



NUEVAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Contabilidad Empresarial



Ruth Leticia Hidalgo Gallardo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO



Nuevas estrategias competitivas

Contabilidad empresarial

Ruth Leticia Hidalgo Gallardo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Cuerpo Académico de Contaduría
México

Nuevas estrategias competitivas

Contabilidad empresarial

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Octavio Castillo Acosta
Rector

Julio César Leines Medécigo
Secretario General

Marco Antonio Alfaro Morales
Coordinador de la División de Extensión de la Cultura

Arlén Cerón Islas
Directora del Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Fondo Editorial

Asael Ortiz Lazcano
Director de Ediciones y Publicaciones

Joselito Medina Marín
Subdirector de Ediciones y Publicaciones

]

D.R. © UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Abasolo 600, Col. Centro, Pachuca de Soto, Hidalgo, México, C.P. 42000

Dirección electrónica: editor@uaeh.edu.mx

El contenido y el tratamiento de los trabajos que componen este libro son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

ISBN: 978-607-482-913-6

Esta obra está autorizada bajo la licencia internacional Creative Commons Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada (by-nc-nd) No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. Para ver una copia de la licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.



Hecho en México/*Printed in México*

Contenido

Prólogo	9
Introducción	11

Sección I: Estrategias de Creación de Valor

I. La Actuación del Mecanismo Interno del Gobierno Corporativo como Estrategia en la Divulgación Voluntaria de Intangibles.

Resumen	13
Introducción	15
El Gobierno Corporativo: Conceptos y Principios Básicos	17
El Gobierno Corporativo y la Divulgación de Intangibles	30
Conclusiones	36
Referencias Bibliográficas	37

Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez

Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho

Dr. Roberto Estrada Bárcenas

II. El Buen Gobierno en México: Análisis del Cumplimiento de las Recomendaciones Contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas

Resumen	41
Introducción	42
Evolución del Gobierno Corporativo en México	44
El Código de Mejores Prácticas Corporativas	56
Diseño y Metodología de la Investigación	63
Resultados	66
Conclusiones	92
Referencias Bibliográficas	93

Mtro. Jesús Alfonso Sáenz González

Dra. Emma García Meca

III. La Planeación Fiscal como Estrategia de Competitividad en la Formación de Capital Intelectual en las Organizaciones

Resumen	99
El Rescate del Factor Humano en la Organización	101
Evolución de Conceptos sobre el Capital Intelectual	102
La Planeación Estratégica en las Organizaciones	110
La Planeación Fiscal	112
Conclusiones	124
Referencias Bibliográficas	126

Dr. Jorge Arce Vargas

Dr. Heriberto Moreno Uribe

Dr. Miguel Ángel Ruiz Rangel

IV. Capacitación: Un Factor Importante de la Competitividad Empresarial

Resumen	
Introducción	133
Características de una Empresa Competitiva	136
Aspectos Problemáticos de la Capacitación	136
Impacto de la Capacitación en la Competitividad Empresarial	139
Capacitación en y para el Trabajo	140
Conclusiones	144
Referencias Bibliográficas	145

Mtra. Margarita González Cano

Mtra. Flor de María Mendoza Austria

Sección II: Estrategias Financieras

V. Adopción de la Norma Internacional sobre Materialidad de Auditoría en México y Colombia

Resumen	147
Introducción	148
Importancia de la Materialidad en Auditoría	148
Convergencia Mundial con las NIAs	150
Metodología, Hipótesis y Objetivos	152
Resultados	155
Conclusiones	162
Referencias Bibliográficas	162

Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho

Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle

Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo

Mtro. José Gómez González

VI. Estrategias de Cobertura para Minimizar el Riesgo Financiero en las PyMEs

Resumen	
Introducción	165
Definiciones y Clasificación de Riesgo	166
Identificación de las Fuentes de Riesgo	171
Medidas de Cuantificación del Riesgo	177
Diseño de Estrategias para la Cobertura del Riesgo	179
Conclusiones	183
Referencias Bibliográficas	184

Mtro. José Antonio Hernández González

Mtra. Teresa de Jesús Vargas Vega

VII. Recomendaciones para un Diagnóstico Socioeconómico Exitoso

Resumen	185
Introducción	186
El Diagnóstico Socioeconómico	189
Costos Ocultos	192
Recomendaciones para la Realización del Diagnóstico	196
Conclusiones	199
Referencias Bibliográficas	199

Mtra. Martha Jiménez Alvarado
LA. Carla Carolina Pérez Hernández
Mtro. Eleazar Villegas González

VIII. Velocidad, Aceleración y Ritmo Económico en las Actividades Empresariales: La toma de decisiones mediante simulaciones computacionales

Resumen	
Introducción	201
Caso 1. De una Tabla Resumen a un Listado Simulado	204
Caso 2. Pago Determinístico o Pago Estocástico	208
Conclusiones	211
Referencias Bibliográficas.	211

Dr. Zeus Salvador Hernández Veleros
Mtro. César Amador Ambriz
Dr. Miguel Ángel Torres González
Mtro. Gonzalo Dolores de la Merced

Prólogo

Durante los últimos años, una buena parte del debate económico en México se ha centrado en torno a la cuestión de la competitividad internacional y al papel de la misma en un ambiente globalizado. Nos recuerdan así las ventajas competitivas explotables para apuntalar en desarrollo, el importante papel que juega México en el concierto de naciones y la confianza de sus ciudadanos en que, dotado de las capacidades y herramientas necesarias, el talento mexicano está a la par de cualquiera del mundo.

México es, sin duda, un país importante para las empresas globales y es, aún con sus limitantes, un destino mucho más competitivo que lo que sugieren los índices de competitividad publicados. México es importante, como mercado, como plataforma de exportación, como fuente de utilidades y como destino de inversión. De hecho, estas consideraciones explican la creciente presencia de empresas en México y su creciente inversión. En este entorno, el concepto de competitividad se erige como un aspecto esencial.

El propósito de esta obra, acorde con el título de la misma, consiste básicamente en dar una visión de los elementos presentes en la estrategia competitiva empresarial. Se tratan así aspectos tan interesantes y relevantes como el gobierno corporativo, el capital intelectual, la cobertura de riesgo o la capacitación.

En concreto este libro se estructura en ocho capítulos. En el primero de ellos los autores nos hablan de la importancia de la divulgación de capital intelectual para la promoción de la competitividad y la creación de valor de la empresa, así como de la importancia del gobierno corporativo y sus mecanismos, fundamentalmente internos, en la obtención de una estrategia proactiva y transparente de comunicación en la empresa.

En línea con lo anterior, en el segundo capítulo se estudia el Código de Mejores Prácticas Corporativas en México y se presenta un análisis de aquellas recomendaciones con mayor cumplimiento por parte de las empresas mexicanas cotizadas.

El capítulo tercero estudia cómo influye la formación de recursos humanos en el stock de capital intelectual de la organización, analizando a su vez sus efectos en la planeación fiscal, definida ésta como la mejor forma legal de los

regímenes tributarios vigentes para los intereses de la empresa y el mejor de los métodos alternativos para lograr ahorros financieros. La capacitación y su importancia en la competitividad de la pequeña y mediana empresa se analizan en el capítulo cuarto.

El capítulo quinto aborda la cuestión de la materialidad en las Normas Internacionales de Auditoría. Los resultados, obtenidos a través de una encuesta, evidencian porque el uso efectivo de los factores que emergen de la vertiente cualitativa de la materialidad, puede favorecer la calidad de la información financiera que publican las empresas auditadas, la utilidad y la comprensibilidad del informe de opinión.

El capítulo sexto trata un tema de gran interés como son las estrategias de cobertura en el riesgo dentro de la pequeña y mediana empresa. Se abordan en consecuencia las distintas definiciones de riesgo, sus formas de medición, una estructura genérica para la construcción de una estrategia de para su control y cobertura así como una medición práctica del riesgo de quiebra de una empresa.

El capítulo séptimo nos habla de la importancia del diagnóstico socioeconómico, el cual ha permitido diagnosticar problemáticas e identificar los costos que las mismas representan, permitiendo encontrar alternativas de acción que aseguren el mejoramiento del desempeño de la empresa, independientemente de su tamaño y del sector al que se dediquen.

Finalmente, el último capítulo aborda situaciones estratégicas basadas en la simulación.

La combinación de los distintos aspectos que, en estos breves comentarios, he intentado poner de manifiesto, me permite afirmar, para concluir, que el libro será de interés para los académicos, pero su lectura que, por otra parte, resulta atractiva y amena, gracias a la acertada descripción de situaciones concretas, será enriquecedora para muchos directivos que se plantean cómo mejorar la posición competitiva de las empresas latinoamericanas en los mercados internacionales.

Emma García Meca

*Profesora Titular de Universidad
Universidad Politécnica de Cartagena*

Introducción

Un libro ha tenido éxito si después de ojearlo nos ha despertado la curiosidad por hacer una lectura más a fondo y estamos dispuestos a comprarlo, a pedirlo en préstamo en la biblioteca o al amigo, a leerlo a hurtadillas en la librería; en fin, a darle más de nuestro tiempo, a cambio de que él nos permita ver por debajo de la corteza de árbol que son sus pastas; ha tenido éxito si después de mucho tiempo de haberlo leído vienen a nuestra mente pensamientos, frases o situaciones que en él estaban plasmadas, si lo recomendamos para que otros lo disfruten, si lo referenciamos.

Lo anterior no implica que estemos de acuerdo con todo lo escrito en él o que podamos sacarle gran utilidad, si mis hojas se están volando por el viento una piedra es tan útil como un libro; su valor radica en las reflexiones que nos provoca, en los impulsos que nos da para actuar, en los sentimientos que nos genera, en los sueños que nos despierta, en los errores y posibilidades que nos ayuda a descubrir.

La lectura es cosa de dos donde están mínimo tres (escritor, libro y lector), donde lo más importante es la libertad: en cualquier momento el lector puede cerrarlo y marcharse, el escritor ya plasmó lo que quería; uno tiene la libertad presente, otro la pasada, ambos la futura.

Las publicaciones físicas compiten entre ellas y, ahora con las electrónicas; pero el éxito de aquél formato puede implicar que más lo lean en pdf (Portable Document Format). ¿Qué hace a un libro exitoso? Todos quisieramos saber esa respuesta, sabemos que hay factores como claridad, originalidad, idoneidad (puedo tener en mis manos el libro más extraordinario de cocina, pero ese no es mi mundo, así que no lo valoro). En otras palabras: ¿qué hace a un libro ser competitivo?.

La competitividad plasmada por los autores de los diversos capítulos de este libro es clara y es el hilo común de todos ellos: las expectativas y necesidades de los usuarios serán cubiertas; las teorías, técnicas y herramientas usadas en ellos hablan de una alta productividad; se nota el interés por dejar satisfechos a los lectores y, ni duda cabe, de que esta obra es una de las mejores alternativas para abordar los temas aquí tratados.

Este libro sobre la competitividad refleja los retos que enfrentan las empresas, pero al mismo tiempo propone acciones para aumentar la misma, no

es el simple diagnóstico, es un análisis riguroso y propositivo, que orienta en las acciones a emprender bajo dos tipos de estrategias: unas creadoras de valor y otras financieras.

Zeus Salvador Hernández Veleros
Coordinador de Investigación
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Capítulo I

La actuación del Mecanismo Interno del Gobierno Corporativo como Estrategia en la Divulgación Voluntaria de Intangibles

Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo¹

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez

Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho

Dr. Roberto Estrada Bárcenas

Resumen

La literatura pone de manifiesto la importancia que tiene la divulgación del capital intelectual en un entorno empresarial, ya que promueve mayor competitividad y creación de valor. Es de esta manera que hoy en día se incrementa el interés por estudiar al gobierno corporativo, pieza clave que se ha conceptualizado como encargado de llevar a cabo mecanismos, incentivos, normas y procesos para equilibrar poderes en las corporaciones, con objeto de acrecentar la riqueza de los accionistas y proteger intereses de propietarios.

La importancia en este tema se relaciona con una época marcada por escándalos empresariales, provocados por manejos fraudulentos, que pone en tela de juicio la actuación supervisora de los órganos reguladores de los mercados de valores en cuanto al apoyo que otorga a las estrategias así como la adecuada toma de decisiones empresariales. Es por ello, que actualmente

¹ Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo: Profesora investigadora de la Licenciatura en Contaduría. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
correo electrónico: rhidalgogallardo@yahoo.com.mx.

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez: Profesor investigador de la Licenciatura en Contaduría. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
correo electrónico: sjimenez221266@yahoo.com.mx.

Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho: Profesor investigador de tiempo completo de la Maestría en Administración, Facultad de Contabilidad, Manzanillo, Universidad de Colima.
correo electrónico: sergio_cacho@ucol.mx.

Dr. Roberto Estrada Bárcenas: Profesor investigador de la Licenciatura en Administración. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
correo electrónico: robertoestradabar@hotmail.com.

las investigaciones se encaminan a corroborar la actuación e incidencia del gobierno corporativo en el entorno empresarial, cambiando, modificando y llevando a cabo revisiones a los códigos de buen gobierno, lo que redundaría en establecer mecanismos que ofrezcan estabilidad y seguridad a los accionistas.

Denis y McConnell (2003) mencionan los mecanismos del gobierno corporativo de la empresa, los cuales clasifican como internos y externos. Los mecanismos internos o primarios de la organización corresponden al consejo de administración, en el que las principales características de interés son el tamaño y la estructura, en la cual sus principales aspectos de análisis se dirigen al número de directores que la componen, la independencia de los directores del consejo, así como la dualidad que existe cuando una persona ocupa la posición de presidente del consejo de administración y es, al mismo tiempo, el principal directivo de la entidad.

Dentro del mecanismo interno también se encuentra la estructura de propiedad, elemento potencialmente importante del gobierno corporativo. Donde la separación de poderes entre la propiedad y el control puede reducir el conflicto de intereses y, por lo tanto, incrementar la valuación de la firma. Esto se complica cuando los intereses de los directores y accionistas no van encaminados hacia los mismos objetivos que persigue la organización. Estas acciones influyen en la adecuada toma de decisiones, así como en la perspectiva de la empresa frente al mercado. De esta manera, la influencia y actuación del gobierno corporativo es esencial, de tal manera que las sociedades eliminen en lo posible los conflictos de agencia.

Los mecanismos externos se concretan en el control de mercado y los sistemas legales. Dentro del control del mercado el interés de las organizaciones radica en las adecuadas habilidades del gobierno corporativo. Sin embargo, asumir por parte de los accionistas su posición en el mercado, puede incurrir en políticas de revelación voluntaria, anteponiendo el análisis de costo-beneficio. Estos mecanismos de control son evaluados por el mercado, para aquellos que se interesen en participar dentro de la organización.

Existe una escasa retribución al mecanismo externo del sistema legal del gobierno corporativo. Jensen (1993) reconoce el sistema legal como un instrumento a la efectividad del negocio con respecto al problema de agencia entre directores y accionistas. Igualmente, La Porta et al. (1998) argumentan el alcance perfecto de la protección legal a los inversores en los diferentes

países, como un determinante básico en el camino financiero y corporativo del gobierno de la entidad.

Esta idea básica ha producido un crecimiento en las investigaciones que examinan los diferentes regímenes legales a través de los países, que pueden resolver los diferentes conflictos de agencia entre accionistas y deudores.

En las empresas mexicanas la inflación ha sido un factor importante para el desarrollo y competitividad empresarial, aspecto que ha afectado en gran manera los sectores productivos, teniendo como consecuencias el desconcierto de las actividades comerciales. Esta falta de confianza ha sido elemento clave para que los inversores lleven a cabo cambios radicales en las prácticas del buen gobierno corporativo.

Con la aprobación de la nueva Ley de Mercado de Valores (2006), se dio un importante proceso en el desarrollo del gobierno corporativo, mediante el Consejo Coordinador Empresarial y el Comité de Mejores Prácticas Corporativas, los cuales han incorporado principios y jurisdicciones de naturaleza y características propias de las empresas mexicanas.

Conociendo la importancia que tiene para la comunidad empresarial el gobierno corporativo, nos hemos dado a la tarea de concentrar el presente estudio sobre su mecanismo interno, el cual comprende tanto el consejo de administración como a la estructura de propiedad, aspectos claves que marcarán la determinación y aplicación de estrategias y toma de decisiones encaminadas a la divulgación voluntaria del capital intelectual.

Introducción

La literatura económica manifiesta la importancia del consejo de administración debido a que su integración constituye el vértice del sistema de gestión, funcionamiento y el control interno de las organizaciones (Fama, 1980). El tamaño es fundamental, por la diversidad de opiniones en la acertada toma de decisiones. Sin embargo, un consejo excesivamente grande resta flexibilidad en las decisiones y uno pequeño dificulta esta acción (Bueno et al. 2004).

Asimismo, para que la actuación del consejo sea correcta e imparcial, es recomendable que esté compuesto por miembros internos y externos, donde los miembros internos están implicados en la gestión de la entidad y los externos

tienen la particularidad de llevar a cabo un control más eficaz, debido a que no existe compromiso y su actuación es imparcial, buscando la protección de los accionistas (Fama y Jensen, 1983). Para Malone et al. (1993) la independencia suele considerarse como sustituto de transparencia y divulgación de información en informes anuales.

Es por ello que, para supervisar las actuaciones del consejo de administración en aspectos como integridad de las decisiones directivas y capacidad financiera de la empresa, se destaca la creación del comité de auditoría. Pieza clave que podemos considerar como independiente, puesto que no constituye un órgano ejecutivo ni asume funciones propias del consejo, de esta manera tendrá una visión imparcial, libre de conflictos de intereses personales, patrimoniales o económicos.

El Comité de Mejores Prácticas Corporativas en México, recomienda que los convocados a formar parte del comité de auditoría posean experiencia, capacidad y prestigio profesional.

Aspecto de gran importancia es la independencia del CEO² y el presidente del consejo de administración, con lo cual se trata de evitar que una misma persona ejerza el control en las entidades. Rechner y Dalton (1991) comentan que cuando una misma persona ocupa ambos puestos en la empresa, puede existir menos independencia, llevando a cabo decisiones contrarias a los intereses de los propietarios. Esto se confirma con lo expuesto por la Teoría de Agencia, la cual sugiere que en la estructura de poder debe existir independencia proporcionando una mejor protección de intereses.

Paralelamente otro componente del gobierno corporativo es la estructura de propiedad, integrada por lo general en cuatro aspectos, acciones en poder de directivos y consejeros; acciones en poder de la familia; accionistas mayoritarios y la tenencia accionaria en empresas controladoras. Berle y Means (1932) conceptualizan la estructura de propiedad como la forma en la cual se distribuyen los títulos de propiedad de las organizaciones en una o varias personas. A este respecto, Salas (1999) destaca que la acertada toma de decisiones para que la empresa sea competitiva, dependerá de la forma en que se distribuya su propiedad.

² Director Ejecutivo, también conocido como Consejero Delegado, Presidente Ejecutivo o Principal Oficial Ejecutivo. Siglas en Inglés CEO Chief Executive Officer. Encargado de la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una empresa, organización o institución.

La literatura previa sobre la estructura de propiedad evidencia que la actuación de los accionistas se ve reflejada en el mercado. De esta manera, si existe alta concentración de propiedad podrían disminuir los problemas de agencia, o por el contrario, diversificar el riesgo entre los propietarios mediante directivos especializados, capaces de gestionar estructuras organizativas complejas. Del mismo modo, la Teoría de las Señales estipula la existencia de asimetrías de información en el mercado, entre la empresa y los inversores, lo cual puede provocar el problema de selección adversa como lo expresa Akerlof (1970), cambiando las opiniones de los actores que operan en el mercado.

El Gobierno Corporativo: Conceptos y Principios Básicos

Conceptos Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo hace alusión a las organizaciones y procesos de control en las entidades, en el cual existe una relación entre inversionistas, administradores, accionistas, propietarios y terceros. En la literatura de negocios lo han definido de las siguientes maneras:

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)³ como “los medios internos por los cuales son operadas y controladas las corporaciones”.
- Demb y Neubauer (1992) lo precisan como “el proceso por el cual las corporaciones son hechas responsables a los derechos y deseos de los stakeholders”.
- Para Zingales (1998) es un “conjunto complejo de restricciones que moldean la negociación ex – post (una vez producido el efecto de las acciones de los diferentes actores de la firma) sobre las cuasi – rentas generadas por la firma”.
- Denis y McConnell (2003) lo conceptualizan como un “conjunto de mecanismos tanto institucional como a base de mercado que estimula a los

³ Documento en el que fueron aprobados los principios del gobierno corporativo por los ministros de la OCDE en su cumbre celebrada del 26 al 27 mayo de 1999.

reguladores de la empresa a tomar decisiones egoístas, lo que maximiza el valor de la empresa a sus propietarios”.

- Bueno et al. (2004) lo considera como un “conjunto de normas y procesos funcionales internos, con el objeto de hacer más equitativo el poder y de esta manera proteger los intereses de los propietarios”.

De acuerdo con estas definiciones, el gobierno corporativo se conceptualiza como el conjunto de incentivos, mecanismos, medios internos, normas y procesos con el objeto de equilibrar los poderes entre los principales representantes, quienes determinan la dirección y el desempeño empresarial, teniendo como principal objetivo resolver de forma imparcial posibles conflictos que surjan y favorecer el control de las acciones de gerentes, para corresponder a la creación de riqueza de los accionistas y proteger, de esta manera, los intereses de los propietarios.

Creación y Evolución del Gobierno Corporativo

Origen del Gobierno Corporativo y surgimiento de Organismos Reguladores

La controversia con respecto a la tenencia de control existe desde que Adam Smith (1776) visualiza el típico conflicto de agencia, en el cual los directivos de las compañías que llevan a cabo la administración del dinero ajeno, no se puede esperar que lleven la misma diligencia de aquellas sociedades privadas que vigilan su propia inversión.

Posteriormente, Berle y Means (1932) asocian una estructura de propiedad dudosa acerca del control efectivo de los gerentes. Asimismo, Jensen y Meckling (1976) ponen de manifiesto que cuando un gerente que dirige la empresa es propietario de un porcentaje importante de acciones, tiene conflictos de interés con el propietario. Como contraste a estos conflictos Fama y Jensen (1983) plantean que la forma de resolver el problema de agencia es asignar los derechos de propiedad a los agentes que toman las decisiones. Para equilibrar este tipo de disyuntivas existentes en la operación y control de las organizaciones se hizo necesaria la evolución de las prácticas del gobierno corporativo.

El Informe Cadbury (1992), publicado en el Reino Unido pionero en esta materia, contempla la mejora en el clima de inversión en diferentes países del mundo. Este informe contiene tanto el código de procedimientos óptimos como las recomendaciones del comité a las sociedades, con objeto de “contribuir positivamente a la promoción del buen gobierno de las sociedades en su conjunto”, de igual forma resalta los siguientes valores éticos:

- “Confianza”, pilar básico del buen gobierno encaminado a la creencia de que los responsables miembros del consejo, accionistas y auditores serán capaces de actuar de manera adecuada en el sistema empresarial. Con lo cual, las sociedades cuyos gobiernos son reconocidos obtendrán fácilmente la confianza y el apoyo de los interesados y/o inversionistas para el desarrollo de sus negocios. Este valor se sustenta en los valores de franqueza, integridad y responsabilidad, los cuales hacen un frente común para el desarrollo de actividades empresariales relacionadas con las sociedades cotizables.
- “Actitud dialógica”, comunicación que día con día debe existir entre la sociedad y la empresa, creando mejores canales de información entre los miembros de consejo y accionistas, supervisando constantemente las estrategias y estructura del consejo. De esta manera, se estará en posición de evaluar el conocimiento de las áreas que cumplen o no con sus responsabilidades y de conocer qué puntos son difíciles de cumplir por las mismas. Esto facilitará a la empresa la mejora de la organización. Estas revisiones deberán ser ejecutadas por los auditores en lo referente a las disposiciones del código, cuyo cumplimiento pueda comprobarse.
- “Transparencia”, valor correspondiente a la información que es emitido por la administración, siendo pieza clave las auditorías ya que son “piedras angulares del gobierno de sociedades”. La transparencia es de vital importancia en la revelación de información para evitar imperfecciones en el mercado, de igual manera evitar altos costos así como la incertidumbre en la fijación de precios.
- “Claridad”, valor que representa una ventaja de la sociedad al presentar una explicación clara de las cuentas e informes a los usuarios, siendo un medio importante para la futura marcha de la empresa. Es así como la claridad es un valor adicional para el comportamiento de las sociedades que “deben aspirar al máximo nivel de divulgación en consonancia con la presentación

de informes, que sean comprensibles y evitar perjuicios a su posición competitiva. Además, procurar garantizar la integridad y coherencia de sus informes, debiendo respetar tanto el fondo como la forma de las normas de declaración financiera”.

- González (2000) destaca la importancia que el informe Cadbury tiene sobre el comportamiento empresarial, esperando respuesta positiva por parte de los accionistas, directivos y auditores, que de acuerdo con la “voluntad” se puede llegar a la eficacia de responsabilidades de estos tres actores. En 1998 fue remplazado el Informe Cadbury por el Código Combinado, que en 2000 fue mejorado incorporando estrategias de control interno y de gerencia. El cuadro 1 muestra los diferentes códigos que han surgido en los países miembros de la Unión Europea.

Cuadro 1

Códigos de Buen Gobierno en los Países miembros de la Unión Europea

País	Código de Buen Gobierno
Alemania	Informe Baums (1998) Código de Berlín (2000) Informe Cromme (2001)
Bélgica	Recomendaciones de la Comisión de Banca y Finanzas (1998) Recomendaciones de la Federación de Empresas Belgas (1998) Informe Cardon (1998) Capítulo Directivo (2000)
Dinamarca	Directrices de la Asociación Danesa de Accionistas (2000) Informe y Recomendaciones Norby (2001) Revisiones al Informe Norby en (2003) y (2005)

España	Círculo de Empresarios (1996) Código de Buen Gobierno (1998) Informe Olivencia (1998) Informe Aldama (2003) Decálogo del Directivo (2004) Principios de Buen Gobierno Corporativo (2004) Proyecto de Código Unificado de Recomendaciones de Buen Gobierno (2006) Código de Ética para las Empresas (2006) Código Unificado de Buen Gobierno (2006)
Finlandia	Código de la Cámara de Comercio (1997) Recomendaciones del Ministerio de Comercio e Industria (2000)
Francia	Informe Viénot I (1995) Informe Viénot II (1999) Recomendaciones comisión Helleburyck (1998) actualizado (2001) Informe Bouton (2002)
Holanda	Informe Peters (1997) Recomendaciones VEB (1997) Directrices y Libro Blanco SCGOP (2001)
Grecia	Informe Mertzanis (1999) Principios de la Federación Griega de Industrias (2001)
Irlanda	Directrices IAIM (1999)
Italia	Informe Preda (1999) Revisiones al Informe (2002 y 2006)
Portugal	Recomendaciones de la Comisión del Mercado de Valores (1999) Revisiones al Informe (2003 y 2006)

Reino Unido	Código del ICSA (1991) Declaración de Mejor Practica del ISC (1991) Informe Cadbury (1992) Directrices de voto PIRC (1994; actualizado marzo 2001) Informe Greenbury (1995) Declaración Hermes (1997; actualizado enero 2001) Informe Hampel (1998) Código Combinado (1998) Informe Turnbull (1999) Código de Gobierno Corporativo NAPF (2000) Código AUTIF (2001) Informe Higgs (2003) Informe Smith (2003) Código Combinado Gobierno Corporativo (2006)
Suecia	Políticas de la Asociación Sueca de Accionistas (1990)

Fuente: Siguiendo a Weil *et al.* (2002) y actualizaciones

Los documentos referentes al gobierno corporativo que han surgido en América se basan en los preceptos del documento “Principios del Gobierno Corporativo” planteado por la OCDE⁴. Bajo estos principios los países miembros y no miembros comienzan a crear sus normas que guíen la implementación y prácticas específicas del gobierno corporativo adaptándolas a la realidad de cada país, es así como el cuadro 2 recopila estos códigos para América Latina.

⁴ Organisation for Economic Cooperation and Development (<http://www.oecd.org/>)

Cuadro 2

Códigos de Gobierno Países de América

País	Código de Buen Gobierno
América Latina	América Latina Gobierno Corporativo Libro Blanco (2003)
Argentina	Gobierno Corporativo Institucional (2001 Decreto 677/01 Ley de Sociedades Comerciales) Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina (2004)
Brasil	Código de Mejores Prácticas del Gobierno Corporativo (1999) Recomendaciones sobre Gobernanza Corporativa (2002) Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (2004)
Canadá	¿Dónde estaban los directores? Directrices para la mejora del gobierno corporativo en Canadá (El Informe Toronto 1994) Mejorar la Gobernanza y la Rendición de Cuentas en el sector del voluntariado de Canadá (1999) Cinco años a la <i>Dey</i> (1999) Más allá del cumplimiento: La Construcción de una Cultura del Buen Gobierno (Informe Saucier) (2001) Política de Gobierno Corporativo-Requisito de Divulgación Nuevo Proyecto Modificado y Directrices (2002) Gobierno Corporativo: Una guía para una buena Información (2003) Gobierno Corporativo: Guía de buena Divulgación (2006)
Chile	Ley de Ofertas Públicas y Gobierno Corporativo
Colombia	Código Marco de Buen Gobierno de Confercámaras (2002)

Estados Unidos	Principios de Gobierno Corporativo: Análisis y Recomendaciones (1978) Recomendaciones de la Comisión Treadway (1987) Declaración sobre Gobernanza Empresarial (1997) Principios Mundiales de Gobierno Corporativo (1999) Informe de la NACD Blue Ribbon. Comisión Profesional del Director (2001) Principios de Gobierno Corporativo: Análisis y Recomendaciones (2002) Políticas Fundamentales, Principios Generales, Posición y Notas Explicativas (2002) Principios de Gobierno Corporativo (2002) Regla Propuestas de Gobierno Corporativo (2002) Commission on Public Trust and Private Enterprise Conclusiones y Recomendaciones: Parte 2: Gobierno Corporativo (2003) Restablecer la confianza - La Breedon Informe de Gobierno Corporativo para el futuro de MCI, Inc.(2003) Reglas Finales Gobierno Corporativo NYSE(2003) Código de Conducta Profesional (2004) TIAA-CREF Declaración de Política de Gobierno Corporativo (2007) Principios Clave Acordados para el Fortalecimiento de Gobierno Corporativo de las Sociedades con Cotización (2008)
México	Código de Ética Profesional de la Comunidad Bursátil Mexicana (1997) Código de Mejores Prácticas Corporativas (1999) Revisión al Código (2006)
Perú	Código de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Emisoras de Valores (2001) Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas (2002)

Fuente: European Corporate Governance Institute Pág. Web: www.ecgi.org

Principios del Gobierno Corporativo

La cumbre de ministros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 1998, solicitó se desarrollaran los lineamientos del gobierno corporativo, interviniendo tanto los gobiernos nacionales, organizaciones internacionales como el sector privado, dando como resultado los “principios de gobierno corporativo”.

Estos principios tienen la finalidad, por un lado, de apoyar a los gobiernos para evaluar y mejorar los marcos legal, institucional y normativo sobre el gobierno de países miembros y no miembros, y, por otro, proveer directivas y sugerencias para las bolsas de valores, inversionistas, sociedades y partes implicadas en el desarrollo de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Al no existir un modelo único del buen gobierno, los principios se han desarrollado de tal forma que puede identificar elementos comunes que abarcan los distintos modelos existentes, por lo tanto se han clasificado en las siguientes categorías:

- “Los derechos de los accionistas”, engloba aspectos tales como: métodos de registro de la propiedad, el traspaso o transferencia de acciones, información periódica de la sociedad, participación y voto en juntas de accionistas, nombrar a miembros del consejo y participar en beneficios de la sociedad.
- “Tratamiento equitativo de los accionistas”, en esta categoría se considera que las sociedades den tratamiento igualitario a todos los accionistas incluyendo a minoritarios y extranjeros, así como contar con la posibilidad de conseguir reparación afectiva por la violación a sus derechos.
- “La función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades”, en este contexto, el marco del gobierno de las sociedades debe supervisar que se respeten los derechos del grupo de interés social (inversionistas, empleados, acreedores, proveedores) de forma legal, con lo cual se promueve una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logros de empresas financieras sustentables.
- “Comunicación y transparencia informativa”, este principio considera que la información que se genere en la sociedad, incluyendo resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la sociedad, debe presentarse de forma clara, oportuna y transparente. Con el cumplimiento de este principio se está en posibilidades de llevar a la práctica los demás principios con la eficiencia requerida.

- “Las responsabilidades del consejo”. La actuación del gobierno de la sociedad debe asegurar la guía estratégica de la compañía, el control eficiente del equipo directivo por parte del consejo y la responsabilidad del consejo con sus accionistas.

Aun y cuando se han considerado estos principios a nivel mundial, se ha retomado el interés por el tema de gobierno corporativo debido a los escándalos empresariales ocurridos en algunos países, como es la crisis asiática en 1997 que fue atribuida, según opinión de algunos autores, a la concentración de control en las empresas y deficiencias del gobierno corporativo relacionadas.

De igual forma, a finales del año 2001 y principios del 2002, los escándalos financieros protagonizados por grandes empresas globalizadas, por la distorsión de información financiera presentada al público inversionista, ocasionan la crisis de confianza en el mercado de valores de Estados Unidos, el cual a nivel mundial era considerado como el mejor estructurado y desarrollado del mundo. Asimismo, se pone en tela de juicio la actuación de auditores externos, analistas financieros y calificadoras de valores.

Del mismo modo, se han dado a conocer nuevos escándalos de corrupción en Estados Unidos, como el caso del antiguo director de la segunda bolsa de Nueva York (Nasdaq) por fraude de 50 mil millones de USD, ocasionando que varias empresas norteamericanas y europeas fueran afectadas. Esta situación es semejante a lo ya expuesto anteriormente de cara al mercado bursátil, en la que se vieron involucradas entre otras las empresas como Enron, Andersen y Worldcom, lo cual inquieta sustancialmente el ámbito empresarial.

En consecuencia, la OCDE y el Banco Mundial a través de la Cooperación Financiera Internacional llevan a cabo mesas redondas en todo el mundo difundiendo lo referente al gobierno corporativo, que hoy en día, más que una moda, es una necesidad para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas. Una compañía con un buen gobierno corporativo es más eficiente en el desempeño financiero, ya que brinda una mayor seguridad a su inversión con sanas prácticas corporativas. Mientras mayor sea la transparencia e información, mayor será la confianza de los inversionistas del mercado.

Derivado de lo anterior y en base a los principios ya establecidos se han adoptado diversas medidas para el gobierno corporativo que van desde lineamientos de forma voluntaria hasta requisitos obligatorios, elaborando recomendaciones al

corporativo, específicamente en las relaciones y compensaciones de ejecutivos, a los cambios de la junta directiva y, de forma general, el control de intereses entre los responsables de las entidades, pretendiendo garantizar la calidad, oportunidad y revelación de la información, logrando el bien común.

Gobierno Corporativo en México

Como consecuencia de la evolución del gobierno corporativo en el mundo, surge la nueva era del gobierno corporativo con la Ley Sarbanes-Oxley⁵, la cual es aplicable a empresas de Estados Unidos, con la finalidad de crear un marco de transparencia en las empresas cotizadas estableciendo mayor certidumbre a los inversionistas.

México adopta y adapta esta ley como consecuencia del interés existente por la demanda de inversiones extranjeras a las que se enfrentaban las nuevas compañías privatizadas, así como para fortalecer el mecanismo de transparencia en la información, esto último como requisito indispensable para proporcionar confianza en el manejo de recursos de terceros.

México ha enfrentado periodos de crisis económicas que han afectado el entorno del mercado financiero, tal es el caso de las devaluaciones ocurridas en 1982 y 1988, las que ocasionaron un estancamiento económico. Posteriormente, experimentó una evolución favorable de cambios estructurales y un entorno macroeconómico positivo, lo que repercutió en un crecimiento considerable en el mercado de fondos prestables.

Esto motivó el excesivo crédito con tasas reducidas que fueron proporcionados tanto a individuos como a empresas. Pero la falta de supervisión a la política de endeudamiento produjo una severa devaluación, ya que las tasas de interés pasaron de un 34.4% en noviembre de 2004 a un 109.7% en marzo de 2005, provocando con esto la insuficiencia de liquidez en el sector real y bancario.

El costo de esta situación fue el cierre de empresas con deuda extranjera, la falta de empleos, el despido masivo de personal, por nombrar algunas.

⁵ Ley americana adoptada por México, entrando en vigor a partir del 15 de noviembre 2002

La falta de confianza de los inversores originó cambios radicales en las prácticas del buen gobierno corporativo y cumplimiento de las normativas. Sin embargo, con la aprobación de la nueva Ley de Mercado de Valores⁶, se da un importante proceso en el desarrollo del gobierno corporativo mediante el Consejo Coordinador Empresarial. Se crea así el Comité de Mejores Prácticas Corporativas en noviembre de 2006, el cual está integrado por representantes del sector empresarial, académico, profesional y diversas autoridades, quienes mediante su experiencia nacional e internacional, incorporaron principios y otras jurisdicciones de naturaleza y características propias de las empresas mexicanas. La estructura del Código de Mejores Prácticas Corporativas en México se conforma como sigue:

Capítulo I	Introducción
Capítulo II	Gobierno Corporativo
Capítulo III	Asamblea de Accionistas
Capítulo IV	Consejo de Administración
Capítulo V	Función de Auditoría
Capítulo VI	Función de Evaluación y Compensación
Capítulo VII	Función de Finanzas y Planeación

Principales cambios efectuados en el año de 2006 a los principios del Código de Mejores Prácticas Corporativas en México

La reforma tiene por objetivo mejorar el funcionamiento del consejo de administración y la revelación de información a los accionistas. De igual manera los objetivos del código recomiendan que las sociedades estén en función de:

Incrementar la información de la estructura administrativa y funciones del órgano social.

Contar con mecanismos de manera que su información financiera sea eficiente.

Promocionar la participación y comunicación entre sus consejeros, y

Eficaces procesos que permitan una adecuada revelación de información a los accionistas.

⁶ El 30 de diciembre de 2005 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley de Mercado de Valores (LMV), la cual entró en vigor el 28 de junio de 2006

En la ley de Mercado de Valores se incluyeron como “obligatorios” ciertos principios de gobierno corporativo, destacando los relativos a:

- “La integración y funcionamiento del consejo de administración, el consejo de administración estará integrado por un mínimo de 5 y un máximo de 20 consejeros, de los cuales el 25% corresponderá a consejeros independientes; con respecto a los consejeros suplentes sólo podrán suplir a un consejero propietario designado previamente; las sesiones del consejo se realizarán por lo menos, una vez cada 3 meses
- La integración de un comité de auditoría, estará conformado por una mayoría de consejeros independientes, la función principal es opinar sobre las operaciones con las partes relacionadas, allegándose de personas independientes especializadas, presentando un reporte anual al consejo.
- Las asambleas de accionistas, los accionistas que representen el 10% del capital pueden llevar a cabo la convocatoria de asamblea, invariablemente se presentará el formulario donde estarán establecidas las instrucciones con respecto a la votación. Las personas que pueden oponerse a las resoluciones de la asamblea serán aquellos accionistas que representen cuando menos el 20% de las acciones.
- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores adicionalmente estableció que las emisoras (tanto de deuda como de capital) deben revelar el grado de adhesión como requisito para su oferta pública.

Influencia del Gobierno Corporativo en México

Con este proceso se perfecciona la actuación del consejo de administración, que tendrá a su cargo establecer estrategias generales que conduzcan el negocio, la aprobación de operaciones relevantes con partes relacionadas y consentimiento de políticas contables a los estados financieros. De igual forma la contratación del auditor externo. Finalmente serán responsables de la vigilancia de gestión y conducción de la sociedad así como del desempeño de los directivos relevantes.

El consejo de administración contará forzosamente con el comité de auditoría y de prácticas societarias, como auxiliares en el desempeño de sus funciones,

este estará integrado por consejeros independientes y por un mínimo de tres miembros.

Por su parte, el director general será el responsable, entre otras funciones, de la gestión, conducción, difusión de información y ejecución del negocio, sujetándose a estrategias, políticas y lineamientos emitidos por el consejo de administración. Asimismo, los consejeros y directivos deberán actuar diligentemente adoptando decisiones razonadas cumpliendo con las demás obligaciones impuestas por ley y sus estatutos sociales, tomando en cuenta que la Ley de Mercado de Valores ha establecido los deberes de lealtad y diligencia para que sean puestos en marcha.

