





VALOR Y VENTAJAS COMPETITIVAS

# GOBIERNO CORPORATIVO

Por Sergio Ruiz Olloqui Vargas.

El concepto de Gobierno Corporativo ha evolucionado, pasó de ser un instrumento bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas a una herramienta que genera valor y ventajas competitivas, conjuntando los intereses de la administración, su Consejo, sus accionistas, los terceros interesados y de la sociedad en su conjunto.



**T**enemos un nuevo entorno definido, principalmente, por la globalización, la tecnología, los activos intangibles y la alta competencia. La globalización, entendida como la eliminación de barreras al comercio, al capital, a la información e incluso a las personas, es un hecho, no es una opción. Demanda mayor tecnología, información, creatividad, innovación, velocidad, agilidad y flexibilidad. Requiere nuevos modelos de negocio, paradigmas y riesgos, teniendo la competitividad como un imperativo. Los requerimientos son nuevos y diferentes y ahora globales, como precios de transferencia, protección de la propiedad intelectual y Gobierno Corporativo.

Existen diversas definiciones de Gobierno Corporativo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) establece: "El buen Gobierno Corporativo es la herramienta que permite balancear los objetivos económicos y los sociales, y aquellos de los individuos y los de la comunidad. El marco de Gobierno Corporativo alienta el uso eficiente de los recursos, así como su debida contabilidad. El objetivo es acercar los intereses de los individuos, las corporaciones y de la sociedad en su conjunto".

Pese a encontrarse en un proceso de actualización, en su momento, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) definió en la edición del libro "Gobierno Corporativo en México": "Es el conjunto de principios que norman el diseño, la integración y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son el Consejo de Administración y sus comités de apoyo, de tal manera que se garantice a los que aportan recursos financieros el buen manejo y control de sus recursos por parte de los administradores y directivos de la empresa".

Otras definiciones indican que es el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas. Especifican los derechos y responsabilidades de los diferentes miembros de la organización. Adicionalmente, definen las reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas. La Dirección General maneja el negocio, su gestión y ejecución; el Gobierno Corporativo vigila que el negocio se maneje adecuadamente, acorde a las estrategias y lineamientos previamente aprobados.

## Los principios básicos del Gobierno Corporativo son:

- Proteger los derechos de todos los accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas (*stakeholders*) y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieramente sustentables.
- Asegurar la emisión y revelación adecuada de información financiera y de asuntos relevantes.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía.
- Monitoreo y profesionalización del equipo directivo por parte del Consejo de Administración, y responsabilidad de dicho Consejo con los accionistas.
- Identificación y control de riesgos de la sociedad.
- Ética y Responsabilidad Social Empresarial.
- Prevención de operaciones ilícitas y de conflictos de interés.
- Cumplimiento del marco legal y regulatorio, en conjunto con una conducción honesta y responsable.

## Elementos impulsores

El Gobierno Corporativo es considerado una parte fundamental en el desarrollo de mercados de capitales, donde se premiará a las empresas que cumplan con un buen Gobierno Corporativo que genere valor. Partiendo de ello, se destacan 6 impulsores del Gobierno Corporativo:

El poder y la responsabilidad de la corporación; distintos involucrados en la corporación (*stakeholders*); modelos distintos de gestión empresarial; la necesidad de sistemas estables y productivos; recuperar la confianza, y un desarrollo natural de las empresas.

## El poder y la responsabilidad de la corporación

Las empresas juegan un papel central en la promoción del desarrollo económico y del progreso social, son el motor del crecimiento internacional. Necesitan desarrollo, utilidades, nuevos mercados, eficiencia, oportunidades y permanencia. La globalización, la tecnología, el talento y el buen Gobierno Corporativo se lo pueden dar.

La eficiencia y responsabilidad de las empresas atañen al interés público y privado, por tal motivo, el Gobierno Corporativo es una de las prioridades de la agenda de la estabilidad nacional e internacional.

## Terceros interesados o *stakeholders*

Existen personas e instituciones que participan y/o se involucran directa o indirectamente en una organización y tienen repercusiones recíprocas con la misma. Destacan los empleados, clientes, los proveedores de bienes y servicios, los acreedores financieros, el gobierno, socios o inversionistas y la comunidad en general.

Todos los *stakeholders* entran dentro de la cadena de valor de una empresa. Dada la importancia y el poder de las corporaciones, el concepto se ha ampliado y existe mayor conciencia de todos los involucrados en la organización.

## Modelos distintos de gestión empresarial

En términos generales, existen distintos modelos de gestión empresarial, con diversos matices, sin embargo, producto de la reflexión y análisis, podemos destacar 2 tipos genéricos: el que se aplica en países con mercados desarrollados y el que se aplica en países con mercados en desarrollo.

## Las principales características en los mercados desarrollados, como Estados Unidos (EU) y Europa, son:

- Accionariado disperso.
- Inversionistas institucionales.
- No hay grupos de control claramente identificados.
- Asimetría entre la dirección y los inversionistas.
- Mercados líquidos.
- Consejeros independientes.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Protección de minorías.



Sergio Ruiz Olloqui Vargas, Presidente Nacional del IMEF.

- Divulgación profusa de información.

