistas de control, lo que hace que éstos tengan un papel preponderante en la administración de las empresas.

Es importante señalar que el Código se puede aplicar a todas las empresas mexicanas, ya sean cotizadas en bolsa o no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente aplican a las cotizadas por la propia naturaleza de éstos. El comité solicitó a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la emisión de disposiciones⁴¹ a fin de que las empresas cuyas acciones coticen en la Bolsa revelen su grado de adhesión a las prácticas sugeridas. En el caso en que una empresa pública no siga dichas prácticas, ésta indicará las razones por las cuales no las sigue, así como el mecanismo alternativo que tenga para suprimirlas.

De este modo los resultados del año 2001 para las empresas que conformaron el IPC⁴² fueron:

Cuadro 3

Grado de Adhesión de las Empresas Mexicanas a las Mejores Prácticas

Empresas del IPC	Grado de Adhesión	Empresas del IPC	Grado de Adhesión
Alfa	85%	GFinbur	87%
AMX	55%	GFNorte	53%
Apasco	53%	Gmexico	50%
Ara	60%	Gmodelo	44%
Argos	76%	Gruma	53%
Banacci	67%	Gsanbor	65%
Bimbo	73%	Ica	81%
Cemex	48%	Kimber	62%
Cie	77%	Savia	67%
Comerci	46%	Soriana	50%
Contal	78%	Tamsa	49%
Desc	83%	Telecom	55%
Elektra	91%	Telmex	65%
Femsa	75%	Tlevisa	78%
Gcarso	64%	Tvazteca	74%
Geo	75%	Walmex	71%
GFBB	67%		

⁴¹ Desde el año 2001 las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores están obligadas a declarar su grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas.

⁴² Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores. www.bmv.com.mx

Aunque la implementación del código es reciente existen empresas mexicanas que han mostrado grandes avances, tal es el caso de ASUR, que recibió en el año 2000 un reconocimiento internacional por parte de la Investor Relations Magazine⁴³, motivo por el cual Frantz Gunz Devos director general de ASUR manifestó "tenemos la convicción de que la transparencia en la administración de la compañía es fundamental para ganar la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros, y fomentar así la inversión en favor de la industria aeroportuaria". De otro lado también hay empresas que se muestran renuentes a presentar la información que exige la ley con respecto al Código de Mejores Prácticas Corporativas, tal es caso de MADISA la cual sufrió las consecuencias en la suspensión de la cotización de sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores en julio de 2001, la empresa informo que lo anterior se debía a retrasos de tipo administrativo, y se comprometió a cumplir este requerimiento en una fecha posterior⁴⁴.

Como ya se menciono anteriormente las empresas mejor evaluadas en cuanto a la calidad de su gobierno corporativo son premiadas por los accionistas. Un buen gobierno brinda la seguridad que el capital esta siendo usado eficientemente, por lo tanto facilita el acceso a fuentes de financiamiento, en especial en los mercados internacionales. Por el contrario un mal Gobierno Corporativo representa un problema para la competitividad de las empresas, lo cual aumenta el riesgo financiero y ahuyenta a los inversionistas.

Así los principios más relevantes en el Código de Mejores Prácticas Corporativas mexicano son⁴⁵:

⁴³ El Economista (2002). Otorgan reconocimiento internacional a Grupo Asur. México: Diario el Economista, Sección empresas, 23 de septiembre de 2002.

⁴⁴ El Economista (2001). Suspende la Bolsa Mexicana cotización de acciones de Madisa y Atlanti. México: Sección empresas Diario el Economista, 30 de julio 2001.

⁴⁵ Bolsa Mexicana de Valores (2002). Código de Mejores Prácticas Corporativas. www.bmv.com.mx. Octubre 2002.

