

independientes; así como, v) el establecimiento de un Comité de Auditoría con al menos al menos tres consejeros independientes. Ese mismo año, en 1992, se publicó el informe COSO dirigido a la implantación y gestión del Sistema del Control Interno en los Estados Unidos.

En 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió sus “Principios de Gobierno Corporativo” (revisados en 2004 y actualizados en 2016³) en los que se encuentran las ideas básicas del concepto de Gobierno Corporativo. Hasta el día de hoy, dichos principios son utilizados por muchos países como referencia de mejores prácticas en la materia. Los principios de la OCDE son:

01. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
02. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
03. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
04. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
05. Divulgación de información y transparencia.
06. Las responsabilidades del consejo de administración.

Los esfuerzos realizados en los Códigos de Mejores Prácticas, tuvieron un auge para promover el Gobierno Corporativo a principios del 2002, pues este tema pasó a ocupar una posición muy importante por la crisis del mercado de valores de Estados Unidos, en la cual grandes empresas manipulaban información financiera para presentar al público inversionista una situación irreal que no correspondía con lo que pasaba al interior de las compañías.

A partir de ahí, las directrices en Gobierno Corporativo buscaron alinear los intereses de los administradores con los de los accionistas, rompiendo el conflicto de interés que enfrentaban estos últimos y promoviendo internacionalmente la adopción de un marco regulatorio en la materia.

En respuesta a dichos escándalos, Estados Unidos publicó la Ley Sarbanes-Oxley en 2002 introduciendo, principalmente, responsabilidades penales para los administradores y ejecutivos de las compañías. De lo anterior se desprende la forma en que, a través del tiempo, los diferentes

países han establecido marcos regulatorios en Gobierno Corporativo con el objetivo principal de determinar mecanismos que ayuden a las empresas a aumentar la transparencia sobre los procesos internos y el manejo de las compañías, brindando mayor protección y confianza a los inversionistas.

Los países que han destacado por su implementación regulatoria en la materia, son, sin duda, Estados Unidos y Reino Unido; por su parte, países como Francia, Sudáfrica y España, entre otros, han implementado leyes que se asemejan a los que esos dos países han publicado.

En Latinoamérica, México y Argentina son también comparables, y aunque todavía falta un camino por recorrer, son referentes para otros países de la región.

Comparativo de Mejores Prácticas

Hoy en día como parte de la economía global, las empresas tienen cada vez más capital internacional, obligándolas a reforzar sus prácticas de gobierno corporativo y buscar aquellas que mejor se identifiquen con la cultura de la empresa y complementen las prácticas que su país de origen les impone.

Es común que se busque adoptar prácticas de países sólidos, desarrollados y con un historial importante en Gobierno Corporativo, como los Estados Unidos y Reino Unido, o países reconocidos por la importancia que le han dado al desarrollo de prácticas en Gobierno Corporativo como España y Sudáfrica.

Para el presente comparativo se tomaron como base los siguientes marcos normativos:

- **Estados Unidos:** Manual de Empresas que Cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE, 2020) que enmarca los estándares de Gobierno Corporativo que las compañías que cotizan en la Bolsa de Nueva York deben cumplir; así como los Requerimientos de Gobierno Corporativo de la NASDAQ (Nasdaq, Inc, 2020) que funge como guía para las empresas listadas en el mercado de valores NASDAQ y que describe los estándares en Gobierno Corporativo que deben cumplir dichas empresas, con el fin de incentivar la confianza en los inversionistas, así como tener un mercado equitativo.
- **Reino Unido:** El (*FRC Financial Reporting Council*, UK, 2018), que busca promover la

integridad y transparencia en los negocios a través de prácticas en Gobierno Corporativo.