**Los principales puntos a resaltar en los mercados en desarrollo, como los de América Latina y Asia, se pueden resumir en:**

- Tenencias concentradas.
- Grupos familiares y empresas cerradas.
- Grupos de control claramente definidos.
- Los inversionistas son iguales a la Dirección (simetría absoluta).
- Baja liquidez.
- Consejeros relacionados (accionistas mayoritarios o alineados con grupos de control).
- Protección inadecuada a accionistas minoritarios.
- Información reducida.
- Poca protección contra cambios de control.

Podemos cometer los errores propios de una generalización, sin embargo, los analistas expertos en la materia apuntan los elementos relacionados anteriormente como indicadores básicos, que buscan resal-

tar 2 realidades diferentes, que requieren también de respuestas específicas.

### Sistemas estables y productivos

Un impulsor de Gobierno Corporativo es la necesidad de contar con sistemas financieros estables y productivos, conforme a principios y estándares internacionales. Dado el poder de la corporación, en 1998, la OCDE emprendió esfuerzos con el fin de desarrollar un grupo de principios o estándares sobre buen Gobierno Corporativo, mismos que se aprobaron por su Consejo en mayo de 1999.

Los principios de la OCDE se erigieron como uno de los 12 estándares, códigos y principios del Foro de Estabilidad Financiera, los cuales se constituyen en un marco de referencia cuyo propósito es que los marcos legales, regulatorios y de supervisión nacionales tengan como referencia parámetros de mejores prácticas internacionalmente aceptadas.

En la mayoría de los casos, estos estándares no son jurídicamente vinculantes, ya que no conllevan sanción alguna, sino una presión moral (entre pares) cuya difusión hace que los sistemas funcionen mejor y los inversionistas premien o castiguen a los países y a las organizaciones por sus buenas o malas prácticas, de una manera natural.

## PRINCIPIOS DE LA OCDE

Se constituyeron como uno de los 12 estándares, códigos y principios del Foro de Estabilidad Financiera necesarios para mantener sistemas financieros estables y productivos.

- 1 Estándar de disseminación de información (FMI).
- 2 Código de mejores prácticas sobre transparencia fiscal (FMI).
- 3 Código de mejores prácticas sobre transparencia en materia de política monetaria y financiera (FMI).
- 4 Principios para una supervisión bancaria efectiva (Comité de Basilea sobre supervisión bancaria).
- 5 Principios para la regulación de valores (IOSCO: Organización Internacional de Comisiones de Valores).
- 6 Principios de supervisión de seguros (IAIS: Asociación Internacional de Supervisores de Seguros).
- 7 Principios para sistemas de pagos de relevancia sistémica (CPSS: Comité de Sistemas de Pagos y Arraigos).
- 8 Recomendaciones sobre lavado de dinero y financiamiento al terrorismo (PATS: Grupo de Trabajo de Acción Financiera).
- 9 Principios de Buen Gobierno Corporativo (OCDE).
- 10 Normas Internacionales de Información Financiera (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad).
- 11 Estándares Internacionales de Auditoría (Federación Internacional de Contadores).
- 12 Recomendaciones para Sistemas de Pagos de Valores (IOSCO/CPSS).



## Recuperar la confianza

Lamentablemente, otro impulsor fueron los escándalos corporativos que se presentaron desde 2001. Los casos de Enron, WorldCom, Tyco, etc., se multiplicaron en los mercados. Comenzaron en la economía más grande del mundo, EU, y se propagaron con distintas intensidades en todo el mundo; casos como Ahold y Parmalat en Europa lo evidenciaron.

Estos casos provocaron un fuerte daño patrimonial a los inversionistas. Existieron casos cuyas pérdidas fueron de entre 95 y 98% del valor de la inversión. Junto con la afectación patrimonial, apareció la falta de credibilidad y la necesidad de crear un nuevo entorno regulatorio que lograra recuperar la confianza, y dar viabilidad y crecimiento a las empresas en los mercados.

Lo grave de la problemática es la gran cantidad de involucrados en estos procesos que no cumplieron con su rol: principalmente los administradores, en su gestión

empresarial, con falta de transparencia y de rendición de cuentas; por otra parte, los auditores, con su falta de independencia esperada; los analistas, con sus conflictos de intereses; los bancos de inversión, con su deseo de generar múltiples negocios, y los reguladores, que no cumplieron con su papel de salvaguarda de los intereses de los inversionistas. En los casos descritos, cada actor no asumió su responsabilidad en mayor o menor grado.

El reto en América Latina es fuerte, ya que el factor de confianza es cultural. Una encuesta de grado de confianza manifiesta los siguientes contrastes: 65% de los noruegos confía en otros noruegos; 60% es en el caso de los suecos; 50% en los norteamericanos; 6% en los mexicanos; 5% en los peruanos, y 4% en los brasileños.

## Desarrollo natural

El impulsor por naturaleza del Gobierno Corporativo debe ser el desarrollo natural de las empresas. Está demostrado que el valor de una corporación se incrementa

cuando existe un buen Gobierno Corporativo. El equilibrio entre las necesidades de los distintos involucrados (*stakeholders*), la definición clara de la estrategia, el diseño de una cultura organizacional adecuada, el cumplimiento regulatorio y legal, la clara definición de responsabilidades y la rendición de cuentas generan valor, y estos elementos están integrados al Gobierno Corporativo.

Un buen Gobierno Corporativo genera valor: con base en mejores decisiones, incrementa la utilidad de operación, racionaliza la inversión operativa necesaria y reduce el costo de capital.