Como resultado a las nuevas disposiciones que las empresas mexicanas han adoptado, México se presenta como el tercero en el mundo que mejoró su posición en el ambiente empresarial, superando a 19 países pasando del lugar 62 al 43⁷. Este avance es en gran parte a la mejora que tuvo en protección a los inversionistas, posicionándolo el Banco Mundial en 2005 del lugar 133 al 33. Avance que se debe en gran parte a la nueva Ley del Mercado de Valores en la que se reforzaron las prácticas para un buen gobierno corporativo, así como adecuada y eficaz protección de los intereses del inversionista minoritario.

México ha realizado esfuerzos para contar con un gobierno corporativo eficiente que sepa aprovechar los recursos y capacidades de la empresa. Este nuevo concepto del valor de la empresa, la sitúa en mejores estándares lo cual para el inversionista representa garantía y confianza. Es por ello que el gobierno corporativo juega un papel importante en la forma que desarrolla sus actividades, puesto que es considerado el cerebro de la corporación.

El Gobierno Corporativo y la Divulgación de Intangibles

En la actualidad, el papel de los activos intangibles es generalmente reconocido como la principal fuente de creación de valor y ventaja competitiva en las empresas. Dentro del ámbito de los intangibles es fundamental el desempeño que en materia de gestión realiza el gobierno corporativo. Se considera la parte medular de la adecuada toma de decisiones, por lo que sus contribuciones son

⁷ Intervención del Secretario Francisco Gil Díaz en el evento Acciones y Perspectivas del Ambiente de Negocios en México, celebrado en el salón Adolfo López Mateos en la residencia oficial de Los Pinos el 18 de octubre de 2006

elementales para favorecer el funcionamiento de las organizaciones. Shleifer y Vishny (1997) destacan que un buen diseño de gobierno empresarial promueve ajustados mecanismos de control dentro de la junta directiva, la estructura de propiedad y el comité de auditoría.

De esta manera, la estructura del gobierno corporativo, mediante la conveniente utilización y aplicación del Código de Buen Gobierno por parte de las compañías, reducirían en gran manera el conflicto de la Teoría de Agencia y la asimetría de información, incrementando el nivel de la información divulgada (Jensen y Mecklin, 1976; Fama, 1980).

Asimismo la utilización de información privilegiada que tienen los directivos y que a menudo no la hacen partícipe a los propietarios, da como resultado el incremento de costos, los cuales aumentan a medida que se eleva el llamado “gap informativo” (Jensen y Mecklin, 1976). El gobierno corporativo trata de reducir estos costos a través de una adecuada estructura accionarial o una determinada estructura del consejo de administración.

Leiftrich et al. (1981) consideran que el revelar información de forma voluntaria tiene su explicación en términos de la teoría de Agencia, considerándolo como un mecanismo de limitación de conflicto e intereses entre los directores de la empresa y los accionistas. En definitiva, el hecho de que la empresa lleve a cabo la divulgación voluntaria de información se puede considerar como un instrumento que reduce conflictos de intereses, pero también como mecanismo frente al mercado, ya que la Teoría de las Señales contempla que esta acción puede mejorar la posición de la empresa frente a sus competidores. Dentro de esta situación de revelación de información el gobierno corporativo juega un papel fundamental como veremos en el siguiente epígrafe.

Literatura Empírica de Gobierno Corporativo y Divulgación Voluntaria

Las complicadas circunstancias empresariales reflejadas en la presión económica en los mercados de capitales, la fluidez de información dentro de la organización, las relaciones entre los miembros principales de las empresas, así como el actual interés del gobierno corporativo dentro del sistema de empresa, dan como resultado la realización de investigaciones, las cuales reflejen las

actuaciones de los mecanismos de gestión dentro del entorno empresarial.

Confirmando lo anterior (Gelb y Zarowin, 2002) manifiestan que la revelación de información es un mecanismo que puede llevar a una mejor perspectiva en relación al precio de las acciones en los mercados con ganancias futuras. En esta temática, el resultado recaería en una transparencia de información, la cual es definida por Millar et al. (2005) como: “la medida en que es expuesta la información al público de manera clara y precisa, formal e informal, que abarca las prácticas generalmente aceptadas de los mercados de capitales, incluidos el sistema legal y judicial, el gobierno de políticas macroeconómicas y fiscales, normas y prácticas contables, la ética, la corrupción y reglamentos, así como los usos y costumbres compatibles con las normas de la sociedad”.

De esta forma, al esclarecerse la información, los principales responsables de las entidades contarían con las bases suficientes para visualizar el logro de objetivos y de esta manera llevar a cabo la adecuada toma de decisiones. Por otro lado, los estudios referentes a determinar qué factor o factores influyen para que las empresas divulguen información de manera voluntaria, surgen principalmente las variables de tamaño, rentabilidad, el sector al que pertenecen o el grado de endeudamiento como variables estadísticamente significativas de la divulgación (Khanna et al. 2004).

Las investigaciones relacionadas con el gobierno corporativo y el capital intelectual ponen de manifiesto los distintos factores estadísticamente significativos del gobierno corporativo, que dan lugar a la divulgación voluntaria de información. De esta manera, la literatura se ha centrado en analizar la asociación entre las características del gobierno corporativo y la divulgación estipulada en los reportes anuales, determinándose esta última mediante la construcción de un índice que refleja las características y nivel de divulgación voluntaria de cada país.

El propósito generalizado de los estudios va en función de conocer si existe una relación entre la composición del consejo de administración, la estructura de la propiedad, el tamaño del comité de auditoría y la frecuencia de sus reuniones, la concentración de la participación accionarial y la dualidad existente entre el propietario y el director de la entidad (CEO), con la divulgación de información voluntaria.

Consejo de Administración y Divulgación Voluntaria

La literatura expresa la trascendencia del consejo de administración como el elemento determinante en las decisiones corporativas, es por ello que la existencia de directores independientes conlleva a una más efectiva supervisión, con lo cual existe una mayor capacidad de control y evaluación (Fama, 1980).

El argumento de Patelli y Prencipe (2007) contempla que entre las diferentes características que tienen los directores independientes se encuentran la habilidad para incitar a las personas a fortalecer y mejorar la divulgación voluntaria al exterior. En este sentido, Cheng y Courtenay (2006) evidencian que las empresas pueden responder afirmativamente a la divulgación voluntaria como respuesta de un cambio de régimen regulador externo, puesto que cuando los reguladores externos acentúan la gobernación de las empresas, el consejo de administración alinea su control de objetivos a aquéllos de la regulación externa.

Uno de los factores explicativos para la divulgación del capital intelectual es el tamaño del consejo de administración, en este contexto la diversidad de opiniones de la literatura difiere en cuanto al número idóneo de integrantes que debe contener el consejo de administración. Jensen (1993) propone que debe poseer entre cinco y siete miembros, pero nunca más de diez. Lipton y Lorsh (1992) estipula como recomendable un consejo compuesto de siete a nueve consejeros.

Por otra parte, la recomendación No.9 del Código de Buen Gobierno (2006) establece que el consejo de administración tenga una dimensión precisa que logre el funcionamiento eficaz y participativo, aconsejando que lo deben integrar no menos de cinco ni más de quince miembros. Bueno et al. (2004) considera que un consejo de administración de gran tamaño resta flexibilidad y operatividad en la toma de decisiones, mientras que un consejo demasiado pequeño dificulta el proceso en la acertada toma de decisiones. Los estatutos enmarcados en el Código de Mejores Prácticas Corporativas en México, establece dentro del apartado IV.2 Integración: Práctica 8, que el consejo de administración esté integrado entre tres y quince consejeros.

A pesar que no hay un consenso de unificación en cuanto a los integrantes del consejo, la literatura pone de manifiesto que un número elevado de integrantes del consejo proporciona diversidad de opiniones, con la cuales aumenta la capacidad de supervisión en la entidad (Pearce y Zahra, 1992), esto a su vez podría inferir en la oportuna toma de decisiones, porque la diversidad de

opiniones redundaría en problemas en la información y coordinación (Jensen, 1993).

Por tanto, la figura del consejo de administración se encuentra comprendida de acuerdo a su composición y tamaño, características que influyen en el rendimiento empresarial, a las funciones del consejo y la evolución de su estructura a lo largo del tiempo (Hermalin y Weisbach, 2001). Es por ello que, la eficiencia de actuación de este órgano supervisor es clave para la organización dentro del ámbito del capital intelectual reduciendo de esta manera los costos de agencia.

Los estudios que han relacionado a la divulgación de capital intelectual con el CEO, revelan que cuando el poder se encuentra en la misma persona puede afectar en las estrategias de la entidad ya que influiría a su propio beneficio y no al de la organización (Jensen, 1993). De igual forma estos resultados podrían diferir de acuerdo con la Teoría Agencia-Stewardship, en cuanto al comportamiento de diversificación del CEO, la cual contempla que los CEO's pueden actuar como agentes o servidores (Davis et al. 1997; 2004).

Forker (1992) argumenta que la existencia de un comité de auditoría puede mejorar el control interno y, por lo tanto ser un efectivo mecanismo de supervisión para edificar la calidad de divulgación. A este respecto la Teoría de la Agencia predice que el establecimiento de un comité de auditoría es considerado como un atenuante en los costos de agencia, ya que mejoraría la calidad de la información entre el principal y los agentes (Bradbury et al. 2006).

Es así como el Código de Mejores Prácticas Corporativas también sostiene que la existencia de un órgano intermedio en apoyo al consejo de administración asegurará se realicen con mayor independencia y objetividad las actividades de la organización, de manera que la información generada sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia siendo suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación de la organización.

Estructura de Propiedad y Divulgación Voluntaria

La estructura de la propiedad es calificada como el control por parte de los tenedores de acciones para dirigir los negocios de la empresa, los cuales influyen en estrategias y decisiones consideradas por el consejo de administración (Folgelberg, 1980). Puede clasificarse bien por el tipo de control sobre la entidad que reconoce la composición del accionariado, por la magnitud de concentración de las acciones o por el grupo que ejerce el control (Galve y Salas, 1992).

La importancia del gobierno corporativo en la estructura de propiedad tiene un significado relevante, puesto que es un factor determinante en las relaciones pactadas para el comportamiento empresarial. En este sentido creemos que la revelación de información de intangibles, podría estar relacionada con los intereses del accionariado que conforman el patrimonio de la sociedad, con la participación de accionistas mayoritarios y de directivos.

Los estudios que evidencian una revelación positiva se dan en países asiáticos, como lo reflejan las investigaciones de Chung y Gray (2002) en Hong Kong y los estudios de Hannifa y Cooke (2002) y Nasir y Abdullah (2005) en Malasia.

A este respecto, se confirma lo que estipulan Berle y Means (1932) que encuentran una relación directa entre la concentración de propiedad y reducción de los costos de agencia debido a la disminución del oportunismo y un aumento del control sobre los altos directivos. A su vez Fama y Jensen (1983) y Shleifer y Vischny (1997) señalan que cuando la concentración de propiedad se encuentra en manos de accionistas mayoritarios, los altos directivos son efectivos en los mecanismos de control, pudiéndose reducir los problemas de agencia.

El estudio que evalúan la transparencia de divulgación y la actuación de tenencia accionaria familiar han sido elaborados por Aksu y Kosedag (2006) quienes no encuentran una relación significativa. Asimismo, Ho y Wong (2001) encuentran una asociación negativa entre la divulgación voluntaria del corporativo y el nivel de concentración accionarial de la familia. Por el contrario, los trabajos de Chung y Gray (2002) y Chen y Jaggi (2000) encuentran una asociación positiva entre el nivel de la divulgación de información de las empresas controladoras familiares en los mercados de Hong Kong y Singapur.

Por tanto en el aspecto de la tenencia accionaria en poder de la familia los resultados de divulgación de información son discrepantes.

Conclusiones

Dado que los principales objetivos del buen gobierno de la empresa son establecer mecanismos que garanticen la transparencia informativa, así como el equilibrio de poderes, de tal forma que incremente la riqueza y proteja los intereses de los inversionistas, se torna evidente la importancia de contar con este organismo dentro del ámbito empresarial; asimismo, la relación entre el gobierno corporativo y la divulgación de información voluntaria produce una mayor competitividad. No obstante, la literatura empírica sobre la misma es relativamente reciente, probablemente debido a la escasa información proporcionada hasta hace pocos años por las empresas sobre su estructura de gobierno.

Es por ello que el gobierno corporativo es ahora tema de la empresa moderna, donde el principal indicador es la delegación de poder sobre la toma de decisiones de administradores distintos a los propietarios, así como fomentar prácticas y políticas para brindar confianza a los inversionistas. De tal forma que revelarán información voluntaria, en caso de que la propagación beneficie y sea superior a los costos que se originen, sobre todo aquellos que muestran la posición competitiva. Su revelación de información puede dar una solución potencial a los problemas de agencia de los directores/accionistas.

En México, con las nuevas adecuaciones al Código de Mejores Prácticas Corporativas, se ha propiciado el cambio a la estructura interna del gobierno corporativo, logrando con esto mejores estándares en el mercado con una mayor competitividad y mejor postura tanto en el ambiente empresarial como en el Banco Mundial. Es así como se demuestra que el gobierno corporativo juega un papel importante en el desarrollo de actividades, considerándose como el cerebro de la corporación.

Referencias Bibliográficas

- AECA (2007): “Gobierno y responsabilidad social de la empresa, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa”, Documento No. 4, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AICPA (1994): “Improving business reporting-a customer focus: Meeting the information needs of investors and creditors”, American Institute of Certified Public Accountants: New York.
- Akerlof, G. (1970): “The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism” *Quarterly Journal of Economics*, 90, pp. 629-650.
- Aksu, M.; y Kosedag, A. (2006): “Transparency and disclosure score and their determinants in the Istanbul Stock Exchange”, *Journal Compilation*, Blackwell Publishing Ltd., 14 (4), pp. 277-296.
- Bradbury, M.; Mak, Y.; y Tan, S. (2006): “Board characteristics, audit committee characteristics and abnormal accruals”, *Pacific Accounting Review* 18, pp. 47-68.
- Bueno, E.; Salvador, P.; Rodriguez, O.; y Martin de Castro, G. (2004): “Internal logic of the interactions among intangibles in a model of intellectual capital: The cognitive neuron of the intellects Model”. IC Congress, Helsinki.
- (1998): “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, *Boletín de Estudios Económicos*, 53, pp. 207-229
- CADBURY (1992): “Code of Best Practice: Report of the committee on the financial aspects of corporate governance”. London: Gee and Co.
- CCE, (2006) Consejo Coordinador Empresarial, A. C.; Código de Mejores Prácticas Corporativas, Comité de Mejores Prácticas Corporativas, México 2006, [Disponible en Internet] <http://www.bmv.com.mx/>.
- Chen, J. y Jaggi, B. (2000): “Association between independent nonexecutive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong”. *Journal of Accounting and Public Policy*, 19, pp. 285-310.
- Cheng, E.; Courtenay S. (2006): “Board composition, regulatory regime and voluntary disclosure”. *The International Journal of Accounting* 4, pp. 262-289.
- Chung, G.; y Gray, S. (2002): “Ownership structure and corporate voluntary disclosure in Hong Kong and Singapore”, *The International Journal of Accounting*, 37, pp. 247-265.
- Davis, J.; Schoorman, F.; y Donaldson, L. (2004): “Toward a stewardship theory

- of management”, en T. Clarke [ed]: Theories of Corporate Governance, pp. 118-134, Oxon: Routledge.
- Davis, J.; Schoorman, F.; y Donaldson, L. (1997): “Toward a stewardship theory of management”, *Academy of Management Review*, 22 (1): pp. 20-47.
- Demb, A.; y Neubauer, F. (1992): *The corporate board*. Oxford: Oxford University Press.
- Denis, D. and McConnell, J. (2003): “International corporate governance”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38, pp. 1-36.
- Fama, E.; y Jensen, M. (1983a): “Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 327-349.
- (1983b): “Separation of ownership and control”, *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- (1980): “Agency problems and the theory of the firm”, *Journal of Political Economy*, 88, pp. 288-301
- Fogelberg, G. (1980). “Ownership and control in 43 of New Zealand’s largest companies”, *New Zealand Journal of Business*, 2: 54-78.
- Forker, J. (1992): “Corporate governance and disclosure quality”, *Accounting and Business Research*, 22(1), pp. 111-124.
- Galve Górriz, C. y Salas Fumas, V. (1992): “Estructura de propiedad de la empresa española”, *Revista de Economía Española*, 701: 79-90.
- Gelb, D.; y Zarowin, P. (2002): “Corporate disclosure policy and the informativeness of stock prices”, *Review of Accounting Studies* 7, pp. 33-52.
- González, E. (2000): “Análisis ético del Informe CADBURY: Aspectos Financieros del Gobierno de las Sociedades”. *Papeles de Ética Economía y Dirección*, 5, pp.1 – 8.
- Hannifa, R.; y Cooke, T. (2002): “Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations”, *Abacus*, 38 (3), pp. 317-349.
- Hermalin, B.; y Weisbach, M. (2001): “Board of directors as an endogenously determines institution: a survey of the economic literature”. NBER Working Paper 8161. Cambridge, MA.
- (1991): “The effects of board composition and direct incentives on firm performance”, *Financial Management*, 20: pp. 101-112.
- Hidalgo Gallardo Ruth Leticia (2010): “Capital Intelectual y Gobierno Corporativo en Empresas Mexicanas Cotizadas: Factores Explicativos

- y su Impacto en la rentabilidad Financiera”, Tesis Doctoral Inédita. Universidad de Cantabria.
- Ho, S.; y Wong, K. (2001): “A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure”, *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 10, pp. 139-156.
- Jensen, M.; (1993): “The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems”, *Journal of Applied Corporate Finance*, 6 (4): pp. 4-23.
- Meckling, W.H. (1976): “The theory of firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, October, pp. 305-360.
- Khanna, T.; Palepu, K.; y Srinivasan, S. (2004): “Disclosure practices of foreign companies interacting with U. S. Markets”, *Journal of Accounting Research*, 42 (2), pp. 475-508.
- La Porta, R.; López de Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1998): “Law and finance”, *Journal of Political Economy*, 106: pp.1113-1155.
- Leftwich, R.; Watts, R.; y Zimmerman, J. (1981): “Voluntary corporate disclosure: the case of interim reporting”. *Journal of Accounting Research*, 19 (Suppl.), pp. 50-77.
- Lipton, M.; y Lorsh, J. (1992): “A modest proposal from improved corporate governance”, *Business Lawyer*, 48(1), pp. 59-77.
- LMV (2009): “Ley del Mercado de Valores”, Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2005, (Última reforma publicada DOF 06-05-2009), [Disponible en Internet] <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>
- Malone, D.; Fries, C.; y Jones, T. (1993): “An empirical investigation of the extent of corporate financial disclosure in the oil and gas industry”, *Journal of Accounting, Auditing and Finance* 8 (3), pp. 249-273.
- Millar, C.; Eldomiaty, T.; Choi, C.; y Hilton, B. (2005): “Corporate Governance and Institutional Transparency in emerging markets”, *Journal of Business Ethics*, No. 59, pp. 163-174.
- Nasir, N.; y Abdullah, S. (2005): “Voluntary disclosure and corporate governance among financially distressed firms in Malaysia”, Working Paper, Monash University Malaysia.
- OCDE (2004) “Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos”,

- Principles of Corporate Governance, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Accesible en Internet: [<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>].
- Patelli, L.; y Prencipe, A. (2007): “The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder”, *European Accounting Review*, 16 (1), pp. 5-33.
- Pearce, J.; y Zahra, S. (1992): “Board compensation from a strategic contingency perspective”, *Journal of Management Studies*, 29: pp. 411-438.
- Principios de Buen Gobierno Corporativo (2004): Código de Buenas Prácticas para los Consejeros y el Consejo, IC-A (Instituto de Consejeros-Administradores). [Disponible en Internet] http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/0511PBGC_esp.pdf].
- Rechner, P.; Dalton, D. R. (1991): “CEO duality and organizational performance a longitudinal analysis”, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 155-160.
- Shleifer, A.; Vishny, R. (1997): “A survey of corporate governance”, *The Journal of Finance*, 52 (2): pp. 737-783.
- (1986:). “Large shareholders and corporate control”, *Journal of Political Economy*, 94 (3): pp. 458-461.
- UNION EUROPEA (2002) Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its member states, Final Report, on behalf of the European Commission, Internal Market Directorate General, [www document http://www.europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/company/news/corp-gov-codes-rpt_en.htm].
- Weil, Gothshal y Manges (2002): “Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Members States”; Final Report (on behalf of the European Commission, International Market Directorate General). Final Report and Annexes (http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-govcodes-rpt-part1_en.pdf)
- Zingales, L. (1998): “Corporate governance”. NBER, Working Paper, 6309. Cambridge.

Capítulo II

El Buen Gobierno en México: Análisis del Cumplimiento de las

Recomendaciones Contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas

*Mtro. Jesús Alfonso Sáenz González⁸
Dra. Emma García Meca*

Resumen

El propósito de este capítulo es conocer, a través del análisis de los cuestionarios de Mejores Prácticas que proporcionan las empresas a la Bolsa Mexicana de Valores, cuál es el grado de cumplimiento que tienen las empresas mexicanas a las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC).

En general, nuestros resultados indican que la mayoría de las empresas analizadas cumplen con gran parte de las recomendaciones de buen gobierno, sobre todo en lo referido a la constitución de órganos intermedios, a la periodicidad con que las organizaciones revisan su situación legal, a la periodicidad con que se reúne el Consejo de Administración (CA) y a la integración de independientes al interior de los CA. Sin embargo, el cumplimiento dista de ser completo y no parece haber mejorado a lo largo de los tres ejercicios analizados, quizás por la falta de exigencia del mercado ó, por lo costoso de implementar cambios en la estructura de gobierno empresarial.

Introducción

⁸ Mtro. Jesús Alfonso Sáenz González: Doctorando del CUMEX en la Universidad de Cantabria, España; Profesor de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: saenz7305@hotmail.com y/o jesaenz@uacj.mx. Dra. Emma García Meca: Profesora titular de universidad Departamento Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Politécnica de Cartagena, España. Correo electrónico: emma.garcia@upct.es

Los cambiantes escenarios están afectando la forma en que se deben gestionar las organizaciones, de ahí que haya surgido la necesidad de contar con sistemas de gobierno y de dirección altamente eficaces, para reconducir a los gerentes hacia prácticas éticas y eficientes que maximicen el valor de las sociedades. En este sentido, el tema del Gobierno Corporativo (GC) ha cobrado una gran relevancia en los últimos años, acaparando la atención de la prensa económico financiera en el ámbito de la investigación relacionada con la empresa, impulsado por la necesidad de compartir el conocimiento y la experiencia acumulada, y sobre la base de acontecimientos que han afectado a diversas sociedades en el mundo. Lo anterior supone la necesidad de conocer y profundizar en los aspectos involucrados en el gobierno de las organizaciones, al tiempo de poner en relieve las consideraciones relativas al buen GC, como elemento vital de este complejo tema de la empresa contemporánea (García Osma y Gill de Albornoz, 2004; Ganga y Vera, 2008).

La importancia en este tema de investigación se relaciona con una época marcada en demasía por los escándalos financieros⁹ provocados por prácticas fraudulentas, asociadas al comportamiento deshonesto de sus altos directivos o de los integrantes de sus CA, provocando una pérdida de confianza del mercado en la información que proporcionan las empresas cotizadas. Esta pérdida de confianza se deriva de una supervisión ineficiente por parte de los CA, por incorrecciones de la auditoría interna y control de riesgos, además de la falta de transparencia informativa y una auditoría externa ineficiente (García y Blanco, 2003; Carrasco y Laffarga, 2007a)

De acuerdo con el trabajo de Carrasco y Laffarga (2007b) “las prácticas de buen GC son la respuesta de las empresas para volver a ganarse la confianza del mercado, estas prácticas van encaminadas a impulsar a las empresas para que

⁹ Algunos ejemplos de estos escándalos son: la crisis asiática del año 1997, la cual fue atribuida a la concentración de control de las empresas y las deficiencias del GC relacionadas; los escándalos financieros de los años 2001 y 2002 que fueron protagonizados por grandes empresas globalizadas, en donde la distorsión de la información revelada al público inversionista provocó una crisis de confianza en el mercado de valores de Estados Unidos, país que era considerado a nivel mundial como uno de los que mejor estructuradas y desarrolladas tenía sus normativas sobre el GC; y más recientemente la crisis financiera del año 2008, que sigue afectando la economía global actual, originada por una estructura de incentivos en las instituciones financieras especializadas que premiaba el otorgamiento de hipotecas de alto riesgo (subprime) y de tasa variable, en vez de premiar la prudencia y la solidez de la inversión, así como también por la falta de regulación del mercado de derivados financieros en Estados Unidos, el cual propició apalancamientos imprudentes.

suministren información transparente sobre aspectos organizativos, estratégicos y sobre todo el contenido en sí de la información financiera que se divulgue”.

Así, las prácticas de buen gobierno han desembocado, por un lado, en la necesidad de que las empresas publiquen informes sobre su GC y, por otro, que los gobiernos de los distintos países hayan promulgado los Códigos de Buen Gobierno¹⁰ (CBG), que proporcionan a las empresas cotizadas un conjunto de prácticas o recomendaciones que guían y limitan la acción de los gerentes (Azofra, 2004; Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2004). Por ello, desde la década de los noventa nos encontramos, entre otros, el informe Cadbury (Gran Bretaña, 1992), el Informe Greenbury (Gran Bretaña, 1995), los Informes Vienot (Francia, 1995, 1998), el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMCP) (México, 1999, 2006), así como informes a nivel de agrupación de países, como Los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE en 2004.

En la actualidad las investigaciones sobre códigos de buen gobierno parecen haberse separado en dos direcciones, ambas descriptivas. Una que tiende a describir la influencia que un Código en particular tiene en las empresas de un país determinado (Dedman, 2002; García Osma y Gill de Albornoz, 2004; Goncharov et al., 2006; Rapp et al., 2011; Kohl et al., 2011; Caravaca et al., 2012); y otra, tendente a describir la existencia y el contenido de los códigos de varios países en forma comparativa (Aguilera y Cuervo, 2004; López y Pereira, 2006; Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2009; Renders et al., 2010).

En México existen diversos estudios realizados sobre el CMPC, entre los que se pueden mencionar los de Price et al. (2006, 2007), Teitel y Machuga (2008), Chong et al. (2009), Dávila y Watkins (2009) y Machuga y Teitel (2009). En dichos trabajos son examinados los esfuerzos realizados por las empresas mexicanas para implementar buenas prácticas de GC, además dan una amplia perspectiva sobre la evolución del buen gobierno y el impacto que éste ha tenido en el desarrollo del mercado de valores mexicano. Así, los estudios documentan un incremento significativo en el cumplimiento del CMPC, enfatizando que las empresas cotizadas no supeditan el cumplimiento de las recomendaciones a los costos que generan, si no que más bien lo visualizan como una inversión que les ayuda a la obtención de mayores ventajas competitivas en el mercado, así como mejoras sustanciales en los beneficios obtenidos asociados, tanto por los

¹⁰ Para una visión general de los CBG en todo el mundo: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php

retornos del mercado como por los futuros flujos de efectivo.

No obstante, considerando que las prácticas de buen gobierno son un incentivo importante para que las organizaciones revelen información al mercado respecto a las políticas y estrategias tomadas en su actuación y, dado que los estudios realizados hasta ahora sobre el CMPC no ofrecen evidencia previa acerca de qué factores justifican el porqué algunas empresas mexicanas tienen mejores índices de cumplimiento de las recomendaciones que otras, el principal objetivo a perseguir con nuestro estudio es:

Mediante la construcción de un índice de cumplimiento, conocer cuáles son los factores que influyen sobre las empresas para que éstas cumplan en mayor o menor medida con las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el CMPC.

A través de este objetivo tratamos de interpretar, específicamente, los determinantes de las actuaciones de buen GC llevadas a cabo por las empresas mexicanas cotizadas desde la óptica del CMPC, por el periodo comprendido entre los años 2006 a 2008. Así, los resultados obtenidos en nuestro trabajo, al proporcionar evidencia sobre los determinantes del buen gobierno y su grado de cumplimiento, pueden ser interesantes tanto para las propias empresas e inversores en México como para los organismos reguladores encargados de velar por la transparencia y el buen gobierno en los mercados.

Evolución del Gobierno Corporativo en México

Como consecuencia de la evolución del GC en el mundo, y con la finalidad de crear un marco de transparencia y el establecimiento de una mayor certidumbre a los inversionistas, en el año de 1999 a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), se creó el CMPC con el objetivo de analizar los lineamientos, entonces vigentes, y mejorar las prácticas de GC. Dicho comité del CCE estaba formado por líderes empresariales, profesionistas reconocidos y académicos, así como también por diversas autoridades que tuvieron el carácter de invitados; lo que ayudó a que se consideraran diferentes perspectivas durante la elaboración del Código. El punto de partida que tuvo el comité, fue el estudio de los Códigos de Buen Gobierno (CBG) implementados en otros países¹¹,

¹¹ Entre otros, el informe Cadbury (Gran Bretaña, 1992), el Informe Greenbury (Gran Bretaña, 1995), los Informes Vienot (Francia, 1995, 1998), así como Informes a nivel de agrupación de países, como Los Principios de Gobierno Corporativo

lo cual ayudó a incorporar, a través de un documento preliminar, todas las recomendaciones y prácticas que de forma consistente estaban contenidas en los diferentes CBG estudiados. Dicho documento, trataba temas considerados como relevantes en lo particular, así como recomendaciones específicas para el caso mexicano, observándose la realidad y las necesidades de las empresas en México, sobre todo en lo referente a la estructura accionaria y el papel que juegan los accionistas en su administración.

El documento fue ampliamente debatido al interior del comité, y como resultado del esfuerzo, surgió en julio de 1999 el CMPC, cuyo objetivo principal era emitir recomendaciones y ciertos principios que ayudarán a mejorar el funcionamiento de los CA, así como también la revelación de la información por parte de las empresas cotizadas. En lo específico, dichas recomendaciones buscaron que las sociedades ampliaran la información relativa a su estructura administrativa y las funciones de sus órganos sociales; que contasen con mecanismos que procuraran la revelación y divulgación de la información financiera suficiente y que implementasen procesos de promoción en la participación y comunicación entre los consejeros, así como también procesos que fomentasen una adecuada revelación hacia los accionistas.

Con el CMPC se pretendió reducir el conflicto de interés entre los accionistas y los administradores de las empresas cotizadas, alcanzando un consenso entre las partes. En este sentido, las recomendaciones contenidas en el Código fueron en un inicio de aplicación voluntaria, al igual y como sucedió en otros países del mundo. Sin embargo, en octubre de 1999 se emitió la circular 11-29 Bis¹², con el firme propósito de dar un mayor soporte a las prácticas y recomendaciones contenidas en el CMPC, estableciéndose la obligatoriedad para aquellas empresas cuyos valores estuvieran inscritos en el Registro Nacional de Valores (RNV), de revelar al mercado el grado de adhesión y cumplimiento de las recomendaciones hechas por el Código; lo anterior surtió efecto a partir del año 2000.

Por otra parte, el CMPC establecía que las empresas cotizadas incluyeran entre las responsabilidades del CA la definición de visión estratégica; la garantía de que los accionistas tendrían acceso a la información financiera de la

emitidos por la OCDE en 2004.

¹² Comisión Nacional Bancaria y de Valores, circular 11-29 Bis, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el día 14 de octubre de 1999.

empresa; el establecimiento de mecanismos de control interno y; la evaluación periódica del director general y de los principales ejecutivos de la empresa. Adicionalmente, el CMPC reconoció dos tipos diferentes de consejeros, dependiendo de su relación con la empresa:

a) Consejeros Independientes, los cuales definió como aquellos seleccionados por su experiencia, capacidad y prestigio profesional y que además, no se encontraran en alguno de los siguientes supuestos al momento de su nombramiento: 1) ser empleados o directivos de la sociedad; 2) sin ser empleados o directivos y siendo accionistas de la empresa, tengan poder de mando sobre los directivos de la misma; 3) ser asesores de la compañía, socios o empleados de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o de sus afiliadas, y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual; 4) ser clientes, proveedores, deudores o acreedores de la empresa, socios o empleados de una organización que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante; 5) ser empleados de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la empresa; 6) ser director general o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo CA participe el director general o un funcionario de alto nivel de la empresa y; 7) ser parientes de alguna de las personas mencionadas en los puntos 1) al 6) anteriores. El propósito de incluir consejeros independientes al interior de los CA se debió a que éstos contribuían con una visión imparcial a la planeación estratégica de la sociedad y a las demás funciones propias del CA.

b) Consejeros Patrimoniales, especificando que son aquéllos seleccionados por su carácter de accionistas relevantes ó aquellos que actuaran como mandatarios de éstos. A su vez, hizo una clasificación adicional, en consejeros patrimoniales independientes y/o relacionados, la cual dependía de si el accionista relevante y su mandatario cumplían o no con las características mencionadas dentro de la definición de consejero independiente. Cabe resaltar que los accionistas significativos, por lo general, incurren en mayores riesgos asociados con mantener importantes sumas de capital en la empresa, por lo que su inclusión en el CA fue de suma importancia, ya que son ellos los que muestran un mayor interés en monitorear las actividades desarrolladas por la compañía, beneficiándose de esta manera al resto de los

accionistas.

Adicionalmente, el CMPC formulaba una serie de sugerencias respecto a la estructura, tamaño del CA, comités, periodicidad de reuniones, información y evaluación del director general; de carácter relativo y flexible que las sociedades podían aceptar y a su vez adaptar a sus propias características y circunstancias. Entre sus recomendaciones destacaron las siguientes:

a) Estructura, recomendó que el CA estuviera integrado conjuntamente por consejeros independientes y patrimoniales, sugiriendo que, por lo menos el 25% de la representación fuese de consejeros independientes.

b) Tamaño del CA, en donde sugirió que los CA estuvieran integrados por un número de consejeros propietarios que se encontrara entre tres y quince. Adicionalmente, recomendó que no existiera la figura del consejero suplente, pero señaló que en caso de haberlos, el consejero propietario debía participar en el proceso de selección de su suplente, y que además se estableciese un proceso de comunicación que permitiera el intercambio de información entre ambos, a efecto de garantizar una participación efectiva dentro del CA.

c) Órganos intermedios, en el cual se reconocieron tres áreas consideradas como claves para el buen desarrollo de las actividades en las empresas mexicanas: evaluación y compensación; finanzas y planeación; y auditoría. Por tal motivo, el CMPC sugirió la integración de un mínimo de tres órganos intermedios, cada uno responsable de un tema, recomendando la participación de consejeros independientes, sobre todo en el Comité de Auditoría. Es importante destacar, que los órganos intermedios no debían intervenir en la operación de la sociedad. Por ello, y para el cumplimiento de sus funciones, se podían apoyar en el trabajo de las estructuras administrativas; de esta forma, los órganos intermedios no constituirían un órgano ejecutivo ni asumirían las funciones que le corresponden al CA o a las áreas operativas de la sociedad.

d) Periodicidad de reuniones, en donde se recomendó que los CA se reuniesen como mínimo cuatro veces al año, a efecto de discutir la estrategia empresarial;

debido a que se consideró que esto ayudaría a dar un seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la sociedad.

e) Información, señalando que los consejeros deberían tener acceso a la

información relevante con una anticipación de por lo menos cinco días hábiles previos a la reunión del CA, exceptuando de esta recomendación los asuntos que fuesen considerados como confidenciales. Para ello, la sociedad debería implementar mecanismos que garantizaran que los consejeros se encontrasen informados. Adicionalmente, el CMPC señaló que en el caso de que existiesen consejeros recién designados, deberían ser introducidos para que se familiaricen con las responsabilidades encargadas por el CA.

f) Evaluación del Director General, en la cual se puntualizó que ésta debería estar a cargo del comité de evaluación y compensación. Es importante señalar que el Código no estableció ninguna relación entre la remuneración y el desempeño de los directores generales, por lo que dejó esto a discreción de la empresa.

De esta forma, el CMPC significó un paso importante en el establecimiento de lineamientos de GC en México. Las recomendaciones ahí señaladas, en general, se adhirieron a las prácticas internacionales considerando la realidad de las empresas mexicanas.

Por otra parte, en el año 2001 se reformó la Ley del Mercado de Valores (LMV), con la finalidad de incorporar en ella los principios de GC, estableciéndose en definitiva la obligatoriedad en su implementación y adhesión por parte de las empresas mexicanas. La reforma a la LMV parte de la premisa de que un mercado de valores, no puede desarrollarse de manera ordenada si no se cuenta con un marco regulatorio que genere confianza entre sus participantes. En este sentido, la reforma estableció como objetivos primordiales la protección de los intereses de los inversionistas; el desarrollo de un mercado de valores equitativo, eficiente, transparente y líquido; así como minimizar el riesgo sistémico y fomentar una sana competencia en el mismo. De esta manera, se consolidó la transformación del régimen regulatorio aplicable a empresas cotizadas, dejando atrás el enfoque de méritos mediante la eliminación de los requisitos de solvencia y liquidez que la LMV contemplaba, conservando exclusivamente los requisitos en la revelación de información. Adicionalmente, se incorporó a la LMV el principio de relevancia, estableciéndose que los diferentes informes y/o reportes que las empresas cotizadas presentasen al público inversionista, deberían contener información relevante que contribuyera a la adecuada toma de decisiones. Este principio constituyó el requisito que mayor peso y jerarquía,

en materia de revelación de información, ha habido en México, ya que obligó a las empresas cotizadas a revelar al mercado información que, por lo general, no se divulgaba, como por ejemplo los informes sobre GC de las sociedades.

Con el objeto de fortalecer el régimen de revelación de información, se tipificaron como delitos la manipulación y la divulgación de información falsa al mercado. Asimismo, se fortaleció el marco regulatorio aplicable al uso indebido de información privilegiada y se ampliaron las facultades de la autoridad para investigar este tipo de violaciones. Al respecto, se estableció la obligación a las empresas cotizadas para que sus estados financieros anuales fueran auditados por una firma de auditoría independiente, facultando a la CNBV para que definiera, mediante disposiciones de carácter general, los supuestos bajo los cuales un auditor externo y quien emita la opinión legal, sean considerados independientes. En lo relativo a las prácticas de buen GC y los derechos de las minorías, la LMV constituyó un régimen de excepción aplicable a las sociedades anónimas, reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), para que inscribieran sus acciones en el Registro Nacional de Valores, antes de ser colocadas entre el público inversionista.

Para efectos prácticos se puede afirmar que en la LMV se creó un nuevo tipo de sociedad, que tiene como base a la sociedad anónima pero con la aplicación de requisitos más estrictos en materia de GC y con mayores derechos para sus accionistas, al menos más de los que otorga una sociedad anónima común. Y esto es fácil de identificar, ya que las sociedades anónimas comunes llevan el prefijo S.A. en su razón social, mientras que las sociedades cotizadas llevan el prefijo S.A.B., que significa “Sociedad Anónima cotizada en Bolsa” y, por ende, le es aplicable todo lo comentado. Adicionalmente, la reforma a la LMV formulaba una serie de disposiciones con respecto a la estructura y tamaño del CA, comités, periodicidad de las reuniones y derechos de minorías, las cuales se detallan a continuación:

- a) Estructura y tamaño del CA, estableció que los CA de las empresas cotizadas, debían estar compuestos por un mínimo de cinco y un máximo de veinte consejeros, de los cuales por lo menos el 25% fuesen consejeros independientes. A su vez, señaló que cada consejero propietario podría tener únicamente un consejero suplente, el cual lo debería representar en caso de ausencia justificada. Asimismo, señaló que sólo es permitida la ausencia del

consejero propietario en un máximo del 30% de las reuniones del CA;

b) Periodicidad de las reuniones, en la cual el CA debía reunirse por lo menos una vez cada trimestre, puntualizando que con sólo el 25% de los consejeros o la petición de cualquiera de los comisarios, sería suficiente para convocar a una sesión del mismo. A su vez, estableció que el CA debería aprobar todas aquellas operaciones que se apartasen del giro ordinario de la empresa y que pretendieran llevarse a cabo;

c) Comités, en donde señaló que las sociedades cotizadas, debían tener un Comité de Auditoría integrado por una mayoría de consejeros independientes y a su vez, este debería ser presidido por uno de ellos. Asimismo, especificó que entre otras funciones, el comité estaría encargado de verificar las operaciones que realizase la sociedad con partes relacionadas, informando al CA sobre éstas y, en su caso, recomendar la contratación de especialistas independientes que evaluaran si estas transacciones son justas para los accionistas minoritarios. Además, señaló que el Comité de Auditoría debería presentar al CA un informe anual de las actividades desarrolladas, el cual a su vez debería ser presentado por el CA a la Asamblea de Accionistas y;

d) Derechos de minorías, la LMV le otorgó a cualquier minoría que representase cuando menos el 10% del capital social de la empresa, el derecho de designar un comisario y, tratándose de acciones con derecho a voto o de voto restringido, el derecho de nombrar un consejero, convocar a la Asamblea de Accionistas, así como solicitar que se aplase por un periodo de tres días, la votación de cualquier asunto en el cual no se consideren suficientemente informados.