Cuadro 4

Consejo de Administración	Función de Auditoría
<p>1. Se recomienda que, además de las obligaciones que preveen las leyes vigentes, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluya las siguientes.</p> <p>a. Establecer la VISIÓN ESTRATÉGICA de la sociedad</p> <p>b. Asegurar que los accionistas y el mercado tengan ACCESO A LA INFORMACIÓN pública de la sociedad</p> <p>c. Establecer mecanismos de CONTROL INTERNO</p> <p>d. Asegurar que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que CUMPLE CON LAS DIFERENTES DISPOSICIONES LEGALES que les son aplicables.</p> <p>e. EVALUAR REGULARMENTE EL DESEMPEÑO del Director General y de los funcionarios de Alto Nivel⁴⁶ de la Sociedad.</p> <p>2. Se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por un número que se encuentre entre 5 y 15 consejeros propietarios.</p> <p>3. Se recomienda que los consejeros independientes⁴⁷ y patrimoniales⁴⁸ conjuntamente constituyan al menos el 40% del Consejo de Administración, asimismo se recomienda que los consejeros independientes representen cuando menos el 20% del total de los consejeros.</p> <p>4. Se recomienda que con el propósito de tomar decisiones más informadas, el Consejo de Administración realice las funciones de:</p>	<p>6. Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:</p> <p>a. Recomendar al Consejo de Administración los Candidatos para auditores externos de la sociedad, así como las condiciones para su contratación.</p> <p>b. Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.</p> <p>c. Auxiliar al Consejo mediante la revisión de la información financiera y su proceso de emisión.</p>
	Función de Finanzas y Planeación
	<p>7. Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:</p> <p>a. Evaluar y, en su caso sugerir las políticas de inversión de la sociedad propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del consejo.</p> <p>b. Evaluar y en su caso, sugerir las políticas de financiamiento (capital o deuda) de la sociedad propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del consejo.</p> <p>c. Evaluar y en su caso sugerir los lineamientos para la determinación de la planeación estratégica de la sociedad.</p>
	Revelación de Información a los Accionistas
	<p>8. Se sugiere que cada sociedad cuente con políticas, mecanismos y personas</p>

⁴⁶ Funcionario de alto nivel se refiere a la categoría inmediata inferior al Director General.

⁴⁷ Consejeros independientes, son aquellos seleccionados por su experiencia, capacidad y prestigio profesional y que además, no tienen ningún vínculo con la empresa.

⁴⁸ Son aquellos seleccionados por su carácter de ser accionistas significativos (son los que de manera directa o indirecta detentan un porcentaje del capital social que sean igual o superior al 2%), o aquellos que actúan como mandatarios de éstos.

a. Evaluación y Compensación b. Auditoría c. Finanzas d. Planeación A través de uno o varios órganos intermedios ⁴⁹ .	responsables para informar a los inversionistas, a fin de mantener cauces de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.
Función de Evaluación y Compensación	
5. Se recomienda que se cumpla con las siguientes funciones: a. Sugerir al Consejo procedimientos para proponer al Director General y a funcionarios de alto nivel. b. Proponer al Consejo los criterios para la evaluación del Director General y los funcionarios de Alto nivel.	

Fuente: Elaboración propia con datos del Código de Mejores Prácticas Corporativas.
www.bmv.com.mx

El Código hace algunas recomendaciones básicas encaminadas a definir principios que contribuyen a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a revelar información a los inversionistas: Qué el Consejo de Administración tenga injerencia en las decisiones estratégicas de la organización, en el establecimiento de controles internos, cumplimiento de obligaciones de carácter legal y evaluación del desempeño de los funcionarios de alto nivel. Así también define la conformación del Consejo de Administración de tal manera que se fomente la participación y comunicación entre ellos y establece figuras que garantizan que todos los interesados estén representados en el mismo. Por último recomienda los mecanismos para difundir la información a los accionistas e inversionistas potenciales de la organización.

En opinión de los expertos la implementación del código por parte de las empresas mexicanas es un gran avance, dado el hecho de que les permitirá alcanzar estándares internacionales en la revelación de información y transparencia de su administración, lo cual les permitirá integrarse con mayor facilidad a un mercado global de inversionistas en el que las empresas se deben diferenciar por adoptar un tratamiento de primera a todos ellos, en especial a sus accionistas minoritarios, que tradicionalmente han sido olvidados por la administración de las empresas.