## En la práctica

En mayo de 1999, la OCDE emitió sus "Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades". Después de diversas mesas redondas y distintos foros, en 2002, la OCDE acordó iniciar un proceso de revisión de esos Principios. La participación fue global y plural, y el resultado fue la versión 2004 de dichos Principios, que no son jurídicamente vinculantes, sino que constituyen una guía global.

## Los principios son:

- I.- Base para un marco efectivo de Buen Gobierno Corporativo.
- II.- Derechos básicos de los accionistas.
- III.- Trato equitativo de los accionistas.
- IV.- El papel de los grupos de interés (*stakeholders*).
- V.- Apertura y transparencia.
- VI.- Las responsabilidades del Consejo de Administración.

Las economías de América Latina han ido adoptando paulatinamente los Principios expuestos como guía básica, adaptándolos a su realidad económica y social. En muchos casos, la vanguardia ha sido por parte del sector privado y de diversas instituciones no gubernamentales, mediante la adopción de Códigos de Mejores Prácticas y/o de Gobierno Corporativo, todos ellos apegados, en su mayor parte, a los estándares internacionales. Lo anterior obedece a una necesidad de autocontrol y autorregulación, misma que se puede adoptar con mayor rapidez que el proceso regulatorio y burocrático de los gobiernos.

Adicionalmente, varios países han ido modificando su marco legal y regulatorio para incluir los prioritarios preceptos con-

## OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

- Contar con la guía estratégica de la sociedad.
- Generar confianza en inversionistas actuales y potenciales que atraigan inversión.
- Incrementar competitividad y operar con estándares internacionales.
- Mayor transparencia.
- Proteger a todos los accionistas, incluso a los minoritarios.
- Evitar tanto manejos indebidos como la ocultación de información relevante.
- Que se amplíe la información de la estructura administrativa y las funciones de sus órganos de gobierno.
- Información financiera y operativa suficien-

- te, oportuna y de calidad.
- Generar valor a la empresa: mejores decisiones operativas que generen una mayor utilidad operativa neta, una inversión operativa neta menor y un menor costo de capital.
- Uso eficiente de los recursos.
- Armonizar los intereses de los distintos involucrados en la organización (*stakeholders*).
- Identificar y controlar adecuadamente los riesgos de una sociedad.
- Conducción honesta y responsable, con Ética y Responsabilidad Social Empresarial.
- Cumplimiento con el marco legal y regulatorio, previniendo operaciones ilícitas y conflictos de interés.





tenidos en los principios internacionales, enmarcando el elemento de vinculación jurídica en caso de omisión o falta.

Por otro lado, no podemos dejar de señalar que existen países que no han avanzado lo suficiente en Gobierno Corporativo y continúan con sus marcos regulatorios tradicionales, sin haber logrado, hasta el momento, los avances necesarios en esta materia.

### Elementos comunes

En diciembre de 2006, México actualizó su Código de Mejores Prácticas Corporativas en el cual, mediante 7 capítulos, 10 principios básicos y 47 prácticas específicas que de ellos se derivan, busca un funcionamiento eficiente del sistema de Gobierno Corporativo, como parte de la cultura de la sociedad, transmitida a todo el personal, observándose desde los más altos niveles de la administración.

Diversas instituciones, organizaciones y empresas trabajan en su diario quehacer en el desarrollo, la difusión e implementación de un buen Gobierno Corporativo; el IMEF es un actor relevante en este tenor.

En términos generales, los puntos coincidentes sobre Gobierno Corporativo en América son en torno a la información a la Asamblea de Accionistas; a las funciones básicas del Consejo de Administración; a la integración del Consejo; a la recomendación de que existan consejeros independientes; la existencia únicamente de consejeros propietarios; evitar conflictos de interés; la utilización de activos o servicios de la sociedad sólo para cumplir el objeto social; la diligencia, confidencialidad, responsabilidad y apoyo al Consejo como órgano colegiado, y la conformación de órganos intermedios o comités, entre los que destacan las Funciones o Comités de Auditoría, de Finanzas y Planeación, de Evaluación y Compensación, principalmente.

La tendencia general es a que los Consejeros de Administración tengan los deberes de diligencia, lealtad y fidelidad; debe existir el concepto de rendición de cuentas (*accountability*), que implica que todos somos responsables de nuestras acciones y de responder por las mismas. Los conceptos de transparencia, rectitud (*fairness*) y responsabilidad corporativa son totalmente aplicables.

El Consejo de Administración delega sus funciones en Comités, los cuales se constituyen como órganos internos de apoyo, integrados preferentemente por consejeros independientes que fungen como extensión del Consejo de Administración, por lo que rinden cuentas al mismo. Se incluye al Director General como el responsable de la gestión y conducción de los negocios.

Muchos países han incluido la necesidad y conveniencia de contar con Códigos de Conducta para ser aplicados cabalmente por toda la administración y por los empleados de la organización; los Códigos deben ser preparados por la Dirección General, de acuerdo a los principios y políticas aprobados por el Consejo de Administración.

### Empresas familiares

Las empresas familiares tienen su propia problemática en el tema de Gobierno Corporativo. En términos generales, se caracterizan porque no hay simetría de la información; prevalece la lealtad; las funciones administrativas se realizan por integrantes de la familia, sin buscar a la persona idónea, lo cual puede ocasionar incompetencia; hay problemas de control; tenencias accionarias concentradas; empresas cerradas con baja liquidez; consejeros relacionados (accionistas mayoritarios o alineados con grupos de control); protección inadecuada a accionistas minoritarios; información reducida para accionistas minoritarios y poca protección contra cambios de control.