También, especificó que los accionistas que representasen cuando menos el 15% del capital social de la empresa podían ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los administradores, comisarios e integrantes del Comité de Auditoría. Asimismo, señaló que los accionistas que representasen cuando menos el 20% del capital social de la entidad, podrían oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas Generales. Adicionalmente, las empresas cotizadas deberían desde el momento en que se publica la convocatoria para las Asambleas de Accionistas, proporcionar a los accionistas minoritarios toda la información necesaria relacionada con cada uno de los puntos establecidos en el orden del día, de forma inmediata y gratuita. Cabe

destacar que estas facultades otorgadas a las minorías, aunadas a las ya existentes en la LGSM, permitieron a los accionistas proteger sus inversiones y exigir que se cumpliesen los demás derechos que tienen, dada su participación en el capital social de la compañía.

Tras la reforma a la LMV del 2001, en el año 2003 se emitió la Circular de Emisoras¹³, la cual incorporó en un solo documento toda la regulación aplicable a las empresas cotizadas. Esta circular guardaba consistencia con la reforma realizada a la LMV y consideró las tendencias en materia de regulación de valores que estaban vigentes al momento de su elaboración, tales como la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) emitida en los Estados Unidos el 30 de julio del 2002 y los temas bajo análisis en el Comité Técnico de la International Organization of Securities Commissions (IOSCO). Asimismo, incluyó los principios que debían seguir las empresas cotizadas, incluyendo empresas nacionales y extranjeras, estados, municipios, fideicomisos y organismos multilaterales, al elaborar los informes y/o reportes que estuviesen obligadas a revelar al público inversionista. Además, la Circular ratificó la obligación de los principales funcionarios de la sociedad de certificar los informes anuales que son presentados al mercado, ya no mediante cartas responsivas, sino incorporando la certificación en los informes mismos, haciendo extensivo este requisito a los reportes trimestrales.

También, se reconoció el uso de Internet como mecanismo de difusión de la información, al requerir que tanto las bolsas como las propias entidades cotizadas, divulgasen al público inversionista la información a través de sus páginas web. Por otro lado, en lo referente a temas contables, la Circular requirió que las empresas cotizadas:

Se apegasen a las Normas de Información Financiera (NIF) que reconozca el Consejo Mexicano de Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF);

Identificaran y revelaran en sus informes anuales y prospectos las políticas contables críticas;

Dieran a conocer al público inversionista cualquier cambio en las políticas contables relevantes, después de que éstas hubiesen sido aprobadas por el CA;

Presentar información Pro forma o cualquier información financiera

¹³ Comisión Nacional Bancaria y de Valores, disposiciones de carácter general aplicables a Emisoras de Valores y Otros Participantes del Mercado de Valores, Diario Oficial de la Federación del día 19/03/2003.

que no se apegue a las NIF, explicándose y cuantificándose las diferencias en el

mismo documento y se revelara información sobre fideicomisos, especificando si se consolida o no.

En la Circular se hacía hincapié de la necesidad de mantener una misma política contable, ya que asegura consistencia en la elaboración de información financiera y facilita la formación de expectativas sobre el futuro de la sociedad. De esta manera, se pretendía que el CA estuviera informado acerca de las políticas y criterios contables que eran aplicados en la preparación de los estados financieros. Además, se establecían los supuestos bajo los cuales un auditor externo se considera independiente. Asimismo, trató otros temas relacionados con la auditoría externa, destacándose los siguientes:

- a) Sólo podrían auditar estados financieros de empresas cotizadas, los auditores externos cuya capacidad técnica estuviera certificada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP);
- b) Que el CA fuese el encargado de nombrar al auditor externo, considerando la opinión del Comité de Auditoría;
- c) Los servicios adicionales al de auditoría que prestase el auditor externo a la sociedad, deberían ser aprobados por el Comité de Auditoría y revelados al mercado; así como también, sería necesario que se revelaran los honorarios pagados al auditor por la auditoría y por cualquier otro servicio que prestase éste a la sociedad;
- d) Los despachos de auditores deberían contar con manuales, políticas y procedimientos de control de calidad, así como sujetarse a la supervisión de un organismo autorregulado, reconocido por la CNBV;
- e) Se requirió la rotación periódica de los auditores externos, por lo menos cada cinco años. Al respecto, señaló que el dictamen de auditoría aporta la opinión de un tercero independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros. Si la persona que dictamina realiza esta función por un tiempo prolongado, se puede afrontar el riesgo de pérdida de objetividad en la emisión de la opinión; por esta razón, se consideró muy importante que la sociedad procurase una rotación periódica del auditor externo, así como de su equipo de trabajo, y;
- f) El dictamen era considerado como información revelada directamente por

el auditor externo al mercado, por lo que a éste le aplicaría el régimen de responsabilidad de la LMV en materia de revelación de información.

Por su parte, la Circular también estableció un mecanismo de protección a los inversionistas ante la eventual pérdida del estatus cotizable en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), al requerir que los accionistas controladores llevaran a cabo una oferta pública de compra, que cumpla con los siguientes requisitos:

- a) El CA de la emisora debería de opinar sobre el precio de la oferta, tomando en cuenta el análisis del Comité de Auditoría, así como una opinión independiente;
- b) El precio de la oferta debería ser cuando menos igual que el precio que resulte mayor entre el valor en libros o el promedio del precio de mercado y;
- c) En caso de que los accionistas controladores no adquiriesen el 100% del capital de la emisora, deberían crear un fideicomiso de salida, con una duración mínima de seis meses, ofreciendo a los inversionistas el mismo precio de la oferta.

Respecto al gobierno corporativo la Circular estableció que la BMV debía hacer la inclusión en sus requisitos de listado, aquellos relativos a este tema. Asimismo, estableció que el CA de las empresas cotizadas deberían emitir lineamientos referentes a las operaciones con valores que celebrasen los consejeros, directivos y personas que participan en la elaboración de la información financiera de la sociedad, con el objeto de evitar el uso indebido de la información privilegiada.

Ahora bien, en el año 2006 el CCE emitió una primera actualización al CMPC, como consecuencia de las reformas efectuadas a la LMV del año 2001 y la publicación de la Circular de Emisoras en el año 2003, así como también por la actualización de los principios de GC emitidos por la OCDE en el año 2004. Es importante resaltar que la actualización al CMPC guarda en esencia la estructura de su predecesor, respecto a las recomendaciones de los CA y órganos intermedios. Adicionalmente, se incorporaron en él todas las reformas efectuadas a las regulaciones del mercado de valores y, además, se incluyeron nuevos principios relativos a la ética de los negocios, a la responsabilidad social empresarial, y a la prevención de operaciones y hechos indebidos. Asimismo,

se añadieron algunas nuevas recomendaciones tendentes a evitar el conflicto de

interés entre las partes involucradas en el GC de las empresas y se incluyó un nuevo apartado correspondiente a la Asamblea de Accionistas.

En este sentido, el CMPC reconoce que la Asamblea de Accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad. Si bien es cierto, dicho órgano se reúne anualmente en la mayoría de los casos, es imperante que actúe con formalidad, transparencia y eficacia; dado que es un órgano de decisión y control fundamental para la vida de las sociedades, así como también para la protección de los intereses de todos los accionistas. Por ello y para facilitar a las empresas el acceso al financiamiento en las mejores condiciones posibles es necesario que la Asamblea reciba una retroalimentación adecuada de la información generada por la sociedad.

Es por esto, que el Código puntualiza la responsabilidad del CA como un órgano que debe garantizar una comunicación efectiva entre la empresa y los accionistas. La finalidad que se persigue al presentar el informe anual a la Asamblea, además de mostrar la posición financiera de la sociedad, los planes y actividades que se han desarrollado y los que se pretenden realizar, es el de enriquecer la información generada por la sociedad.

Por este motivo, el Código hace la recomendación de que los accionistas tengan acceso a la información relativa a las actividades desarrolladas tanto por el CA como por los órganos intermedios. A su vez, el CMPC señala que la falta de participación de todos los accionistas en las Asambleas y las limitaciones de éstas como foro de comunicación de la sociedad con sus inversionistas, justifican el establecimiento de los mecanismos de comunicación necesarios que permitan a los accionistas, inversionistas y público en general, tener acceso adecuado a la información relacionada con la marcha de la sociedad. Para garantizar que estos mecanismos de comunicación se implementen el Código formula una serie de recomendaciones que aplican a las Asambleas, tanto para las ordinarias como para las extraordinarias, de las cuales se destacan las siguientes:

- a) No se deben de agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día;
- b) Se dé la garantía de que toda la información referente a cada punto del

orden del día esté disponible cuando menos quince días antes de celebrarse la Asamblea y

c) que dentro de la información entregada a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del CA y el currículum de cada uno de los candidatos, haciendo énfasis de que la información sea suficiente y permita la evaluación de su independencia.

Por otra parte, la estabilidad y permanencia en el tiempo de las sociedades en México, al igual que las del resto del mundo, están siendo afectadas por diversos factores de riesgo que han cobrado gran relevancia en los últimos años, entre los que destacan: el cambio climático, la dinámica en la cadena de suministros, la innovación tecnológica, las crisis financieras recurrentes, la escasez de recursos financieros, la competencia y, en general los efectos de la globalización. La competitividad de las empresas es vista como un elemento básico para la conservación de la innovación de los accionistas, de las fuentes de empleo y del trabajo de terceros interesados; por lo que es necesario el desarrollo de herramientas modernas que ayuden a los empresarios a afrontar los retos cotidianos. Esto propicia que el CA de una sociedad deba aplicarse a fondo en su adecuado desempeño, utilizando, entre otros elementos, las mejores prácticas corporativas.

Con las reformas efectuadas a las regulaciones del mercado de valores y las actualizaciones hechas al CMPC se generan avances importantes y trascendentales en materia de GC en México. Estas permiten visualizar factores fundamentales dentro de una gama de posibilidades, así como también otorgan herramientas que ayudan a las empresas mexicanas a promover su crecimiento y garantizar su supervivencia en el mercado. Asimismo, permiten que las organizaciones accedan a mejores fuentes de financiamiento y sobre todo, a la profesionalización paulatina de su gobierno; brindando garantías para que se dé una mayor transparencia, tanto en la gestión de los recursos como en la divulgación de la información financiera.

El Código de Mejores Prácticas Corporativas

Tamaño, Integración y Actividad del Consejo

(recomendaciones 7, 8, 9, 15 y 17)

El CA es el órgano en el cual los accionistas delegan la responsabilidad de vigilar, compensar y sustituir a los directivos, así como también para aprobar grandes proyectos estratégicos; por tanto, juega un rol clave en la supervisión general de la empresa y en la supervisión del alto directivo, en lo particular. Puesto que el CA es el nexo de unión entre los accionistas y los directivos, tiene que atender todas las tareas que no pueden confiarse en exclusiva a la dirección. Y es por esto último, que el CA es considerado como piedra angular en todos los CBG a nivel mundial, haciendo recomendaciones concretas sobre su composición, tamaño y estructura (Salas, 2002; Alonso, 2006).

La integración del CA constituye el vértice principal del sistema de gestión, funcionamiento y control interno de las organizaciones (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983). De esta forma, en su estudio Daily *et al.* (1999) mencionan que el CA tiene una influencia directa en la eficiencia y eficacia empresariales, por lo que el tamaño de éste juega un rol muy importante en la diversidad de opiniones y en la acertada toma de decisiones. Sin embargo, el trabajo de Thomsen (2008) señala que un CA excesivamente grande resta flexibilidad en la toma de decisiones y uno pequeño dificulta esta acción. En este sentido, en su estudio Dávila y Watkins (2009) coinciden con esta observación y señalan, además, que entre más pequeños sean los CA tendrán mayor propensión a la asimetría de la información. El tamaño del CA depende de diversos factores, entre los que destacan: el tamaño de la empresa, el sector a la que pertenece y el entorno en la que desarrollan sus actividades principales.

La comisión de expertos que elaboró el CMPC expresó su preocupación por la dimensión de los CA en las empresas mexicanas señalando: *“La integración del CA constituye un elemento esencial para su adecuado funcionamiento. Por lo mismo, se considera que es necesario que exista un número mínimo de consejeros que genere una pluralidad de opinión dentro del CA. Sin embargo, se debe buscar establecer un máximo para asegurar que los miembros efectivamente tengan la posibilidad de expresar y discutir sus puntos de vista,*

sin caer en la ineficiencia que puede provocar el funcionar con un número excesivo de consejeros” (CMPC, 2006, pág.14).

La literatura internacional recomienda una dimensión óptima de entre cinco

y siete consejeros (Vázquez, 2000, 2001; García Osma y Gill de Albornoz, 2004; Sánchez y Guilarte, 2006, 2008; Thomsen, 2008). Sin embargo, la recomendación ocho contenida en el CMPC fija un parámetro más amplio:

“Se recomienda que el CA esté integrado por un número que se encuentre entre 3 y 15 consejeros” (CMPC, 2006, pág. 14).

Otra de las recomendaciones que el CMPC propone para el buen funcionamiento de los CA es que no exista la figura del consejero suplente, señalando que en caso de haberlos, estos deberán asistir a las reuniones del CA sólo en casos de excepción. Al respecto, la recomendación 9 del CMPC señala: *“Se recomienda que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere, que cada consejero propietario sugiera quién será su suplente y se establezca un proceso de comunicación que les permita una participación efectiva”* (CMPC, 2006, pág. 14).

Es conveniente, que para cumplir adecuadamente con sus funciones y responsabilidades, el CA se reúna con la periodicidad necesaria que garantice el seguimiento puntual y permanente de los asuntos de la sociedad. Por ello, el CMPC en su recomendación número 15 señala: *“Se sugiere que el CA sesione, cuando menos 4 veces al año y que una de ellas sea dedicada a la definición y revisión de la visión estratégica de la sociedad”* (CMPC, 2006, pág. 17).

La activa participación y responsabilidad de los miembros del CA se traduce en una mayor institucionalidad de este órgano. Para garantizar lo anterior, es de suma importancia que se proporcione anticipadamente la información a los consejeros, con la finalidad de que estos cuenten con elementos suficientes para cumplir con sus funciones. Para ello, el CMPC en su recomendación 17 sugiere: *“Se recomienda que los consejeros tengan acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo a la orden del día contenida en la convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior no será aplicable tratándose de asuntos que requieran confidencialidad; sin embargo, en estos casos se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente y con oportunidad las propuestas referentes a dichos asuntos”* (CMPC, 2006, pág. 18).

Independencia del Consejo (recomendaciones 10 y 11)

La literatura sostiene que un mayor grado de independencia del CA, brinda un

mayor control en el desarrollo de las actividades de la empresa. Con ello, se procura la equidad en las estrategias y en la toma de decisiones, asegurándose de esta forma la transparencia de la información. Así, el trabajo de Fama y Jensen (1983) sugiere que la incorporación de la figura del consejero independiente¹⁴, al interior de los CA, ayuda a incrementar significativamente la transparencia de su actuación dado el deseo de los independientes por mantener una reputación intachable hacia el exterior.

La filosofía que el CMPC transmite respecto a la independencia en el interior de los CA de las empresas mexicanas, se resume en lo siguiente: “...la labor de definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, es responsabilidad del CA. En estas tareas, tienen responsabilidad fiduciaria todos los miembros del CA, actuando en forma individual o colegiada. Para cumplir con su objetivo, se recomienda que el CA cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad y que puedan aportar una visión externa e independiente...” (CMPC, 2006, pág.13).

Por ello, con el fin de que los consejeros independientes cumplan con su propósito, el trabajo de Hermlin y Weisbach (2003) recomienda que el número de miembros independientes en el CA sea mayor al de consejeros propietarios, para que se dé así una mayor supervisión y se maximice el valor de la organización (Sánchez y Guilarte, 2006, 2008; Zattoni y Cuomo, 2010).

Así, la recomendación 10 del CMPC sugiere un porcentaje mínimo de consejeros independientes como parte de la composición de los CA: “Se recomienda que los consejeros independientes representen, cuando menos, el 25% del total de consejeros” (CMPC, 2006, pág.15).

Además, el CMPC en su recomendación 11 sugiere, como parte de la integración del CA, lo siguiente: “Se sugiere que la mayoría del CA este integrado, en forma conjunta, por consejeros independientes y patrimoniales” (CMPC, 2006, pág.16).

El cuadro 1 muestra la descripción hecha por el CMPC con respecto a las características de los consejeros que integran los CA de las empresas mexicanas:

¹⁴ El término independiente se utiliza para identificar aquellos consejeros que no están vinculados con el equipo de dirección de la sociedad, que tienen una visión imparcial, libre de conflictos de interés, y que no están sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos y que son llamados a formar parte del Consejo por su experiencia, capacidad y prestigio profesional.

Cuadro 1: Clasificación de los consejeros según el CMPC	
Consejeros	Descripción
Patrimoniales:	Aquellos accionistas que no forman parte del equipo de dirección, incluso cuando pertenezcan al grupo de control de la sociedad, debido a que sus características les permiten ser candidatos idóneos para formar parte del CA.
Patrimoniales Independientes:	Son los accionistas que no tienen el control accionario, poder de mando, ni están vinculados con el equipo de dirección de la sociedad.
Patrimoniales Relacionados:	Accionistas que desempeñan algún cargo directivo dentro de la empresa.
Relacionados:	Son los funcionarios de la Sociedad, y que son invitados a formar parte del CA.
Fuente. Elaboración propia basado en el Código de Mejores Prácticas Corporativas (2006).	

Comité de Auditoría (*recomendaciones 13, 14 y 36*)

La auditoría interna constituye una herramienta valiosa para la función de vigilancia de las operaciones en la empresa, pues permite evaluar la información financiera, su proceso de emisión, así como la efectividad de los controles internos implementados para garantizar una operación ordenada y confiable.

Por ello, el CMPC recomienda que exista un órgano intermedio que apoye al CA en la función de auditoría, asegurándose que ésta se realice con la mayor objetividad e independencia posible, procurando que la información financiera que llegue al CA, a los accionistas y al público en general, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez, que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera de la sociedad.

Una de las características considerada como pieza fundamental es el grado de independencia del Comité de Auditoría, dado que ayuda a reforzar al CA en sus actividades diarias, especializándose en tareas específicas (Zahra, 1990). En línea con lo anterior, los estudios de Klein (2002), Felo et al. (2003), Xie et al. (2003), Dhaliwal et al. (2007) y Ahmad y Wan-Hussin (2009) examinan las

características que debe tener el Comité de Auditoría y, a su vez, identifican la relación existente entre la transparencia de la información financiera revelada y el grado de cumplimiento de los CBG. En este sentido, los trabajos de Klein (2002) y Xie et al (2003) argumentan que la obtención de mejores resultados en la supervisión del CA, está directamente relacionada con el grado de independencia del Comité de Auditoría, suponiendo que a mayor grado de independencia del comité menores serán las prácticas de gestión adversa. En términos similares, los estudios de Felo et al. (2003) y Ahmad y Wan-Hussin (2009) encuentran una relación positiva entre la independencia del Comité de Auditoría y el grado de cumplimiento de los CBG, señalando que a mayor grado de independencia mayor será el cumplimiento de las recomendaciones del CBG. Además, sugieren que tener más de un experto de auditoría dentro del comité, ayuda a incrementar la transparencia de la información revelada por las empresas.

Ahora bien, el CMPC considera que los CA tienen por lo menos tres áreas específicas donde deben tomar decisiones importantes para la compañía, siendo éstas: auditoría, evaluación y compensación, y finanzas y planeación. Por ello, el CMPC en su recomendación 13 sugiere: “Se recomienda que, con el propósito de tomar decisiones más informadas, el CA realice las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación... con el apoyo de uno o varios órganos intermedios según sea necesario” (CMPC, 2006, pág. 16).

Cabe destacar que los órganos intermedios no intervienen dentro de la operación de la empresa. Es por ello, que para cumplir con sus labores pueden apoyarse en la estructura organizativa de la sociedad. Sin embargo, no constituyen un órgano ejecutivo ni tampoco asumen las funciones que le corresponden al CA o a las áreas operativas de la organización. En su recomendación 14 el CMPC establece: “Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:

III. Que estén compuestos por tres miembros como mínimo y siete como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en que se especialice el órgano intermedio.

IV. Que informen al CA sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas del CA...” (CMPC, 2006, pág. 17).

Por otra parte, el CMPC considera importante que la empresa cuente con mecanismos que le permitan al CA estar informado sobre el cumplimiento de las disposiciones legales que le son aplicables, actividad que queda en manos de los órganos intermedios. Para ello, será necesario generar información periódica que ayude a emitir un informe sobre el nivel de cumplimiento de dichas disposiciones y, a su vez, permita visualizar si no existen contingencias legales que impidan el buen desarrollo de la compañía. Con esto, el CMPC trata de reducir la posibilidad de eventos que pongan en riesgo a la firma o que impliquen costos no previstos, otorgando a los accionistas certidumbre sobre la situación legal. Así, la recomendación 36 del CMPC establece: “Se recomienda que se asegure mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales que le son aplicables. Para estos efectos, es conveniente que se realice una revisión, cuando menos, una vez al año y se informe al CA acerca de la situación legal de la sociedad” (CMPC, 2006, pág. 25).

Concentración del Poder

El CMPC establece que la labor de definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, es responsabilidad del CA; mientras que la ejecución, conducción y gestión de la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección; debiendo acatar las estrategias y lineamientos que sean aprobados por el CA. Por esta razón, el CMPC recomienda a las compañías tener muy claras las funciones del presidente del CA, no debiéndolo involucrar en otras actividades que son propias a la operación diaria de la sociedad y, por consiguiente, que son atribuciones del Director General; pues eso traería confusión y dilución de la autoridad y la responsabilidad.

La literatura previa analizada respecto a la dualidad del CEO es inconsistente, debido a que establece que no todos los CEOs son iguales ni buscan lo mismo, puesto que cuando deciden diversificar tanto sus objetivos como su comportamiento, podrían alinearse en forma diferente de acuerdo a sus nuevas actividades (Ramanujan y Varadarajan, 1989; Datta et al., 1991; Jensen y Zajac,

2004). Por ello, los trabajos de Fama y Jensen (1983) y Jensen (1993) sugieren un monitoreo de la administración que podría ocasionar un incremento en los costes de agencia. Como resultado, la combinación de las posiciones del presidente del CA y del CEO podría no mejorar el rendimiento de la empresa. Por el contrario, los estudios de Stoeberl y Sherony (1985) y Anderson y Anthony (1986) sostienen que la dualidad del CEO provee una bien definida formulación e implementación de la estrategia de liderazgo y, por tanto, induce a un mejoramiento en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, los autores señalan que la dualidad podría crear asimetrías en la información y conflictos de interés, llevando con ello a la ineficiencia en la gestión de las empresas. Lo anterior sería muy costoso de informar y llevaría implícito problemas en el proceso y ejecución de las decisiones tomadas, dificultando la asignación de culpas por el mal desempeño de las sociedades.

Respecto a la incidencia que la dualidad CEO tiene sobre la independencia de los CA, los estudios de Rechner y Dalton (1991) y Boyd (1995) consideran que el CA podría ser menos independiente cuando existe la dualidad de funciones, dado que algunas decisiones tomadas pueden ser contrarias a los intereses de los propietarios. Por ello, argumentan la importancia y la necesidad de que exista independencia entre las funciones del CEO y del presidente del CA para evitar con esto, implicaciones negativas en el proceso de la toma de decisiones y en el poder de la empresa que impacten en forma significativa sobre la estructura, el funcionamiento y el rendimiento empresarial. En este sentido, los trabajos de Dahya y Travlos (2002) y Faleye (2007) documentan una asociación positiva entre la dualidad del CEO y el funcionamiento de la empresa; así como también, en la composición de las organizaciones, a la reputación del CEO de las compañías. Por el contrario, los estudios de Baliga et al. (1996), Daily y Dalton (1997), Dahya y Travlos (2005) y Wei et al. (2008) encuentran que no existe una diferencia sustancial en el rendimiento empresarial entre las organizaciones que tienen dualidad en el CEO y las que no lo tienen, ni tampoco encuentran que la dualidad de funciones tenga un impacto significativo sobre el funcionamiento y estructura de la empresa.

Diseño y Metodología de la Investigación

Objetivo y Muestra de Estudio

Mientras que las funciones del GC son normar, diseñar, estructurar e implementar la gestión administrativa y las estrategias, guiando y limitando la actuación de los gerentes a favor de un adecuado funcionamiento del gobierno de las empresas; los CBG establecen los fundamentos de cómo las empresas deben ser gobernadas. Considerando que las prácticas de buen gobierno son un incentivo importante para que las organizaciones revelen información al mercado respecto a las políticas y estrategias tomadas en su actuación, nuestro estudio persigue el siguiente objetivo:

- Mediante la construcción de un índice de cumplimiento, determinar el grado de adhesión a las recomendaciones contenidas en el CMPC que tienen las empresas, por el periodo comprendido entre los años 2006 al 2008, a través del análisis de la información divulgada por las compañías en los Cuestionarios de Mejores Prácticas.

Los cuestionarios disponibles corresponden al periodo comprendido entre los años 2006 y 2008. Así, disponemos de 275 observaciones anuales, correspondientes a 119 empresas individuales. La media de observaciones por empresa es de 2, habiendo 40 sociedades que presentaron el cuestionario en los tres ejercicios, 76 que lo presentaron durante dos de ellos y 3 que sólo lo presentaron en un ejercicio. Utilizamos la clasificación sectorial establecida por la BMV¹⁵, que clasifica en siete sectores a las compañías cotizadas: (S1) Materiales; (S2) Industrial; (S3) Servicios y Bienes de Consumo no Básico; (S4) Productos de Consumo Frecuente; (S5) Salud; (S6) Servicios Financieros y; (S7) Servicios de Telecomunicaciones.

Índice de Cumplimiento

La literatura es bastante extensa con respecto a la utilización de índices de

¹⁵ Los sectores fueron recogidos directamente de la clasificación que publica la BMV en su página Web, disponible en: www.bmv.com.mx.

revelación de información. Sin embargo, en cuestión de índices de cumplimiento es bastante escasa. Estudios como el de García Osma y Gil de Albornoz (2004) y Caravaca et al. (2012), han utilizado un índice de cumplimiento como factor explicativo al grado de cumplimiento por parte de las empresas españolas a las recomendaciones contenidas en el Informe Olivencia y el Código Conthe, respectivamente.

Para la construcción del índice, ambos estudios analizan aquellas recomendaciones que están destinadas a medir la composición, estructura y funcionamiento del CA y sus comisiones delegadas de control, como lo son: tamaño, integración e independencia del CA; existencia y composición de las comisiones delegadas de control; número de reuniones tanto del CA como de sus comisiones delegadas y, otras variables de GC como la reputación del auditor externo, la dualidad CEO y la diversidad de género.

Respecto a la literatura previa, el trabajo de Kabbach (2009) investiga el cumplimiento voluntario del CBG en países como Reino Unido, Alemania y España teniendo como base fundamental para su estudio que una mayor calidad del GC de las empresas puede reducir de manera significativa algunas imperfecciones del mercado. En términos similares, los trabajos de Gledson de Carvalho y Pennacchi (2005), Ferraz et al. (2011) y Bernard et al. (2011) en Brasil y el de Garay y González (2008) en Venezuela, utilizan el cumplimiento voluntario de las recomendaciones de los CBG como un indicador de la gobernabilidad de la empresa.

Otros estudios, muestran el valor que tienen las buenas prácticas de GC sobre el gobierno de las empresas, determinando qué compañías o sectores productivos son más propensos a seguirlas. Así, el trabajo de Harris (2009) en una muestra de países latinoamericanos observa al GC como una variable dependiente y propone un modelo que explica la adopción de buenas prácticas de GC y el estudio de Arce y Robles (2005), mediante encuestas aplicadas a empresas cotizadas en Costa Rica, identifica las características que tienen las compañías que son más propensas a seguir las recomendaciones del CBG.

Por ello, nuestro trabajo utiliza como medio de fundamentación y soporte para la construcción del índice de cumplimiento objeto de estudio, aparte de los trabajos antes mencionados, la literatura referente a los índices de revelación de información. Y es que, el cumplimiento de las recomendaciones de un CBG es un concepto bastante abstracto, que no puede ser medido directamente

dado que no posee características inherentes por las que se puedan determinar su intensidad o calidad. El índice se convierte entonces, como un indicador numérico representativo al grado de cumplimiento de las empresas a las recomendaciones contenidas en el CBG, cuyo objetivo primordial es mostrar el nivel de cumplimiento por parte de las sociedades.

Así, el índice de cumplimiento está formado generalmente por variables categóricas que usualmente toman el valor de uno si la empresa cumple con la recomendación y cero en caso contrario. De esta forma, siguiendo los estudios de García Osma y Gill de Albornoz (2004), Kabbach (2009) y Caravaca et al. (2012), construimos un índice de cumplimiento utilizando las recomendaciones contenidas en el CMPC mexicano y que están de igual manera relacionadas con la composición, estructura y funcionamiento de los CA y de su órganos intermedios de control.

El índice de cumplimiento se construye basándonos en la metodología de los estudios antes mencionados: otorgamos a cada empresa el valor de 1 punto si cumple con la recomendación y 0 puntos en caso contrario, siendo el valor máximo de 47 puntos al ser este el número total de recomendaciones contenidas en el CMPC. En el Cuadro 2 se resume el contenido por cada uno de los apartados del CMPC:

Cuadro 2:		
Resumen por apartado de las recomendaciones		
contenidas en el CMPC		
Apartado	Recomendación	Definición
Asamblea de Accionistas	<i>Prácticas 1 a la 6</i>	Con estas recomendaciones, el Código brinda formalidad, transparencia y eficacia a la Asamblea. Asimismo, otorga protección a los intereses de todos los inversionistas.
Consejo de Administración	<i>Prácticas 7 a la 20</i>	Se establecen las funciones, integración, estructura y operación de los Consejos, así como también establece la obligación de los consejeros.

Cuadro 2: Resumen por apartado de las recomendaciones contenidas en el CMPC		
Apartado	Recomendación	Definición
Función Auditoría	<i>Prácticas 21 a la 36</i>	Se establecen las funciones generales del Comité de Auditoría y se dan las pautas a seguir para la selección de los auditores, la emisión de la información financiera, la vigilancia del control interno, disposiciones legales y operación con partes relacionadas.
Función Evaluación y Compensación	<i>Prácticas 37 a la 41</i>	A través de ellas, el Código da cumplimiento a la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de mayor rango al interior de las empresas.
Función Finanzas y Planeación	<i>Prácticas 42 a la 47</i>	Regulan la planeación estratégica de largo plazo y las políticas de inversión y financiamiento de las organizaciones.
Fuente. Elaboración propia basado en el Código de Mejores Prácticas Corporativas (2006)		

Resultados

En la Tabla 1 mostramos los estadísticos relativos al índice de cumplimiento (IND_Cumpit). Así, se observa que el valor medio del índice en las empresas es de 39.6 de 47,0 puntos posibles, equivalente a un cumplimiento de las recomendaciones del 84.2%. En el análisis sectorial del IND_Cumpit se puede observar, que las empresas pertenecientes a los sectores Industrial (S2) y Servicios de Telecomunicaciones (S7) son los que tienen un cumplimiento mayor de las recomendaciones, con 40.3 puntos (85.7%) y 40.1 puntos (85.3%) respectivamente; mientras que el sector Servicios Financieros (S6) es el que menor grado de cumplimiento revela, con 38.4 puntos (81.7%).

Tabla 1 Índice de Cumplimiento <i>Global y por Sector Productivo</i>								
Descrip- tivo	N	Media	Medi- ana	Des- viación Standard	Min.	Max.	Percentil 10%	Percentil 90%
IND_ Cump_{it}	275	39.6	40.9	4.536	23.2	47.0	31.8	44.5
S₁	41	39.6	41.0	4.574	30.2	44.5	30.9	44.3
S₂	65	40.3	40.7	3.723	30.3	47.0	34.4	45.1
S₃	39	39.2	41.1	5.518	23.4	45.6	31.8	44.5
S₄	50	39.6	40.8	3.799	28.0	44.6	34.1	43.6
S₅	11	38.8	41.8	5.853	30.6	45.9	30.8	45.5
S₆	39	38.4	40.2	5.660	23.2	45.4	28.7	44.8
S₇	30	40.1	41.5	3.650	31.1	45.6	35.4	44.6
Sectores: S ₁ = Materiales; S ₂ = Industrial; S ₃ = Servicios y Bienes de Consumo no Básico; S ₄ = Productos de Consumo Frecuente; S ₅ = Salud; S ₆ = Servicios Financieros y; S ₇ = Servicios de Telecomunicaciones								

Ahora bien, con respecto al análisis de las prácticas de GC reveladas por las empresas en el Cuestionario de Mejores Prácticas, en las tablas 2 a la 10 mostramos los resultados relativos al tamaño, composición y operación del CA y sus Órganos intermedios, agrupándolos de igual manera por sectores productivos. Asimismo, en las Tabla 11 a la 14 presentamos la evolución temporal que han tenido estos conceptos durante los tres ejercicios analizados (2006 a 2008), tanto para las 40 empresas que fueron consistentes en la presentación de sus tres cuestionarios como para aquellas que no lo fueron y, finalmente, en la Tabla 15 mostramos el ranking del grado de cumplimiento del CMPC. A cotinuación,abordamos cada concepto.

Tamaño del Consejo (*recomendación 8*)

Los estadísticos detallados en la Tabla 2 muestran que el tamaño medio del CA en las empresas de la muestra es de 11.6 consejeros. En un 88.7% de los casos, las empresas cumplen la recomendación 8 del CMPC, que establece que el

tamaño de los CA debe oscilar en un rango de entre 3 y 15 consejeros. De este porcentaje (88.7%), el 13.4% de los casos el CA se encuentra dentro del rango de entre 5 y 7 consejeros que la literatura internacional recomienda.

Tabla 2 Tamaño del Consejo de Administración Valores Medios de las Variables							
Descriptivos:	N	%	Media	Medi- ana	Des- viación estándar	Mín.	Máx.
Total de consejeros	275	100.0	11.6	11.0	3.626	3.0	20.0
CA entre 3 y 15 conse- jeros ⁽¹⁾	244	88.7%	9.8	11.0	3.015	3.0	15.0
CA ≥ a15 consejeros	31	11.3%	17.6	18.0	1.483	16.0	20.0
CA entre 5 y 7 conse- jeros ⁽²⁾	37	13.4%	6.4	7.0	0.804	5.0	7.0
(1) Dimensión óptima según recomendación 8 del CMPC. (2) Dimensión óptima según literatura internacional (Vázquez, 2000, 2001; García Osma y Gill de Albornoz, 2004; Sánchez y Guilarte, 2006, 2008; Thomsen, 2008).							

En la Tabla 3 presentamos el análisis sectorial, donde se observa que las empresas que pertenecen a los sectores Productos de Consumo Frecuente (S4) e Industrial (S2) son las que tienen sus CA más sobredimensionados, con medias de 13.2 y 11.9 consejeros, respectivamente. Respecto al cumplimiento de la recomendación 8 del CMPC, las compañías pertenecientes a los sectores Servicios y Bienes de Consumo no Básico (S3) y Materiales (S1) son las que más cumplen con la recomendación, con el 100% y 92.7% de los casos respectivamente; mientras que las firmas contenidas en el sector Productos de Consumo frecuente (S4) son las que menos cumplen con la recomendación, con el 76% de los casos.

Tabla 3 Tamaño del Consejo de Administración por sector productivo <i>Valores Medios de las Variables</i>							
Descriptivos:	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇
CA por sector (N=275)	41	65	39	50	11	39	30
Número de consejeros	11.1	11.9	10.4	13.2	10.4	11.0	11.3
CA entre 3 y 15 consejeros ⁽¹⁾	92.7%	87.7%	100.0%	76.0%	90.9%	92.3%	90.0%
CA ≥ a 15 consejeros	7.3%	12.3%	0.0%	24.0%	9.1%	7.7%	10.0%
CA entre 5 y 7 consejeros ⁽²⁾	9.8%	12.3%	12.8%	10.0%	18.2%	20.5%	16.7%
(1) Dimensión óptima según el CMPC. (2) Dimensión óptima según literatura internacional (Vázquez, 2000, 2001; García Osma y Gill de Albornoz, 2004; Sánchez y Guilarte, 2006, 2008; Thomsen, 2008). Sectores: S₁= Materiales; S₂= Industrial; S₃= Servicios y Bienes de Consumo no Básico; S₄= Productos de Consumo Frecuente; S₅= Salud; S₆= Servicios Financieros y; S₇= Servicios de Telecomunicaciones.							

Integración e Independencia del Consejo *(recomendaciones 9, 10 y 11)*

En la Tabla 4 presentamos los estadísticos relativos a la composición del CA. Se observa que los CA de las empresas de la muestra no parecen estar en concordancia con el grado de independencia que promulga el Código en su recomendación 10, ya que sólo el 44.8% de los casos cumplen con el 25% o más de consejeros independientes sobre el total. Lo anterior hace suponer que los CA de las empresas no pueden ejercer un control eficaz sobre la gerencia, debido a la falta de visión externa. Además, la tabla muestra que en el 81.0% de los casos los CA están integrados en forma conjunta tanto por consejeros independientes como patrimoniales, como lo establece la recomendación 11 del CMPC.

Tabla 4 Composición del Consejo de Administración <i>Valores Medios de las Variables</i>						
Descriptivos:	N	Media	Medi- ana	Desviación estándar	Mín.	Máx.
Total de conse- jeros	275	11.6	11.0	3.626	3.0	20.0
Independientes	275	5.2	5.0	2.251	0.0	12.0
CA con ≤ del 25% independientes	152	55.2%	0.0%	21.3%	0.0%	21.4%
CA con ≥ del 25% independientes ⁽¹⁾	123	44.8%	44.4%	62.1%	25.0%	87.5%
Patrimoniales ⁽²⁾⁽³⁾	275	4.2	4.0	3.137	0.0	15.0
Patrimoniales so- bre total de conse- jeros	275	36.2%	36.4%	86.5%	0.0	15.0
Relacionados ⁽⁴⁾	275	2.2	1.0	2.474	0.0	10.0
Relacionados so- bre total de conse- jeros	275	19.0%	9.1%	68.2%	0.0	10.0
≥ al 50,1% de la suma independi- entes y patrimoni- ales ⁽⁵⁾	275	81.0%	81.8%	0.0%	0.0	15.0
(1) Según la recomendación 10 del CMPC. (2) Según el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas son los consejeros dominicales en España (Mateu de Ros, 2007). (3) El total de patrimoniales es la sumatoria de los consejeros patrimoniales, patrimoniales independientes y patrimoniales relacionados. (4) Son funcionarios de las empresas. (5) Según recomendación número 11 del CMPC.						

En el análisis sectorial contenido en la Tabla 5 se observa que las empresas ubicadas dentro de los sectores Materiales (S1) e Industrial (S2) son las que muestran una composición de sus CA con un 25% o más consejeros independientes, con una media de 53.2% y 52.1% respectivamente; mientras que las compañías ubicadas en el sector de Productos de Consumo Frecuente

(S4) son las que muestran tener menor porcentaje de CA que tienen 25% o más de independientes, con sólo una proporción de 36.4%. Por tanto, se observa que todas las empresas de la muestra, indistintamente al sector donde se ubiquen, muestran un bajo nivel de cumplimiento de la recomendación 10 del CMPC.