- **Sudáfrica:** Reporte de Gobierno Corporativo del Rey IV (*Institute of Directors Southern Africa*, 2009) cuyo objetivo es el permitir a las partes interesadas tomar decisiones mejor informadas y ayudar a las empresas a ver el Gobierno Corporativo no solo como un mecanismo de cumplimiento sino como una parte esencial en la creación de valor.
- **México:** Ley Mercado de Valores (LMV) (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019) que busca desarrollar el mercado de valores en forma equitativa, eficiente y transparente, proteger los intereses del público inversionista, minimizar el riesgo sistémico y fomentar una sana competencia.
- **España:** Ley 31/2014 - Ley de Sociedades de Capital (BOE Boletín Oficial del Estado, 2014) cuyo principal objetivo es la mejora del Gobierno Corporativo mediante el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas españolas para conducir las a los máximos niveles de competitividad, así como generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores nacionales y extranjeros, mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas y asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en las empresas, desde una perspectiva de máximo profesionalismo y rigor.
- **Argentina:** Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones (IAGO Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones, 2004), cuyo objetivo es proporcionar pautas para la mejor administración y control de las empresas, dirigidas a incrementar su valor.

En algunos casos, dichos marcos son aplicables a empresas que buscan cotizar en la bolsa de cada uno de los respectivos países; no obstante, estos marcos regulatorios son utilizados como base de mejores prácticas en Gobierno Corporativo por empresas que no cotizan, con el objetivo de agregar valor en su compañía.

Prácticas de mayor relevancia internacional

En el presente documento se analizan solamente las 14 prácticas que han tenido mayor relevancia internacional y con más auge en los últimos años.

³ OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Edición OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Boletín de Gobierno Corporativo

Dentro de estas prácticas se encuentran, el involucramiento de consejeros independientes, la implementación de una visión estratégica en el Consejo de Administración, la evaluación del Consejo, la ejecución de sesiones ejecutivas, la creación de un Comité de Auditoría y un Comité de Prácticas Societarias, la figura del auditor externo, la vigilancia de los conflictos de interés, los riesgos y el control interno en las empresas, la implementación de planes de compensación en acciones, las votaciones en los Consejos, los temas de sucesión directiva en las empresas, la responsabilidad social y las tecnologías de la información.

Dentro de las principales diferencias entre los marcos normativos anteriormente señalados, se encuentran:

01. Consejeros independientes

En la actualidad es fundamental resaltar la importancia de incluir consejeros independientes dentro del Consejo de Administración con el objetivo de promover la objetividad, independencia e imparcialidad en la toma de decisiones.

Al día de hoy tanto en Estados Unidos y Sudáfrica como en el Reino Unido, la regulación demanda que el Consejo de Administración esté integrado en su mayoría por consejeros independientes. En México solo es obligatorio el 25% en el Consejo de Administración, y en Argentina solamente se exige tener un número suficiente de consejeros independientes.

02. Estrategia

La implementación de la estrategia es clave para asegurar la supervivencia de la empresa, definiendo los objetivos y la utilización de los recursos para cumplirlos. En los seis países considerados para realizar el presente análisis, se les pide contar con un Consejo de Administración, encargado de determinar la dirección estratégica de las compañías.

Al citado órgano de gobierno, en Argentina como en otros países de América Latina, se le conoce como Directorio, mientras que en los demás países se le conoce como Consejo de *Administración o Board of Directors* (en inglés).

03. Evaluación del Consejo de Administración

En Argentina y España, el Consejo de Administración debe realizar una evaluación anual de su funcionamiento y proponer sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas.

En el caso de Argentina, dicho órgano de gobierno deberá desarrollar un documento escrito, que sirva como guía para la evaluación, y que establezca los criterios para la medición de su desempeño. En México no es obligatorio realizar una evaluación del funcionamiento del Consejo de Administración.

04. Sesiones ejecutivas

En los Estados Unidos es requisito que los consejeros independientes lleven a cabo sesiones ejecutivas periódicas sin la administración, con el objetivo de tener un mayor entendimiento del negocio y buscar agregar el mayor valor posible.