Un mecanismo recomendado en lo general es el establecimiento de un Consejo Familiar, el cual es un grupo pequeño de integrantes familiares que discuten asuntos propios de la familia y organizan las expectativas relativas a la compañía. Las responsabilidades más importantes del Consejo Familiar son: determinar la línea divisoria entre los intereses de la familia y de la empresa; preservar los principios y valores de la familia (historia, cultura, visión compartida, elementos comunes, etc.); establecer e implementar políticas para proteger la propiedad de la compañía, crecimiento, diversificación y acciones (valores).

Además, situaciones relativas a sucesión y transferencia de propiedad; planeación del retiro; visión de la empresa como factor de generación de valor y la continuidad de la familia; manejo de los asuntos

familiares relativos a la sucesión y aspectos vocacionales, futuro profesional y educación continua, y establecer los criterios para sugerir integrantes al Consejo de Administración.

Es importante que los objetivos del Consejo Familiar no se confundan y/o mezclen con el Consejo de Administración, que tiene una orientación total hacia el negocio. Se pueden ir adoptando y adaptando en las empresas familiares los mecanismos de Gobierno Corporativo que se han referido, dependiendo del tamaño y de las necesidades de las empresas. Como un primer paso, la presencia de consejeros independientes y profesionales sería de gran ayuda. Un código de conducta es indispensable.

### Necesidad apremiante

El Gobierno Corporativo –que surge por el creciente poder de las corporaciones, que las lleva a mayores responsabilidades, la existencia y conciencia de diversos interesados en la empresa (*stakeholders*), la necesidad de contar con sistemas económicos estables y productivos, la necesidad de recuperar la confianza por los escándalos corporativos y como resultado de un desarrollo natural que genera valor para las empresas– es el elemento estructural más importante que guía a la compañía, basado en un conjunto de principios que se convierten en una herramienta organizacional de gobierno.

El Gobierno Corporativo busca equilibrios económicos y sociales entre la empresa y los individuos, determina los derechos y responsabilidades de los miembros de una organización, procura el uso eficiente de los recursos, atiende los intereses de los diversos involucrados en las organizaciones en forma amplia y busca generar valor, mejor acceso al capital y la permanencia en el corto, mediano y largo plazo de la organización. En este contexto, la adopción de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo es una necesidad apremiante.

■ Sergio Ruiz Olloqui Vargas es Presidente Nacional del IMEF.  
Este artículo es una edición adaptada del texto original, presentado en Salvador de Bahía, Brasil, durante la Conferencia Interamericana de Contabilidad.





INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS SOCIEDADES

# CAMBIO DE PARADIGMAS

Por Adriana Reyes.

Actualmente, existe un cambio de concepto en las empresas, que ha implicado el desarrollo de una nueva cultura en materia de Gobierno Corporativo, que ya no es exclusivo de las empresas que cotizan en Bolsa, lo cual generará un cambio positivo, que dará mayor certidumbre a toda la comunidad interrelacionada con las empresas en general.

**E**l tema de Gobierno Corporativo (GC) no es algo nuevo, se empezó a entender en México desde hace ya varios años, inicialmente con el Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial –CCE– (1999). Recientemente, se han implementado cambios muy importantes en la Ley del Mercado de Valores, modificando el esquema de funciones realizadas por el Consejo de Administración y el Director General, incluyendo la vigilancia a comités independientes.

Sin embargo, pese a todos los esfuerzos pasados, presentes y futuros para establecer normas o directrices, para que las organizaciones se puedan alinear a las Buenas Prácticas de GC, y recibir los beneficios que éstas representan, mientras todos los involucrados no estén dispuestos a acatar plenamente esas normas, va a ser muy complicado avanzar bajo los nuevos lineamientos.

## Nuevos paradigmas

De acuerdo con Jesús Cevallos y Guillermo Cruz, autores del libro *Consejo Corporativo de Alta Efectividad* (Deloitte, 2003),





Sergio Contreras, Director del CEGC.



Jorge Fabre, Director de la Fac. de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac Sur.

“el GC es aquel mecanismo de la asamblea de accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio, a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar la calidad, oportunidad y adecuada diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa”.

Partiendo de lo anterior, “las empresas mexicanas han reaccionado en forma paulatina y positiva al concepto de Mejores Prácticas de GC. Es un hecho que las empresas que cotizan en la Bolsa han reportado un apego a Prácticas de GC superior a 70%, lo cual nos coloca como uno de los países con más elevada conciencia en esta materia. Lo que es indudable es que el modelo de Mejores Prácticas requiere una adaptación para cada particular. Las empresas tienen diferente grado de evolución y, por lo tanto, cada caso es particular”, señala Cruz en el libro *La Institucionalización de la empresa. Casos de éxito de Gobierno Corporativo* (Deloitte, 2006). Cabe mencionar que el número de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) no es mayor a 140.

“Todas las herramientas administrativas financieras tienen que adecuarse a los medios y órganos que se están aplicando”, expone Sergio Contreras, Director del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo (CEGC), institución en la que “estamos analizando aquellos estudios e investigaciones que se están llevando a cabo en otros países como los de Europa, y hemos encontrado que muchos de sus documentos e investigaciones son muy interesantes para que nosotros desde ahí tengamos una base para adecuarla a México”.