Por otra parte, relativo a la recomendación 11 del CMPC, se observa que las compañías localizadas en los sectores Servicios y Bienes de Consumo no Básico (S3) y Productos de Consumo Frecuente (S4) son las que tienen un mayor porcentaje de CA integrados en forma conjunta por consejeros independientes y patrimoniales, con un 84.6% y 82.6% respectivamente.

Tabla 5							
Composición del Consejo de Administración por sector productivo							
<i>Valores Medios de las Variables</i>							
Descriptivos:	S₁	S₂	S₃	S₄	S₅	S₆	S₇
CA por sector (N=275)	41	65	39	50	11	39	30
Número de consejeros	11.1	11.9	10.4	13.2	10.4	11.0	11.3
Independientes	5.9	6.2	4.6	4.8	5.4	4.1	4.8
CA con ≤ del 25% independientes	46.8%	47.9%	55.8%	63.6%	48.1%	62.7%	57.5%
CA con ≥ del 25% independientes ⁽¹⁾	53.2%	52.1%	44.2%	36.4%	51.9%	37.3%	42.5%
Patrimoniales ⁽²⁾⁽³⁾	3.1	3.5	4.2	6.1	2.6	4.6	3.9
Patrimoniales sobre el total	27.9%	29.4%	40.4%	46.2%	25.0%	41.8%	34.5%
Relacionados ⁽⁴⁾	2.1	2.1	1.6	2.3	2.4	2.4	2.6
Relacionados sobre el total	18.9%	17.6%	15.4%	17.4%	23.1%	21.8%	23.0%
≥ al 50,1% de la suma independientes y patrimoniales ⁽⁵⁾	81.1%	81.5%	84.6%	82.6%	76.9%	79.1%	77.0%

Tabla 5 Composición del Consejo de Administración por sector productivo <i>Valores Medios de las Variables</i>							
Descriptivos:	S₁	S₂	S₃	S₄	S₅	S₆	S₇
(1) Según la recomendación 10 del CMPC. (2) Según el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas son los consejeros dominicales en España (Mateu de Ros, 2007). (3) El total de patrimoniales es la sumatoria de los consejeros patrimoniales, patrimoniales independientes y patrimoniales relacionados. (4) Son funcionarios de las empresas. (5) Según recomendación número 11 del CMPC. Sectores: S₁= Materiales; S₂= Industrial; S₃= Servicios y Bienes de Consumo no Básico; S₄= Productos de Consumo Frecuente; S₅= Salud; S₆= Servicios Financieros y; S₇= Servicios de Telecomunicaciones.							

En la Tabla 6 se presentan los estadísticos relativos a la tendencia que tienen las empresas de incluir en sus CA la figura del consejero suplente, contradiciendo lo establecido por la recomendación 9 del CMPC que sugiere la no inclusión de este tipo de consejeros dentro de sus CA. Así, se observa que sólo el 31.3% de los casos manifiesta expresamente no contar con esta figura al interior de sus CA, cumpliendo así con la recomendación. No obstante, del 68.7% restante, donde se aprecia que los CA no cumplen con dicha recomendación (tienen presencia de consejeros suplentes), observamos que el 41.4% de los casos manifiestan tener políticas establecidas que garantizan que el consejero propietario elija a su suplente y que, además, aseguran una comunicación efectiva entre ambos consejeros, como lo establece la recomendación 9 del Código en caso de que los CA cuenten con la figura del consejero suplente. Por tanto, concluimos que estos CA también dan cabal cumplimiento a lo establecido por la recomendación 9 del CMPC obteniéndose así un total del 72.7% de CA que sí cumplen con lo establecido en la recomendación (la sumatoria del 31.3% más el 41.4% de los casos).

Tabla 6 De los Consejeros Suplentes y las Políticas establecidas por los Consejos de Administración		
Descriptivos:	N	%
Total de CA en la muestra	275	100.0%
CA sin presencia de consejeros suplentes	86	31.3%
CA con presencia de consejeros suplentes	189	68.7%
<u>Con política</u> definida para que el propietario elija su suplente y se dé la comunicación entre propietario y suplente.	114	41.4%
<u>Con política</u> definida para que se dé la comunicación entre propietario y suplente, únicamente.	49	17.8%
<u>Con política</u> definida para que el propietario elija a su suplente, únicamente.	14	5.1%
<u>Sin política</u> definida para que el propietario elija a su suplente y se dé la comunicación entre propietario y suplente.	12	4.4%

Ahora bien, el resto de los CA (27.3%) no cumple con la recomendación, básicamente, por las siguientes tres situaciones: 1) poseen únicamente la política que permite la comunicación entre el propietario y el suplente (17.8% de los casos); 2) manifiestan tener sólo políticas que garantizan que el consejero propietario elija a su suplente (5.1% de los casos) y; 3) no tienen establecida ninguna de las dos políticas anteriores (4.4% de los casos).

En el análisis sectorial presentado en la Tabla 7 se observa que del 31.3% de los CA que si cumplen con la recomendación 9 del CMPC, las empresas localizadas dentro de los sectores Industrial (S2) y Servicios y Bienes de Consumo no Básico (S3) son las que tienen una mayor proporción de CA que dan cumplimiento a la práctica, con un 12.4% y 6.2% de los casos respectivamente; mientras que las compañías ubicadas dentro del sector Servicios Financieros (S6) no tienen ningún CA que cumpla con la recomendación.

Además, respecto al 68.7% de los casos que no cumplen con la recomendación, se observa que las entidades incluidas en los sectores Productos de Consumo Frecuente (S4) y Servicios Financieros (S6) son las que tienen un mayor porcentaje de CA que no cumplen la recomendación, con el 14.9% y 12.0% de los casos respectivamente. De éstos, el 10.9% (S4) y el 4.0% (S6) de los

CA cuentan con una política que les permite, tanto la elección del suplente por parte del propietario como la comunicación eficaz entre ambos; el 2.9% (S4) y el 5.1% (S6) de los CA tienen definida la política que sólo permite la comunicación entre el consejero propietario y el suplente; el 1.2% (S4) y el 1.8% (S6) de los CA tiene establecida únicamente la política para que el consejero propietario elija a su suplente y; finalmente, el 1.2% (S6) de los CA no revela tener ninguna de las dos políticas descritas.

Tabla 7 De los Consejeros Suplentes y las Políticas establecidas por los Consejos de Administración <i>Por sector productivo</i>								
Descriptivos:	% ⁽¹⁾	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇
CA por sector	275	41	65	39	50	11	39	30
CA <u>sin</u> presencia de consejeros suplentes	31.3%	4.4%	12.4%	6.2%	3.3%	0.0%	2,1%	2,9%
CA <u>con</u> presencia de consejeros suplentes	68.7%	10.5%	11.3%	8.0%	14.9%	4.0%	12,0%	8,0%
Con política definida para que el propietario elija su suplente y se dé la comunicación entre propietario y suplente.	41.4%	6.2%	6.2%	5.4%	10.9%	2,2%	4,0%	6,5%
Con política definida para que se dé la comunicación entre propietario y suplente, únicamente.	17.8%	2.2%	2.6%	1.8%	2.9%	1,8%	5,1%	1,4%
Con política definida para que el propietario elija a su suplente, únicamente.	5.1%	0.7%	0.7%	0.7%	1.2%	0,0%	1,8%	0,0%

Tabla 7 De los Consejeros Suplentes y las Políticas establecidas por los Consejos de Administración <i>Por sector productivo</i>								
Descriptivos:	% ⁽¹⁾	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇
Sin política definida para que el propietario elija a su suplente y se dé la comunicación entre propietario y suplente.	4.4%	1.4%	1.8%	0.0%	0.0%	0,0%	1,2%	0,0%
(1) Datos que provienen de la Tabla 8 Sectores: S₁= Materiales; S₂= Industrial; S₃= Servicios y Bienes de Consumo no Básico; S₄= Productos de Consumo Frecuente; S₅= Salud; S₆= Servicios Financieros y; S₇= Servicios de Telecomunicaciones.								

Operación del Consejo (*recomendaciones 15 y 17*)

En la Tabla 8 presentamos los estadísticos relativos a la operación del CA. Así, la Tabla señala que la actividad media mostrada por los CA de las empresas es de 4.8 reuniones al año. Los resultados ponen de manifiesto que el 70.2% de los CA se reúne por lo menos una vez al trimestre (4 veces al año), cumpliendo con lo establecido por la recomendación 15 del CMPC. También, se observa que el 26.9% de los CA tiene una mayor actividad, reuniéndose con una mayor frecuencia ($\geq$ a 4 veces por año) y; sólo el 2.9% de los CA parecen ser más pasivos en su actividad, reuniéndose menos de una vez al trimestre ($\leq$ a 4 veces por año).

Por otro lado, respecto a la anticipación con la cual es entregada la información de la compañía a los consejeros previa reunión del CA, la tabla señala que en promedio la información es entregada a los consejeros con 6.6 días de antelación. Los resultados expuestos indican que en el 65.5% de los casos la información se entrega a los consejeros con al menos 5 días de anticipación, en línea con el plazo establecido por la recomendación 17 del CMPC. Además,

se observa que en el 27.6% de los casos la información es entregada a los consejeros con un lapso mayor de tiempo ($\geq$ a 5 días previos) y; sólo en el 6.9% de los casos, la información se entrega periodos inferiores de tiempo ($\leq$ a 5 días previos), siendo en algunos casos hasta un día antes de la reunión del CA.

Tabla 8 Operación del Consejo de Administración <i>Valores Medios de las Variables</i>							
Descriptivos:	N	%	Me- dia	Medi- ana	Des- viación es- tándar	Mín.	Máx.
Reuniones del CA	275	100.0%	4.8	4.0	1.977	2.0	12.0
$\leq$ a 4 reuniones por año	8	2.9%	2.3	2.0	0.518	2.0	3.0
Al menos 4 reuniones por año (1)	193	70.2%	4.0	4.0	0.000	4.0	4.0
$\geq$ a 4 reuniones por año	74	26.9%	6.5	6.0	2.566	5.0	12.0
Número de días (2)	275	100.0%	6.6	5.0	3.752	0.0	20.0
$\leq$ a 5 días previa a la reunión del CA	19	6.9%	1.6	3.0	1.015	1.0	3.0
Al menos 5 días previa reunión del CA (3)	180	65.5%	5.0	5.0	0.000	5.0	5.0
$\geq$ a 5 días previa a la reunión del CA	76	27.6%	10.1	10.0	3.971	6.0	20.0
(1) Según recomendación número 15 del CMPC. (2) Acceso previo a la información por parte de los consejeros (3) Según recomendación número 17 del CMPC.							

En el análisis sectorial mostrado en la Tabla 9 se observa que los sectores Materiales (S1) e Industrial (S2) son los que muestran tener una mayor actividad de sus CA, con una media de 5.7 y 5.1 reuniones al año. Además, respecto al 70.2% de los CA que se reúnen por lo menos una vez al trimestre (4 veces al año), son las empresas pertenecientes a los sectores Industrial (S2) y Productos de Consumo Frecuente (S4) las que tienen una mayor actividad de sus CA, con el 17.1% y 12.7% de los casos respectivamente.

También, se observa que del 26.9% de los CA que se reúne con mayor frecuencia ($\geq$ a 4 veces por año), las empresas contenidas dentro de los sectores Materiales (S1) e Industrial (S2) son las que revelan tener mayor actividad de sus CA, con el 6.2% y el 6.6% de los casos respectivamente y; respecto al 2.9% de los CA que muestran ser más pasivos en su actividad ($\leq$ a 4 veces por año), las compañías ubicadas dentro de los sectores Servicios y Bienes de Consumo no Básico (S3) y Salud (S5) son las que muestran tener CA más pasivos, con el 1.8% y 1.1% de los casos. De hecho, son las empresas de estos sectores las únicas que sus CA tienen menor actividad, con apenas 2 ó 3 reuniones al año.

Por otra parte, la tabla muestra que las firmas contenidas en los sectores Servicios de Telecomunicaciones (S7) e Industrial (S2) son las que entregan con mayor anticipación la información a sus consejeros, con un promedio de 5.0 y 5.7 días. Además, respecto al 65.5% de los casos que entregan información a sus consejeros con al menos 5 días de antelación, son las empresas localizadas dentro de los sectores Industrial (S2) y Productos de Consumo Frecuente (S4) las que entregan la información de acuerdo a lo establecido por la recomendación 17 del CMPC, con un 17.1% y 10.9% de los casos respectivamente; siendo las compañías pertenecientes a los sectores Materiales (S1) y Servicios Financieros (S6) los que entregan con mayor antelación la información, ambos con el 5.8% de los casos.

Por último, respecto al 6.9% de los CA que entrega la información con una menor anticipación, las compañías ubicadas en los sectores Materiales (S1), Industrial (S2) y Productos de Consumo Frecuente (S4) sus CA entregan la información a los consejeros con una menor antelación, con el 2.2%, 1.8% y 1.8% respectivamente.

Tabla 9 Operación del Consejo de Administración por Sector Productivo <i>Valores Medios de las Variables</i>									
Descriptivos:	N	% ⁽¹⁾	S₁	S₂	S₃	S₄	S₅	S₆	S₇
CA por sector	275	100.0%	41	65	39	50	11	39	30
Reuniones del CA	275	100.0%	5.7	5.1	4.3	4.7	3.6	4,6	4.5
≤ a 4 reuniones por año	8	2.9%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%
Al menos 4 reuniones por año ⁽²⁾	193	70.2%	8.7%	17.1%	10.6%	12.7%	2.2%	10.9%	8.0%
≥ a 4 reuniones por año	74	26.9%	6.2%	6.6%	1.8%	5.4%	0.7%	3.3%	2.9%
Número de días ⁽³⁾	275	100.0%	7.2	5.7	6.1	6.6	7.6	8.7	5.0
≤ a 5 días previa a la reunión del CA	19	6.9%	2.2%	1.8%	0.0%	1.8%	0.0%	0.7%	0.4%
Al menos 5 días previa reunión del CA ⁽⁴⁾	180	65.5%	6.9%	17.1%	10.6%	10.9%	2.2%	7.6%	10.2%
≥ a 5 días previa a la reunión del CA	76	27.6%	5.8%	4.7%	3.6%	5.5%	1.8%	5.8%	0.4%
(1) Datos que provienen de la Tabla 1.8. (2) Según recomendación número 15 del CMPC. (3) Acceso previo a la información por parte de los consejeros. (4) Según recomendación 17 del CMPC. Sectores: S₁= Materiales; S₂= Industrial; S₃= Servicios y Bienes de Consumo no Básico; S₄= Productos de Consumo Frecuente; S₅= Salud; S₆= Servicios Financieros y; S₇= Servicios de Telecomunicaciones.									

Operación y Composición de los Órganos Intermedios de Control

(recomendaciones 13, 14 y 36)

Por otro lado, en la Tabla 10 presentamos la operación y composición de los órganos intermedios de control. Así, los resultados estadísticos muestran que el 54.8% de los CA tienen $\leq$ de 3 comités constituidos (promedio de 1.8 comités); el 33.1% de los CA tienen constituidos al menos 3 comités y; el 12.0% de los CA tienen $\geq$ más de 3 comités. Como se puede observar, los resultados señalan que la totalidad de las compañías de la muestra cumplen con la recomendación 13 del CMPC, que establece que los CA deben contar con el apoyo de uno o varios órganos de control que les ayude a tomar decisiones eficaces.

Ahora bien, con respecto a cuál comité es el que prevalece en las empresas, se observa que el Comité de Auditoría es el comité comúnmente constituido por los CA, con el 100.0% de los casos; donde todos los Comité de Auditoría están integrados por un número que oscila entre los 3 y 7 miembros, como lo establece la recomendación 14 inciso III del CMPC.

Además, se observa que el Comité de Evaluación y Compensación (CEC) es el segundo órgano intermedio de control mayormente constituido por los CA, con el 92% de los casos; de los cuales el 98.0% de los CEC se integra por un número de miembros que oscila entre los 3 y 7 (recomendación 14 inciso III CMPC) y, sólo el 2.0% de los CEC está compuesto por $\leq$ de 3 miembros.

El tercer comité generalmente constituido por los CA es el Comité Ejecutivo (CE), con el 30.2% de los casos; de los cuales el 89.2% de los CE está integrado por un número de miembros que oscila entre los 3 y 7 (recomendación 14 inciso III CMPC) y el 10.2% de los CE se integran por más de 7 miembros. Ninguno de los CE tiene menos de 3 miembros.

Por último, el cuarto comité que se constituye en los CA es el Comité de Finanzas y Planeación (CFP), con el 29.1% de los casos; de los cuales el 82.5% de los CFP se integra por un número de miembros que oscila entre los 3 y 7 (recomendación 14 inciso III CMPC), el 15.0% de los CFP están compuestos por más de 7 integrantes y sólo el 2.5% se integran por $\leq$ de 3 miembros.

Tabla 10 Operación y Composición de los Órganos Intermedios de Control <i>Valores Medios de las Variables</i>							
Descriptivos:	N	%	Media	Me- di- ana	Des- viación es- tándar	Mín.	Máx.
Comités en los CA (1)	275	100.0%	2.5	2.0	0.799	1.0	4.0
≤ de 3 Comités con- stituidos	151	54.9%	1.8	2.0	0.340	1.0	2.0
Al menos con 3 Comités constitu- dos	91	33.1%	3.0	3.0	0.000	3.0	3.0
≥ a 3 Comités Con- stituidos	33	12.0%	4.0	4.0	0.000	4.0	4.0
Con Comité Ejecutivo(CE)	83	30.2%	3.4	5.0	1.960	4.0	10.0
Con Comité de Au- ditoría (CAU)	275	100.0%	3.3	3.0	0.720	3.0	7.0
Con Comité de Evaluación y Com- pensación (CEC)	253	92.0%	3.3	3.0	0.937	2.0	7.0
Con Comité de Finanzas y Pla- neación (CFP)	80	29.1%	4.2	4.5	2.332	2.0	11.0
Sobre el CE	83	100.0%	1.5	0.0	2.532	0.0	10.0
Entre 3 y 7 miem- bros (2)	74	89.2%	4.0	4.0	1.417	3.0	7.0
≥ a 7 miembros	9	10.8%	8.9	9.0	0.866	8.0	10.0
Sobre el CAU	275	100.0%	3.4	3.0	0.722	3.0	7.0
Entre 3 y 7 miem- bros (2)	275	100.0%	3.4	3.0	0.722	3.0	7.0
Sobre el CEC	253	100.0%	3.2	3.0	1.306	0.0	7.0
≤ a 3 miembros	5	2.0%	0.0	0.0	0.792	0.0	2.0
Entre 3 y 7 miem- bros (2)	248	98.0%	3.3	3.0	0.922	3.0	7.0

Tabla 10 Operación y Composición de los Órganos Intermedios de Control <i>Valores Medios de las Variables</i>							
Descriptivos:	N	%	Media	Me- di- ana	Des- viación es- tándar	Mín.	Máx.
Sobre el CFP	80	100.0%	1.5	0.0	2.617	0.0	11.0
≤ a 3 miembros	2	2.5%	0.0	0.0	0.201	0.0	2.0
Entre 3 y 7 miem- bros ⁽²⁾	66	82.5%	3.9	3.5	1.597	3.0	7.0
≥ a 7 miembros	12	15.0%	9.0	9.0	1.115	8.0	11.0
Actividad de los Comités	275	100.0%	3.8	4.0	2.620	1.0	12.0
≤ a 4 informes por año	86	31.3%	1.2	1.0	0.684	0.0	3.0
Al menos 4 in- formes por año ⁽³⁾	160	58.2%	4.0	4.0	0.000	4.0	4.0
≥ a 4 informes por año	29	10.5%	8.8	12.0	2.956	5.0	12.0
Revisión de la sit- uación legal	275	100.0%	3.1	3.0	2.605	0.0	12.0
Sin revisión alguna	3	1.1%	0.0	0.0	0.000	0.0	0.0
Con 1 revisión al año ⁽⁴⁾	108	39.3%	1.0	1.0	0.000	1.0	1.0
Con 2 o más revi- siones al año	164	59.6%	3.7	4.0	2.541	2.0	12.0
(1) Según recomendación 13 del CMPC. (2) Según recomendación número 14, inciso III del CMPC. (3) Según recomendación número 14, inciso IV del CMPC. (4) Según recomendación número 36 del CMPC.							

Con respecto a la actividad de los órganos intermedios, se observa que el 58.2% de los casos, los comités informan de sus actividades por lo menos cuatro

veces al año (trimestralmente) cumpliendo lo establecido por la recomendación 14, inciso IV del CMPC; el 10.5% de los casos, informa con mayor frecuencia de sus actividades ($\geq$ de 4 informes al año) y; el 31.3% se muestra más pasivo a la hora de informar de sus actividades ($\leq$ de 4 informes al año). De este porcentaje, el 10.5% de los casos los Comités informan con mayor frecuencia de sus actividades ($\geq$ a 4 informes al año). Por último, respecto al número de veces que las empresas revisan su situación legal, los resultados señalan que el 39.3% de los casos, la situación legal es revisada e informada a los CA por lo menos una vez al año y en el 59.6% de los casos esta actividad se realiza e informa a los CA con una mayor frecuencia (más de dos veces al año); cumpliendo en ambas situaciones con la recomendación 36 del CMPC, que sugiere a la compañías una revisión de su situación legal por lo menos una vez al año

Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno

En esta sección, presentamos la evolución temporal de las recomendaciones de buen gobierno durante los tres ejercicios analizados (2006 a 2008), tanto para las cuarenta empresas que mostraron ser consistentes en la elaboración de sus tres cuestionarios (submuestra de 40 empresas) como para aquellas que no lo fueron (muestra global). Así, los resultados estadísticos expuestos en la Tabla 11 señalan, para la muestra global, un tamaño medio de los CA de 11.4 consejeros para el año 2006, 11.6 para el año 2007 y de 11.6 para el año 2008. La submuestra de 40 empresas, mantiene los mismos valores para los tres ejercicios analizados. De esta manera, para la muestra global, se observa que en el ejercicio 2006, el 90% de los CA estaba integrados por un número de miembros que oscilaba entre los 3 y 15 consejeros (recomendación 8 del CMPC), disminuyendo ligeramente en los años 2007 (89.8%) y 2008 (88.0%). Esta disminución, probablemente, se debe a la tendencia que muestran los CA de incluir un mayor número de miembros, observándose que en el año 2006 (muestra global) el 10.0% de los CA se integraban por un número de miembros $\geq$ a 15 consejeros, aumentando este porcentaje en los años 2007 (10.2%) y 2008 (12.0%). Para la submuestra de 40 empresas se observa la misma situación: en el ejercicio 2006, el 90.0% de los CA mantenía una integración de entre los 3 y 15 miembros, disminuyendo a 85.0% en el ejercicio 2008; observándose un

aumento de los CA con $\geq$ a 15 consejeros, que pasó del 10.0% en el año 2006 al 15% en el ejercicio 2008.

Tabla 11 Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno relativas al Tamaño del Consejo de Administración <i>Valores medios de las variables</i>						
Tamaño del CA	Muestra Global			Submuestra 40 empresas ⁽¹⁾		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Número de consejeros	11.4	11.6	11.6	11.4	11.6	11.6
CA entre 3 y 15 consejeros ⁽²⁾	90.0%	89.8%	88.0%	90.0%	90.0%	85.0%
CA $\geq$ a 15 consejeros	10.0%	10.2%	12.0%	10.0%	10.0%	15.0%
CA entre 5 y 7 consejeros	15.0%	12.7%	13.7%	15.0%	15.0%	15.0%
⁽¹⁾ Muestra de las empresas que presentaron el CMP durante los tres ejercicios analizados.						
⁽²⁾ Según recomendación 8 del CMPC.						

Por otro lado, en la tabla 12 se observa una disminución en la proporción de consejeros independientes (independencia del CA) que, para la muestra global, en el año 2006 era del 49.1%, disminuyendo en los años 2007 (44.0%) y 2008 (46.3%). Para la submuestra de 40 empresas, observamos la misma tendencia, dado que en el año 2006 la proporción de independientes era del 49.1%, disminuyendo en los ejercicios 2007 (46.6%) y 2008 (47.4%). No obstante, a pesar de que los CA de las compañías han denotado un decremento en la proporción de independientes, la mayoría de los CA cumple con lo establecido por la recomendación 10 del CMPC, ya que más del 90.0% del CA durante los tres ejercicios analizados mantienen una proporción por encima del 25.0%.

Tabla 12 Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno relativas a la Composición del Consejo de Administración <i>Valores medios de las variables</i>						
Composición del CA	Muestra Global			Submuestra 40 empresas ⁽¹⁾		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Número de consejeros	11.4	11.6	11.6	11.4	11.6	11.6
Independientes	5.6	5.1	5.2	5.6	5.4	5.5
Independientes sobre total	49.1%	44.0%	46.3%	49.1%	46.6%	47.4%
CA con ≤ del 25% independientes	7.5%	5.9%	2.6%	5.0%	5.0%	2.5%
CA con ≥ del 25% independientes ⁽²⁾	92.5%	94.1%	97.4%	95.0%	95.0%	97.5%
Patrimoniales	3.2	4.3	4.4	3.2	3.3	3.5
Patrimoniales sobre el total	28.1%	37.1%	37.9%	28.1%	28.4%	30.2%
Relacionados	2.6	2.1	2.0	2.6	2.7	2.6
Relacionados sobre el total	22.8%	18.1%	17.2%	22.8%	23.3%	22.4%
≥ al 50,1% de la suma independientes y patrimoniales. ⁽³⁾	77.2%	77.1%	82.7%	77.2%	75.0%	77.6%
Total de CA	40	118	117	40	40	40
CA <u>sin</u> presencia de consejeros suplentes ⁽⁴⁾	30.0%	31.4%	31.6%	30.0%	27.5%	25.0%
CA <u>con</u> presencia de consejeros suplentes	70.0%	68.6%	68.4%	70.0%	72.5%	75.0%
Con política definida para que el propietario elija su suplente y se de la comunicación entre propietario y suplente. ⁽⁴⁾	50.0%	61.7%	62.5%	50%	55.2%	60.0%

Tabla 12 Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno relativas a la Composición del Consejo de Administración <i>Valores medios de las variables</i>						
Composición del CA	Muestra Global			Submuestra 40 empresas ⁽¹⁾		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Con política definida para que se de la comunicación entre propietario y suplente, únicamente.	35.8%	24.7%	23.8%	35.8%	31.0%	26.6%
Con política definida para que el propietario elija a su suplente, únicamente.	7.1%	7.4%	7.5%	7.1%	6.9%	6.7%
Sin política definida para que el propietario elija a su suplente y se de la comunicación entre propietario y suplente.	7.1%	6.2%	6.2%	7.1%	6.9%	6.7%
(1) Muestra de las empresas que presentaron el CMP durante los tres ejercicios analizados. (2) Según la recomendación 10 del CMPC. (3) Según la recomendación 11 del CMPC. (4) Según la recomendación 9 del CMPC						

También, los resultados ponen de manifiesto un incremento en la integración conjunta de consejeros independientes y patrimoniales al interior de los CA, en línea con lo establecido por la recomendación 11 del CMPC. Así, para la muestra global, se observa que en el ejercicio 2006 la proporción era del 77.2%, aumentando hasta el 82.7% en el ejercicio 2008. Para la submuestra de 40 empresas, observamos la misma tendencia, incrementándose la proporción del 77.2% para el año 2006 a 77.6% en el ejercicio 2008.

Por último, con respecto a la no inclusión de la figura del consejero suplente al interior de los CA establecida por la recomendación 9 del CMPC, se observa que para la muestra global el porcentaje de los CA que no incluye esta figura incrementa ligeramente, pasando de un 30.0% en el año 2006 a un 31.6% en

el ejercicio 2008. Sin embargo, para la submuestra de 40 empresas sucede lo contrario, observándose una disminución de los CA que no incluyen consejeros suplentes, que pasa de un 30.0% en el 2006 a un 25.0% en el 2008. Asimismo, se observa un incremento de los CA que tienen establecidas políticas internas, cuando estos tienen consejeros suplentes, que garantizan que los consejeros propietarios elijan a sus suplentes y a su vez tengan una comunicación constante. De esta manera, para la muestra global, se observa que en el año 2006 el 50.0% de los CA tenían establecidas dichas políticas, aumentando a un 62.5% en el 2008. Para la submuestra de 40 empresas, sucede lo mismo aumentando del 50.0% en el 2006 al 60.0% en el ejercicio 2008.

Por otra parte, los resultados expuestos en la Tabla 13 señalan, para la muestra global, que la actividad media de los CA es de 4.0 reuniones al año en el ejercicio 2006, disminuyendo ligeramente durante los ejercicios 2007 y 2008, con promedios de 3.8 y 3.7 reuniones por año. Sin embargo, para la submuestra de 40 empresas sucede lo contrario, observándose un ligero incremento en la actividad de los CA, que pasa de 4.0 reuniones al año en el ejercicio 2006 a 4.2 reuniones al año en el 2008. Además, para la muestra global, se observa un incremento en la proporción de CA que se reúne por lo menos 4 veces al año (trimestralmente), como lo establece la recomendación 15 del CMPC, pasando del 50.0% en el año 2006 al 59.8% en el ejercicio 2008. Para la submuestra de 40 empresas, la proporción de CA que se reúnen trimestralmente es del 50.0%, manteniéndose constante durante los tres ejercicios analizados.

También, para la muestra global, se observa que las empresas ponen a disposición la información a sus consejeros, previa reunión del CA, en promedio para el ejercicio 2006 con 7.1 días de antelación, disminuyendo a 6.5 días en los ejercicios 2007 y 2008; mientras que para la submuestra de 40 empresas, las compañías entregan la información con 7.1 días de anticipación, manteniéndose este lapso de tiempo constante durante los tres ejercicios analizados. Asimismo, para la muestra global, en el 2006 el 57.5% de las empresas entregaban la información a sus consejeros con al menos 5 días de antelación (recomendación 17 del CMPC), incrementándose a 67.5% en el ejercicio 2008. Para la submuestra de 40 empresas, el 55.0% de las empresas cumplen con la recomendación 17 del CMPC, manteniéndose constante el porcentaje durante los tres ejercicios analizados.

Adicionalmente, sobre la revisión de las disposiciones legales que establece

la recomendación 36 del CMPC, los estadísticos respaldan la preocupación de los CA para que la revisión se efectúe por lo menos 1 vez al año, mostrando un incremento en el valor medio que pasa de un 35.0% en el año 2006 a un 40.2% en el 2008; siendo constante el valor del 35.0% para la submuestra de 40 empresas durante los tres ejercicios analizados. Sin embargo, se observa que la mayoría de los CA son más activos al momento de realizar la revisión legal de las empresas, aunque la tendencia revela una disminución de los CA que lo hacen. Así, los resultados indican, para la muestra global, que en el año 2006 el 62.5% de los CA más de una revisión al año disminuyendo este porcentaje durante los años 2007 (59.3%) y 2008 (59.0%); manteniendo el valor constante de 62.5% para la submuestra de 40 empresas durante los tres ejercicios analizados.

Tabla 13 Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno relativas a la Operación del Consejo de Administración <i>Valores medios de las variables</i>						
Operación del CA	Muestra Global			Submuestra 40 empresas ⁽¹⁾		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Número de reuniones del CA	4.0	3.8	3.7	4.0	4.1	4.2
≤ a 4 reuniones por año	35.0%	30.5%	30.8%	35.0%	32.5%	32.5%
Al menos 4 reuniones por año ⁽⁶⁾	50.0%	59.3%	59.8%	50.0%	50.0%	50.0%
≥ a 4 reuniones por año	15.0%	10.2%	9.4%	15.0%	17.5%	17.5%
Número de días	7.1	6.5	6.5	7.1	7.1	7.1
≤ a 5 días previa a la reunión del CA	10.0%	6.8%	6.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Al menos 5 días previa reunión del CA ⁽⁷⁾	57.5%	66.9%	67.5%	55.0%	55.0%	55.0%
≥ a 5 días previa a la reunión del CA	32.5%	26.3%	26.5%	35.0%	35.0%	35.0%

Tabla 13 Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno relativas a la Operación del Consejo de Administración <i>Valores medios de las variables</i>						
Revisión de la situación legal	3.3	3.0	3.0	3.3	3.3	3.3
Sin revisión alguna	2.5%	0.8%	0.8%	2.5%	2.5%	2.5%
Con 1 revisión al año ⁽¹¹⁾	35.0%	39.8%	40.2%	35.0%	35.0%	35.0%
Con 2 o más revisiones al año	62.5%	59.3%	59.0%	62.5%	62.5%	62.5%
(1) Muestra de las empresas que presentaron el CMP durante los tres ejercicios analizados. (2) Según la recomendación 15 del CMPC. (3) Según la recomendación 17 del CMPC. (4) Según la recomendación 36 del CMPC.						

Por otro lado, sobre la constitución de los órganos intermedios, la Tabla 14 señala que en promedio los CA tienen constituidos 2.5 comités, siendo constante este valor medio para la muestra global y para la submuestra de 40 empresas durante los tres ejercicios analizados. También, observamos que el 100.0% de las empresas tienen al menos un comité constituido, de acuerdo con lo establecido por la recomendación 13 del CMPC, tendencia que se mantiene tanto para la muestra global como para la submuestra de 40 empresas en el transcurso de los tres ejercicios analizados.

Así, observamos que el comité comúnmente constituido por los CA en el 100.0% de las empresas, en ambas muestras, es el Comité de Auditoría. El segundo comité que más constituyen los CA es el CEC. De esta manera, para la muestra global, se observa que en el año 2006 el 95.0% de los CA tenía constituido un CEC, mostrando una disminución en la constitución de éste órgano de control durante el año 2007 (90.7%) y 2008 (92.3%); mientras que para la submuestra de 40 empresas, se observa que en el ejercicio 2006 el 95.0% de los CA contaba con un CEC, preferencia que se mantiene constante durante los años 2007 y 2008. El tercer comité generalmente constituido por los CA es el CFP. Así, para la muestra global, en el año 2006 el 30.0% de

los CA contaban con un CFP, disminuyendo ligeramente la preferencia por éste órgano de control durante los ejercicios 2007 (28.0%) y 2008 (29.9%). No obstante, para la submuestra de 40 empresas revela un comportamiento distinto, observándose que la preferencia de los CA por constituir este órgano de control se incrementa del 30.0% mostrado en el año 2006 al 35.0% en el ejercicio 2008. Por último, el cuarto comité que prefieren constituir los CA es el CE. De esta forma, para la muestra global, observamos un incremento en la preferencia de los CA por constituir éste órgano de control, el cual aumenta del 22.5% en el año 2006 al 31.6% en el ejercicio 2008. Para la submuestra de las 40 empresas, la preferencia mostrada por los CA se mantiene constante durante los tres ejercicios analizados, con un 22.5% en cada uno de ellos.

Tabla 14 Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno relativas a la Composición y Operación de los Órganos Intermedios de Control <i>Valores medios de las variables</i>						
Composición y Operación de los Órganos Intermedios de Control	Muestra Global			Submuestra 40 empresas ⁽¹⁾		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Número de Comités en los CA ⁽²⁾	2.4	2.5	2.5	2.4	2.5	2.5
≤ de 3 Comités constituidos	55.0%	55.9%	53.8%	55.0%	55.0%	52.5%
Al menos con 3 Comités constituidos	40.0%	31.4%	32.5%	40.0%	37.5%	37.5%
≥ a 3 Comités Constituidos	5.0%	12.7%	13.7%	5.0%	7.5%	10.0%
Con Comité Ejecutivo (CE)	22.5%	31.4%	31.6%	22.5%	22.5%	22.5%
Con Comité de Auditoría (CAU)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Con Comité de Evaluación y Compensación (CEC)	95.0%	90.7%	92.3%	95.0%	95.0%	95.0%

Tabla 14 Evolución Temporal de las Recomendaciones de Buen Gobierno relativas a la Composición y Operación de los Órganos Intermedios de Control <i>Valores medios de las variables</i>						
Con Comité de Finanzas y Planeación (CFP)	30.0%	28.0%	29.9%	30.0%	32.5%	35.0%
Sobre el CE	1.2	1.5	1.6	1.2	1.2	1.2
Entre 3 y 7 miembros ⁽³⁾	17.5%	28.8%	28.2%	17.5%	17.5%	17.5%
≥ a 7 miembros	5.0%	2.6%	3.4%	5.0%	5.0%	5.0%
Sobre el CAU	3.3	3.4	3.4	3.3	3.4	3.4
Entre 3 y 7 miembros ⁽³⁾	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Sobre el CEC	3.4	3.1	3.2	3.4	3.4	3.4
≤ a 3 miembros	2.5%	1.7%	1.7%	2.5%	2.5%	2.5%
Entre 3 y 7 miembros ⁽³⁾	95.0%	89.0%	90.6%	95.0%	95.0%	95.0%
Sobre el CFP	1.6	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9
≤ a 3 miembros	0.0%	0.8%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%
Entre 3 y 7 miembros ⁽³⁾	22.5%	22.9%	25.6%	22.5%	25.0%	27.5%
≥ a 7 miembros	7.5%	4.3%	3.4%	7.5%	7.5%	7.5%
Actividad de los Comités	4.0	3.8	3.7	4.0	4.0	4.0
≤ a 4 informes por año	35.0%	30.5%	30.8%	35.0%	32.5%	32.5%
Al menos 4 informes por año ⁽³⁾	50.0%	59.3%	59.8%	50.0%	50.0%	50.0%
≥ a 4 informes por año	15.0%	10.2%	9.4%	15.0%	17.5%	17.5%
(1) Muestra de las empresas que presentaron el CMP durante los tres ejercicios analizados. (2) Según recomendación 13 del CMPC. (3) Según recomendación número 14, inciso III del CMPC. (4) Según recomendación número 14, inciso IV del CMPC.						

Ahora bien, referente a la composición de los comités, los resultados señalan que el 100.0% de los Comité de Auditoría, tanto para la muestra global como para la submuestra de 40 empresas, durante los tres ejercicios analizados, cumple con la recomendación 14 inciso III del CMPC; observándose que la totalidad de ellos se encuentra integrado por un número de miembros que oscila

entre los 3 y 7 miembros. También, para la muestra global, observamos que en el año 2006 el 95.0% de los CEC mantenía un rango de entre 3 y 7 integrantes, disminuyendo este porcentaje en los ejercicios 2007 (89.0%) y 2008 (90.6%); mientras que para la submuestra de 40 empresas, el porcentaje permanece estable durante los tres ejercicios analizados, con el 95.0% de los CEC. A su vez, para la muestra global, se observa un incremento en el número de los CE que mantienen el rango de entre 3 y 7 integrantes, dado que en el año 2006 el 17.5% de los CE mantenía este rango aumentando al 28.2% en el ejercicio 2008, mientras que para la submuestra de 40 empresas, el 17.5% de los CE cumplen con el rango establecido, siendo constante este porcentaje para los tres ejercicios analizados. Por último, para la muestra global, observamos que en el año 2006 el 22.5% de los CFP estaba integrado dentro del rango de entre los 3 y 7 miembros, incrementándose dicho porcentaje en el 2007 (22.9%) y el año 2008 (25.6%). La submuestra de 40 empresas revela la misma tendencia incremental, debido a que en el año 2006 el 22.5% de los CFP mantenía una integración entre los 3 y 7 integrantes, incrementándose en el año 2007 al 25.0% y en el ejercicio 2008 al 27.5%.

Finalmente, sobre la actividad de los órganos intermedios de control, los resultados expuestos ponen de manifiesto que, para la muestra global, se observa que en el 2006 los comités presentaban una media de 4.0 informes de actividades al año, disminuyendo ligeramente durante los ejercicios 2007 (3.7 informes) y 2008 (3.8 informes), mientras que para la submuestra de 40 empresas, la media de informes presentados por los comités es de 4.0 al año, siendo constante este valor para los tres ejercicios analizados. Además, para la muestra global, observamos que en el 2006 el 50.0% de los comités presentaba a los CA por lo menos 4 informes al año (trimestralmente), incrementándose la proporción de los comités que lo hacen durante los ejercicios 2007 (59.3%) y 2008 (59.8%). Para la submuestra de 40 empresas, el 50.0% de los comités presenta al menos 4 informes al año, manteniéndose constante esta proporción durante los tres ejercicios analizados.