En el Reino Unido, además de las reuniones generales formales, el presidente de los órganos de gobierno, debe asegurar una reunión regular con los principales accionistas de la empresa para comprender sus puntos de vista sobre la gobernabilidad y el desempeño frente a la estrategia. En el caso de México, no existe requisito similar en el marco regulatorio.

05. Comité de Auditoría

Es importante resaltar la importancia del Comité de Auditoría como órgano de apoyo al Consejo de Administración, el cual tiene como objetivo vigilar la gestión, conducción y ejecución de los procesos estratégicos y operativos, así como los mecanismos adecuados de control interno, gestión de riesgos y cumplimiento.

Es requisito en los seis países la integración de dicho Comité, conformado en su mayoría por miembros independientes.

06. Evaluación del auditor externo

En México y Argentina, el Consejo de Administración es el encargado de evaluar el desempeño de la función de auditoría externa, mientras que en España no se requiere realizar dicha evaluación. La evaluación de desempeño de tal posición se

vuelve crucial para las empresas, al momento de asegurar la veracidad y tiempo en que se publica la información financiera.

07. Comité de Prácticas Societarias

El Comité de Prácticas Societarias es el órgano de apoyo al Consejo de Administración encargado de la nominación, compensación y evaluación de Dirección General y consejeros, así como de revisar las operaciones relevantes o entre partes relacionadas. Tanto a Estados Unidos, Reino Unido y España, como en Argentina y México, se les demanda la integración de un Comité de Prácticas Societarias constituido en su mayoría por miembros independientes.

En Estados Unidos y Reino Unido se le puede llamar Comité de Nominación y Compensación, mientras que en se Argentina se separan las funciones en dos comités diferentes (llamándose Comité de Nominaciones y Comité de Remuneraciones). En España se le llama Comité de Nombramientos y en Sudáfrica no se tiene la obligación de conformar algún comité similar.

08. Conflictos de Interés

En Estados Unidos la determinación de cómo revisar y supervisar las transacciones entre partes relacionadas es a criterio de las compañías que están listadas, siendo el Comité de Auditoría o la entidad equivalente el foro recomendado para dicha revisión y supervisión.

En el Reino Unido, el Consejo debe tomar medidas para identificar y gestionar los conflictos de intereses, incluidos los resultantes de participaciones significativas, y garantizar que la influencia de terceros no comprometa ni anule el juicio independiente. Por su parte, México no contempla disposiciones en relación con este tema. Únicamente el Reino Unido involucra al Consejo respecto a las operaciones con partes relacionadas, mientras que Estados Unidos lo deja a criterio de cada empresa, siendo más vulnerable a realizar operaciones con entidades que generen menos valor a la compañía.

En Argentina se deben informar las operaciones con compañías afiliadas y vinculadas y, en general, aquellas que puedan

ser relevantes para determinar el grado de efectividad y observancia de los deberes de lealtad, diligencia e independencia.

09. Riesgos y Control Interno

En el Reino Unido el Consejo de Administración debe realizar una evaluación robusta de los riesgos emergentes y principales de la empresa, así como, supervisar la gestión de riesgos y sistemas de control interno y, al menos anualmente, realizar una revisión de su efectividad. En México el Consejo de Administración deberá dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la sociedad y personas morales que ésta controle, así como informar al Consejo de Administración sobre la situación que guarda el sistema de control interno.

En los Estados Unidos no existen disposiciones de este carácter.

10. Plan de compensación en acciones

En los Estados Unidos los planes de remuneración con acciones requieren de la aprobación del accionista, con sujeción a exenciones limitadas, mientras que, en México, se requiere la aprobación expresa de los accionistas bajo las leyes mexicanas para la aprobación y modificación de un plan de compensación en acciones.

Tales planes deberán proporcionar un trato por igual a todos los ejecutivos. En Argentina, España, el Reino Unido y Sudáfrica, no existen disposiciones específicas en este sentido.