Jorge Fabre, Director de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad Anáhuac México Sur y fundador del CEGC, refiere que la aprobación de la nueva Ley del Mercado de Valores le ha significado avanzar a nuestro país del lugar 62 al 43, en tan sólo un año, en el *ranking* del estudio del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, *Doing Business 2007*. Adicionalmente, México fue el tercer país del mundo que mejoró de manera más importante su ambiente de negocios, entre el 2005 y el 2006.

El reporte referido por Fabre presenta indicadores sobre regulaciones de empresas, la protección a los inversionistas y sobre los derechos de propiedad comparables entre 175 economías. “El indicador correspondiente al Índice de Protección a Accionistas fue el que más hizo avanzar al país en el *ranking*. Este índice está compuesto por el Índice de Revelación de Información, el Índice de Facilidad para que los Accionistas puedan Demandar y el Índice de Responsabilidad de los Miembros del Consejo. Estos 3 aspectos mejoraron notablemente con la nueva Ley, y México logró un avance de 100 lugares, pasando del lugar 133 al 33 en tan sólo un año”.

John Carver, en su trabajo “Un Modelo de Gobierno Corporativo para el México Moderno” (Boletín Técnico IMEF No 09-2006), refiere que la gobernabilidad se ha convertido en uno de los temas de mayor interés en el ámbito de la administración de empresas: “La mayoría de los comentarios tiene que ver extensamente con la estructura de los comités, el equilibrio que debe establecerse entre los consejeros internos y externos, la asociación de los roles del Di-







Jaime Cortés, Juez del Premio Garrigues-Affinitas.



Mario González, Director de Finanzas y Administración de Homex.

rector General y el Presidente del Consejo, fusiones y adquisiciones, el papel de los consejeros como contactos, y muchos otros aspectos del papel de los Consejos”.

Carver hace referencia al reto que significa liderar y mantenerse en control sin entrometerse en los asuntos que le han sido delegados a otros, “lo cual no es nada nuevo. Pero las presiones de esta nueva era hacen que esta tarea no sólo sea más necesaria y más difícil, sino que es apremiante. El problema no es sólo que las prácticas sean inadecuadas, sino que los conceptos de gobernabilidad no están a la altura de lo que esta tarea representa. Necesitamos nuevos paradigmas que re-examinen y re-diseñen la tarea fundamental de los Consejos actuales”.

Porque, agrega, “de manera simple, el modelo de Políticas de Gobierno aplicado a los negocios responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede un grupo de semejantes, en representación de los accionistas, vigilar que un negocio alcance sus objetivos (normalmente relacionados con el valor agregado para los propietarios), y al mismo tiempo impedir que se presen-

ten situaciones y acciones inaceptables? La tarea es ardua y requiere cambios drásticos, sobre todo en el caso de las empresas familiares, donde “se llegan a tomar decisiones de inversión, administrativas y definición de políticas al mismo tiempo, en una discusión, probablemente en una cena familiar”, señala Carver.

### Decisiones en familia

De las empresas familiares, Ivan Lansberg y Kelin E. Gersick, socios de Lansberg, Gersick & Associates, firma internacional especializada en temas de GC, señalan que muchas empresas familiares en América Latina corren el riesgo de fracasar, no porque se desempeñen mal en el mercado, sino porque sus dueños son incapaces de unirse detrás de una visión común y trabajar conjuntamente en la visión de sus intereses interdependientes. Esta regimentación necesaria para operar dentro de una arquitectura de gobierno cada vez más formal e institucionalizada no resulta fácil para los latinoamericanos”.

Sergio Contreras dice: “Podemos decir que la constante común es que en todo el mundo tenemos las mismas dificultades: las

empresas familiares, que a nivel mundial tienen las mismas características: un número pequeño de personas integran la empresa en su origen cuando son pequeñas o medianas, y luego, cuando van creciendo, presentan problemas en la sucesión”.

“En México estamos en un proceso de desarrollo, en el cual las empresas familiares tienen que convertirse en empresas institucionales y deben tener un buen GC, porque una empresa, cuando es institucional, puede acudir a los mercados, de deuda o de capital, para desarrollarse a través de emisión de deuda o de venta de acciones, y para ello se necesita usar la herramienta de GC, para poder llevar a cabo todos estos procesos”, dice Jaime Espinosa de los Monteros, Presidente de la Fundación de Investigación IMEF, que actualmente se encuentra realizando una investigación en torno al tema.

Jaime Cortés Rocha, socio del despacho Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C., refiere que el reto está en “lanzarse a la pérdida de control o de cierto control, a cambio de tener el beneficio de la apertura y de la participación de un consejo y ór-



ganos más institucionales, más profesionales; creo que las empresas tradicionales familiares de México y de toda Latinoamérica están actualmente ante la disyuntiva de continuar como están, con el riesgo de desaparecer, o bien, modernizarse, adoptando Buenas Prácticas de GC”.

Cortés Rocha, quien fungió como juez del Premio Garrigues-Affinitas de Buen Gobierno Corporativo en América Latina, celebrado en el marco del Foro Latibex 2006, en Madrid, considera que el mayor reto para el cambio es la incertidumbre que tienen las empresas familiares en cuanto al cambio generacional:

“No es lo mismo una empresa familiar dominada por un patriarca, que una empresa que pasa a una segunda generación, y no se diga cuando pasa a una tercera generación, cuando hay duplicidad de participantes, que no tienen la visión alineada a los mismos intereses respecto del futuro de la empresa”.