En la tabla 15 presentamos el ranking del grado de cumplimiento de las recomendaciones del CMPC, el cual lo obtenemos del porcentaje total de cumplimiento. En general, observamos que las empresas cumplen en gran medida ($\geq 80\%$) con las prácticas de buen gobierno contenidas en el Código.

Conclusiones

A lo largo de este capítulo, hemos analizado el grado de cumplimiento que tienen las empresas mexicanas cotizadas en relación con las recomendaciones contenidas en el CMPC, utilizando las respuestas que proporcionan las compañías en el Cuestionarios de Mejores Prácticas y que son, a su vez, presentados a la BMV. En general, nuestros resultados indican que la mayoría de las empresas analizadas cumplen con gran parte de las recomendaciones de buen gobierno, sobre todo en lo referido a la constitución de órganos intermedios (recomendación 13), a la periodicidad con que las organizaciones revisan su situación legal (recomendación 36), a la periodicidad con que se reúne el CA (recomendación 15) y a la integración de independientes al interior de los CA (recomendación 10).

Sin embargo, el cumplimiento dista de ser completo y no parece haber mejorado a lo largo de los tres ejercicios analizados, quizás por la falta de exigencia del mercado o, por lo costoso de implementar cambios en la estructura de gobierno empresarial. Así, en lo referente a la inclusión de consejeros independientes es bajo (recomendación 10), lo que hace suponer que los Consejos no pueden ejercer un control eficaz sobre la gerencia, debido a la falta de visión externa. Menor asiduidad de reunión presentan los órganos intermedios de control, que difícilmente pueden tener roles influyentes en el gobierno corporativo con apenas dos o tres informes en el año (recomendación 14, IV). La asociación de estos conceptos, independencia de los CA y la escasa actividad de sus comisiones delegadas, sugiere que el cumplimiento por parte de las empresas a las recomendaciones contenidas en el CMPC puede ser el reflejo de una estrategia de apariencias, que no parece perseguir la transparencia ni la eficacia de sus gobiernos.

Teniendo en cuenta los comentarios que hemos ido aportando a lo largo de este capítulo creemos que los resultados obtenidos abren la puerta a un estudio más profundo de la realidad empresarial mexicana, con sus similitudes y particularidades con otros entornos que hasta ahora nos han servido de referencia. No obstante, el primer paso ya está dado, y seguramente, cualquier aportación que se obtenga en el futuro no hará más que corroborar estos resultados ampliando así la profundidad y riqueza de esta evidencia empírica.

Como una reflexión final, es importante enfatizar que la imposición de

medidas regulatorias no necesariamente deriva en una mejora de las prácticas de buen GC, al menos si no viene acompañada de sistemas de supervisión y control sobre todo, de la verdadera voluntad de los equipos de gobierno de las empresas por incrementar el grado de transparencia en sus actuaciones

Referencias Bibliográficas

- Aguilera, R. & Cuervo-Cazurra, A. (2004): “Codes of Good Governance Worldwide: What is the trigger?”, *Organizational Studies*, 25(3), pp. 417-446.
- Aguilera, R. & Cuervo-Cazurra, A. (2009): “Codes of Good Governance. Corporate Governance: An International Review”, 17(3), pp. 376-387.
- Ahmad, N., & Wan-Hussin, W. (2009): “Corporate Boards, audit committees and the quality of financial disclosure in IPOs”, Working Paper SSRN, pp. 1-37. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1240306>.
- Alonso, M. (2006): “El Gobierno Corporativo de las grandes empresas Iberoamericanas. Análisis desde la perspectiva de género”, Working Paper Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Organización de Empresas, pp. 1-20.
- Anderson, C., & Anthony, R. (1986): “The new corporate directors: Insights for board members and executives”, Ed. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Arce, G., & Robles, E. (2005): “Corporate governance in Costa Rica”. Working Paper, Inter American Development Bank, Latin American Research Network.
- Azofra, V. (2004): “El gobierno de la empresa en perspectiva nacional”, Bueno Campos, E. (Ed.). *El gobierno de la empresa: En busca de la transparencia y la confianza*. Pirámide, Madrid, pp. 95-113.
- Baliga, R., Moyer, C., & Rao, R. (1996): “CEO duality and firm performance: What’s the fuss?”, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 41-53.
- Bernard, S., Gledson de Carvalho, A., & Gorga, E. (2011): “What matters and for which firms for corporate governance in emerging markets? Evidence from Brazil”, *Journal of Corporate Finance*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.10.001>.
- Boyd, B.K. (1995): “CEO duality and firm performance: A contingency model”,

- Strategic Management Journal, 6, pp. 301-312.
- Cadbury Report (1992): "The financial aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practice", Financial Reporting Council (FRC), London Stock Exchange.
- Caravaca, P., Sánchez, P., & García, E. (2012): "Factores explicativos del buen gobierno en la empresa española", *Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review*, (Forthcoming).
- Carrasco, A., & Laffarga, J. (2007a): "La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial". *Pecunia*, 4, pp. 1-25.
- Carrasco, A., & Laffarga, J. (2007b): "La diversidad en el Código de Buen Gobierno Español", Ayala Calvo, J.C. y Grupo FEDRA, pp. 3349-3365.
- Chong, A., Guillen, J., & Lopez de Silanes, F. (2009): "Corporate governance reform and firm value in México: an empirical assessment", *Journal of Economic Policy Reform*, 12(3), pp. 163-168.
- Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (2006): "Código de Mejores Prácticas Corporativas", Comité de Mejores Prácticas Corporativas, México, noviembre, pp. 1-31.
- Dahya, J., & Travlos, N. (2002): "Does the one man show pay? Theory and evidence on the dual CEO revisited", *European Financial Management*, 6(1), pp. 85-98.
- Dahya, J., & Travlos, N. (2005): "One man two hats: what's all the commotion?", Working Paper SSRN, pp. 1-38. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=853006>.
- Daily, C., & Dalton, D. (1997): "Separate, but not Independent: board leadership structure in large corporations". *Corporate Governance*, 5(3), pp. 126-136.
- Daily, C., Johnson, J., & Dalton, D. (1999): "On the measurements of board composition: poor consistency and a serious mismatch of theory and operationalization", *Decision Science*, 30(1), pp. 83-106.
- Datta, D., Rajagopalan, N., & Rasheed, A. (1991): "Diversification and performance: critical review and future directions". *Journal of Management Studies*, 28(5), pp. 529-558.
- Davila, M., & Watkins, K. (2009): "Corporate Governance and Turnovers in México", Working Paper, Universidad Popular Autónoma de Puebla.
- Dedman, E. (2002): "The Cadbury Committee recommendations on corporate

- governance: A review of compliance and performance impacts”, *International Journal of Management Reviews*, 4(4), pp. 335-352.
- Dhaliwal, D., Naiker, V., & Navissi, F. (2007): “Audit Committee Financial Expertise, Corporate Governance and Accruals Quality: An Empirical Analysis”, Working Paper Eller College of Management, pp. 1-52.
- Faleye, O. (2007): “Does One Hat Fit All? The Case of Corporate Leadership Structure”, *Journal of Management and Governance*, 13(3), pp. 239-259.
- Fama, E. (1980): “Agency Problems and Theory of the Firm”, the *Journal of Political Economy*, 88(2), pp. 288-307.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983): “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.
- Felo, A., Krishnamurthy, S., & Solieri, S. (2003): “Audit committee characteristics and the perceived quality of financial reporting: An empirical analysis”, Working Paper SSRN, School of Graduates Professional Studies, pp. 1-40. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=401240>.
- Ferraz, L., Fernandez, H., & Louvel, P. (2011): “Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil”, *R. Cont. Fin. – USP, São Paulo*, 22(55), pp. 45-63.
- Ganga, F., & Vera, J. (2008): “El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos”, *Cuaderno de Administración Bogotá (Colombia)*, 21(35), pp. 93-126.
- Garay, U., & González, M. (2008): “Corporate governance and firm value: The case of Venezuela”, *Corporate Governance: an International Review*, 16(3), pp. 194-209.
- García, D., & Blanco, R. (2003): “Códigos de Buen Gobierno en Europa y Estados Unidos. Especial referencia a los Códigos Olivencia y Aldama en España”, *Análisis Financiero, Extra* 90, pp. 49-62.
- García Osma, B., & Gill de Albornoz, B. (2004): “El gobierno corporativo en las empresas Españolas cotizadas: El cumplimiento de las recomendaciones del Código Olivencia”, *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 10(1), pp. 127-160.
- Gledson de Carvalho, A., & Pennacchi, G. (2005): “Can voluntary market reforms improve corporate governance?, Evidence from firm’s migration to premium markets in Brazil”, Working Paper, University of Sao Paulo.
- Goncharov, I., Werner, J., & Zimmermann, J. (2006): “Does compliance with

- German corporate governance code have an impact on stock valuation?", *Corporate Governance*, 14, pp. 432-445.
- Greenbury Report (1995): "Study Group on Directors' remuneration", Confederation of British Industry (CBI).
- Harris, J. (2009): "Acceptance of good practices of corporate governance: A case based model from developing capital markets", *Journal of Global Business Advancement*, 2(1-2), pp. 191-206.
- Hermalin, B., & Weisbach, M. (2003): "Board of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature", UC Berkeley: Center for Responsible Business, pp. 7-26. Disponible en: <http://escholarship.org/uc/item/7tm3j0hp>.
- Jensen, M. (1993): "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(4), pp. 4-23.
- Jensen, M., & Zajac, E. (2004): "Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm", *Strategic Management Journal*, 25(6), pp. 507-524.
- Kabbach, L. (2009): "Corporate Governance Codes: understanding compliance in UK, Germany and Spain", Working Paper SSRN, pp. 1-48.
- Klein, A. (2002): "Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management", *Journal of Accounting and Economics*, 33, pp. 375-400.
- Kohl, C., Rapp, M., Strenger, C., & Wolff, M. (2011): "Current topics in Corporate Governance: Code Compliance and Corporate Performance", Center for Corporate Governance, Leipzig Graduate School of Management, pp. 1-9.
- López, F., & Pereira, M. (2006): "Análisis Internacional de los Códigos de Buen Gobierno", *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 10-21.
- Machuga, S., & Teitel, K. (2009): "Board of director's characteristics and earning quality surrounding implementation of Corporate Governance Code in Mexico", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 18(1), pp. 45-74.
- Malone, D., Fries, C., & Jones, T. (1993): "An empirical investigation of the extent of corporate financial disclosures in the oil and gas industry", *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 8(3), pp. 249-273.

- Mateu, R. (2007): "Los consejeros dominicales y el gobierno de la empresa", *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre, pp. 10-21.
- OECD (2004): "Principles of Corporate Governance", Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Price, R., Roman, F., & Rountree, B. (2006): "Governance Reform, Share Concentration and Financial Reporting Transparency in Mexico", Working Paper SSRN, Rice University.
- Price, R., Roman, F., & Rountree, B. (2007): "The Impact of Governance Reform on Performance and Transparency", Working Paper SSRN, Rice University.
- Ramanujan, V., & Varadajan, P. (1989): "Research on corporate diversification: A synthesis", *Strategic Management Journal*, 10(6), pp. 523-551.
- Rapp, M., Schmid, T., Wolff, M. (2011): "Hard of soft regulation of corporate governance practice?", Evidence from compliance behavior with German Code of Good Governance, (forthcoming).
- Rechner, P., & Dalton, D. (1991): "The impact of CEO as board chairperson on corporate performance: Evidence vs rhetoric", *Academy of Management Executive*, 3, pp. 141-143.
- Renders, A., Gaeremynck, A., & Sercu, P. (2010): "Corporate Governance ratings and company performance: A Cross European Study", *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), pp. 87-106.
- Salas, V. (2002): "El Gobierno de la Empresa", Colección Estudios Económicos de la Caixa, No° 29, Barcelona.
- Sánchez, J., & Guilarte, C. (2006): "Los Consejeros Independientes", Documentos de Trabajo del Departamento de Derecho Mercantil, Universidad Complutense, N° 2006/1, pp. 1-98.
- Sánchez, J., & Guilarte, C. (2008): "Los Consejeros Independientes y la Reorganización del Consejo de Administración", Documentos de Trabajo del Departamento de Derecho Mercantil, Universidad Complutense, N° 2008/21, pp. 1-65.
- Stoeberl, P., & Sherony, B. (1985): "Board efficiency and effectiveness", *Handbook for corporate directors*. McGraw-Hill, New York.
- Thomsen, S. (2008): "A Minimum Theory of Boards", *International Journal of Corporate Governance*, 1(1), pp. 73-96.
- Vázquez, E. (2000): "Composición del Consejo de Administración, control

- e implicaciones en la toma de decisiones estratégica”, Cuadernos de Estudios Empresariales, 10, pp. 365-380.
- Vázquez, E. (2001): “Composición del Consejo de Administración y eficacia empresarial: limitaciones de la investigación previa”, Cuadernos de Estudios Empresariales, 11, pp. 307-327.
- Vienot I Report (1995): “The Boards of Directors of Listed Companies in France”, Conseil National du Patronat Français (CNPF), Association Française des Entreprises Privées (AFEP).
- Vienot II Report (1998): « Recommendations on Corporate Governance”, Association Française de la Gestion Financière (AFG).
- Wei, C., Lin, B., & Bingsheng, Y. (2008): “CEO duality and firm performance: An endogenous issue”, Corporate Ownership and Control, 6(1), pp. 58-65.
- Xie, B., Davidson III, W., & Dadalt, P. (2003): “Earnings Management and Corporate Governance: The Roles of the Board and the Audit Committee”, Journal of Corporate Finance, 9(3), pp. 295-316.
- Zahra, S.A. (1990): “Increasing the board’s involvement in strategy”, Long Range Planning, 23(6), pp. 109-117.
- Zattoni, A., & Cuomo, F. (2010): “How Independent, Competent and Incentivized Should Non-executive Directors Be? An Empirical Investigation Of Good Governance Codes”, British Journal of Management, 21, pp. 63-79.

Capítulo III

La Planeación Fiscal como Estrategia de Competitividad en la Formación de Capital Intelectual en las Organizaciones

Dr. Jorge Arce Vargas¹⁶
Dr. Heriberto Moreno Uribe
Dr. Miguel Ángel Ruiz Rangel

Resumen

En las últimas décadas, la formación especializada del factor humano se ha transformado en una herramienta cada vez más importante para conseguir una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Camelo-Ordaz, Martín Alcázar y Valle & Cabrera, 2003; De Saa y García Falcón, 2000; Grant, 1991; Schoemaker & Amit, 1994). Sin embargo, en la actualidad, una de las mayores dificultades que enfrentan las organizaciones, es conocer la manera en la que se deben dirigir estos recursos y la forma más adecuada de realizarlo. Existen muchas investigaciones que intentan analizar esta problemática, pero no existe una visión coherente y generalizable de este proceso debido a la escasa articulación de las teorías con respecto a la misma. En éste sentido, los resultados diversos y heterogéneos de estas investigaciones, no permiten extraer una visión única, que explique cómo el factor humano puede formarse de una mejor manera (Sánchez, I., 2005)

La difícil tarea de la función de recursos humanos por justificar su posición en la organización, se puede entender a través del análisis experimentado por su evolución. El enfoque tradicional de la administración de personal, orientado excesivamente a los aspectos operacionales de la función, ha contribuido a hacer más difuso los aportes de la función de personal ante el desempeño y

¹⁶ Dr. Jorge Arce Vargas; Dr. Heriberto Moreno Uribe y Dr. Miguel Ángel Ruiz Rangel: Profesores Investigadores del Área Académica de Contaduría, Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Correos electrónicos: yorchoarce@hotmail.com, hmoreno_uribe@hotmail.com y ruizmangel@hotmail.com

sobre todo la competitividad de la organización. Diversos trabajos sobre la formación estratégica de los recursos humanos, han señalado la importancia de la súper especialización como fuente principal de ventaja competitiva sostenible en la organización (Penrose, 1959; Barney, 1991). Los recursos internos pueden ser tangibles e intangibles. Entre los recursos intangibles, se destaca el capital intelectual, que de acuerdo con Leana y Van Buren (1999), se define “como un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales en la organización” y se deriva de las relaciones entre los individuos y de la capacidad de la organización para obtener y coordinar los recursos humanos que agregan valor a la organización (Burt, 1997).

El capital intelectual, hace que el trabajo de los empleados sea más eficiente y más efectivo al lograr que estén conectados entre ellos y desarrollen relaciones útiles, para facilitar y aumentar la eficiencia y efectividad en sus acciones (Nahapiet y Goshal, 1998). Provee de una base cierta para desarrollar la confianza, la acción colectiva y la cooperación entre las personas (Leana y Van Buren III, 1999). Así, la organización caracterizada por altos niveles de éste recurso estratégico (formación), tendrá más oportunidad de ser exitosa, que aquellos competidores que tienen un nivel de especialización más bajo (Bolino et ál., 2002; Nahapiet y Goshal 1998). Si las redes de relaciones construidas entre los empleados de una organización, son valiosas, difícilmente identificables y difíciles de imitar, pueden otorgar a la organización una ventaja sostenible sobre sus competidores (Barney 1991). No obstante, el reconocimiento encontrado en la literatura organizativa, respecto del rol del capital intelectual en el efectivo funcionamiento de la organización, no se ha prestado la debida atención a cómo construirlo, para que agregue valor a la organización (Leana y Van Buren, 1999), una de las múltiples estrategias para lograr la competitividad y rentabilidad en la organización puede ser la búsqueda sistemática y permanente en la eficiencia de un buen sistema de control interno, determinación oportuna de costos ocultos, la innovación y calidad del producto, el precio, la planeación fiscal financiera, por ahora solo nos enfocaremos a este último aspecto.

El rescate del Factor Humano en la Organización

El objetivo de este tema es analizar cómo influye la formación de recursos humanos en el stock de capital intelectual, de la organización (Lepak y Snell, 1999). Del análisis de la literatura, se desprende que la gestión estratégica de recursos humanos puede contribuir a desarrollar la asociatividad y la confianza entre las personas, como atributos básicos de la competitividad. Al respecto, hemos planteado un modelo integrado, que relaciona las prácticas de recursos humanos con los atributos del capital intelectual como recurso estratégico para generar una ventaja competitiva sostenible en la organización.

Para ello, revisamos la literatura sobre gestión de recursos humanos abarcando en una síntesis, su evolución desde el enfoque tradicional de administración de personal a una dirección caracterizada por la orientación estratégica, etapa esta última en la cual, se aprecia un cambio significativo en la importancia del capital humano en la organización. El estudio del tema, recoge también, los aspectos teóricos del enfoque basado en los recursos y capacidades para analizar bajo qué condiciones el capital intelectual puede llegar a cumplir las condiciones básicas, para considerarse como un recurso estratégico de la organización. Asimismo, revisamos la contribución de las prácticas estratégica de gestión de los recursos humanos al desarrollo de la ventaja competitiva sostenible en la organización. El modelo presentado en nuestro trabajo de investigación, está sustentado en el constructo de capital social organizativo propuesto por Leana y Van Buren (1999), y sustentado en las relaciones sociales basadas en la asociatividad y confianza en la organización.

El modelo analiza el impacto de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos en el stock del capital intelectual. El análisis se aborda desde la perspectiva del enfoque configuracional, en contraste con los modelos universalistas o contingentes (Delery y Doty, 1996; Tichy Fombrun y Devanna, 1982; Delery y Shaw, 2001; Schuler y Jackson, 1987; Lepak y Snell, 1999). En el desarrollo de este tema sostenemos que existen importantes diferencias entre los tipos de capital intelectual y que cada uno de los tipos requiere una configuración diferente de prácticas de recursos humanos. Este análisis se apoya en los modelos de arquitectura planteados por Lepak y Snell (1999) y Snell, Lepak y Youndt (1999).

Evolución de conceptos sobre el Capital Intelectual

En las últimas décadas, las organizaciones¹⁷ han competido en un entorno complejo y desafiante. Los cambios realizados en los procesos de globalización, desregulación de los mercados, evolución experimentada en las preferencias de la demanda de los consumidores, aumento excesivo de competitividad en los mercados, acelerado desarrollo de nueva tecnología y uso del conocimiento, han provocado que las organizaciones realicen cambios importantes para sobrevivir, prosperar y presionen para usar en términos más efectivos la formación de los recursos humanos (DeNisi et al., 2003; Tichy et al., 1982).

En este entorno dinámico, las organizaciones han estado obligadas a incitar y motivar su propio cambio y aprendizaje. Requieren aprender a formar de un modo pro-activo, una infraestructura que soporte su esfuerzo por mejorar continuamente su desempeño, desarrollar el conocimiento, innovar los productos y procesos, reducir sus costos, mejorar la calidad y aumentar su productividad (Becker y Gerhart, 1996; Devanna et al., 1981).

Tradicionalmente la preocupación de la función de recursos humanos, estaba orientada a minimizar los costos como una fuente potencial de ganancia en eficiencia. Según Benschop, (2001), la gestión de recursos humanos en las organizaciones ha sido un proceso de práctica y gestión de personas, que de acuerdo con la literatura especializada, ha puesto mayor énfasis en la gestión y beneficios organizativos, que en los recursos humanos. La evolución experimentada por la gestión de recursos humanos, desde la concepción Taylorista, donde el personal era un factor que sólo actuaba ante estímulos económicos, hasta la perspectiva actual, en donde el capital humano es un recurso estratégico que hay que optimizar, ha significado cambios importantes en la forma de gestionar los recursos humanos en la organización. La importancia del compromiso y disposición de las personas, como factor estratégico fundamental en las organizaciones, demanda un nuevo modelo directivo, alejado de la gestión tradicional del personal y de su perspectiva exclusivamente administrativa y burocrática. El cambio, supone la adopción de una perspectiva diferente, estratégica e integradora, que reconoce explícitamente la capacidad para generar, a través del capital humano, una ventaja competitiva sostenible para la organización (De Saa Pérez y García Falcón, 2000).

¹⁷ Nota: Para los efectos de esta investigación, el concepto empresa y organización serán usado indistintamente para referirnos a las organizaciones con y sin fines de lucro.

De acuerdo con Arthur (1994) la nueva visión macro de la gestión estratégica de recursos humanos, difiere notablemente del enfoque tradicional que focaliza en el nivel individual, y separa el efecto de las prácticas de recursos humanos del resultado de la organización. La visión actual, argumentada por Butler et ál. (1991), Jackson et al. (1989), Snell (1992), sostiene que la perspectiva basada en la formación estratégica de los recursos humanos, integra los conceptos y teorías para explorar el impacto de una configuración específica de prácticas de recursos humanos en el desempeño de los resultados a nivel organizativo (Lepak y Snell, 1999).

Este enfoque estratégico nos lleva preguntarnos por que ciertas estrategias bajo determinada configuración de prácticas de recursos humanos, son más efectivas que otras. Diversos estudios realizados en el campo de la dirección estratégica han intentado explicar cómo las organizaciones pueden mejorar su funcionamiento. De acuerdo con Amit y Schoemaker (1993), Barney (1991), Schoemaker y Cooper (1998) una parte importante de esos estudios están apoyados en el enfoque basado en los recursos y capacidades. Esta perspectiva teórica señala que cuando los recursos son valiosos, escasos, difíciles de imitar y, no sustituibles, son fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos intangibles en general, excepcionalmente limitados y apalancados por una creciente importancia del conocimiento como un commodity (Kaufman y Schneider, 2004), se están transformando también en un recurso, cada vez más importante para producir ventaja competitiva, al ser valiosos, no fácilmente constituidos y difícil de imitar por los competidores (Lepak y Snell, 2003). El entorno cada vez más competitivo y cambiante, está justificando la importancia estratégica que la comunidad científica y el mundo de los negocios le está atribuyendo al capital humano y el capital intelectual de la organización. Sin embargo, en la actualidad la contribución de los recursos intangibles a la orientación o al posicionamiento estratégico de las organizaciones de forma global y por consiguiente al sostenimiento de la ventaja competitiva, ha recibido escasa atención (Camelo et al. 2003).

La literatura destaca la importancia del capital intelectual como un activo intangible que desempeña un papel importante en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. De acuerdo con Leana y Van Buren, (1999), el capital intelectual organizativo puede ser definido como un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales en la organización.

Como Lesser y Cothrel, (2001) destacan, el capital intelectual ha desempeñado un papel importante en la industria basada en el conocimiento. La formación del capital intelectual aumenta la capacidad para la combinación e intercambio de conocimientos, permitiendo la creación de competencias esenciales, para la generación de ventajas competitivas sostenibles en la organización (Bueno, 2002a).

Aun cuando el capital intelectual pareciera ser generalmente aceptado, existe todavía confusión acerca de su significado medición y efectos (Portes y Landholt, 1996). En la literatura sobre el campo principalmente de la última década, el estudio del factor humano ha sido abordado desde varias perspectivas teóricas (Bueno 2002b). La primera de ellas, es la perspectiva del desarrollo económico, que focaliza su preocupación en una serie de valores tales como, la confianza, el comportamiento ciudadano y el reforzamiento de las redes sociales del trabajo, como una forma de contribuir a un mayor desarrollo económico sostenible. Entre los principales autores que aportan a ésta perspectiva están: Putnam (1994), Knac y Keefer (1997) y Stiglitz (1998). La segunda perspectiva referida a la responsabilidad social y ética, señala que el capital social expresa el grado de integración y responsabilidad con respecto a sus agentes, grupos y sociedad en su conjunto. Está basada en valores y actitudes. Los principales sostenedores de ésta perspectiva son Coleman, (1990), Newton (1997), Chang (1997), Kawachi et al. (1997), Joseph (1998), Bullen y Onyx (1998), Cortina (2000) y Baron (2001). Una tercera perspectiva plantea cómo la ética y el gobierno corporativo tiene un impacto positivo en la creación de capital social, estimulando la solidaridad y superando las imperfecciones del mercado. Algunos autores que sostienen éstas ideas son Baas (1997), Sen (1997), Zingales (2000), Rajan y Zingales (2000). Finalmente el enfoque que considera que el elemento humano es un componente del capital intelectual sobre todo cuando se cuenta con una formación de excelencia y que está basado en un conjunto de valores y de indicadores tales como la confianza, lealtad, sinceridad, compromiso, transparencia, solidaridad, responsabilidad, honestidad y ética. Las contribuciones más relevantes en éste campo las podemos encontrar en Nahapiet y Goshal (1996), Koenig (1998), Prusak (1998), Lesser y Prusak (1999), Lesser (2000), Cohen y Prusak (2001), Kenmore (2001), Lesser y Cothrel (2001), McElroy (2001).

La evolución desde una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento,

ha estado caracterizada por el rápido crecimiento de los activos intangibles y actividades sociales, con respecto a los activos físicos basados en los procesos (Eurostat, 2000). Como Lesser y Cothrel (2001) advierten, las actividades sociales tienen un rol clave en la industria basada en el conocimiento, al constituir recursos críticos que permiten la creación de competencias esenciales.

Desde ésta perspectiva, Bolino et al. (2002); Lazega y Pattison (2001) Lin (2001) señalan que el capital intelectual es valioso, por que resuelve problemas de coordinación, reduce el coste de las transacciones, y facilita el flujo de información entre y a través de los individuos Putnam (1993) argumenta que el capital intelectual hace más fácil el trabajo colectivo y, en definitiva, facilita el desarrollo comunitario. Adler y Kwon (2002) entienden el capital social como la buena voluntad para establecer relaciones que puedan ser movilizadas para facilitar la acción, y que esta buena voluntad que otros tienen hacia los demás, constituye un recurso valioso.

Autores como Nahapiet y Goshal (1988), afirman que el capital intelectual es necesario para el desarrollo y especialización del conocimiento dentro de la organización. Además utilizan la visión basada en los recursos y capacidades de la organización, para explicar como el capital social contribuye a aumentar el nivel de desempeño organizativo. La definición de Nahapiet y Ghoshal, (1998: 243) considera el capital social como la suma de los actuales y potenciales recursos disponibles que se derivan de una red de relaciones poseídas por un individuo o una unidad social. Desde un punto de vista corporativo, el capital intelectual se puede entender como la suma de recursos acumulados por un individuo o grupo en la organización a través de una red invisible pero estable de relaciones institucionalizadas por mutua amistad y reconocimiento (Bourdieu y Wacquant, 1992: 119). Por su parte Coleman, (1990: 302), define el concepto de capital intelectual como la estructura social conveniente y estratégicamente legitimada en la organización. Fukuyama, (1995: 10) describe el capital intelectual como la habilidad de la gente para trabajar juntos, con propósitos comunes en grupos y organizaciones. Putnam (1995: 67) señala que las características de la organización social, tales como redes de trabajo, normas, y confianza social, facilitan la coordinación y cooperación para obtener beneficios mutuos. Como se puede observar, la literatura al respecto es amplia y de tratamiento muy diverso, debido principalmente a los diferentes niveles de análisis y a la variedad de enfoques que la sustentan. En nuestra investigación,

adoptaremos el enfoque de Lenana y Van Buren (1999), quienes definen el capital social organizativo como los recursos que reflejan el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización. Sostienen además que el capital intelectual, está positivamente relacionado con la habilidad de la organización, para obtener el compromiso de sus empleados a través de interacciones basadas en la confianza y acciones colectivas.

El capital intelectual, funciona a través de diferentes niveles entre los miembros de una organización, con una orientación de objetivos colectivos y confianza compartida, lo cual crea valor a través de facilitar la acción colectiva exitosa. La gestión del concepto de capital intelectual puede generar ventajas que pueden beneficiar a la organización (creando valor para los socios) y sus miembros (aumentando las habilidades de los empleados) (Leana y Van Buren, 1999). De acuerdo con Adler y Kwon, (2002), podríamos decir que el capital intelectual emerge como un factor explicativo del relativo éxito de varios actores. En resumen, el capital intelectual puede:

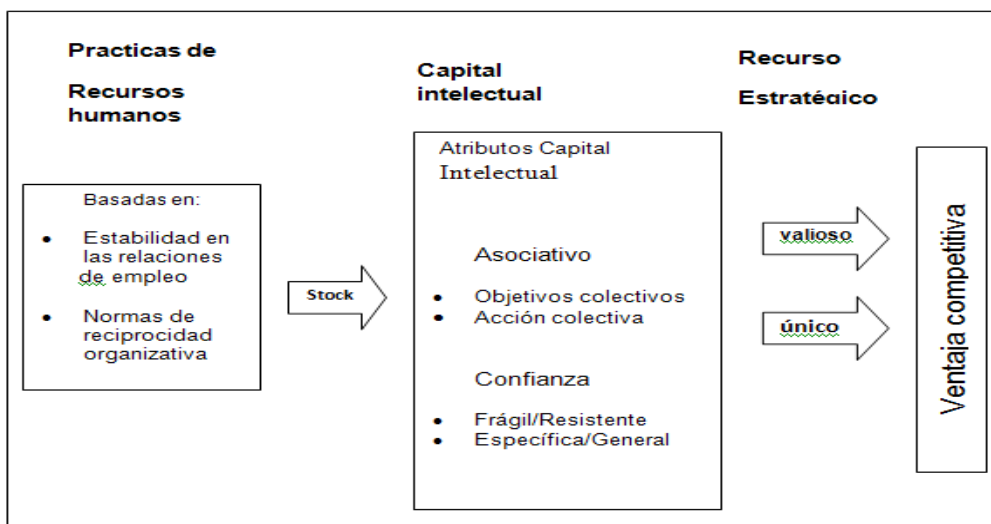
- Influir el éxito profesional
- Ayudar a los trabajadores en los procesos de investigación y crear un mejor portafolio del trabajo para la organización
- Facilitar el intercambio de recursos entre unidades.
- Estimular la innovación, la creación de capital intelectual y la eficiencia en los equipos multidisciplinarios.
- Reducir la rotación de empleados y
- Fortalecer las relaciones en la organización y con agentes externos así como el aprendizaje ínter organizacional.

En este contexto, el rol estratégico de los recursos humanos será un factor importante para contribuir a la formación del “stock” o a la acumulación de capital intelectual, que potencie la asociatividad y la confianza, a través de crear y sostener valor para la formación de la ventaja competitiva sostenible de la organización (Leana y Van Buren, 1999; Becker y Gerhart, 1996).

Del análisis de la literatura se puede deducir, que se ha prestado relativamente poca atención, a cómo las organizaciones forman el capital intelectual para que desempeñe un rol importante en el funcionamiento de la organización. En el modelo que proponemos (figura 1), podemos observar, los sistemas de prácticas

de recursos humanos a la izquierda, la ventaja competitiva a la derecha y el capital intelectual, en el centro, formando un puente entre la configuración de prácticas de recursos humanos y la ventaja competitiva sostenible.

Figura 1
Prácticas de recursos humanos, capital intelectual como recurso estratégico y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración de los autores

El modelo se basa en las aportaciones de Leana y Van Buren, (1999), que presentan al capital intelectual como una variable caracterizada por dos dimensiones (1) la asociatividad y (2) la confianza, ambas, sustentadas por la estabilidad en las relaciones y el cumplimiento de las normas recíprocas. Desde esta perspectiva, se establece una relación entre la gestión de políticas y prácticas de recursos humanos y su impacto en el capital social como un recurso estratégico en función de su valor y unicidad para lograr una ventaja competitiva. Leana y Van Buren (1999) examinaron las formas a través de las cuales, ciertas prácticas de GRH pueden incrementar el “Stock” de capital intelectual dentro de la organización. Por ejemplo, ellos argumentan que el

capital intelectual es creado y sostenido cuando la organización promueve la estabilidad en el empleo y usan normas de reciprocidad organizativa.

Sin embargo, los recursos humanos constituidos como un recurso clave y fuente principal de la generación del conocimiento organizativo, no aportan o contribuyen de igual forma a la generación y transferencia de éste conocimiento en la organización. Estos recursos, normalmente aparecen como indiferenciados y con una categoría homogénea, en la cual predomina la noción del trabajador ideal abstracto. Sin embargo, tal noción de abstracción, no representa la realidad frente a los desafíos de la diversidad de la fuerza de trabajo actual (Lepak y Snell, 1999, 2003).

Los recursos basados en el conocimiento incluyen las habilidades y conocimientos poseídos por los empleados, y su capacidad para aprender e incrementarlos. En este sentido, la organización debe manejar una amplia variedad de empleados, algunos de los cuales contribuyen al trabajo, a través del conocimiento que poseen, mientras que otros contribuyen al trabajo de acuerdo con lo que ellos pueden hacer (Druker, 1999).

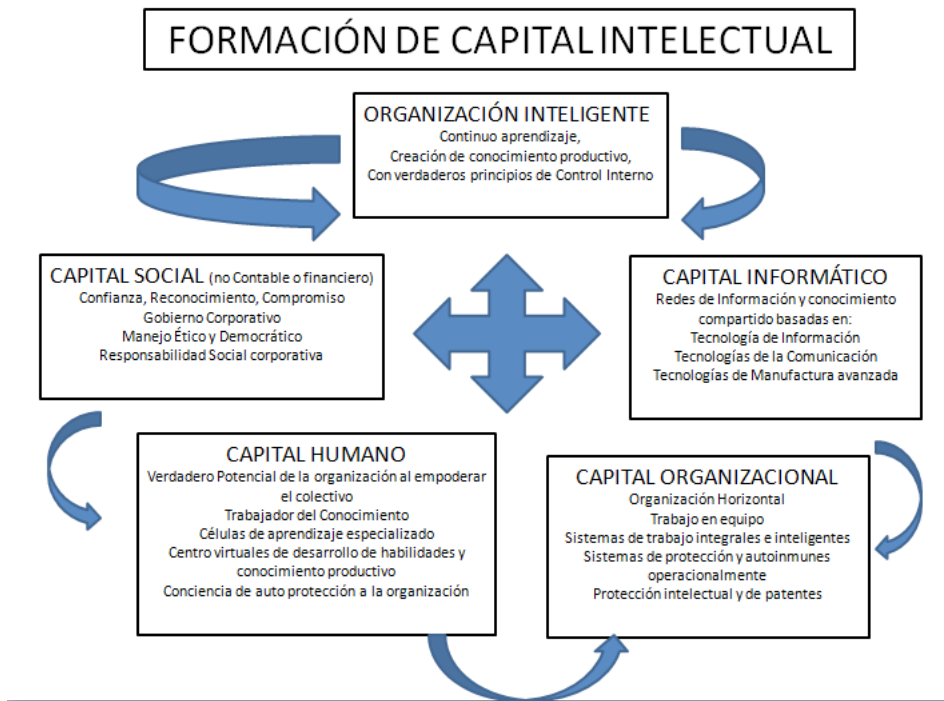
Existe una clara distinción entre el gestor de un trabajo tradicional y el gestor del trabajo basado en el conocimiento. Comprendiendo estas diferencias importantes estaremos en condiciones de construir una mejor capacidad competitiva (Lepak y Snell, 2003).

Diferentes formas del Capital Humano

El modelo de la figura 2 de Lepak y Snell (1999: 32), plantea que existen diferentes formas de capital humano, pudiéndose deducir por tanto, que existen también distintas formas de capital intelectual que pueden variar en importancia para la competitividad de la organización y que las prácticas usadas para gestionarlos probablemente serán distintas.

Destaca que, sobre la base de que no existe una única y “óptima” arquitectura para gestionar los recursos humanos, puede ser inapropiado simplificar la naturaleza de la inversión en capital humano y/o capital intelectual. Por ello, con el presente trabajo, el modelo que se plantea adopta la perspectiva de la figura 2 para comprender el impacto de la relación de un conjunto de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos con los diferentes tipos de capital humano en la organización.

Figura 2
Formación del Capital Intelectual en las organizaciones



Sea el presente marco teórico el razonamiento para introducir a las organizaciones a invertir en la formación y preparación de cuadros de alto nivel de especialización, en este momento nuestro enfoque es en materia fiscal, en virtud de la naturaleza de la estructura fiscal del país, el cual requiere de un conjunto de elementos que se complementan entre sí, para conseguir una recaudación eficiente, sólida y sustentable, dichos elementos se traducen en leyes que establecen los impuestos y sus procedimientos necesarios para cumplir las obligaciones competentes en la materia; de esta manera, se crea un sistema moldeable en todo momento para retroalimentarse y mejorarse continuamente según los resultados obtenidos, por lo que se emiten reformas con objetivos precisos, es este proceso un indicador de la eficiencia que tiene el régimen fiscal mexicano actual, ya que ha estado en constante transformación en los últimos años.

Las constantes e inesperadas reformas fiscales, esquema de todos los días en un sistema en poco eficiente en nuestro país, traen consigo incertidumbre a los contribuyentes a través de la inserción de nuevos impuestos y modificación de reglas en otros, lo que causa disgusto y miedo en el entorno empresarial, es por ello que una evaluación desde distintos puntos de vista nos dará una idea clara para entender si las decisiones fiscales son consentidas correctamente o seguimos bajo el esquema en el que las excepciones, exenciones, facilidades y condonaciones, que subsisten para beneficiar a un reducido número de contribuyentes, que por lo regular son bastos capitales extranjeros y bajo la justificación o pretexto de atraerlos se les dota con una dispensa de soluciones a las complicaciones que a su paso se presentan, creando de esta manera, una inequidad entre los integrantes del padrón de contribuyentes nacional.

Al interior de las organizaciones, las discrepancias entre los elementos contables y financieros, han sembrado un paradigma en las empresas, especialmente en las constituidas jurídicamente como sociedades mercantiles, quienes equiparan su obligación tributaria a la disminución de liquidez que únicamente generara pérdida al no recibir un beneficio monetario.

Este panorama, los ha inducido a tomar decisiones equivocadas en el manejo de las utilidades, especialmente en las de baja y mediana capacidad administrativa, omitiendo las obligaciones fiscales a las que son acreedoras como resultado de los movimientos realizados a estas ganancias.

Dicha omisión no sólo disminuyen la recaudación de ingreso público, también representa una erogación mayor a la que en base a las leyes fiscales se determinan. Sin embargo, esta responsabilidad no sólo depende del contribuyente, el nivel de especialización del personal del área contable se ve involucrado de igual forma, al tener la responsabilidad solidaria de informar a los socios o accionistas de estas empresas de sus obligaciones fiscales.

La planeación estratégica en las organizaciones

Una vez que la planeación se adoptó en los grandes corporativos en los países desarrollados, se empezaron a aplicar regularmente los modelos matemáticos que los científicos de la planeación habían desarrollado. Se encontró una gran diversidad de aplicaciones para éstos en prácticamente todas las actividades

productivas dentro de organismos de diferentes giros. Sobre todo, se aplicaron en aspectos operativos como el control de inventarios, la optimización de recursos materiales, la programación de actividades secuenciales para las líneas de producción y la administración de proyectos.