Es necesario aclarar que no se pretende sobrerregular el mercado de valores mexicano, sino que se tiene la clara convicción que la única manera en que podrá desarrollarse al mercado es con un marco regulatorio sólido, que le genere confianza al inversionista.

⁴⁹ Estructuralmente dichos órganos se forman por consejeros, y funcionalmente fungen como una extensión del consejo para brindarle apoyo en la toma de decisiones sobre diversas materias.

Para lo cual se necesitan requisitos relacionados con prácticas de un buen gobierno corporativo, derechos de minorías y un régimen de responsabilidad muy claro.

Todo lo anterior aunado al hecho de los acontecimientos que se han suscitado en el entorno internacional, en el cual hemos presenciado quiebras que son las más grandes de la historia, nunca antes se había visto una pérdida de valor tan grande y tan acelerada como la que se vio en Estados Unidos, la quiebra de Enron es un ejemplo latente. En México, también tenemos algunos ejemplos que se dieron en el pasado como cambios de control en los que no se han invitado a los minoristas, quiebras repentinas y la lamentable crisis bancaria.

Esto debe llevarnos entonces a la reflexión de que debemos ajustarnos al Código de Mejores Prácticas Corporativas, queramos o no el cambio ha llegado y es necesario.

Conclusiones:

El gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Es de suma importancia dado que proporciona los incentivos adecuados para que se realicen las inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa.

Son muchos los aspectos que conforman el gobierno corporativo y condicionan, de una u otra forma, el desempeño de la empresa. Entre los aspectos propios a la empresa se destacan el sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, los mecanismos de compensación a los ejecutivos y los sistemas de monitoreo. Entre los aspectos externos a la empresa son fundamentales el sistema legal, el mercado por el control corporativo, el mercado por los servicios gerenciales y el grado de competencia en los mercados de bienes e insumos que enfrenta la empresa.

Estas diferentes dimensiones de gobierno corporativo pueden afectar el desempeño y valor de la empresa. Además un adecuado gobierno corporativo favorece el desarrollo del sistema financiero y el crecimiento económico.

Las investigaciones recientes indican que cuando la estructura del gobierno corporativo protege efectivamente los intereses de los inversionistas externos a la empresa, éstos estarán dispuestos a pagar más por las acciones y bonos corporativos, incentivando a la empresa a emitir estos instrumentos para financiar nuevos proyectos. Sin embargo dependiendo del grado en el cual las regulaciones y leyes protegen a los inversionistas se configura la estructura de gobierno corporativo en cada país.

En los últimos seis años se ha transformado radicalmente la forma como las más grandes empresas mexicanas se organizan y toman sus decisiones, el trato que dan a sus accionistas minoritarios, la información que revelan públicamente, y las decisiones que transparentan. Los datos de la CNBV ilustran la magnitud y rapidez de la transformación reciente: mientras en 2000 el porcentaje de cumplimiento promedio de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores con las mejores prácticas corporativas del Código mexicano era de 61%, para 2001 había subido a 74%, y para 2002 a 82%.

Varios factores explican el éxito de las reformas del gobierno corporativo en México, pero uno de ellos ha sido probablemente el más importante: el liderazgo que sobre estas reformas han

tenido los propios afectados, es decir los grandes empresarios.

De hecho el paso inicial de las reformas –la elaboración del Código de Mejores Prácticas Corporativas- fue resultado del trabajo realizado por el Consejo Coordinador Empresarial (mismo que viene actualizando el Código referido). El liderazgo empresarial ha aportado el ingrediente indispensable.

Otro factor –tampoco despreciable- fue la existencia afortunada de un conjunto de expertos mexicanos en la materia que en diferentes momentos y desde diferentes foros pudieron contribuir a desarrollar el contenido específico de las reformas.

Contamos con grandes empresas que cotizan en Bolsa y que están mostrando ser capaces de transformarse –presionadas por los reguladores y los mercados-, pero también tenemos un

amplio conjunto de empresas medianas y pequeñas (incluso varias grandes) que operan con reglas marcadamente alejadas de las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo.