Reitera que el cambio generacional es uno de los alicientes principales para voltear a ver el cambio institucional, a través de la adopción de Buenas Prácticas de GC, “para buscar la participación de profesionales independientes en sus órganos de gobierno y estar dispuestos a abrir la información, ya no simplemente para ellos mismos, sino ponerla a prueba de cualquiera que esté interesado en conocer los números y resultados de la empresa”.

Mario González, Director de Finanzas y Administración de Homex, ganadora del Premio Garrigues-Affinitas, hace énfasis en que las empresas privadas en México son administradas bajo un mando familiar, y la autoridad y responsabilidad recae sobre la cabeza de la familia y no necesariamente sobre un Consejo independiente y/o ejecutivos profesionales. “Al no ser institucionales, a la muerte de la cabeza familiar creadora de la idea empresarial se pierde el rumbo y las probabilidades de fracaso son mayores. Cobra presencia el dicho de que la primera generación crea la idea empresarial, la segunda la consolida y la tercera la destruye”. Por lo tanto, considera que el reto empresarial en México es, sin lugar a dudas, la institucionalidad corporativa, que ofrece continuidad y solidez para la permanencia y desarrollo de la compañía o institución.

### Competencia de buenas prácticas

Mario González indica que es evidente que el proceso globalizador obliga al ámbito empresarial mundial a definir las Prácticas de Buen GC como un instrumento eficaz para propiciar mercados más sólidos y modernos. “En este sentido, el reto de las empresas latinoamericanas parece incomparable”.

Por ello, se promovió una alianza internacional iberoamericana, que convocó a la primera edición del Premio Garrigues-Affinitas de Buen Gobierno Corporativo en América Latina, para reconocer el esfuerzo llevado a cabo por las empresas latinoamericanas en la implantación de políticas de Buen Gobierno y Transparencia. El premio se estableció con una periodicidad anual y se fallará en el marco del Foro Latibex, el índice que agrupa a las empresas latinoamericanas que cotizan, en euros, en la Bolsa de Madrid.

**En la primera edición del reconocimiento, el jurado valoró las candidaturas, teniendo en cuenta los siguientes criterios:**

- Derechos de los accionistas.
- Tratamiento equitativo.
- Función de los grupos de interés.
- Comunicación y transparencia.
- Responsabilidad del Consejo.

**Lo anterior, en 2 modalidades:**

1. A la empresa del Latibex.
2. A la empresa cotizada latinoamericana no incluida en el Latibex, con sede social en Latinoamérica.

En 2006, el jurado, formado por los miembros del Comité de Dirección de Affinitas y presidido por Antonio Garrigues, Presidente del Despacho Garrigues y de la Alianza Iberoamericana, declaró como sociedad ganadora en la modalidad 1 a la empresa brasileña Net Serviços de Comunicação, y a la empresa mexicana Desarrolladora Homex en la categoría 2.

“La experiencia en América del Sur, sobre todo en Brasil, es alentadora. Basta conocer lo hecho en los últimos años por algunas de las empresas listadas en el Nuovo Mercado, que conforman, jun-

## NUEVOS RIESGOS Y RESPONSABILIDADES DE LA ALTA DIRECCIÓN

En México, con la entrada en vigor de la nueva Ley del Mercado de Valores, se expresan las obligaciones y responsabilidades mínimas de la Alta Dirección para las empresas con presencia en la BMV, introduciendo al mundo corporativo mexicano a nuevas y mejores Prácticas de GC, que hasta el momento sólo se reconocían a nivel de recomendación a través del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

En esta ley se establecen los Deberes y las Responsabilidades para los consejeros, funcionarios, Consejo de Administración y los integrantes de los Comités, siendo de gran importancia:

- El Deber de Diligencia
- El Deber de Lealtad

Asimismo, el Consejo de Administración, en virtud del mandato conferido para administrar la empresa, deberá, entre otros puntos:

- Establecer la estrategia general para la conducción del negocio.
- Vigilar la gestión y conducción de la empresa, y el desempeño de los directivos relevantes.
- Aprobar los estados financieros.

Fuente: Juan Segura, Director General de Chubb de México, Compañía de Seguros.

- Aprobar los lineamientos en materia de control interno, políticas contables, política de préstamos a personas relacionadas, operaciones con partes relacionadas.

Se obliga al Director General al desempeño de funciones de gestión, conducción y ejecución de negocios de la empresa.

Esta ley es pionera en lo que respecta a las consecuencias de las actuaciones o falta de ella, para los consejeros y/o directivos, imponiendo claramente la obligación de “indemnizar daños y perjuicios ocasionados a la sociedad o a las personas morales que ésta controle”, y enumerando en forma taxativa las distintas responsabilidades.

Con estas directrices, se da el momento de responsabilizar a alguien por las pérdidas o las ganancias dejadas de recibir, y ese alguien es la Alta Dirección de las empresas. Cabe destacar que, en 2005, en EU se recibieron 176 demandas iniciadas por accionistas en contra de la Alta Dirección, y se realizaron acuerdos por 9 mil 667 millones de dólares.





Jaime Espinosa de los Monteros.