Es en esta última área donde se emplea la planeación financiera, la cual permite llevar a cabo un análisis entre las alternativas de inversión y de financiamiento para las empresas, proyectando así las consecuencias futuras de las decisiones presentes, evitando sorpresas.

Entre las estrategias financieras a seguir se encuentran las siguientes:

- Adquisición de capital
- Relaciones con organizaciones crediticias y/o financieras
- Manejo de los créditos concedidos a clientes
- Asignación de los recursos
- Manejo de registros
- Manejo de las deudas

Es en el aspecto relacionado con el manejo de registros, se debe de contar con los registros adecuados, reales, oportunos y confiables, si se quiere tener una acertada toma de decisiones tanto estratégica como operacional; y por ello, debe definirse la forma en que estos registros deben operar, así como quienes serán los responsables y los usuarios de ella.

Con relación al ámbito de los impuestos, se requiere de una “planeación fiscal” que coordine tales registros de manera adecuada y oportuna, que permita tomar decisiones estratégica y operacionalmente correctas en beneficio de la empresa.

Al mismo tiempo se relaciona con la estrategia del “manejo de las deudas”, específicamente las contraídas con el fisco federal, es la “planeación fiscal” que permite establecer mecanismos y esquemas que planeen con oportunidad el pago correcto de los impuestos federales a que se esté obligado. Por ello, resulta esencial e importante el estudio de la “planeación fiscal”.

La Planeación Fiscal

En la actualidad muchos de los negocios son dirigidos por personas que se han basado en la intuición, desde los albores de éstos y que por lo general han obtenido buenos resultados o al menos han permanecido activos en el mercado durante la vida de su empresa.

Situación por la cual muchos de ellos no le han dado la debida importancia a la planeación, y derivada de ésta a la planeación estratégica, de la que se desprende la planeación financiera, desembocando finalmente y siendo uno de los dos temas centrales de este artículo, a la planeación fiscal.

Motivo por el cual consideramos que la postura que deben de adoptar tanto los profesionistas –como asesores fiscales- y los empresarios –como visionarios de su organización- en el ámbito fiscal, debe de ser guiada con apego a un modelo de planeación fiscal diseñado por verdaderos especialistas, acorde con las necesidades particulares de cada ente económico.

Antecedentes de la Planeación Fiscal

El principio que parece ser básico en muchos países desarrollados de que el contribuyente debe tener la libertad para organizar sus asuntos de manera autónoma y de que no está obligado a elegir las transacciones que conduzcan a impuestos más altos que otras posibilidades, se halla en el caso judicial estadounidense *Helvering V. Gregory* de 1934:

“Toda persona puede organizar sus negocios de modo que sus impuestos sean lo más bajos que sea posible; no está obligado a elegir el procedimiento que dé más ingresos a la tesorería.” (Torres Rivero, 2006).

Asimismo, el concepto de “*die geschäftsführung freiheit*” (la libertad de gestión) es fundamental en la legislación fiscal de Alemania y Austria; en Bélgica el tribunal de casación se ha referido al principio de la ‘libre elección de la ruta con menos impuestos’ como argumento para rechazar la doctrina de la “*fraus legis*” (fraude de ley) en la legislación fiscal.

La llamada ‘doctrina de elección’ elaborada por el Tribunal Supremo de Australia en los años setenta, puede percibirse como una opinión radical sobre este tema:

“Si las normas fiscales dan al contribuyente la posibilidad de elegir entre dos o más opciones debe respetarse la elección de la forma legal realizada por el contribuyente, incluso en los casos de arreglos artificiales que no tienen otra justificación que ahorrar impuestos” (Ibid).

En México esta doctrina no es contemplada en el sistema jurídico tributario. En la década de los años ochentas y durante los noventas, el trabajo de los asesores fiscales mexicanos solo consistía en darle seguimiento de manera escrupulosa a la Ley. El estudio minucioso de las disposiciones fiscales daba la oportunidad al contribuyente de tomar decisiones que le ayudarán a obtener los mejores rendimientos de su inversión considerando el impacto de la carga fiscal.

El tener a ésta como el principal objetivo de ahorro no resultaba ilógico puesto que el impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en la utilidad representaba, entre ambos, por aquellos años un 52% .(L.ISR de 1981 a 1985. Tarifa del artículo 13 por ciento máximo a aplicar del 42%)¹⁸ .

En México algunos autores conceptualizaban a la planeación fiscal como:“Planeación fiscal se le denominó por el fisco al conjunto de decisiones y acciones de los contribuyentes. La autoridad fiscal ante la reducción en la recaudación, motivo de esa planeación, fue endureciendo sus criterios y programas de fiscalización. Contribuyente que disminuyera su carga tributaria se encontraba en peligro de ser considerado un evasor.

En la década de los años noventas una planeación fiscal sólo tenía como fin aprovechar lagunas de ley o asignación de connotaciones distintas a las de la autoridad, aplicables a los textos legales con la finalidad de pagar menos impuestos. A ello la autoridad le denominó ‘elusión fiscal.”(Normatividad Empresarial, 2004, número 60: pág. 12).

Ya en los inicios del siglo XXI la planeación fiscal es considerada como una necesidad.

Necesidad para el gobierno, ya que es el mejor instrumento de combatir técnica y racionalmente la defraudación burda y simple en la que incurre el contribuyente mal informado y que asume sobre sí una postura y conciencia de delincuente común. Siempre resultará mejor el cultivo de conductas como la de inducirlo a planear dentro del marco legal, pues esto conlleva el beneficio

¹⁸ La resolución de la Comisión Nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, publicada el 4 de marzo de 1985, fijó el porcentaje de utilidades en un 10% sobre la renta gravable.

de que se dirija la reversión de la riqueza a los ámbitos sociales necesarios a la comunidad.

Necesidad también para el contribuyente, ya que además de la optimización económica de sus recursos:

- Se abstendrá de quebrantar la ley –con el consiguiente ahorro administrativo del Estado para vigilar y enjuiciar-.
- Se responsabilizará de su seguridad jurídica –con el consecuente efecto de honestidad-.
- Se colocará dentro del contexto de sus derechos cívicos –lo que lo ubicará en mejor posición para demandar lo que a su interés convenga respecto a la actuación de los funcionarios públicos.

Definición de Planeación Fiscal

José Corona Funes conceptualiza a la planeación fiscal como: “La optimización de las obligaciones sustantivas y colaterales a que está obligado el contribuyente, apegada a derecho.” (Corona, Funes 2004)

Por su parte, Enrique Arroyo Morales la define: “En términos generales, se puede afirmar que planeación fiscal es el estudio previo de determinados hechos, encuadrándolos dentro de las disposiciones fiscales vigentes, con el fin de lograr las máximas ventajas posibles en materia fiscal.” (Arroyo, Morales, 2004)

Y Daniel Diep Diep (1999) la define con una doble visión: “Por planeación fiscal cabe entender a la vez:

- I. La que realiza el Gobierno, a través de sus órganos representativos, para instrumentar los medios de recaudación y así combatir técnica y racionalmente la defraudación burda y simple en la que incurre el tributante mal informado y que asume sobre sí una postura y conciencia de delincuente común, huidizo y simulador.
- II. La que realizan los gobernados para cumplir, dentro de la ley, con las

obligaciones tributarias que el Gobierno les imponga, es decir, reduciendo o suprimiendo las cargas tributarias al máximo posible mediante medios propios y por simple salvaguarda de sus intereses económicos. Absteniéndose así, de transgredir la ley –con el consiguiente ahorro administrativo del Estado para vigilar y enjuiciar-; responsabilizándose de su seguridad jurídica –con el consecuente efecto de honestidad-; y, ubicándose dentro del contexto de sus derechos cívicos –lo que los coloca en mejor posición para demandar lo que a sus intereses convenga respecto a la actuación de los funcionarios públicos-.” (Diep, Diep 1999, pág.15)

Por lo tanto, la planeación fiscal de nuestro tiempo es una derivación jurídico-económica de la base misma de sustentación del Estado como tal, debiéndose ejercer en consideración a factores tanto de orden jurídico como de orden económico, o incluso de la combinación de ambos.

Finalidad de la Planeación Fiscal

La finalidad de la planeación fiscal consiste en optar por la mejor forma legal de los regímenes tributarios vigentes para los intereses de la empresa y el mejor de los métodos alternativos para lograr ahorros financieros en aplicación del régimen adoptado, que al mismo tiempo asegure que la empresa se encuentra protegida e incurso en el régimen fiscal correcto, evitándole correr riesgos innecesarios, a cometer delitos e infracciones fiscales o hacer impráctica la transacción económica.

La Planeación Fiscal y su consideración como Capital Intelectual

Uno de los principales puntos de partida, es el análisis de si es procedente el contar con una planeación fiscal dentro de la organización y si vale la pena invertir en la formación de cuadros de profesionales en esta especialidad como parte de la organización. Para tal fin se requiere:

Fuentes Generadoras de Ideas de trabajo

- Requerimientos profesionales de estos servicios en el pasado, o el presente.
- Observación directa en dependencias oficiales de los trámites que se realicen.
- Platicas con especialistas del área, tanto de manera interna como externa.
- Platicas con la competencia.
- Lectura de bibliografía afín.
- Estar al pendiente de la oferta de cursos.

Ideas de la Planeación Fiscal

Servicios que se ofrecen dentro de los servicios de consultoría fiscal

Determinar con que profesionales se cuenta o se puede preparar en el ámbito de la consultoría fiscal

Perspectiva Principal al abordar la idea de la Planeación Fiscal Pragmática

Posibles beneficios económicos a corto y largo plazo y su proyección financiera.
Eminentemente administrativa – contable – legal

Se podrá detectar inclusive si el personal contable de la organización en su formación tiene o carece de las bases suficientes en materia de derecho que le impida realizar satisfactoriamente a juicio de la organización una actividad de esta naturaleza.

Otra consecuencia podría ser, que la Figura profesional del contador público con la que cuenta la organización se fuera acercando aquella que piensa que él, es un experto en impuestos y el adecuado para resolver problemas de esta índole, ya que actualmente resulta imposible que el contador sea un todologo la amplitud del conocimiento exige la opción de la especialización.

Desarrollar una bibliografía especializada de un centro de documentación de la organización, siendo una parte primordial el aspecto fiscal.

Características humanas y técnicas del especialista en impuestos

Es evidente que como cualquier otra especialidad, las personas que aspiran a desarrollarse necesitan tener ciertas características mínimas, sin las cuales difícilmente podrán hacer frente a la especialización

Características humanas en general del especialista en impuestos

En términos generales se puede decir que debe tener las siguientes características: buen criterio, buena memoria, facilidad para el estudio, capacidad de análisis.

Características humanas del responsable de efectuar la planeación y el control fiscal de las empresas

Buen criterio para analizar problemas

Esta cualidad es básica, ya que el especialista, al desarrollar su trabajo, se encontrara en presencia de situaciones que no quedan perfectamente enmarcadas dentro de las disposiciones fiscales o legales, o bien pueden quedar incluidas en varias. Su buen criterio debe llevarlo por encima de fanatismos o necesidades a localizar la verdad.

Buena memoria

Las disposiciones fiscales van cambiando año con año y existe una serie de circulares, decretos, que en el transcurso de los años se van haciendo de gran volumen y es, por lo tanto, que el fiscalista requiere de una buena memoria para poder cuando menos establecer en donde se encuentran estas disposiciones.

Capacidad imaginativa

El especialista debe tener la suficiente imaginación como para poder contemplar un mismo problema desde diferentes puntos de vista, a la vez que imaginarse

las posibles soluciones que a un mismo problema se le puede dar, evaluando en cada caso ventajas y desventajas. El fiscalista debe alejarse de lo convencional y lo tradicional para intentar operaciones que quizás resulten descabelladas. Su imaginación debe estar abierta, porque muchas veces de estar ideando alternativas diferentes, surgirán las grandes planeaciones fiscales; esto es así porque obviamente el fisco ha ido cerrando los caminos y por lo tanto solo con la suficiente imaginación para diseñar operaciones nuevas o contempladas, o bien operaciones que no caigan en los supuestos establecidos en las leyes, se pueden obtener beneficios.

Capacidad receptora

Es importante que el fiscalista entienda qué es lo que se le está planteando para de esta forma estar en posibilidades de dar una opinión. El fiscalista tiene que oír lo que están diciendo y captar mucho más allá incluso de lo que se dice entre líneas, por lo tanto, ponerse en lugar de la persona que le está pidiendo la asesoría y de esta forma entender todo lo que está detrás de la consulta. Esta cualidad es sumamente importante.

Facilidad para el estudio

En el área fiscal se necesita estar estudiando constantemente las leyes, sentencias de los tribunales, opiniones de terceros. La persona que no tenga un interés o una metodología para estudiar, se va a encontrar con serios problemas. El fiscalista debe por principio ser un gran estudioso, pues será la única forma en que pueda ser eficiente.

Gusto por la investigación

El fiscalista debe tener gusto por entrar a investigar qué es lo que está pasando en la empresa y en las operaciones que esta realiza, ya que ahí le puede surgir la chispa en un momento dado para detectar posibles problemas o sugerir

modificaciones que puedan traer aparejados beneficios fiscales. El fiscalista será por naturaleza una persona que debe estar metido en un sinfín de lugares y en un sinfín de operaciones; de esta intervención, quizás muchas veces no solicitada, surgirán beneficios o bien se detectaran errores que puedan ser corregidos en el futuro.

Mentalidad positiva

El fiscalista debe ser una persona que está en busca de beneficios monetarios para su cliente o para la empresa. Esta mentalidad, claro, debe ir limitada por un juicio profundo e imparcial, de tal forma que no por conseguir algunos beneficios fiscales se incurra en riesgos. Naturalmente la actitud a seguir es buscar en todas las operaciones y en todo momento las posibilidad de obtener beneficios para la empresa, ya sea a través de posponer los ingresos o conseguir deducciones anticipadas. Todo esto dentro de la legalidad que al respecto sea aplicable.

Facilidad de expresión oral y escrita

El fiscalista tiene que transmitir constantemente a sus clientes o en su caso a los diferentes niveles de la organización, los cambios o problemas que se están suscitando en el área fiscal; sin embargo, como en ocasiones tiene que dirigirse a personas que no tienen una preparación técnica igual a la suya, tiene que ser muy claro al expresarse y por lo tanto debe alejarse de los términos técnicos; debe tener la habilidad, además para que en pocas palabras pueda informar a la gente de la alta dirección, de cualquier situación que se este presentando en el medio y que sea leído ese memorándum o sea entendida esa carta perfectamente; por esto el fiscalista debe ser muy objetivo en su opinión y además debe de ponerse en el lugar de la persona a la cual va a transmitirle sus ideas, porque desde luego no es lo mismo comunicarnos con el presidente de la empresa o con el director general, que referirnos al contador que está encargado de llevar una serie de detalles y de cuidados de índole fiscal; al director le interesa nada mas el aspecto fundamental y cuáles son las posibles consecuencias. Esto lo

debe conocer en un escrito de una hoja o dos, en cambio al contador le interesa que le expliquemos al detalle cuales son las implicaciones que tiene que cuidar, cuales son los puntos que debe vigilar. También es importante al momento de formular boletines, el poseer una técnica de redacción adecuada.

Mentalidad deductiva o ágil

El fiscalista puede tener en este sentido dos características, una es la mentalidad deductiva y la otra la mentalidad ágil.

El deductivo: Es la persona de carácter estudioso que siempre analiza los diversos aspectos de un problema al tratar de encontrarle solución. Es por lo mismo mucho más lento que el ágil, pero extremadamente valioso cuando se requiere estudiar un aspecto nuevo o desconocido, o cuando la problemática hace necesario un análisis profundo. Necesita tiempo y tranquilidad para encontrar la solución adecuada. Este tipo de mentalidad es muy valiosa en ciertas áreas fiscales como son la parte contenciosa o de defensa, o bien en el análisis de cambios a las leyes.

El ágil: por su parte el que tiene esta cualidad, es una persona que no necesita de un raciocinio, sino que encuentra la solución en forma inmediata y espontánea, al parecer sin mayor esfuerzo. Este tipo de fiscalista es impactante y en cierta forma a los altos funcionarios de la empresa les gusta una mentalidad de este tipo, puesto que al segundo está dando respuesta y opinión sobre algo que le están consultando. Es ágil de mente, pero, también puede tener muchos más riesgos.

Estas dos mentalidades pueden ser adecuadas y en un momento determinado pueden complementarse perfectamente. La conjunción de fiscalistas con ambas mentalidades dará resultados muy positivos.

Características técnicas en general del especialista en impuestos

No puede generalizarse con respecto a las características técnicas del especialista fiscal. Ya que el ámbito fiscal depende de aspectos legales, contables y económicos, por lo que estas tres profesiones básicamente son los que proporcionan los conocimientos técnicos para desarrollar una especialización fiscal.

Características técnicas del responsable de efectuar la planeación y el control fiscal en las empresas

El profesional contable de la organización debido a su intervención directa en los aspectos administrativos y operacionales de las empresas, ha tenido cada vez un mayor conocimiento de los negocios, lo que ha permitido tomar en muchos casos las posiciones administrativas y financieras de mayor nivel en las empresas.

Las leyes fiscales en general y en específico la ley del impuesto sobre la renta, para poder ser interpretadas implican en mayor o menor grado un conocimiento de la técnica contable. Tratándose del impuesto sobre la renta, su característica esencial estriba en que su base es la utilidad o renta, la cual se determina, con algunas excepciones, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la técnica contable, la cual se basa en una serie de principios y métodos, en ocasiones flexibles, que hacen que la utilidad o renta sea un elemento variable. Muchas veces las operaciones que realizan las empresas, no las regula específicamente la ley del impuesto sobre la renta, sino que se regulan a través de la técnica contable.

Para cumplir con los objetivos fiscales de la empresa, es necesario llevar una contabilidad adecuada, dispuesta en tal forma que mediante un eficiente control interno, garantice una información completa, clara y oportuna, cuyos asientos deberán ser adecuadamente respaldados con la documentación e información que en cada caso se requiera.

Las leyes fiscales obligan a presentar a las autoridades diversa información y declaraciones de impuestos. La dirección general de fiscalización de la Secretaría de Hacienda y los fiscos estatales, se encargaran de revisar esta

información, por lo que antes de presentar la misma, es indispensable se analice dicha información con la misma mentalidad de un auditor que utilizaran las autoridades hacendarías. En este aspecto, la función fiscal es un filtro entre la información que internamente generan las empresas y la información que se presenta a la autoridad. Lo anterior no quiere decir que la información se manipule o distorsione sino que simplemente se trata de presentarla en la mejor forma posible, de acuerdo con las políticas de la empresa. Por lo que se considera que el responsable de la planeación y el control fiscal de la empresa, debe ser un contador público con experiencia tanto en el área contable como en auditoría de estados financieros.

La capacitación del fiscalista

En el campo fiscal mexicano no existe, como en otras ares, bibliografía suficiente que permita la capacitación del fiscalista. Una de las características de los impuestos en México, ha sido la rapidez con que han ido modificándose las leyes, reglamentos, decretos. De tal forma que el fiscalista de una empresa va reduciendo más su campo de acción, ya que su atención se centralizara en los problemas y operaciones particulares y específicos de su empresa, pero a la vez adquiere mayor eficiencia en su especialización-fiscal y de organización determinada. Cada empresa en lo particular debe determinar que es lo que más le conviene y no puede generalizarse en el sentido de que una empresa grande, por ese solo hecho, requiera un especialista fiscal interno. Se conoce el caso de empresas muy grandes cotizadas en bolsa, que no cuentan con un fiscalista interno; también contra el caso de empresas muy pequeñas, que tienen la necesidad de contar con un fiscalista interno, ya que las operaciones que realizan son sumamente complicadas.

Muchos de los aspectos de la empresa son confidenciales ya que la competencia o terceras personas pueden beneficiarse si tienen conocimiento de los nuevos proyectos, nuevos productos, nuevas operaciones. En el aspecto fiscal también pueden darse estos casos. Muchas empresas prefieren contar con un fiscalista interno y solo acudir con un fiscalista externo en aspectos muy concretos y trascendentales. El hecho de que se cuente con un especialista fiscal dentro de la empresa, es sumamente conveniente sobre todo cuando llega el

momento de la toma de decisiones respecto a si se debe o no hacer determinada operación o si esta se debe hacer de una u otra forma, ya que el fiscalista interno podrá evaluar las implicaciones fiscales de la operación en forma completa. La responsabilidad en este caso queda perfectamente definida, situación que no sucede cuando intervienen asesores externos. El hecho de que exista en la empresa quien asuma desde el punto de vista fiscal la responsabilidad, es algo deseable y no se logra cuando es un asesor externo el que da la opinión.

Agilidad de respuesta

En determinados momentos las empresas requieren de una planeación inmediata, debido a que los vaivenes del mercado, ciertos tipos de operaciones o simplemente posibles cambios de las leyes, obligan a tomar decisiones en periodos relativamente cortos, de tal forma que muchas veces el asesor externo, debido a sus propias cargas de trabajo, no puede tener la misma agilidad de respuesta que tiene un especialista interno.

Conocimiento integral de la empresa

El fiscalista interno debe de conocer a profundidad, la estructura de la empresa, sus antecedentes, su filosofía. Y por lo tanto pueden llegar a saber cuáles son las consecuencias que en un momento determinado una decisión puede traer aparejada en el orden operativo, administrativo, financiero u otros.

Especialización más detallada

A través de contar con un fiscalista interno de la empresa consigue que se tenga una especialización más detallada sobre los aspectos fiscales específicamente relacionados con sus actividades.

Posibilidad de verificación del cumplimiento de decisiones

Otro aspecto sobresaliente es la posibilidad que tiene el fiscalista interno de

verificar que en un momento determinado las decisiones tomadas hayan sido llevadas a la práctica.

Posibilidad de efectuar revisiones

Otra ventaja mas que se tiene al contar con un fiscalista interno, es que pueden establecerse medidas precautorias o bien iniciarse revisiones periódicas para verificar que la empresa este cumpliendo correctamente con sus obligaciones fiscales.

Los aspectos fiscales son subjetivos y aceptan en ocasiones diversas interpretaciones, pero cuando existe la presión por parte de los accionistas, consejo de administración, directores, para desarrollar determinada operación, ellos desearan que sea con el menor costo fiscal posible. Aquí es donde el fiscalista interno debe mantener en alto su ética profesional y externar su opinión basada en su leal saber y entender, aun cuando en un momento dado ello signifique a la empresa la pérdida de un negocio u operación. Muchas veces la opinión de los niveles superiores puede afectar la independencia mental del fiscalista interno. Algunas veces se impone la demanda autoritaria de: “te pago para que reduzcas los impuestos, así que búscale la forma para que la empresa se beneficie”.

El ámbito fiscal es tan amplio y sujeto a tantas modificaciones, el profesional especializado nunca lo llegara a dominar completamente, con el resultado de que quizá no cumpla la empresa con todas sus obligaciones o bien no tengan todos los beneficios fiscales a los que tenga derecho, pero con los cuadros que se formen, se tendrá un excelente equipo para la defensa de los intereses de la organización y no se estará sujeto a los vaivenes del aparato fiscalizador.

Conclusiones

A la luz de los conceptos abordados en este trabajo, la formación del factor humano con alto grado de especialización hasta integrar en la organización un capital intelectual óptimo y el estudio profundo de las características de la planeación fiscal con el análisis detallado de sus ordenamientos legales, se

deben abordar en paralelo y manejar de una forma prudente y hábil para evitar las graves consecuencias que traen consigo en principio la posibilidad de perder la posibilidad de entrar en el círculo de la competitividad, sobre todo en estos tiempos de globalización y crisis, o bien la falta de conocimiento especializado y el muy probable cometer un delito fiscal, teniendo implicaciones en principio de carácter económico que pudieran en ambos casos incluso colapsar a la organización, así como caer irremediabilmente en un delito, la privación a la libertad.

Por lo anteriormente mencionado resulta de suma importancia evaluar todas aquellas acciones que se pretendan llevar a cabo dentro de una empresa y evitar caer en alguna de las conductas delictivas ya mencionadas, ya que puede darse el caso que se pretendan disfrazar éstas como estrategias a seguir en la “planeación fiscal” de dicha empresa.

Es conveniente mencionar la importancia de realizar una prospección de esta naturaleza en distintas comunidades, y si fuera posible en diferentes contextos socioculturales, con el fin de identificar el grado de incidencia que ejerce la inteligencia emocional en el autoempleo. Todo esto viene avalado por el nuevo panorama social, el cual prácticamente nos conduce a promover este tipo de actividades para conocer el marco laboral actual, lo que, en última instancia, serviría para diseñar estrategias muy variadas de intervención que optimicen los resultados.

Una de las estrategias es la Planeación Fiscal es el hacer uso adecuado de los elementos que ofrece la legislación fiscal, pero aquella que está poco difundida y explorada es la inminente prioridad de formación de cuadros expertos en materia fiscal. Es decir, preparar al personal de la organización para enfrentar toda la pléyade de procedimientos fiscales, en donde es tan importante, desde la recepción del primer acto de la autoridad ante el contribuyente como es el aviso de actuación, en donde se debe de cuidar la forma en que se da, el lugar, la hora, quién lo recibe, cómo se comunica, la pulcritud del propio procedimiento, etc.

Para finalizar, y cerrar más que con broche de oro, con broche de presión este documento, si existe preocupación por convertir a la organización en una entidad exitosa, competitiva, líder, de calidad mundial, etc. es imprescindible que los dueños o administradores del tercer milenio, tengan como parte de sus cualidades una visión aguda para detectar el riesgo y adopten un papel proactivo, congruente con el mundo de hoy; los aspectos aquí estudiados como

el capital intelectual y la planeación fiscal sólo son dos gotas de agua en el océano del saber, ojalá y proporcione un pequeño as de luz para el lector.

Referencias Bibliográficas

- Adler, P.S. & Kwon, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27 (1): pp. 17-40.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993): "Strategic asset and organizational rent", *Strategic Manage, J.* 14: pp. 33-46.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993): "Strategic Resources and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14 pp. 33-46.
- Arroyo, Morales Enrique. (2004): "Un enfoque practico de la planeación fiscal", *Revista de consulta fiscal PUNTOS Finos*. Vol. I (46): 2. Enero, 2004.
- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance", *Academy of Management Journal*. 37(3) pp. 670-687.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive, advantage", *Journal of Management Decision*, Vol. 17 (1) pp. 99-120.
- Baron, S. (2001): "Private politic, corporate social responsibility and integrated strategy", *Journal of Economics and managerial Strategy*, 10(1) pp. 7-45.
- Bass, S. (1997): "Participatory institutional development", Paper presented at the international Exchange Conference on Sustainable Agriculture and Sand Control in Gansu Desert Area.
- Becker, B.E., & Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.
- Benschop, (2001): "Prejudice and performance: Relation between HRM, diversity and performance", *International Journal of Human Resource management*, 12 (7) pp. 1.166-1.181.
- Bolino, M.; Turnley, W.; & Bloodgood, J. (2002): "Citizenship behaviour and the creation of social capital in organization", *Academy of Management Review*, 27(4) pp. 505-522.
- Bordieu, P. & Wacquant, L. (1992): "An invitation to reflexive Sociology", University of Chicago Press, Chicago.

- Bueno, E. (2002a): “Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento”, en Hernández, R. (ed.): “Gestión del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones”, Ed. La Coria, Fundación Xavier de Salas, Cáceres.
- Bueno, E. (2002b): “Dirección Estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva”, en Morcillo, P. y Fernández Aguado, J. (eds.): “Nuevas claves en la Dirección Estratégica”, Ariel, Madrid, pp. 91-166.
- Bullen, P., & Onix, J. (1998): “Measuring social capital in five communities in NSW”, Working Paper Series, 41, University of Technology, Sidney.
- Burt, R. (1997): “The contingent value of social capital”, *Administrative Science Quarterly*, 42(2) pp. 339-365.
- Butler, J.E., Ferris G.R., & Napier, N.K. (1991): “Strategy and Human Resource management”. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Co.
- Buyen, D., & DeVos, A. (2001): “Perceptions of the value of the HR function”, *Human Resource Management Journal*, 11(3) pp. 70-89.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Dirección General de Bibliotecas. Código Fiscal de la Federación. [En línea]. México, D.F. Última Reforma DOF 30-01-2007. [Fecha de consulta: 02 febrero 2007]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/leyinfo/pdf/8.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Dirección General de Bibliotecas. Código Federal de Procedimiento Penales. [En línea]. México, D.F. Última Reforma DOF 30-01-2007. [Fecha de consulta: 02 febrero 2007]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/leyinfo/pdf/8.pdf>
- Camelo Ordaz, M.C; Martín Alcázar, F. y Valle Cabrera, R. (2003): “Intangible resources and strategic orientation of companies, an analysis in the Spanish context”, *Journal of Business Research*, 56 pp. 95-103.
- Chang, H.N.L. (1997): “Democracy, diversity and social capital”, *National Civic Review* 86(2).
- Cohen, D., & Prusak, L. (1998): “In good company: How Social Capital Makes Organization Work”, Harvard business School Press.
- Coleman, J.S. (1990): “Foundations of Social Theory”, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Corona, Funes J. (2004): “Planeación fiscal 100 estrategias fiscales”, México.

- Editorial Gasca Sicco. p. 3.
- Cortina, A. (2000): “El capital social: La riqueza de las naciones”, El PAIS, 12 agosto, p. 12.
- De Saá Pérez, P., & García Falcón, J.M. (2000): “El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9(2) pp. 97-116
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996): “Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurationally performance predictors”, Academy of Management Journal, 39(4) pp. 802-835.
- Delery, J.E., & Shaw, J.D. (2001): “The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension”, Research in Personnel and Human Resources Management, 20 pp. 165-197.
- DeNisi, A.S., Hitt, M.A., & Jackson, S. (2003): “The knowledge-based Approach to sustainable Competitive advantage”. San Francisco: Jossey-Bass, Chapter 1 pp. 1-33
- Devana, M.A., Fombrun, C.J., & Tichy, N.M. (1981): “Human Resources Management: A Strategic Perspective”. Organizational Dynamics, winter: pp. 51-67.
- Diep, Diep Daniel. (1999): “La planeación fiscal hoy” Editorial PAC, p. 15.
- Drucker, P.(1999): “Knowledge-worker productivity: the biggest challenge”, California Management Review, 41(2) pp. 79-85.
- Eurostat (2000): “EPROS-The European Plan for Research in Official Statistic”, EU, Brussels.
- Fukuyama, F. (1995): “Trust: The social virtues and the creation of prosperity”, New York: Free Press.
- Grant, R. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation”, California Management Review, Vol. 33 N° 3, pp. 114-35.
- Grupo editorial Hess. (2004) “Planeación fiscal”. Revista Normatividad Empresarial. Año 6, No. 60: p. 12-15.
- Jackson, S.; Schuler, R., & Rivero, J. (1989): “Organizational Characteristic as Predictors of Personnel Practices”, Personnel Psychology, 42 pp.727-786.

- Joseph, J. (1998): "Democracy's social capital: Civil society in a new era", Address, 15, January.
- Kaufman, L., & Schneider, Y. (2004): "Intangibles: A synthesis of current research", *Journal of Intellectual Capital*, 5, 3, pp. 366
- Kawachi, I., Kennedy, B.P., & Lochner, K. (1997): "Long live community: Social capital as public health", *The American Prospect* (November-December) 35 pp. 56-59.
- Kenmore, R. (2001): "Just Thinking about.....Human networks, Social Capital, And Innovation", *Cap Gemini*, New York, NY. January, pp. 1-5.
- Knack, S., & Keefer, (1997): "Does social capital have economic payoff?, A cross-country investigation", *The Quarterly Journal of economics*, Vol. 102 N° 4, pp. 51-88.
- Koenig, M.E.D. (1998): "From intellectual capital to knowledge management: What are they talking about?", 64th IFLA General Conference, Amsterdam, August: pp. 222-233.
- Lazega, E. & Pattison, P. E. (2001): "Social capital as mechanism and collective assets: The example of status actions among colleagues", In N. Lin, C. Cook & R.S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research*: pp. 185-208. New York: Aldine de Gruyter.
- Leana, C., & Van Buren, H. J. III. (1999): "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, 24(3) pp. 538-555.
- Lepak D.P. & Snell, S.A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of management Review*, 24 pp. 31-48
- Lepak D.P., & Snell, S.A. (2003): "Managing the human resource for knowledge-based competition", San Francisco: Jossey –Bass: pp. 127-154.
- Lesser, E. L. & Cothrel, J. (2001): "Fast friends: virtuality and social capital", *Knowledge Directions*, Spring-Summer: pp. 66-79.
- Lesser, E. L., & Prusak, (1999): "Communities of practices, social capital and organizational Knowledge", IBM-Institute Knowledge Management, Cambridge, MA.
- Lesser, E.L. (2000): "Leveraging social capital in organizations", In E.I. Lesser (Ed.) *Knowledge and social capital: Foundation and application*: pp. 3-16. Boston: Butterworth-Heinemann.

- Lin, N. (2001): "Social capital: A theory a social structure in action", New York: Cambridge University Press.
- McElroy, (2001): "Social innovation capital", Draft, Macro innovation Associates, Winsor, VT, and July: pp. 1-14.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998): "Social capital, Intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of management review*, Vol. 23 N° 2, pp. 242-66
- Newton, K. (1997): "Social capital and democracy", *American Behavioral Scientist*, 40(5) pp. 575-586.
- Ocampo Romero, Adrián Guillermo. Artículos Nacionales: Planeación Fiscal vs. Defraudación Fiscal. [Fecha de consulta: 12 noviembre 2006]. Disponible en: <http://www.contadoresbc.org/component/content/article/71/368-levantamiento-del-embargo-a-las-cuentas-bancarias-por-las-autoridades-fiscales>
- Penrose, E.T. (1958): "The theory of the growth of the firm", New York: Wiley.
- Portes, A. & Landholt, P. (1996): "The downside of social capital", *The American Prospect*, 94(26) pp. 18-21.
- Prusak, L. (1998): "Presentation to the conference board", Conference on Knowledge Management and organizational Learning, April, Chicago, IL.
- Putnam R.D. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, 6(1) pp. 65-78.
- Putnam, R.D. (1993): "Making democracy work: Civic tradition in modern Italy", Princeton. NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R.D. (1994): "Para hacer que la democracia funcione", Editorial Galac, Caracas.
- Rajan, R. & Zingales, L. (2000): "The governance of the new enterprise", In Vives, X. (Ed.), *corporate Governance*, Cambridge University Press, Cambridge. MA: pp. 201-229.
- Sánchez Gardey, G. (2003): "El origen y la evolución de la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos", Trabajo de investigación no publicado presentado en el programa de doctorado Dirección de empresas, estrategia y recursos humanos Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Cádiz.
- Sanchez Quirós, Isabel. (2005): "Un análisis conFigurativo para el estudio del

- papel de las prácticas de recursos humanos en la alineación empresarial”, V Internacional Workshop Human Resource Management. Sevilla.
- Schoemaker, T. & Cooper, A. (1993): “The roll of the firm resource and organizational attributes in determining entry timing: A cross-industry study”, *Strategy Management Journal*, Dec., pp. 19-12.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987): “Linking competitive strategies with human resource management practice”, *Academy of Management Executive*, 1 pp. 207-219.
- Sen, A. (1997), “Economics Business principles and moral sentiments”, *The Journal of the Society for Business Ethics*. Vol. 7, 3, July.
- Snell, S. A., Lepak, D.P., & Youndt, M.A. (1999): “Managing the architecture of intellectual capital: Implication for strategic human resources management”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement, 4 pp. 175-193.
- Snell, S.A. (1992): “A test of control theory in strategic human resource management. The mediating effects of administrative information”, *Academy of management journal*, 35 pp. 292-327.
- Stiglitz, Z. (1998): “Towards a new paradigm for development: strategies, politics and processes”, *Prebish Lecture*, UNCTAD, Geneva.
- TichY, N., Fombrum, C., & Devana, M. (1982): “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, 23 (2) pp. 47-61.
- Torres Rivero, Alejandro. (2002): “Reflexiones en torno a la planeación fiscal, el abuso del derecho y la defraudación fiscal en México”, *El Foro* [en línea]. Tomo XV No. 2. Segundo semestre 2002. [Fecha de consulta: 12 noviembre 2006]. Disponible en: <http://www.bma.org.mx/publicaciones/elforo/2002/2Sem/reflexiones.doc>
- Zingales, L. (2000): “In search of new foundation”, *Journal of Finance*, 5 pp. 1623-1653.

Capítulo IV

Capacitación: Un Factor Importante de la Competitividad Empresarial.

Mtra. Margarita González Cano ¹⁹
Mtra. Flor de María Mendoza Austria

Resumen

El cambio vertiginoso que han enfrentado las empresas desde 1980 hasta ahora, ha suscitado un enorme interés en el tema de la competitividad. Diversos programas se han instituido tanto por parte de gobierno como de otros organismos para incrementar la competitividad de las Pymes que representan el 99.8% del total de las empresas. La capacitación es un factor que siempre se menciona en informes o estudios sobre Pymes por ser una característica de empresas competitivas. En este capítulo se aborda la poca importancia que en nuestro país algunas Pymes le otorgan a la capacitación, siendo una de las causas de su falta de competitividad, ya que su personal no está preparado a enfrentar los nuevos retos del entorno, lo que provoca que la empresa sea literalmente sacada del mercado por sus competidores y finalmente muera. Asimismo, se presenta las diferentes clases de capacitación y los beneficios que reditúa a la empresa y a los trabajadores.

Introducción

La competitividad de las empresas es un tema que ha alcanzado notoriedad e importancia por el impacto que tiene en el desarrollo de las mismas y, por ende, en las naciones en la cual están asentadas.

¹⁹ Mtra. Margarita González Cano: Profesora Investigadora de la Licenciatura en Contaduría: Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Correo electrónico: mgcano@hotmail.com

Mtra. Flor de María Mendoza Austria: Profesora Investigadora de la Licenciatura en Contaduría: Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Correo electrónico: flormaustria@hotmail.com

Debido a ello, organismos internacionales como son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), destacan que la competitividad es un objetivo estratégico de la Pyme, por lo cual han formulado una serie de programas y acuerdos para el incremento de competitividad en ellas (Llisterri, et al. 2002).

En México, la Pyme constituyen un sector importante en la economía por los siguientes aspectos²⁰ :

- Representatividad del total poblacional empresarial. Aproximadamente 99.8 por ciento de empresas son micro, pequeñas y medianas.
- Contribuyen con 52 por ciento del producto interno bruto (PIB) del país y
- Generan 72 por ciento del empleo.

Sin embargo, como expresa Saavedra (2010), la relevancia económica no es el único parámetro para dimensionar su importancia, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan las mismas, constituyéndose en un instrumento de “movilidad social”, porque, además de coadyuvar a aminorar el problema de desempleo, en ellas se encuentra la posibilidad de incorporar personas mayores a 55 años que por su edad tienen dificultades de conseguir un empleo remunerado. Y añadiríamos que la PYME igual se distingue por ofrecer empleo a mujeres, que estudian, o que son jefas de hogar, así como a personas con discapacidad y, en general, a estudiantes que disponen de medio tiempo y quieren aprender o solventar necesidades económicas para continuar sus estudios.

“La contribución de las PYMES a la equidad es aproximada a partir de la participación en su fuerza laboral de los grupos más necesitados, tales como mujeres y trabajadores en edades extremas. Este indicador señala que las empresas pequeñas, medianas y grandes absorben en menor proporción que las microempresas a las personas en edades extremas (menores de 20 y mayores de 60). Similarmente, los individuos de menor escolaridad están más concentrados en las microempresas, mientras los de escolaridad universitaria se inclinan hacia las empresas medianas y grandes.