Para el vasto universo de sociedades mercantiles mexicanas la transparencia y revelación de información distan de ser la norma, y muchas de las estructuras de protección de los accionistas minoritarios son inexistentes. Los siguientes cambios (eg, la modificación de la Ley General de Sociedades Mercantiles de 1934) necesitan comenzar a plantearse e instrumentarse.

México necesita que las mejores prácticas corporativas se difundan entre todas sus empresas, y vayan creando el sustento cultural y el capital social que son el fundamento último de las reformas exitosas.

Bibliografía:

- Bolaños P. Martha (2001). El Mejor Gobierno Corporativo. México: Revista el Nuevo Inversionista Mexicano, Septiembre 2001, pp. 17-21.
- Bussiness Roun Table (1997). Statement on Corporate Governance; USA: September 1997
- Código de Mejores Prácticas Corporativas. Bolsa Mexicana de Valores. Consultado el 20 de enero de 2003. En la página web : www.bm.v.com.mx
- Coombes Paul y Watson Mark (2002). Tree Surveys on Corporate Governance. USA: The Mckinsey Quarterly 2000, Number 4, pp.74-77.
- Copeland , Tom; Koller Tim and Murrin Jack (2000). Valuation, measuring and managing the value of Companies, 3o Ed. New York: Wiley.
- Corporate Governance Committee (1997). Corporate Governance Principles. A japanese View, Corporate Governance Forum of Japan; October 1997
- De los Santos Fraga Francisco Javier (2002). Acciones del IMCP en pro de la transparencia y gobernabilidad de las empresas. Revista: Contaduría Pública, México: IMCP Año 30, Num. 359/ 15-19
- Drucker Peter (1993). La Sociedad Postcapitalista. Colombia: Norma
- El Economista (2002, Septiembre 23). Otorgan reconocimiento internacional a Grupo Asur. México: Diario el Economista, Sección empresas.

- El Economista (2001, julio 30). Suspende la Bolsa Mexicana cotización de acciones de Madisa y Atlanti. México: Diario el Economista, Sección empresas.
- Fama E. Jensen M. Separation of Ownership and control, Journal of Law and Economics No26, p. 301-325.
- Franks J. y C. Mayer (1994). The ownership and control of German Corporations, Unpublished manuscript, London Bussines School.
- Hoshi T., Kashyap A. y Scharfstein D. (1991). Corporate Estructure, liquidity and investment: evidence from japanese industrial Groups. Quartely Journal of economics 106, 33-60.
- Indacochea C. Alejandro (2003). Mejorando las Practicas de Gobierno Corporativo en el Perú. MBA International Business. Perú:MBA Marketing Business Administration, S.A.C. Año IV, edición 21, pp. 25-30
- La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (2000). Investor Protection and Corporate Valuation. Harvard University, Mimeo.
- La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (1997). Legal determination of External finance. The Journal of Finance, julio.
- La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (1999). Corporate ownership Around the World. The Journal of Finance, 54.
- Lefort Fernando (2003). Gobierno Corporativo ¿Qué es? ¿Cómo andamos por casa?. Chile: Cuadernos de Economía, año 40, No 120, pp. 207-237. Agosto.
- Mayoral J. Isabel (2002, noviembre 11). Básica, Confianza de Inversionistas. México: Diario El Financiero, Sección Finanzas.
- Newelland Robert y Wilson Gregory (2002). A premium for good governance. USA: The Mckinsey Quarterly, 2002, number 3, pp. 20-23.
- OCDE (2004). White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina. Centro para la cooperación con países no miembros de la OCDE.
- Quesada J. Antonio (2002, julio 24). Por qué establecer un gobierno corporativo?. México: Diario El Economista.
- Sleifer Andrei; Vishny Robert (1997). Asurvey of Corporate Governance. USA: The Journal of Finance, V 52 (2) 737, June 1997
- Sleifer Andrei; Vishny Robert (1994). Large Sahreholders and corporate control, Journal of Political Economy, 461-488.