11. Votaciones

En el Reino Unido cuando el 20 por ciento o más de los votos que se hubieren emitido, fuesen en contra de una resolución del Consejo, los accionistas que votaron en contra deben de explicar la razón por la cual votaron en ese sentido.

En México y Estados Unidos no existen disposiciones de este carácter, lo cual hace que nunca se conozcan las razones por la cual

los consejeros votaron de una u otra forma, salvo que los miembros así lo dispongan para que se refleje en las actas de las sesiones en que se originaron dichas votaciones. Esta práctica, además de brindar transparencia en la toma de decisiones, obliga a los consejeros a opinar y expresar sus razones o argumentos ante una decisión.

12. Sucesión

El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio.

En España, Argentina, Reino Unido, Sudáfrica y los Estados Unidos se requiere documentar un plan de sucesión formal para el Director General, mientras que en México solo se le considera como mejor práctica.

Adicionalmente, en el Reino Unido se contempla un plan de sucesión para los consejeros, mientras que en España y Sudáfrica es obligatoria la documentación de un plan de sucesión, pero solo para el Presidente del Consejo.

13. Responsabilidad Social

En Argentina se deberán adoptar políticas adecuadas y razonables respecto a la responsabilidad social, mientras que en México y los demás países analizados, no son obligatorias y/o no existen dichas políticas.

14. Tecnologías de la información

Cada día la inversión y el uso de tecnologías de la información se vuelven más relevantes en las empresas, siendo una parte fundamental para la generación de valor en las mismas.

En Sudáfrica el Consejo de Administración debe de ser el responsable de las tecnologías de información (TI). El marco de gobierno respecto a este tema debe incluir estructuras, procesos y mecanismos relevantes para permitir que las TI entreguen valor al negocio y se mitiguen los riesgos asociados con ellas.

En México el Consejo de Administración únicamente es responsable de aprobar un Plan de Recuperación ante Desastres (DRP) y un Plan de Continuidad del Negocio. En los demás países contemplados en este análisis no hay disposiciones específicas respecto a las tecnologías de información.

Conclusiones

Independientemente de las diferencias en los marcos regulatorios, y de la obligatoriedad de las prácticas de Gobierno Corporativo en cada país, las empresas deben ser capaces de identificar qué prácticas les aplican por regulación y cuáles podrían adaptar para fortalecer su estructura de gobierno y robustecer este mecanismo.

Para ello, es fundamental entender que las empresas compiten en mercados internacionales, en los que las costumbres y formas de operar son más globales cada día. Si bien los distintos países pueden tener su propio marco regulatorio con prácticas de Gobierno Corporativo distintas, en realidad las prácticas tienen el mismo enfoque y la finalidad es la misma, implementar sólidos sistemas de Gobierno Corporativo que generen mayor valor a sus accionistas y terceros interesados, promoviendo la competitividad y los mejores resultados.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com

Boletín de Gobierno Corporativo

Fuentes:

- **BOE Boletín Oficial del Estado . (03 de Diciembre de 2014).** Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Obtenido de <https://www.boe.es/boe/dias/2014/12/04/pdfs/BOE-A-2014-12589.pdf>
- **Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, Enero 09).** Ley del Mercado de Valores. Retrieved from http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV_090119.pdf
- **FRC Financial Reporting Council, UK. (2018, July).** The UK Corporate Governance Code . Retrieved from <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.PDF>
- **IAGO Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones. (2004).** Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina. Retrieved from http://www.usal.edu.ar/archivos/academiadecapitales/otros/772599008cmpgo_argentina.pdf
- **Institute of Directors Southern Africa. (2009).** King Report on Governance for South Africa 2009. Retrieved from https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iii/King_Report_on_Governance_fo.pdf
- **Nasdaq, Inc. (2020, June).** Continued Listing Guide. Retrieved from <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/continuedguide.pdf>
- **NYSE. (2020).** NYSE Listed Company Manual.
- **OCDE (2016),** Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.