²⁰ Datos obtenidos de Fondo Pyme 2006, consultado en DOF del 28 de febrero 2007

En términos de género, la participación de las mujeres es mayor en las pequeñas que en las microempresas, como también es mayor en las empresas medianas y grandes que en las pequeñas; es decir, la participación de las mujeres se eleva a medida que aumenta el tamaño de las empresas”. (Guzmán y Ortiz, 2007)

En virtud de lo anterior, resulta indispensable que estas empresas sean atendidas y fortalecidas en términos competitivos ya que el entorno o ambiente en que están insertas fue modificándose desde la década de los ochenta cuando la estructura económica a nivel mundial apuntó hacia la gran apertura y liberalización en el intercambio de bienes, servicios y capitales. Sólo algunas empresas ante los diversos factores endógenos y exógenos que estaban amenazando su competitividad, reaccionaron buscando nuevas formas de gestión empresarial, además de interesarse por contar con personal competente involucrado en las diversas áreas funcionales. De acuerdo con Rodríguez et al. (2011), las competencias del personal son de tres tipos: competencias básicas (se refieren a las capacidades intelectuales, como el buen uso del lenguaje oral, escrito y el uso de las matemáticas); competencias genéricas (las cuales se refieren a los conocimientos básicos de una profesión) y las competencias específicas (surgen de la ejecución de funciones relacionadas con el ejercicio profesional).

El conflicto observado y que se tratará en este capítulo es que las Pymes a pesar de su relevancia económica y social en el panorama nacional, no han sabido ser competitivas, lo que se refleja en que de cada 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde (Informe Análisis Estratégico Pymes 2010). La competitividad no se logra atendiendo un solo aspecto de la organización, ya que esta se conforma de múltiples factores; sin embargo, la capacitación está teniendo actualmente una importancia clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, puesto que si el personal es competitivo en su área laboral, en la ejecución de su trabajo, coadyuva a que la empresa donde trabaja sea también competitiva.

Características de una empresa competitiva

Para poder precisar qué es lo que caracteriza a una empresa competitiva será conveniente primero definir lo que es competitividad para la empresa, puesto que la definición cambia si se aplica a un país o a un sector económico (Morales y Pech, 2000).

La competitividad de la empresa, de acuerdo a varios autores citados por Sánchez y Muñoz (2004), la definen como capacidad que tiene ésta para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente, y al mismo tiempo, crear valor. Otros consideran que la competitividad radica o se demuestra en la mayor participación que tiene en el mercado en comparación a empresas rivales y en su rentabilidad (Saavedra, 2010)

Pero también una empresa demuestra ser competitiva cuando reúne requisitos básicos de productividad y calidad entre otros aspectos, para primero lograr sobrevivir, después permanecer y finalmente crecer a pesar de los entornos cambiantes e inciertos en el mercado donde está inserta.

Consultando diversos estudios que tratan sobre las características que distinguen a las empresas competitivas, comúnmente se destaca la innovación, la productividad, la calidad, la capacitación constante, entre otras más.

Aspectos problemáticos de la capacitación

En las investigaciones que se han efectuado sobre la competitividad en las Pymes, de forma frecuente se destaca la falta de capacitación laboral como un factor que impide el desarrollo y competitividad de estas empresas, ya que al no actualizarse el personal, no permite que esté a la par con los nuevos avances, nuevas tecnologías, nuevas técnicas o herramientas empresariales, etc.

López y Luna (2009) en su estudio encontraron que sobre todo en las micro y pequeñas empresas se otorga capacitación de manera limitada ya sea porque los propietarios de esas empresas la consideran irrelevante, no saben cómo otorgar la capacitación, o bien porque piensan que es costosa y prefieren utilizar sus recursos en aspectos relevantes y urgentes para ellos como pagar su nómina o adquirir insumos y no prevén alguna partida para la capacitación. Lo más común es ofrecer un adiestramiento operativo y técnico.

En una nota publicada en el periódico El Universal²¹ el 17 de febrero de 2011, el director de Ventas de Manpower, David de los Cobos hace mención que la rotación de personal y la falta de capacitación y preparación son algunos de los factores que frenan la longevidad de las Pymes del país. Aunado a esto, dijo, las Pymes contratan amigos o familiares, que muchas veces carecen de las capacidades que requiere el negocio al que están enfocadas, por lo que estas empresas deben entrar “al carril” de la profesionalización.

Organismos interesados en las Pymes como Observatorio de la Economía Latinoamericana, Observatorio Pymes, Secretaria de Economía, coinciden en señalar que en México la capacitación no se ha considerado tradicionalmente como un factor de desarrollo que permita a las empresas dentro de su plan estratégico, lograr mejores beneficios y posicionamiento en los mercados y recomiendan la necesidad de que a través de los programas de capacitación, las empresas puedan proporcionar a su personal herramientas que lo hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan.

Rodríguez, et al (2011) muestra datos de un estudio que llevó a cabo la Secretaria de Economía en 2001 y donde está presente la capacitación deficiente como uno de los problemas que afectan a las Pymes en México. Asimismo, este autor en su análisis refiere que la falta de cultura de innovación, desarrollo tecnológico y capacitación, son los problemas iniciales de las Pymes, que aunados a la falta de liquidez, costo de operación y calidad, todos se vuelven problemas críticos al decidir orientarse hacia nuevos mercados y productos.

En una investigación realizada en tres empresas del sector metal mecánico establecidas en Hidalgo (México)²², siendo dos de ellas medianas y una pequeña, se encontró en las tres empresas que los directivos consideran como suficiente la capacitación proporcionada a sus trabajadores e indicaron que no todos los trabajadores asistían a los cursos por diversas razones, pero más por falta de interés. Sin embargo, al entrevistar a los trabajadores de esas empresas, ellos mencionaron que efectivamente en sus empresas hay cursos de capacitación, pero los horarios son inadecuados y que, además, el contenido de los cursos no cubría sus expectativas.

Lo expresado, tanto por directivos como por trabajadores, denota lo que

²¹ <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/62960.html>

²² Investigación que responde a un proyecto PROMEP, donde participa la UAEH en red con otras universidades.

acontece de alguna forma en el panorama nacional, lo que explica el porqué la capacitación sigue siendo un tema pendiente y preocupante para la competitividad de las Pymes.

“Cada vez que en México se hace un análisis de la competitividad en las organizaciones, se escucha el comentario por parte de los directivos que la falta de ella se debe al poco o nulo interés de los colaboradores en asistir a los cursos de capacitación que periódicamente se preparan, con la finalidad de mejorar su desempeño; por cuanto a los colaboradores, su comentario se centra en que los cursos que les ofrecen carecen de atractivo y por ende no los motivan, ya que generalmente se centran en temas intrascendentes, no relacionados con la actividad que se desempeña, no les proporcionan la menor posibilidad de crecimiento dentro de la organización, etcétera; o aún peor, son temas que a los colaboradores les han ofrecido en varias ocasiones”. (Rodríguez y Morales, 2008).

Los empresarios son conscientes de que la capacitación es un factor básico en sus empresas, ya que saben que el logro de los objetivos de las organizaciones se ve afectado por el trabajo que realice el personal; por consiguiente, consideran al factor humano como el activo más importante de cualquier empresa, que debe ser capacitado para responder oportunamente y con eficiencia a los nuevos retos que el entorno plantea a las organizaciones.

Las Pymes para capacitar a sus empleados se apoya de programas o cursos de capacitación que el gobierno vía la Secretaría del Trabajo les puede ofrecer, sin embargo, esto ha ocasionado que el contenido de los mismos no sea lo que el personal de la empresa solicitante requiere o solicita. En cambio, las grandes compañías están realizando proyectos donde los altos ejecutivos identifiquen y desarrollen a uno o varios empleados con potencial con el fin de prepararlos para alcanzar posiciones de responsabilidad dentro de la empresa y de esa manera respondan a las necesidades estratégicas de la misma. Hace falta que las Pymes empiecen a trabajar en el diseño de sus propios programas de capacitación o bien soliciten los cursos con base en las necesidades identificadas.

Impacto de la capacitación en la competitividad empresarial

Para las Pymes es una fortaleza hablar en materia de capacitación empresarial, ya que para la inmersión en los mercados cada vez más competitivos, es necesario contar con personal preparado en lo técnico e intelectual y alinearlo con una buena actitud y desempeño. En la actualidad en el ámbito laboral las organizaciones deben considerar a la capacitación no sólo como herramienta de desarrollo, sino como inversión, y un costo-beneficio el contar con empleados y trabajadores calificados.

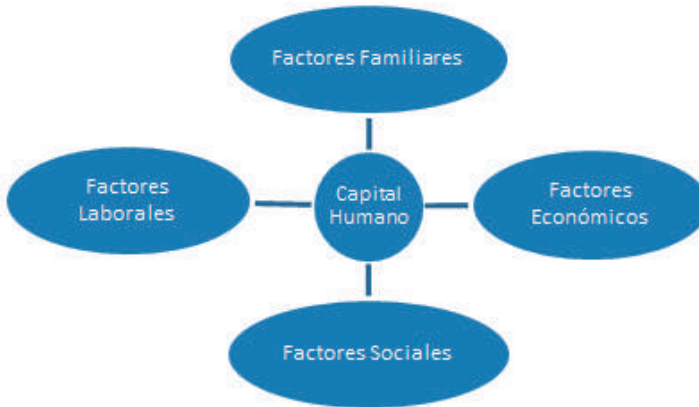
Robles y Alcérreca (2002), citando a Chiavenato, consideran la capacitación, como el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de unos objetivos definidos. Para Alfonso Siliceo (2004), la capacitación “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Este concepto nos brinda la actualización para la fuerza laboral y una competencia central para los objetivos de la empresa.

Hay varias razones para que las Pymes tengan un programa de capacitación: se promueven los valores institucionales, fomenta una cultura de calidad y productividad, actualiza los conocimientos en lo intelectual y tecnológico; permitiendo que la organización se poseione en un mercado competitivo, y compromete de forma evolutiva al personal para que modifiquen aspectos personales y laborales en beneficio del desarrollo de la organización.

Dado que el país ha hecho un esfuerzo por mejorar los niveles de capacitación de forma constitucional, obligando a los patrones contar con un programa de actividades de formación y actualización dirigidas al personal, es importante que las Pymes realicen y analice a través de una Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), con base a la situación actual y considerando aspectos internos y externos como son: familiares, económicos, sociales, laborales de los trabajadores, empleados y directivos, para que de esa manera la capacitación realmente cumpla su propósito de incrementar el potencial de la acción humana y sea un factor estratégico de competitividad. En la figura 1 se muestran estos aspectos a considerar para que la capacitación impacte el capital humano de la empresa.

Figura 1

Aspectos a considerar para impacto del proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el diseño de un programa formativo y de capacitación debe atender las necesidades laborales de la organización, dado que posiblemente haya conocimientos que se deban transmitir de manera común a todo el personal de la empresa, pero habrá conocimientos y habilidades que aprender dependiendo del puesto y nivel, de ahí que existan programas de capacitación técnica, en competencias comerciales y en competencias gerenciales, así también existe capacitación en el trabajo y capacitación para el trabajo; pero todos estos programas deben proporcionar a los trabajadores activos, trabajadores desempleados o futuros trabajadores, las condiciones de competitividad requeridas para responder a las demandas exigidas por el mundo laboral nacional e internacional.

Capacitación en y para el trabajo

La capacitación se divide en capacitación en el trabajo y capacitación para el trabajo. La capacitación en el trabajo se refiere a la serie de acciones

encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.

Hellriegel et al. (2006) hacen distinción de la capacitación y el desarrollo. La primera se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño de sus empleos actuales, y el desarrollo se refiere a prácticas que ayudan a los empleados a obtener las competencias que necesitarán en el futuro a fin de progresar en sus carreras. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

La capacitación para el trabajo va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa, por tanto se divide en:

- Capacitación de preingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Como política pública, la capacitación para el trabajo como está dirigida a desempleados que requieren mantenerse actualizados en las nuevas competencias que requiere la planta productiva y así facilitar su reinserción en el campo laboral, además de contribuir al control de algunos efectos negativos de la desocupación ante la probabilidad de conseguir empleo. Otro objetivo de esta política es promover el desarrollo al repercutir favorablemente en la productividad y competitividad de las empresas (Ahumada, 2007). El cuadro 1 muestra los tipos de capacitación antes mencionados.

Cuadro 1
Tipos de Capacitación

Tipos	Contenido
1. Capacitación para el trabajo	a) Capacitación de preingreso b) Inducción c) Capacitación promocional
2. Capacitación en el trabajo	a) Adiestramiento b) Capacitación específica y humana
3. Desarrollo	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades recreativas y culturales.

Fuente: Tomado de J. Rodríguez, 2007, p.254

A continuación se mencionan ciertos aspectos del contenido de algunas capacitaciones:

La capacitación de habilidades básicas

Esta capacitación se encuentra dentro de la capacitación de preingreso, ya que para la empresas es importante conocer a sus nuevos empleados, con la intención de saber si tienen los conocimientos y las habilidades básicas como

son: leer, escribir, escuchar, liderar con otros, realizar operaciones aritméticas, razonamiento matemático, trabajar en equipo, hablar por teléfono, así como el manejo de las nuevas tecnologías, entre otros aspecto y según sea el puesto a cubrir; así mismo ésta introducción permite actualmente a varias compañías una oportunidad para integrar a sus trabajadores y brindarles los cursos necesarios para el manejo de los medios electrónicos, de maquinaria y equipo actualizado, así también la preparación administrativa para cualquier nivel, con la finalidad de que su capital humano sea más eficientes.

Capacitación de Inducción

Las Pymes deben de integrar a sus nuevos trabajadores al puesto y a las unidades de trabajo con la finalidad de inducirlos al entorno laboral y brindar la mejor información inherente a las actividades de la empresa, dar a conocer sus normas y políticas, así también socializarlos con la compañía, a través de un proceso continuo donde se contemplen los estándares, valores y patrones de comportamiento que predominan en ella, uno de los aspectos que tiene estas recomendaciones es tener una mejor productividad, reducción de costos de reclutamiento y una menor rotación en el puesto.

La capacitación del trabajo en equipo

La importancia de esta capacitación radica en la necesidad que tienen las Pymes para lograr ser competitivos en el mercado, mediante el trabajo en equipo, puesto que proporciona mejor actitud del capital humano, fomenta la responsabilidad, la cooperación, la creatividad e innovación, realizar el diagnóstico de problemas y la búsqueda de soluciones, el manejo de conflictos dentro de las organizaciones, también permite la comunicación, la integración, la contribución del capital humano como directivos, jefes, técnicos, personal administrativo y de apoyo permitiendo el logro del compromiso con los objetivos institucionales y la toma de decisiones. En suma, se espera que el trabajo en equipo fomente en los empleados una eficiencia en su trabajo, logrando una mayor productividad y superación personal, además de que reforzaría el compromiso institucional y la fuerza de trabajo táctico y estratégico a sus necesidades de crecimiento.

De acuerdo con Newstrom y Davis (2002) existen cuatro elementos que contribuyen al éxito de los equipos de trabajo y son:

- Un medio organizacional de apoyo
- Habilidades de los miembros que corresponden con los requerimientos de la función a desempeñar
- Metas de orden superior e
- Incentivos grupales en vez de individuales.

La capacitación para la diversidad

La diversidad del personal en los distintos niveles jerárquicos tiene importantes implicaciones para el programa de capacitación en las Pymes ya que si no se conoce las particularidades físicas y culturales de los empleados, se hace más difícil la integración laboral, los responsables de la capacitación deberán tener cuidado de no hacer diferencias humanas y tratar a todos de la misma manera. De ahí que ahora son muchas las empresas que instituyen programas de capacitación para la diversidad (Dessler, 2001)

Las ventajas que tiene la diversidad es reconocer las cualidades humanas, tener ideas y nuevos aportes que aseguran una mayor productividad y si se maneja positivamente, puede incrementar la creatividad y la innovación en las personas involucradas, así como mejorar la toma de decisiones proporcionando diferentes perspectivas sobre los problemas que hay en las organizaciones.

Conclusiones

Derivado de la dinámica económica y social por la que atraviesan las Pymes generada por el proceso de globalización, con sus respectivas consecuencias de inestabilidad e incertidumbre, obliga a las empresas a improvisar, innovar, crear, capacitar, organizar y administrar divergencias y obtener resultados en escenarios de adversidad, para poder competir con otras entidades.

Debido a ello, la capacitación es un tema que está alcanzando notoriedad. Hoy en día, cada vez más empresarios la están dejando de ver como algo obligatorio

que le produce costos, y empiezan a visualizarla como un factor competitivo, que les provee personal dotado de competencias para hacer frente al fenómeno globalizador y a los cambios que ha generado en la forma de hacer negocios y estar en las preferencias de clientes nacionales y extranjeros. El personal capacitado puede hacer la diferencia entre una empresa competitiva y la que no lo es.

Referencias Bibliográficas

- Ahumada I. (2007): “El programa de Capacitación para el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mexicana”. Políticas Públicas. Una Introducción a la teoría y práctica del análisis de políticas públicas. Wayne Parsons, pp.701-706. Capítulo V. Casos Latinoamericanos. México, FLACSO
- Dessler, G. (2001): “Administración de Personal”. Pearson Educación, México.
- Guzmán, R. y Ortiz M. (2007): “Tamaño, Eficiencia y Uso de la Capacidad Instalada en las Pequeñas & Medianas Empresas de la República Dominicana.”. Estudio Financiado por Banco Mundial. Edición Marina Ortiz. Santo Domingo, R.D.
- Hellriegel, D., Jackson S. y Slocum, J. (2006): “Administración. Un enfoque basado en competencias”. Edit. Thomson, pp. 352-377
- Llisterri, J.J., Angelelli, P., Painter, F., Chrisney, M., Nieder, F., Mico A., y Wilson S. (2002): “Guía Operativa para programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa”. Informe de Trabajo. Washington, D.C.
- López, J. y Luna, J. (2009): “Estudio de la competitividad de las MiPyMEs en el municipio de Tecámac para el diseño de un programa de capacitación a través de la estadía profesional”. SinncO 2009. Consultado en marzo 2010 en http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT5/SESSION2/MT52_JLOPEZ_086.pdf
- Morales, M.A. y Pech, J.L. (2000): “Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos”. Revista Contaduría y Administración. No. 197 pp. 47-63.
- Newstrom, J. y Davis, K. (2002): “Organizational Behavior: human behavior at

- work”. Mc Graw Hill/Irwin
- Robbins, S (2009): “Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica”. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robles, G. y Alcérreca, C. (2002): “Administración. Un enfoque interdisciplinario”. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, J. y Morales, S. (2008): “La Capacitación en las Organizaciones Modernas”, SynthesiS No. 48. Octubre-Diciembre 2008 pp. Consultado en marzo 2012 en http://www.uach.mx/extencion_y_difusion/synthesis/2009/04/27/La_capacitacion_en_las_organizaciones_modernas.pdf.
- Rodríguez, R., Jiménez, O., y Flores, A. (2011): “La capacitación como herramienta de competitividad en la Pyme exportadora yucateca”, memoria del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, Mexico, D.F.
- Rodríguez, J. (2007): “Administración Moderna de Personal”. Cengage Learning Editores. México.
- Saavedra, M.L. (2010): “Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme”. XII Asamblea General de ALAFEC. Lima, Perú.
- Sánchez, A.M. y Muñoz, D. (2004): “La Gestión de los Recursos Humanos en una empresa competitiva”. Contribuciones a la Economía, Noviembre 2004. Texto completo consultado en marzo 2012 en www.eumed.net/ce/
- Siliceo, A. (2004): “Capacitación y Desarrollo de Personal”. Editorial Limusa, México.

Capítulo V

Adopción de la norma internacional sobre materialidad de auditoría en México y Colombia

*Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho*²³
Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle
Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo
Mtro. José Gómez González

Resumen

El proceso de convergencia con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), particularmente aquellas que regulan el concepto de materialidad, en México y Colombia es un tema prioritario de cara a lograr la tan necesaria comparabilidad contable mundial (ONU, 2008).

Este capítulo muestra los resultados obtenidos a través de una encuesta, donde se demuestra porque el uso efectivo de los factores que emergen de la vertiente cualitativa de la materialidad, puede favorecer la calidad de la información financiera que publican las empresas auditadas, la utilidad y la comprensibilidad del informe de opinión.

En general, la fiabilidad, transparencia y relevancia de los estados financieros se verá potencialmente favorecida con la aplicación estricta de estos mayores y mejores instrumentos normativos, lo cual sin duda potencia y favorece la internacionalización de las operaciones bursátiles y el comercio internacional.

²³ Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho: Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Maestría en Administración, Facultad de Contabilidad, Manzanillo, Universidad de Colima. Correo electrónico: sergio_cacho@uclm.mx
Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle: Profesor Investigador de Tiempo Completo, departamento de Contaduría, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: oropezatagle@hotmail.com
Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo: Profesora Investigadora de la Licenciatura en Contaduría, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
Correo electrónico: rhidalgogallardo@yahoo.com.mx.
José Gómez González: Investigador de Tiempo Completo de la licenciatura en contaduría pública, Facultad de Contabilidad Manzanillo, Universidad de Colima. Correo electrónico: jogogo@uclm.mx

Introducción

El nuevo orden económico mundial hace necesaria la existencia de un lenguaje universal para certificar la fiabilidad, comparabilidad y transparencia de los informes mediante los cuales se comunican los resultados obtenidos y la eficacia en la gestión de los recursos aportados por los inversionistas a las organizaciones empresariales (Brickley et al, 2003).

En este sentido, la International Federation of Accountants (IFAC), en los primeros años del siglo actual puso en marcha los programas de revisión y claridad mediante los cuales fueron actualizadas las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs). La aplicación estricta de estos nuevos instrumentos normativos ha sido respaldada por los más importantes bloques económicos mundiales, convirtiéndolas en la única metodología aceptada a nivel mundial para garantizar la razonabilidad de la información que las empresas comunican mediante los estados financieros. (IOSCO, 2009; ONU, 2008:13).

De entre ese movimiento mundial que promueve la aplicación generalizada de las NIAs, destaca la prioridad que ha tenido la adopción de la NIA 450: La evaluación de las incidencias detectadas durante la auditoría (IFAC, 2010; 368-379), pues sin duda este controvertido concepto se erige como un referente para la planificación, ejecución y culminación de los trabajos de revisión que realizan los auditores (Martínez et al, 2008, 2010)

Importancia de la materialidad en auditoría

Además de ser un concepto que los auditores utilizan durante las tres etapas en las que fraccionan su trabajo, la materialidad constituye una característica cualitativa de la información financiera y un elemento con presencia en los marcos normativos de la contabilidad y auditoría en todo el mundo (García Delgado, 1994).

Dichas circunstancias provocaron que su reforma haya sido uno de los primeros pasos en la ruta seguida para tratar de reforzar el marco que regula la función de auditoría, y así anticiparse, entre otras cosas, a la presencia de escándalos financieros (Cadbury Committee, 1992; García Benau y Humphrey, 1993; Brody et al, 2003).

La materialidad en auditoría se concibe tanto desde una perspectiva histórica cuantitativa, para cuya determinación generalmente se aplica un 5% sobre las utilidades empresariales, como desde una recientemente reforzada vertiente cualitativa, que promueve la consideración – en un mismo nivel de importancia que la vertiente numérica – de la naturaleza y circunstancias que rodean a cada error detectado durante la auditoría (Ng, 2007).

Precisamente, la reforma que sobre este concepto impulsó la IFAC, se centró en normalizar e incluir en la NIA 450 la consideración expresa de tales circunstancias, plasmándolo de manera contundente a través de los siguientes 11 factores cualitativos (FC-450) que los auditores deberán considerar para determinar en qué medida – los errores detectados y no corregidos – impactarán en su informe u opinión final.

La nueva metodología, establece que aquellos errores que no sean cuantitativamente significativos, podrán dar lugar a salvedades en los informes de auditoría, si estos:

1. Afectan el cumplimiento de requisitos regulatorios;
2. Afectan el cumplimiento con convenios de deudas u otros requerimientos contractuales;
3. Se relacionan con la selección incorrecta o el uso de una política contable que tiene un efecto inmaterial sobre los estados financieros del periodo actual, pero probablemente tiene un efecto material sobre los estados financieros de los futuros ejercicios;
4. Muestran un cambio de utilidades u otras tendencias, especialmente en el contexto general económico y condiciones de la industria;
5. Afectan indicadores utilizados para evaluar la situación financiera de la entidad, los resultados de operaciones o los flujos de efectivo;
6. Afectan la información de un segmento presentada en los estados financieros (por ejemplo, la importancia de un asunto para un segmento u otra parte del negocio de la entidad, que ha sido identificado que juega un papel importante en las operaciones de la entidad o en la rentabilidad);
7. Tienen un efecto de incremento en las compensaciones pagadas a la Administración, por ejemplo por asegurar que los requisitos para un bono u otros incentivos son satisfactorias;
8. Son significativos tomando en cuenta el entendimiento del auditor de

- comunicaciones previamente conocidas de usuarios, por ejemplo, en relación con el presupuesto de utilidades;
9. Se relacionan con asuntos que implican partes particulares (por ejemplo, si partes externas a la transacción son relacionadas con los miembros de la Administración de la entidad);
 10. Constituyen una omisión de información no expresamente requerida por las normas de información financiera aplicables, pero que en el juicio del auditor es importante para el entendimiento de los usuarios sobre la situación financiera, los resultados de la operación o los flujos de efectivo de la entidad;
 11. Afectan otra información que será comunicada en otros documentos que contiene los estados financieros auditados (por ejemplo, la información para ser incluida en una “Carta de sugerencias para la Administración” o una “Revisión financiera y operativa”), que razonablemente pueda esperar influir en las decisiones económicas de los estados financieros.

Convergencia mundial con las NIAs

El intercambio de informes contables que ha provocado la globalización de las actividades comerciales, ha promovido la adopción total o parcial de las NIAs en todo el mundo. Así, se observa que por ejemplo la Unión Europea (UE) las adopta a partir del 2010 con las adecuaciones que cada país miembro considere pertinente y México las adopta íntegramente a partir del 2012.

De ahí que, con la intención de analizar en qué medida los profesionistas colombianos con facultades para firmar informes de auditoría (CPCO) están de acuerdo con la utilización efectiva de los FC-450, se realizó un estudio empírico que permitiera obtener evidencia de tal circunstancia.

Convergencia colombiana con las NIAs

De cara a la realidad de la función auditora a nivel mundial, en Colombia se ha expedido la Ley 1314 de 2009 como marco normativo a través del cual se emprende un decidido proceso de convergencia con la acción del Estado. En

este contexto, el Gobierno Nacional tiene la función y la responsabilidad de expedir las normas de información financiera, las normas de aseguramiento y otras normas de información que se aplicarán en el país, mediante la acción conjunta del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, con base en las propuestas que presente el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, como órgano de normalización, en el ámbito de sus competencias. (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2011, pág.11).

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro de las citadas normas de aseguramiento se encuentran las normas de auditoría financiera histórica (Ley 1314 de 2009; Art 5), cuyo proceso de convergencia se llevará a cabo tomando como referente los estándares de auditoría y aseguramiento de la información que emite la Junta de Estándares Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB por sus siglas en inglés) en razón a que cumplen con las tres condiciones señaladas en la Ley para ser aceptados en Colombia: (1) que sean de aceptación mundial; (2) elaboradas con las mejores prácticas y (3) en correspondencia con la rápida evolución de los negocios. (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2011, pág.5).

Esta normatividad será aplicada de manera diferencial a tres grupos de usuarios, así: grupo 1: emisores de valores y entidades de interés público; grupo 2: empresas de tamaño grande y mediano, que no sean emisores de valores ni entidades de interés público, según la clasificación legal colombiana de las empresas (al respecto puede verse la Ley 590 de 2000, Ley 905 de 2004, Ley 1151 de 2007, Ley 1429 de 2010 y Ley 1450 de 2011); y grupo 3: pequeña y micro empresa según la clasificación legal colombiana de empresas (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2011, pág. 7).

Para el caso de las normas de auditoría financiera su observancia será de obligatorio cumplimiento por parte de los grupos 1 y 2 y respecto al grupo 3, el Gobierno autorizará un aseguramiento de la información en un nivel moderado.

Respecto al plazo estipulado el CTCP ha presentado a 30 de junio de 2010 un plan de trabajo el cual según el artículo 13 de la Ley 1314 deberá ejecutarse en 24 meses (30 de junio de 2012), término durante el cual el Consejo presentará a consideración de los Ministerios respectivos, los proyectos a que haya lugar. Las normas expedidas entrarán en vigencia el 1 de enero del segundo año gravable siguiente al de su promulgación (Ley 1314 de 2009; Art 14).

Cabe señalar en este proceso de convergencia nacional hacia las NIAs como la institución de la Revisoría Fiscal “es una forma de aseguramiento distinta de los estándares internacionales, puesto que la cobertura exigida contempla adicionalmente funciones de fiscalización en defensa del interés público” (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2008). No obstante, de acuerdo al artículo 5 de la ley 1314 de 2009, el revisor fiscal en el desarrollo de la auditoría integral deberá desarrollar la auditoría financiera con base en las NIAs.

Ahora bien, es preciso rescatar la importancia de adoptar las NIAs en Colombia, dado que las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) contempladas en el artículo séptimo (7) de la Ley 43 de 1990, carecen de los elementos que avalen la calidad del trabajo del auditor.

Convergencia mexicana con las NIAs

Como señala Ramírez et al 2011, en este país el proceso de convergencia con las NIAs se consumará el 1 de enero de 2012, cuando de acuerdo al pronunciamiento del Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC (IMCP, 2009), se abroguen las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y se sustituyan por el contenido integro de las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la IFAC.

Metodología, hipótesis y objetivos

El objetivo perseguido (Cuadro 1) fue analizar en qué medida el uso efectivo de los FC-450, que los auditores deben utilizar para evaluar la naturaleza y circunstancias que rodean a cada error detectado en la auditoría de estados financieros - a pesar de que éstos no sean numéricamente importantes, de acuerdo a la nueva NIA 450, deberán documentarse, informarse, corregirse y, bajo ciertas circunstancias, revelarse como una salvedad en el informe de auditoría y en los estados financieros auditados - afecta favorable o desfavorablemente a la calidad de la información financiera que las empresas auditadas publican.

Cuadro 1

Objetivos específicos e hipótesis del estudio empírico

objetivo e hipótesis	
Comparar el grado de acuerdo existente entre los auditores de Colombia (CPCO) respecto a la utilización efectiva de los FC-450	
H_0 “Los ACo presentan un distinto grado de acuerdo respecto al uso efectivo de los FC-450”	H_1 “Los ACo presentan un mismo grado de acuerdo respecto al uso efectivo de los FC-450”

Hipótesis perseguidas por la investigación, se centra en comparar si el grado de acuerdo entre los auditores de Colombia es igual respecto al uso efectivo de los factores cualitativos de la materialidad.

Para contrastar las hipótesis, en primer lugar se utilizó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov para analizar el supuesto de normalidad en las variables, confirmando que en todos los casos existía una distribución asimétrica. Por lo tanto, las pruebas utilizadas fueron, en un principio, de tipo no paramétrico. Sin embargo, al considerar que en muestras mayores a 30 observaciones se pueden aplicar pruebas paramétricas, aunque la distribución de la variable se desvíe de la normalidad, se utilizó la prueba T (paramétrica) para comprobar la significación de una diferencia de medias con un valor inicial asumido igual a tres. De forma complementaria, los datos fueron analizados mediante herramientas de estadística descriptiva, con tablas de contingencia, con un análisis de frecuencias y con el estadístico inferencial U de Mann-Whitney (prueba no paramétrica).

Como instrumento para la recolección de información se utilizó el modelo que Montoya del Corte utilizó para España (2008) y la adaptación que para México realizó Ramírez Cacho (2009), consistió en un cuestionario con tres bloques de preguntas diseñado para ser contestado como una encuesta de respuesta anónima.

El primer bloque contenía una serie de cuestiones enfocadas a conocer ciertos atributos de los sujetos encuestados que permitieran caracterizarlos estadísticamente.

El segundo bloque incluía 12 preguntas y recopilaba información que no es relevante para el análisis que se presenta.

El tercer bloque incluía 23 preguntas, cada una de ellas relacionada con distintas consecuencias que podrían derivarse – por la aplicación estricta de los FC450- sobre ciertos ámbitos de la función auditora.

Para clasificar y ponderar las respuestas de los bloques II y III se utilizó una escala Likert, que consideraba un desacuerdo total con el número 1, desacuerdo parcial con el 2, indiferencia con el 3, un acuerdo parcial con el 4 y con el 5 una posición de acuerdo total con las cuestiones planteadas.

Mediante el índice alfa de Cronbach (1951) se determinó que las respuestas de los sujetos a las preguntas de los bloques II y III cumplieran con la requerida fiabilidad, obteniendo, de acuerdo con Hair et al. (2004:394) excelentes resultados y, por tanto, evidenciando que el cuestionario tenía una gran consistencia interna.

La muestra analizada estuvo constituida por aquellos sujetos que potencialmente tenían la facultad de emitir dictámenes de auditoría, pues son los que en última instancia deciden el contenido y, por tanto, las salvedades a introducir en los mismos.

En la ficha técnica que recoge la tabla 1, se muestran estos y otros aspectos de la investigación

Tabla 1

Ficha técnica de la encuesta

Ámbito geográfico y Universo de sujetos	COLOMBIA 1600 Revisores Oficiales de Cuentas radicados en Santa Fe de Bogotá adscritos a la Superintendencia Financiera de Colombia	MÉXICO 6250 Auditores adscritos al IMCP
Método para obtener la información y selección de la muestra	Aplicación aleatoria online	Aplicación masiva online
Periodo	Diciembre 2010 – marzo 2011	Octubre 2008-Marzo 2009
Tamaño de la muestra y error	100 encuestas válidas	101 encuestas validas
Nivel de Confianza	95% ($z = 1,96$) para el caso más desfavorable $p = q = 0,5$	
Tratamiento de los datos	SPSS v.17.0 o posteriores.	

Se especifica la procedencia del universo y muestra de auditores colombianos encuestados en México y en Colombia, así como los periodos de aplicación y las encuestas válidas obtenidas.

Fuente: elaboración propia a partir de Ramírez Cacho (2009)

Resultados

Una vez descrita la metodología aplicada, a continuación se exponen los principales resultados alcanzados, que por cuestiones de espacio se circunscriben exclusivamente a Colombia.

Los datos arrojados por la encuesta de opinión aplicada a una muestra de auditores financieros y/o revisores fiscales que ejercen en la ciudad de Santafé de Bogotá DC, fueron analizados mediante técnicas de estadística descriptiva e inferencial.

Para obtener una descripción de las características personales y profesionales de los auditores encuestados, se utilizó el análisis de frecuencias sobre la información obtenida en el bloque I de la encuesta. Los resultados alcanzados demostraron que:

Características personales

La distribución de los encuestados en cuanto a la variable género se concentra en un 62% en hombres, así la mayoría de los auditores financieros o revisores fiscales tienen una edad entre 46 y 55 años (38%), le siguen con un porcentaje del 22% los auditores ubicados en el rango de 26-35 años y de 36 - 45 años.

Características profesionales

Respecto a la formación académica de los auditores que conforman la muestra el 100% son profesionales de la Contaduría Pública, de los cuales un 84% posee una experiencia de 6 - 10 años y el 48% cuenta con postgrado en áreas económicas.

En cuanto a la experiencia profesional en auditoría el 41% se ubica en el rango de 5 a 10 años, mientras que el 27% presenta una experiencia en este campo, de más de 20 años. Con relación a la forma de ejercicio de la auditoría, el 56% trabaja como contador independiente y el 26% ejerce como socio de una firma de auditores. Relativo al nivel de facturación el 30% de los auditores independientes devenga entre \$26.640.000 y \$66.660.000 frente al 22% el cual obtiene ingresos superiores a los \$66.660.000. Mientras que el 46% de las sociedades registran ingresos que exceden la suma de \$666.660.000. Tomando en consideración el número de empresas auditadas en el último año, el 16% señala haber evaluado más de 20 empresas. El 16% de profesionales desarrolla su trabajo en instituciones que cotizan en bolsa, el 4% en instituciones de crédito y el 80% en los demás sectores de la economía.

Posición de los auditores colombianos frente a los factores cualitativos de la materialidad

En cuanto al grado de acuerdo existente entre los auditores de Colombia (CPCO) respecto a la utilización efectiva de los factores cualitativos contemplados en la NIAR 450, tenemos que:

En la tabla 2 se recoge la escala obtenida a partir de la evaluación por parte de los auditores financieros y/o revisores fiscales a cada uno de los factores cualitativos y su respectiva desviación típica.

TABLA 2

La predisposición de los auditores colombianos hacia el uso de los FC-450

Factores cualitativos de la materialidad en auditoría (NIAR 450)	Valor medio	Desviación Típica
1. Afecta el cumplimiento con requisitos regulatorios;	3.92	0.944
2. Afecta el cumplimiento con convenios de deudas u otros requerimientos contractuales;	4.10	0.647
3. Se relaciona con la selección incorrecta o el uso de una política contable que tiene un efecto inmaterial sobre los estados financieros del periodo actual, pero probablemente tiene un efecto material sobre los estados financieros de los futuros ejercicios;	3.56	0.97
4. Muestra un cambio de utilidades u otras tendencias, especialmente en el contexto general económico y condiciones de la industria;	3.86	0.88
5. Afecta indicadores utilizados para evaluar la situación financiera de la entidad, los resultados de operaciones o flujos de efectivo;	3.74	1.08
6. Afecta la información de segmento presentada en los estados financieros (por ejemplo, la importancia de un asunto para un segmento u otra parte del negocio de la entidad, que ha sido identificado que juega un papel importante en las operaciones de la entidad o en la rentabilidad);	3.74	0.89
7. Tiene un efecto de incremento en la compensación de la Administración, por ejemplo por asegurar que los requisitos para un bono u otros incentivos son satisfactorias;	3.72	1.06
8. Es significativo tomando en cuenta el entendimiento del auditor, respecto a comunicaciones previamente conocidas de usuarios, por ejemplo, en relación con el presupuesto de utilidades;	3.72	0.73
9. Se relaciona con asuntos que implican intereses particulares (por ejemplo; si partes externas a la transacción son relacionadas con los miembros de la Administración de la entidad);	4.10	0.86

10. Es una omisión de información no expresamente requerida por las normas de información financiera aplicables, pero que en el juicio del auditor es importante para el entendimiento de los usuarios sobre la situación financiera, los resultados de la operación o los flujos de efectivo de la entidad;	3.74	1.02
11. Afecta otra información que será comunicada en otros documentos que contiene los estados financieros auditados (por ejemplo, la información para ser incluida en una “Carta de sugerencias para la Administración” o una “Revisión financiera y operativa” que razonablemente pueda esperar influir en las decisiones económicas de los estados financieros.	3.80	0.99
Valor promedio de los once factores cualitativos 3.82		

Escala de valores medios para los factores cualitativos: La evaluación se ha realizado con base en la escala Likert de 5 puntos, así: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, y 5= Totalmente de acuerdo.

Con base en el promedio de los valores medios obtenidos (3.82), se puede concluir que los auditores colombianos encuestados revelaron estar de acuerdo en revelar, como una salvedad en el informe de auditoría y en los estados financieros auditados, las incidencias detectadas en la auditoría (relacionados con los once factores contemplados en la NIAR 450). Es de resaltar la posición de acuerdo generalizada para la totalidad de los factores compartida por los encuestados.

Dado que la valoración de los factores es diferente, la tabla 3 presenta la escala de importancia de cada uno.