“La evolución de los negocios es muy diferente a como se manejan las empresas familiares”, dice Jaime Espinosa de los Monteros, Presidente de la Fundación de Investigación IMEF, y agrega que este grupo de organizaciones debe abrirse al mercado, no sólo de productos, sino de financiamiento, por ello, tienen que hacer alianzas estratégicas y desarrollar un GC que las coloque dentro de la evolución natural de las empresas.

“Partiendo de esa premisa, el IMEF, a través de su Fundación de Investigación, está realizando, en colaboración con la firma consultora KPMG y el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), un trabajo sobre GC, que pretende ser “una aportación para mejorar la relación de los negocios en México”, señala Espinosa de los Monteros.

Sobre esta investigación, que estará disponible al inicio del segundo semestre del año, Fernando Banchs, de la firma KPMG y uno de los participantes del proyecto, señala que esperan cubrir aspectos relacionados con las responsabilidades de vigilancia, la administración de riesgos, el impacto en el valor de las empresas que tienen buen GC y el uso de tecnología de información para apoyarlo, así como códigos de comportamiento institucional, entre otros.

“Se espera que aportemos una visión de cómo está el GC en México comparado con otras prácticas mundiales, y qué aspectos del país y el resto del mundo pueden ser los más idóneos a seguir, ya que muchas compañías están dando el salto de empresas familiares a empresas institucionales y no han estado expuestas a la exigencias del público en general. Creemos que tener en un libro la realidad de México y cómo puede mejorar o adaptarse es de valor para estas empresas en proceso de cambio”, menciona Banchs.

Participan en este trabajo, por parte del IPADE, Enrique Taracena, Óscar Carbonell y Pedro Suárez. Por parte de KPMG, Gustavo Astiazarán, Jesús González, Adriana Berrocal, Rafael Arrese-Igor y Fernando Banchs.

to con un puñado de empresas de otros países de la región, el ‘Company Circle’ de empresas que han destacado en la adopción de Mejores Prácticas de GC”, refiere Jorge Fabre.

Cortés Rocha menciona que en el jurado se tenía mucho énfasis en el análisis de qué tanto cambiaban las empresas por el hecho de aceptar normas de igualdad entre los accionistas y qué tanto estaban dispuestas las empresas a eliminar esquemas de acciones orientadas a un cierto fin; qué tanto las empresas estaban dispuestas a aceptar una participación de consejeros independientes en sus órganos corporativos, qué tanto estaban dispuestas a incluir, en sus órganos, comités de auditoría.

También se hizo una revisión, a través del control interno y auditorías internas de funcionamiento, de los distintos aspectos de la administración de la empresa, se evaluó qué tanto estaban dispuestas a proporcionar información periódica real y oportuna de lo que estaba sucediendo y qué tanto estaban dispuestas a la transparencia. “Bajo ese criterio, Homex, que compitió con 900 empresas, a juicio del jurado fue la empresa que mejor cumplía todos estos parámetros”, dice Cortés.

### Relación costo-beneficio

Para Mario González, las ventajas financieras que se obtienen con la implantación

de Buenas Prácticas de GC, sin lugar a dudas, son la posibilidad de acceder a fuentes alternas de financiamiento e inversión en condiciones competitivas, tanto de deuda como de capital, y que sirven como sostén del crecimiento corporativo.

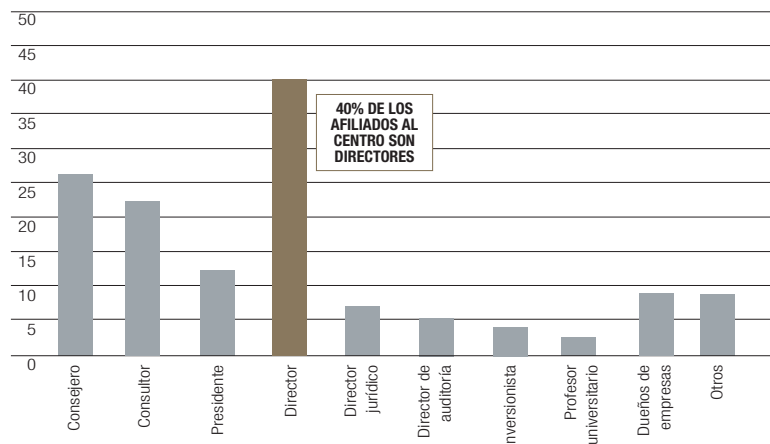
Destaca: “En el corto plazo, pueden existir beneficios significativos en términos de financiamiento, como la emisión de un bono corporativo con una tasa en dólares de 7.5% a 10 años, para un riesgo tipo BB, en momentos en que no hay créditos bancarios a largo plazo, o un bono en pesos a tasas de TIE o TIE+1 vs. préstamos bancarios disponibles para empresas privadas a TIE + 4 o 5”.

A partir de la implantación de Buenas Prácticas de GC, “hemos dado otro paso más en la institucionalización de la compañía”, dice el Director de Finanzas de Homex, la única organización de las 5 empresas públicas desarrolladoras de casas que cotizan en la BMV que también cotiza en la Bolsa de Nueva York, y la única que por tanto tiene obligación de cumplir con la Nueva Ley del Mercado de Valores de México, así como con las normas existentes en los mercados de capitales de los Estados Unidos (EU), incluyendo la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).

A mediados del 2004, Homex emitió valores en los mercados de capitales de México y EU (BMV y NYSE), con

## ESTADÍSTICAS DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las características de los afiliados al Centro –que ha registrado un gran crecimiento en los socios, pasando de 15, en 2004, a 240, en 2006– demuestran el interés por el tema, sobre todo en el área de Empresas en Transición, uno de los 9 Comités de la institución.





el objeto de atraer fuentes alternas de financiamiento de costo competitivo, estimulando el crecimiento interno y aprovechando la coyuntura de expansión de la vivienda en México, luego de que en el país se lograron controlar y reducir los costos financieros.

Simultáneamente, Homex, como empresa pública, inició la ejecución de Mejores Prácticas de Buen GC, institucionalizando los procesos operativos, implementando políticas efectivas de control interno y transparentando los resultados obtenidos.

En virtud de lo anterior, presentó un crecimiento en los años 2005 y 2006 que alcanzó tasas aproximadas de 56 y 65% (23% orgánico), respectivamente, con lo que reportó una tasa de crecimiento, promedio, compuesta en los últimos 5 años, de aproximadamente 70%. Y crecimiento de desempeño (EBITDA) compuesto de 80%.

“Para Homex, a partir de su primera oferta pública en los mercados de capital, ha sido relevante tomar en cuenta los derechos de sus accionistas, así como mantener y guardar un tratamiento equitativo a los mismos, mediante la comunicación de la información financiera, así como los eventos relevantes en forma inmediata y consistente, para atraer a más y nuevos inversionistas”, explica González.

### Mayor seguridad

“El GC es un esquema en el cual se brinda una seguridad mayor, porque se busca darle a todos los inversionistas el mismo nivel, no se permite que impere una preferencia; se busca una administración que sea más responsable, que vea por los intereses de la empresa y no del grupo mayoritario, en beneficio de los *stakeholders*, y porque se cuenta con un grado de transparencia en la información hacia el mercado final”, refiere Cortés Rocha.

En ese contexto, para Jorge Fabre, el próximo reto en materia de modernización empresarial para México está en 3 vertientes relevantes del GC en las que existen amplias diferencias entre las empresas listadas en México y las listadas en

los mercados financieros más desarrollados en el mundo:

“La primera se encuentra en la teoría de los mercados financieros, que tiene que ver con el problema de ‘agente-principal’. La hiperconcentración accionaria observada en las empresas que listan sus acciones en la BMV refleja en gran medida la falta relativa de interés en la estructura ‘ortodoxa’ y en la dinámica del proceso de los Consejos de Administración”.

Agrega que no hay una separación entre el agente y el principal y, por lo tanto, el grupo de control accionario que posee la mayoría del capital de la empresa muestra poco interés en la nominación de consejeros independientes y, en general, en la dinámica entre los consejeros que, al cumplir con su deber de diligencia y lealtad, en su toma de decisiones mantienen

## El proceso globalizador obliga al ámbito empresarial mundial a definir las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

los intereses de todas las partes legítimamente interesadas.

Para la segunda, argumenta: “Un caso más grave en contra de las Mejores Prácticas de GC se presenta en nuestro país cuando el grupo de control no tiene la mayoría del capital de la empresa, y de cualquier forma ejerce el control con la emisión de acciones sin derecho a voto, manteniendo la propiedad de la mayoría de las acciones con derecho a voto. En este caso, no existe equidad o proporción entre los derechos sobre los flujos de efectivo del grupo de control y sus derechos de voto en el Consejo, situación abundante en las empresas mexicanas listadas”.

Recientes estudios, como el de “Benefits and Costs of Control-Enhancing Mechanisms in U.S. Family Firms”, de los profesores Belén Villalonga, de Harvard Business School, y Rafi Amit, del Wharton School, encuentran que formas indirectas de control, como acciones de varias cla-

ses, acuerdos de votos entre accionistas de control, representación en el Consejo de Administración excesiva con respecto al número de votos, o la presencia de un miembro del grupo de control en la Dirección General de la empresa o en la Presidencia del Consejo, provocan un impacto en el valor de la firma, que depende del mecanismo de control específico que se utiliza: el efecto en el valor es negativo para la existencia de diferentes clases de acciones (por ejemplo, acciones preferentes sin voto) y para la representación desproporcionada en el Consejo, pero el efecto en el valor de la empresa se encontró positivo para la existencia de acuerdos entre accionistas.

En la tercer vertiente, destaca la falta de competencia en la mayoría de los sectores económicos representados en la BMV, la cual genera rendimientos atractivos para los accionistas mayoritarios y minoritarios, por lo que existe una falta de incentivos para reformar las estructuras de GC.

Definitivamente, “las sociedades tienen un papel central en la promoción del desarrollo económico y el progreso social de nuestro país; son el motor del crecimiento y tienen la responsabilidad de generar riqueza, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios, por lo tanto, la permanencia, el desempeño, la eficiencia y la responsabilidad social de las empresas son del interés público y privado, así pues, el GC es una de las prioridades en la agenda nacional”, establece el CCE en la introducción de la primera versión revisada del Código de Mejores Prácticas Corporativas (noviembre de 2006). Porque:

“Con las Mejores Prácticas Corporativas recomendadas en el Código, buscamos ayudar a las sociedades en su institucionalización, en la transparencia de sus operaciones, en una adecuada revelación de la información, a ser competitivas en un mundo global, a poder acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables, a tener procesos de sucesión estables y a ser permanentes en el tiempo, en beneficio de sus accionistas y los terceros interesados”, expresa José Luis Barraza González, Presidente del CCE.