TABLA 3

Posición de los auditores frente a los factores cualitativos

Factores cualitativos de la materialidad en auditoría (NIAR 450)	En Desacuerdo (1-2) %	Indiferente (3) %	De acuerdo (4-5) %	Puntaje %
1. Afecta el cumplimiento con requisitos regulatorios;	12	12	76	100
2. Afecta el cumplimiento con convenios de deudas u otros requerimientos contractuales;	2	10	88	100
3. Se relaciona con la selección incorrecta o el uso de una política contable que tiene un efecto inmaterial sobre los estados financieros del periodo actual, pero probablemente tiene un efecto material sobre los estados financieros de los futuros ejercicios;	22	12	66	100
4. Muestra un cambio de utilidades u otras tendencias, especialmente en el contexto general económico y condiciones de la industria;	12	10	78	100
5. Afecta indicadores utilizados para evaluar la situación financiera de la entidad, los resultados de operaciones o flujos de efectivo;	18	20	62	100
6. Afecta la información de segmento presentada en los estados financieros (por ejemplo, la importancia de un asunto para un segmento u otra parte del negocio de la entidad, que ha sido identificado que juega un papel importante en las operaciones de la entidad o en la rentabilidad);	2	10	74	100
7. Tiene un efecto de incremento en la compensación de la Administración, por ejemplo por asegurar que los requisitos para un bono u otros incentivos son satisfactorias;	4	14	74	100
8. Es significativo tomando en cuenta el entendimiento del auditor, respecto a comunicaciones previamente conocidas de usuarios, por ejemplo, en relación con el presupuesto de utilidades;	4	32	64	100
9. Se relaciona con asuntos que implican intereses particulares (por ejemplo; si partes externas a la transacción son relacionadas con los miembros de la Administración de la entidad);	10	2	88	100

10. Es una omisión de información no expresamente requerida por las normas de información financiera aplicables, pero que en el juicio del auditor es importante para el entendimiento de los usuarios sobre la situación financiera, los resultados de la operación o los flujos de efectivo de la entidad;	18	14	68	100
11. Afecta otra información que será comunicada en otros documentos que contiene los estados financieros auditados (por ejemplo, la información para ser incluida en una “Carta de sugerencias para la Administración” o una “Revisión financiera y operativa” que razonablemente pueda esperar influir en las decisiones económicas de los estados financieros.	12	12	76	100
Porcentaje general				
11			75	100
14				

Atendiendo la hipótesis planteada de igual manera la tabla 3 corrobora el grado de acuerdo de los contadores con la aplicación de los factores, mostrando cómo el factor 2 y 9 obtienen el mayor porcentaje de importancia. El mismo análisis demuestra un nivel de menor relevancia para los factores 5.8 y 3.

Por último, al aplicar el procedimiento de la Prueba T con un valor neutral igual a 3 (indiferencia), se confirma la validez de la hipótesis “los CPCO presentan un distinto grado de acuerdo respecto al uso efectivo de los FC-450”. Ver tabla 4.

TABLA 4

Nivel de significancia de los factores cualitativos- Prueba T (T- test)

Factores cualitativos de la materialidad en auditoria (NIAR 450)	t	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
1. Afecta el cumplimiento con requisitos regulatorios;	6.890	.000	.920
2. Afecta el cumplimiento con convenios de deudas u otros requerimientos contractuales;	12.025	.000	1.100
3. Se relaciona con la selección incorrecta o el uso de una política contable que tiene un efecto inmaterial sobre los estados financieros del periodo actual, pero probablemente tiene un efecto material sobre los estados financieros de los futuros ejercicios;	4.073	.000	.56000
4. Muestra un cambio de utilidades u otras tendencias, especialmente en el contexto general económico y condiciones de la industria;	6.904	.000	.86000
5. Afecta indicadores utilizados para evaluar la situación financiera de la entidad, los resultados de operaciones o flujos de efectivo;	4.825	.000	.74000
6. Afecta la información de segmento presentada en los estados financieros (por ejemplo, la importancia de un asunto para un segmento u otra parte del negocio de la entidad, que ha sido identificado que juega un papel importante en las operaciones de la entidad o en la rentabilidad);	5.819	.000	.74000
7. Tiene un efecto de incremento en la compensación de la Administración, por ejemplo por asegurar que los requisitos para un bono u otros incentivos son satisfactorias;	4.759	.000	.72000
8. Es significativo tomando en cuenta el entendimiento del auditor, respecto a comunicaciones previamente conocidas de usuarios, por ejemplo, en relación con el presupuesto de utilidades;	6.978	.000	.72000
9. Se relaciona con asuntos que implican intereses particulares (por ejemplo; si partes externas a la transacción son relacionadas con los miembros de la Administración de la entidad);	9.012	.000	1.10000
10. Es una omisión de información no expresamente requerida por las normas de información financiera aplicables, pero que en el juicio del auditor es importante para el entendimiento de los usuarios sobre la situación financiera, los resultados de la operación o los flujos de efectivo de la entidad;	5.098	.000	.74000
11. Afecta otra información que será comunicada en otros documentos que contiene los estados financieros auditados (por ejemplo, la información para ser incluida en una “Carta de sugerencias para la Administración” o una “Revisión financiera y operativa” que razonablemente pueda esperar influir en las decisiones económicas de los estados financieros.	5.715	.000	.80000

Conclusiones

El estudio realizado demuestra la importancia que los auditores financieros y /o revisores fiscales en Colombia otorgan a la vertiente cualitativa de la materialidad. Situación que denota la necesidad apremiante de acercamiento hacia las NIAs, dado que las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas de Colombia (NAGA) no constituyen un referente suficiente para el desarrollo de la función auditora en el país.

Asimismo, la investigación presenta el grado de acuerdo existente entre los auditores financieros y/o revisores fiscales en Colombia (CPCO), respecto a la utilización efectiva de los factores cualitativos de la materialidad contemplados en la Norma Internacional de Auditoría (NIAR 450).

Lo anterior, con base en la opinión dada por los profesionales encuestados, respecto a la necesidad de revelar como una salvedad en el informe de auditoría y en los estados financieros auditados las incidencias detectadas relacionadas con los factores cualitativos de cuantía reducida.

Referencias Bibliográficas

- Brody, R.G., D.J. Lowe, y Pany, K. (2003): “Could \$51 Million be Immaterial When Enron Reports Income of \$105 Million?” en *Accounting Horizons*, Vol. 17, N. ° 2.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública (2008): “Orientación profesional sobre el ejercicio de la revisoría fiscal”. Disponible en: <http://www.jcconta.gov.co/>.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública (2011, 22 de junio): “Direccionamiento estratégico del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales”, Disponible en: <http://www.ctcp.gov.co/>.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 1314 de (2009). Diario Oficial No. 47.409, 2009, 13 de Julio.
- Cronbach, L. J. (1951): “Coefficient alpha and the internal structure of tests”, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- García Benau, M. ^a A., Humphrey, C., Moizer, P. y Turley, S. (1993): “La

- auditoría y sus expectativas: los casos de España y del Reino Unido”, ICAC, Monografía N.º 24, Madrid.
- García Delgado, S. (1994): “La importancia relativa en la auditoría financiera”, Tesis doctoral, Universidad del País Vasco.
- Hair, J. F. JR., Bush, R. P. y Ortinau, D. J. (2004): “Investigación de mercados en un ambiente de información cambiante”, México (2da ed.): McGraw-Hill.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2010, 5 de diciembre): “Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pro-n-o-n-u-n-c-e-m-e-n-t-s 2010”, Disponible en: <http://www.ifac.org/Store>.
- International Organization of Securities Commissions (IOSCO) (2009, 11 de Junio): “IFAC Welcomes IOSCO Support of New Clarity ISAs and their Role in Building Investor Confidence”, Media Release, New York. Disponible en <http://www.ifac.org/MediaCenter>
- Ng, T. B-P. (2007): “Auditor’s decisions on audit differences that affect significant earnings thresholds”, *Auditing*, 26(1), 71-89.
- Martínez García, F. J.; Ramírez Cacho, S. I.; Montoya del Corte, J. y Fernández-Laviada, A. (2008): “Una aproximación a la nueva normativa internacional de la materialidad en auditoría y su repercusión sobre las normas de Colombia, España y México”, *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, 35, 11-39.
- (2010): “La importancia relativa en auditoría. La nueva normas internacionales en comparación con la normativa vigente en Iberoamérica”, *Contaduría y Administración*, 230 (enero-abril): 77-103.
- Montoya del Corte, J. (2008): “La vertiente cualitativa de la materialidad en auditoría: Marco teórico y estudio empírico para el caso español”, Tesis doctoral, Universidad de Cantabria. Premiada y publicada en la serie Tesis por la Fundación de Cajas de Ahorro (FUNCAS) Madrid 2009.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2008, mayo 15): “Problemas prácticos y cuestiones relacionadas con la aplicación de las normas internacionales de auditoría 2008”, Disponible en: <http://www.unctad.org>
- Ramírez Cacho, S. I., (2009): “La materialidad en auditoría. Contexto internacional y situación en algunos países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones. Estudio empírico para México”, Tesis Doctoral Inédita. Universidad de Cantabria.

Capítulo VI.

Estrategias de cobertura para minimizar el riesgo financiero en las PyMEs

Mtro. José Antonio Hernández González²⁴

Mtra. Teresa de Jesús Vargas Vega

Resumen

La exposición al riesgo es un tema muy poco explorado en las Pequeñas y Medianas Empresas, tanto en la literatura escrita del tema como en su aplicación en la vida ordinaria de las mismas; de facto temas como éste se han circunscripto a las grandes empresas, las cuales llegan a contratar de manera externa servicios de valuación del mismo o en menor medida cuentan con un área especializada en el tema.

La finalidad del presente es llevar de una forma sencilla para el lector la interpretación de las definiciones de riesgo, sus formas de medición y una estructura genérica para la construcción de una estrategia para su control y cobertura. Se incluye una medición práctica del riesgo de quiebra de una empresa con el modelo Z Score construido desde el uso de las razones financieras y la interacción entre las mismas.

Introducción

El riesgo y su aversión a él, son temas ampliamente estudiados en el entorno de las grandes empresas; sin embargo, en el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas es un proceso que se lleva en su gran mayoría de forma empírica y de

²⁴ Mtro. José Antonio Hernández González: Profesor-Investigador de la Licenciatura en Contaduría. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Correo electrónico: janthdz@uaeh.edu.mx

Mtra. Teresa de Jesús Vargas Vega: Profesora-Investigadora de la Licenciatura en Contaduría. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Correo electrónico: tvargasv@hotmail.com

una forma no estructurada, esto pone en franca desventaja a los propietarios de las mismas y con pocas alternativas de acción.

En este capítulo buscamos incluir una herramienta de trabajo que le permita a las Pequeñas y Medianas Empresas tener una mejor planeación para hacer frente a los riesgos sistémicos y asistémicos a los que se encuentra expuesta en la realización de sus actividades primarias. Se propone un modelo de medición que le permite al empresario conocer que tan cerca se encuentra de un proceso de quiebra y las posibles alternativas de acción para evitarla. Este modelo requiere que los empresarios fortalezcan sus procesos de información financiera, en la cual se basa y le permita tomar decisiones apropiadas en busca del desarrollo de la empresa.

De igual manera exploramos una serie de riesgos internos y su impacto financiero en las empresas; este tipo de riesgos conllevan costos ocultos, los cuales se relacionan directamente con la estructura organizacional y operativa de la empresa, situación que está en pleno control de la administración de esta.

Definiciones y clasificación de riesgo

El reconocimiento de obtener un resultado diferente a lo pronosticado se define como riesgo; en el que las acciones y actividades realizadas al poner sus recursos económicos y financieros en una inversión o en un negocio generan una pérdida o una ganancia. De otra forma lo podemos definir como la probabilidad que tiene una inversión o una empresa de no generar las ganancias esperadas por los inversionistas o propietarios de las mismas, e inclusive llegara a tener una serie de pérdidas.

De tal forma que lo podemos definir como la probabilidad que tiene una inversión o una empresa que no genere las ganancias esperadas por los inversionistas o propietarios de las mismas, e inclusive llegara a tener una serie de pérdidas.

Figura 1
Clasificación del Riesgo



Fuente: Elaboración propia siguiendo Gitman, Laurence (2009)

Esta probabilidad esencialmente está dada por las características propias de la empresa y las del mercado en el cual se encuentra inmersa. Las primeras de ellas se encuadran en el denominado riesgo asistémico, el cual se encuentra bajo el control de la empresa; las segundas de ellas se encuentran en el denominado riesgo sistémico, del cual la empresa sólo puede generar estrategias para enfrentarlo y no para controlarlo (Reuters Agency, 2001).

En muchas de las ocasiones el primero de ellos es también conocido como diversificable, puesto que este representa todo aquello que deriva de la administración de la empresa, como puede ser la negociación de un contrato colectivo, el mejoramiento y diversificación de los procesos productivos, la firma de nuevos contratos o la terminación de existentes; este tipo de riesgo puede enfrentarse directamente con la toma de decisiones derivadas de procesos de diagnóstico y planeación organizacional que reduzcan las áreas de oportunidad (Gitman L., 2003).

El segundo de ellos, también conocido como no diversificable, puesto que está relacionado con sucesos ocurrentes fuera de la empresa, pero que tienen un impacto directo en sus resultados financieros. La denominación de no diversificable es debido a que las decisiones de la empresa no lo eliminan, sino

que sólo buscan aminorar sus efectos negativos o tener un mejor beneficio de sus efectos positivos. Las empresas están expuestas a este tipo riesgo por las consecuencias que en el mercado tienen sucesos como la inflación, la variación en el tipo de cambio, el cambio en las leyes o el cambio en los hábitos de consumo de la sociedad.

Siendo la maximización de la riqueza uno de los objetivos de toda empresa, los inversionistas o propietarios de las empresas siempre buscarán en todo momento preferirán una situación de mayor certidumbre sobre aquéllas con cierto nivel de incertidumbre; esta situación se puede definir como aversión al riesgo (Block & Hirt, 2008).

Una de las características que guarda el riesgo, es que tiene una relación directa con su capacidad de generar rendimientos; esto significa que entre más riesgo tenga una inversión o una operación económica o comercial, debe proporcionar una mayor amplitud de rendimiento; por lo que a mayor sea la gama de rendimientos, también es más amplia la gama de riesgos (Gitman L. J., 2009).

Al ser cada inversionista libre de la elección de sus procesos de inversión, es libre de decidir qué tanto está dispuesto a asumir el riesgo que ésta tenga en busca de un rendimiento. En este punto toma importancia para el inversionista su capacidad para identificar si es tolerante o no al riesgo; estableciéndose como un inversionista moderado, tomador de riesgo o inversionista agresivo. El cuadro1 muestra la forma de medir la capacidad.

Cuadro 1
Medición de la tolerancia al riesgo

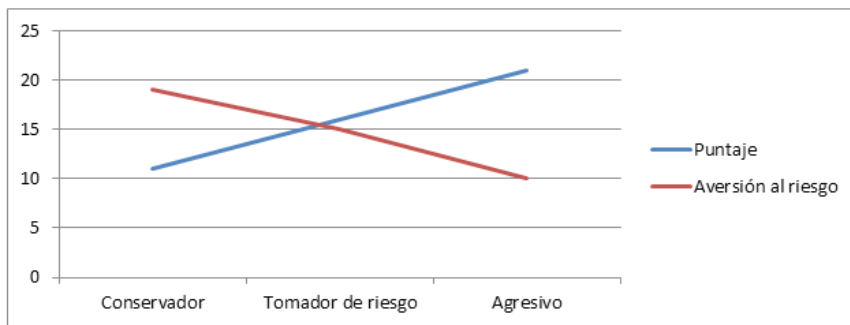
Cuestionamientos	Posibles respuestas
¿Cuál de los incisos describe mejor su sentir hacia la inversión	1. Mejor seguro que arrepentido 2. Moderación en todas las cosas 3. El que no arriesga no gana

¿Qué es lo más importante para usted?	1. Ingreso constante 2. Ingreso constante y crecimiento 3. Rápida apreciación
¡Ganó! ¿Qué premio elegiría?	1. 4,000 en efectivo 2. Una probabilidad de 50% de ganar 10,000 3. Una probabilidad de 20% de ganar 100,000
Las acciones que tiene en una cuenta de retiro bajaron 20% desde el último trimestre. Los expertos de mercado son optimistas ¿Qué haría usted?	1. Vender las acciones para evitar más pérdidas 2. Mantener las acciones y esperar recuperarse de su pérdida 3. Invertir más dinero en las acciones. Si antes valían la pena, ahora es una ganga invertir
Las acciones que mantiene en su cuenta de ahorros han subido repentinamente 20%. Usted no cuenta con más información. ¿Qué haría?	1. Vendería las acciones y aseguraría mis ganancias 2. Las mantendría con la esperanza de obtener mayores ganancias 3. Invertiría más dinero en las acciones, ya que podría subir el precio
¿Adquiriría un préstamo para aprovechar una buena oportunidad de negocio?	1. Nunca 2. Probablemente 3. Si
¿Cómo se definiría asimismo como inversionista?	1. Conservador 2. Tomador de riesgo moderado 3. Agresivo
Para determinar su posición como inversionista, debe sumar el valor que tiene el inciso de cada respuesta que eligió. • 7 a 11 puntos, es usted un inversionista conservador • 12 a 16 puntos, es usted un inversionista tomador de riesgos • 17 a 21 puntos, es un inversionista agresivo	

Fuente: Gitman, Laurence (2009)

Esto implica que un inversionista, entre más agresivo se vuelva al riesgo, es menos adverso al mismo, pero aun cuando esta apreciación se note obvia, abre la apertura a una relación adicional a la citada aversión. Como se muestra en la siguiente figura 2.

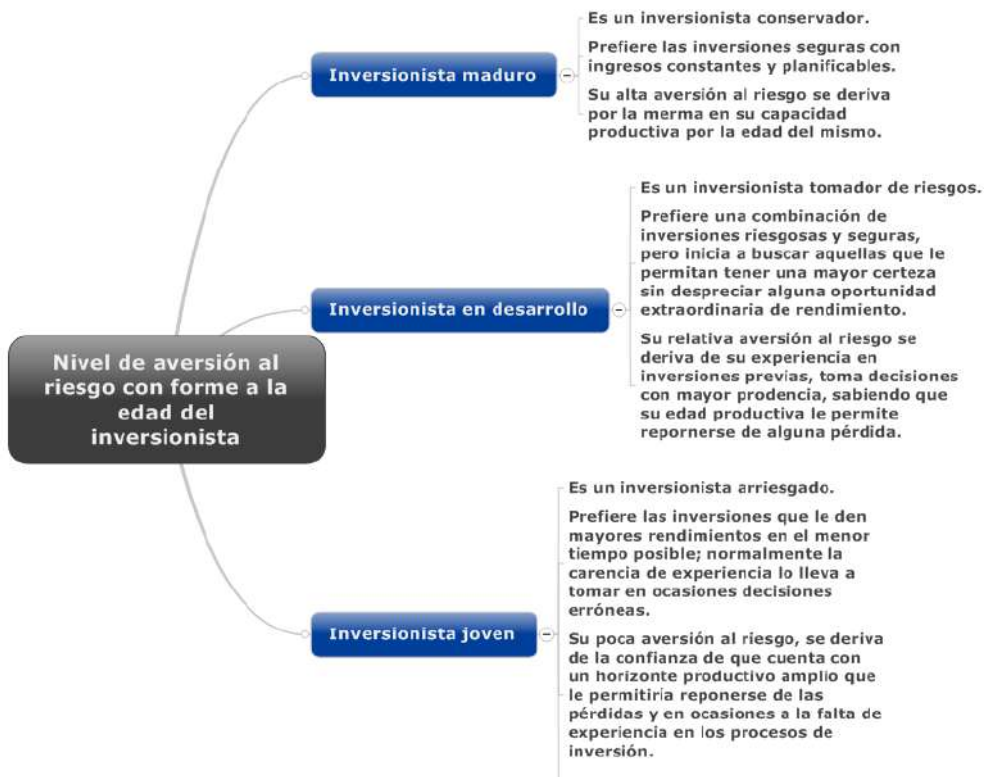
Figura 2
Relación aversión al riesgo y la tolerancia al mismo



Fuente: Elaboración propia siguiendo Gitman, Laurence (2009)

Esta es inversamente proporcional a la edad del inversionista; esto significa, que conforme el tiempo y la edad se van acumulando en el inversionista éste se vuelve más adverso al riesgo; es decir, busca inversiones que le otorguen mayor certeza en los rendimientos que vaya a obtener aun cuando estos puedan ser menores.

Figura 3
Descripción de la aversión al riesgo según la edad del inversionista



Fuente: Elaboración propia siguiendo Gitman, Laurence (2009)

Identificación de las fuentes de riesgo

Un adecuada atención del riesgo se debe a la identificación de su origen; en este sentido, debe conocer específicamente cuáles son sus fuentes, por lo que a continuación explicaremos con detalle su origen y su forma de atención con forme a su origen.

Fuentes internas de riesgo

Así como el riesgo lo hemos podido catalogar en sus términos sistémico y asistémico; las fuentes del mismo están plenamente ligadas a esta clasificación. La segunda clasificación del riesgo se refiere a todas aquellas acciones que se realizan al interior de la empresa y que tienen un impacto en el desempeño de la misma; por lo que podemos reafirmar que son completamente atribuibles a la administración de la empresa; es decir, al proceso administrativo que tiene implantado y el estilo de gestión de la misma.

Este tipo de riesgos inician desde la habilitación profesional o empírica del propietario o titular de pequeña o media empresa. Este punto implica el conocimiento del giro en un entorno de mercado, el diseño y la implementación de los procesos productivos y la estructura organizacional de la misma empresa. Podemos detallar de mejor manera estos puntos en la siguiente cuadro (2):

Cuadro 2
Riesgos internos de la empresa

Tipología de riesgo interno	Descripción	Impacto financiero en la entidad
Habilitación profesional o empírica	Se refiere a la preparación profesional para la administración de una entidad productiva o cuando menos el conocimiento de su desarrollo por experiencia obtenida en el desarrollo de actividades subordinadas en otra entidad. La acumulación de conocimientos al paso del tiempo le debe referir una ventaja para el desarrollo de acciones que le permitan tener un mejor desempeño, la carencia de los mismos le puede llevar a comisión de una inadecuada toma de decisiones que no le permitan cuando menos tener una estabilidad operativa de la empresa.	La carencia de capacidad técnica, lleva consigo a una inadecuada toma de decisiones, que se ve directamente reflejado en una inadecuada atención del mercado, lo que impacta negativamente en los ingresos de la entidad económica.
Conocimiento del entorno económico de la entidad	Se refiere al conocimiento del entorno económico y al desempeño de la empresa dentro del mismo, aunque se pudiera confundir con un factor externo, la toma decisiones sobre el rumbo que toma la empresa al interior del mercado es del responsable de la entidad económica.	La toma de decisiones sin el conocimiento pleno del mercado, puede llevar a la entidad a competir en un mercado donde no tenga la posición competitiva, puede conducirla a no tener los ingresos adecuados para financiar a la empresa, o llevarla a realizar inversiones que no correspondan a las características que el mercado demanda.

Diseño e implementación de los procesos productivos	La falta de conocimientos y experiencia en el proceso productivo o de prestación de servicios, puede llevar a constituir procesos ineficientes, pueden llevar a tener un aparato productivo insuficiente o excesivo de lo que demanda de productos terminados el mercado.	La insuficiencia productiva, provoca que la empresa no obtenga mayores ingresos de los que actualmente genera. Esto se ve relegado en una baja rentabilidad de la misma. Por otro el exceso de inversión implica una reducción en la rentabilidad de la empresa, dado que el costo fijo por depreciación de los activos se transfiere directamente a la producción y se refleja en precio de venta; lo cual provoca una lenta recuperación de la inversión y limita las posibilidades de crecimiento y expansión de la misma.
Diseño e implementación de la estructura organizacional	Se refiere a la adecuada definición de las estructuras organizacionales y de mando, la delegación de funciones y responsabilidades en la operación de la entidad económica.	La mala definición de estas líneas, provoca en la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresa, ambigüedades en su estructura operativa; con la existencia de duplicidad de funciones, incertidumbre operativa, dobles líneas de mando sobre un área. Este tipo de sucesos genera costos ocultos que la gran mayoría de las ocasiones no son cuantificadas por las empresas y que impactan directamente en la rentabilidad de la misma y en su eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Fuentes externas de riesgo

Estas se encuentran determinadas por sucesos externos a la entidad económica; sin embargo, parte de la exposición de este riesgo se deriva de la misma naturaleza de la empresa.

En el siguiente cuadro podremos clasificar de una forma concreta el origen de este tipo de riesgos que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas:

Cuadro 3
Riesgos externos de la empresa

Tipología de riesgo externo	Descripción	Impacto financiero en la entidad
Origen Económico	Se refiere a los efectos que generan los cambios en las variables tanto micro como macro-económicas.	Este tipo de riesgos se encuentran estrechamente ligados a tipo de mercado que generan las empresas. En términos iniciales la exposición a las variaciones en el tipo de cambio para empresas que importan materias primas o exportan sus productos terminados, afecta de manera directa a la rentabilidad y al flujo de efectivo de las mismas; un incremento en el tipo de cambio para empresas que importan materias primas, elevaba de manera proporcional sus costos de producción, en el caso de las empresas exportadoras un decremento en el tipo de cambio provoca que sus ingresos y su margen de rentabilidad sea menor. Otro proceso de carácter económico, es el incremento generalizado de precios denominado inflación. Esta tiene dos vertientes; la primera de ellas hacia el consumidor que ve mermado su poder adquisitivo y por ende reduce el consumo de productos, principalmente de aquellos que no son de la canasta básica; la segunda de ellas es la denominada inflación del productor, que representa el incremento generalizado de los precios de su cadena productiva, incrementando sus costos de producción y reduciendo su rentabilidad sobre ventas. Normalmente las empresas combaten este tipo de riesgos con la reducción de la planta productiva en mano de obra o personal administrativo.

Origen Político	Se refiere a los efectos que generan los cambios en las políticas de estado así como los ordenamientos legales.	Los cambios en la normativa que impacta la operación de las entidades económicas, principalmente se ve reflejada en las condiciones tributarias; esto puede implicar en una mayor carga tributaria la cual no sólo genera una mayor erogación de recursos en el pago de impuestos, sino también un incremento en el precio de sus productos al consumidor final con la existencia, incremento o creación de impuestos especiales a sus productos; aunado a lo anterior, la existencia de cuadros fiscales complejos, obliga a las entidades económicas a erogar una mayor cantidad de recursos en personal administrativo o en la contratación de servicios externos para el control y administración de la carga fiscal, incrementando los gastos de administración de la empresa. Las empresas normalmente atienden este tipo de sucesos con incremento en los precios, que por efecto económico tienden a vender menos.
Origen Social	Se refiere a los efectos que generan los cambios en las condiciones sociales así como las preferencias de consumo o los intereses colectivos como sociedad.	Los movimientos de carácter social están plenamente vinculados con la actividad productiva de una zona, una región o un país; el establecimiento de entidades económicas normalmente generan buenas expectativas, sobre todo por la generación de empleos locales; sin embargo, cambios en las estructuras e intereses sociales pueden afectar las operaciones de una entidad económica, las influencias religiosas sobre el consumo de determinados productos, las manifestaciones colectivas, las condiciones de falta de seguridad pública e inclusive el cambio generacional o los fenómenos de migración e inmigración pueden alejar a clientes, proveedores e inversionistas por considerar de riesgo en especial si las entidades económicas son parte de una cadena productiva.

Medidas de cuantificación del riesgo

La medida más ordinaria para la medición del riesgo, es por medio de las medidas de tendencia, dispersión o correlación estadística; éstas nos permiten conocer el desempeño histórico que tienen variables económicas o los indicadores de desempeño de las empresas. Este tipo de procedimientos describe de una forma cuantitativa el panorama en el que se encuentra inmersa la entidad económica.

La primera de estas medidas que se utiliza es la desviación estándar, cuya fórmula se muestra a continuación:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Donde se mide la distancia promedio de los sucesos de la línea de la media; para este proceso se entiende que entre más grande se este indicador, el riesgo de la variable sujeta de medición es mayor.

La segunda de estas es el factor de correlación cuya fórmula de cálculo es la siguiente:

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

Este coeficiente, a diferencia de la Desviación Estándar, mide la relación que existe entre dos variable; es decir, el efecto que tiene una sobre otra; en términos financieros y económicos este indicador se conoce como beta y se representa con el símbolo β ; los resultados que pueden considerarse de este indicador pueden ser positivos o negativos. Teniendo en cuenta lo anterior, un indicador negativo en la unidad implica que el comportamiento de las variables son inversos en la misma proporción, un resultado positivo en la unidad implica que el comportamiento de las variables se encuentran positivamente relacionados y guardan siempre el mismo comportamiento. Los resultados de beta pueden ser superiores a la unidad positiva y menores a la unidad negativa;

el intervalo de los posibles resultados de beta transita por el resultado 0, el cual implica que las variables no tienen relación.

Otra de las medidas con las cuales se puede medir la exposición al riesgo de una empresa, es con el Z Score (Altman, 2005) en el cual se establece una serie de parámetros, que con base a la información financiera de la empresa, se determina si se encuentra cerca de la quiebra o no.

Tabla 1
Interpretación de resultados de Z Score

Variable	Empresas de manufactura	Empresas en general	Valores a considerar en:	
			Quiebra	Fuera de quiebra
	0.717	6.560	(0.061)	0.414
	0.847	3.260	(0.626)	0.355
	3.107	6.720	(0.318)	0.154
	0.420	1.050	0.494	2.684
	0.998		1.503	1.939

Valores de referencia		
Libre de riesgo si el valor es mayor a:	2.90	2.90
En quiebra si es menor a:	1.23	1.10

Valores promedio de las empresas		
Sin riesgo de quiebra	4.14	7.70
En quiebra	0.15	(4.06)

En forma algebraica estos valores se calculan de la siguiente manera:

Para empresas de manufactura

$$Z=0.717x_1+0.847x_2+3.107x_3+0.42x_4+0.998x_5$$

Para empresas en general

$$Z=6.56x_1+3.26x_2+6.72x_3+1.05x_4$$

Este último indicador, le debe permitir a la empresa poder medir de mejor manera su exposición al riesgo, puesto que al ser calculado con base a sus indicadores de desempeño, puede identificar plenamente cuáles son sus principales áreas de oportunidad.

Diseño de estrategias para la cobertura del riesgo

El proceso de diseño de estrategias inicia con procesos de Innovación y Desarrollo, donde se involucra la conjunción de conocimientos tanto de los procesos de operación de las entidades económicas como técnicos en el desarrollo nuevas técnicas administración y toma de decisiones al interior de las empresas.

Este punto inicia con la creación de un diagnóstico de riesgo basado en las actividades internas y externas de las empresas. Considerando las condiciones de riesgo sistémico, se debe diagnosticar la exposición a los diferentes riesgos sistémicos económicos a los que está sujeto para el desarrollo de sus coberturas como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3
Estrategias de atención al riesgo

Tipo de riesgo	Actividad de la empresa sujeta a riesgo	Diagnóstico / Estrategia de cobertura
Cambiario	Productiva	Diagnóstico: La empresa deberá determinar la proporción de materiales utilizados en sus procesos de producción, que son de origen extranjero; teniendo presente que entre mayor sea la proporción de estos, se encontrará en un posición de mayor riesgo. Cobertura: Se debe identificar la volatilidad (desviación estándar) del tipo de cambio de la moneda del país origen de los materiales, para conocer que tan amplias son las variaciones de éste en la historia. Como un proceso para la determinación de esta volatilidad se debió calcular el promedio histórico del tipo de cambio conocido como media; adicionando y disminuyendo el valor de la volatilidad al promedio de los tipos de cambio, obtenemos una expectativa del posible rango en el que el tipo de cambio puede tener su futura cotización; teniendo un proceso de costeo implementado por la empresa y conociendo estos datos, puede presupuestar su producción en tres escenarios diferentes que le permitan tener a la vista el costo de producción de sus productos o servicios para la toma de decisiones sobre la compra actual o futura de mercancías. Otra forma de pronosticar la futura cotización del tipo de cambio, es identificando la beta de variables económicas más estables y mejor previsión, como lo puede ser la inflación y la tasa de interés; al conocer la variación porcentual estimada de éstas y multiplicarlo por beta se obtiene un tipo de cambio estimado.
	Comercialización	Diagnóstico: Deberá identificar de manera precisa qué porcentaje de sus ingresos provienen de la exportación de sus productos o servicios, de igual manera que en la parte productiva si estos son amplios la exposición a las variaciones cambiarias también lo son. Debe calcular su pronóstico de tipo de cambio de igual manera que la parte productiva; aunque de manera inversa, si existe un incremento en el tipo de cambio se verá beneficiado en su moneda local puesto que tendrá mayores ingresos; de no ser así un decremento en el tipo de cambio hará que sus ingresos en moneda local decaigan. En este punto deberá valorar la conveniencia con estudios de mercado la venta anticipada de sus productos al extranjero o la expansión a nuevos mercados.

Tipo de riesgo	Actividad de la empresa sujeta a riesgo	Diagnóstico / Estrategia de cobertura
Cambiario		
	Comercialización	Cobertura: Deberá determinar la variación que tendrá el tipo de cambio aplicando el factor beta a la variación en el comportamiento de variables como la inflación y la tasa de interés; al igual que en la parte productiva deberá presupuestar los ingresos en sus tres escenarios. En este punto se deben acumular los resultados tanto de la zona productiva y de comercialización para obtener un posible resultado en sus tres escenarios de la utilidad en ventas y la rentabilidad en ventas. Esto le debe permitir identificar posibles campos de acción.
Legales fiscales	Pago de impuestos	Diagnóstico: La entidad económica deberá definir su mapa de obligaciones tributarias, teniendo presente que éstas son ineludibles y su incumplimiento puede implicar procesos legales adversos inclusive a la propiedad de la misma. Debe verificar si su constitución legal es la más benéfica para las actividades que realiza, puesto que este punto puede generarle ahorros significativos en la forma y temporalidad del pago de los impuestos; debe identificar el grado de apalancamiento que tiene de la omisión o retraso en el pago de los mismos.
		Cobertura: Habiendo determinado sus escenarios por exposición al riesgo en cuestiones productivas y comerciales, habiendo aplicado sus correspondientes cargos por administración de la empresa, se encuentra en posibilidades de determinar sus posibles obligaciones tributarias. Por lo que debe considerar las provisiones necesarias de recursos para el pago de las mismas. Verificando que en todo momento se encuentre en el régimen u orden tributario que esté acorde con sus características.

Tipo de riesgo	Actividad de la empresa sujeta a riesgo	Diagnóstico / Estrategia de cobertura
Legales fiscales	Pago de impuestos	Debe proveer que los efectos de los cambios en materia legal sufra la normatividad tributaria, puesto que estos pueden tener efectos positivos o negativos en el flujo de efectivo de la entidad; un incremento en la tasa impositiva así como la aparición de nuevas cargas tributarias generarán menores ingresos efectivos para las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4
Aplicación de Z Score para el diseño de estrategias

Indicador de corte de Z score	Descripción del indicador	Estrategia de solución
4.14	Sin riesgo de quiebra	La entidad económica debe fortalecer sus procesos internos de operación, implica mantener buenos niveles de liquidez, logrando un adecuado equilibrio entre los activos circulantes y los compromisos de corto plazo. Debe mantener el nivel de utilidades en un nivel alto con respecto a las inversiones en activos de la empresa, procurando que las utilidades sean capaces de reponer los activos con anticipación a su depreciación promedio total.

2.90	Libre de riesgo a partir de este punto	Debe diagnosticar las áreas de oportunidad que le permitan incrementar la liquidez de la empresa, sin considerar un incremento en el apalancamiento financiero de la misma, a menos que este panificando un crecimiento en el corto plazo. Es el momento de identificar los puntos de inversión necesarios para mejorar la rentabilidad operativa y en ventas, tratando de reducir costos productivos
1.23	En proceso de quiebra en valores inferiores a este punto	La entidad económica, debe iniciar procesos de reingeniería, donde el flujo de recursos sea una de las primeras acciones, por medio de financiamientos para la reposición de equipamiento y maquinaria que reduzcan los costos y amplifique el espectro de las utilidades. Todas las decisiones deben de ser tomadas con base en proyecciones derivadas de estudios de mercado y técnicos que le den certeza a las ventas y a los ingresos; es recomendable revisar las políticas de crédito para identificar áreas de recuperación eficiente de efectivo.
0.15	Empresa en quiebra.	En este punto la empresa debe identificar las mejores condiciones de liquidación con base a la normativa existente, de tal forma que los propietarios o accionistas no tengan en riesgo su patrimonio y se liquiden todos los pasivos correspondientes.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Debido a que el riesgo es un tema poco explorado por las Pequeñas y Medinas Empresas en términos teóricos y académicos, es un campo de aplicación basto para los procesos de generación de conocimiento.

Se debe profundizar en la aplicación de las medidas de prevención del riesgo en Pequeñas y Medianas Empresas, por medio de la socialización de estas medidas de cuantificación, dado que es claro que los empresarios saben que tienen que afrontarlos, pero no conocen en qué magnitud se verán afectados teniendo como resultado una inadecuada previsión y planeación de cómo tener una cobertura al riesgo.

Las Pequeñas y Medianas Empresas deben tener claro que parte del riesgo al que se enfrentan es generado por ellas mismas y cuyo costo financiero lo están absorbiendo, esto las debe obligar a buscar formas más eficientes de reestructurar su actividad productiva y administrativa, haciéndola en cada revisión más profesional y acorde con las necesidades propias de la empresa.

Para la adecuada aplicación de indicadores como los aquí mostrados, las Pequeñas y Medianas Empresas deben fortificar sus procesos de generación y uso de herramientas de información financiera, la cual debe ser clara, objetiva y oportuna.

Referencias bibliográficas

- Altman, E. (2005): “Effects of the New Basel Capital Accord on Bank Capital Requirements for SMEs”, *Journal of Financial Services Research*. Vol 28. Pp 15-42
- Block, S. B., & Hirt, G. H. (2008): “Fundamentos de administración financiera. México”, McGraw Hill Interamericana.
- Gitman, L. (2003): “Principios de Administración Financiera. México”, Pearson Educación.
- Gitman, L. J. (2009): “Fundamentos de inversiones” (10 ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Trad.) México: Pearson Educación.
- Jobst, A. (2005): “Asset securitization as a risk management and funding tool: what does it hold in store for SMEs?” 32.
- Reuters, Agency (2001): “Glosario de términos financieros Reuters”. Madrid, España: Prentice Hall.

Capítulo VII

Recomendaciones para un diagnóstico socioeconómico exitoso

*Mtra. Martha Jiménez Alvarado*²⁵
LA. Carla Carolina Pérez Hernández
Mtro. Eleazar Villegas González.

Resumen

En la presente década se ha abordado con especial énfasis la importancia económica que las empresas tienen en el mundo globalizado, son ellas quienes representan la posibilidad de generación de nuevos empleos, y de ingresos para los individuos y la sociedad, son ellas quienes proveen bienes y servicios y apoyan el desarrollo económico de cada país.

En un momento en el cual se reconoce que las empresas constituyen uno de los principales motores de la economía, es pertinente que desde cualquier ámbito se generen propuestas y herramientas que les permitan el aseguramiento de su supervivencia y de su desarrollo exitoso.

Con el objetivo de apoyar el desempeño de las empresas ha sido creado el enfoque metodológico del análisis socioeconómico, el cual ha demostrado su eficiencia originalmente en Francia, hasta cubrir la gran mayoría de continentes del mundo.

La teoría socioeconómica ha apoyado en México a organizaciones de diferentes sectores económicos. Un notable incremento de aplicaciones de la misma ha permitido diagnosticar problemáticas e identificar los costos que las mismas representan, permitiendo encontrar alternativas de acción que aseguren

²⁵ Mtra. Martha Jiménez Alvarado: Profesora-Investigadora del Área Académica de Contaduría. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Correo electrónico: mjimenez@uaeh.edu.mx

LA. Carla Carolina Pérez Hernández: Alumna de la Maestría en Administración. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Correo electrónico: carolina.cph@gmail.com

Mtro. Eleazar Villegas González: Profesor-Investigador del Área Académica de Contaduría. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Correo electrónico: eleazarvillegas@hotmail.com

el mejoramiento en su desempeño, independientemente del tamaño de empresa y del sector al que se dediquen.

Una de las acciones que se han realizado en México con la intención de apoyar desde el ámbito académico a las empresas del país lo constituye la Red Temática de investigación: Pymes. Estrategias competitivas ante la crisis. Permanencia y Cambio, la cual está conformada por investigadores y alumnos de varias instituciones de Educación Superior, quienes se han dado a la tarea de iniciar los procesos de intervención en diferentes empresas del sector metalmeccánico de Aguascalientes, Hidalgo, Distrito Federal y San Luís Potosí.

La participación en este grupo de trabajo nos permite sugerir o plantear consideraciones básicas, pero de gran efecto en el resultado final del proceso metodológico del diagnóstico socioeconómico. En el presente capítulo se presenta una serie de recomendaciones que aseguran la realización exitosa de dicho diagnóstico socioeconómico, principalmente dirigido a quienes inician el proceso de aplicación de este modelo.

Introducción

“La metodología del análisis socio-económico es un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, es una metodología de intervención creada en Francia por Henri Savall en 1976, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño” (Ramírez, Martínez y Salcedo, 2004).

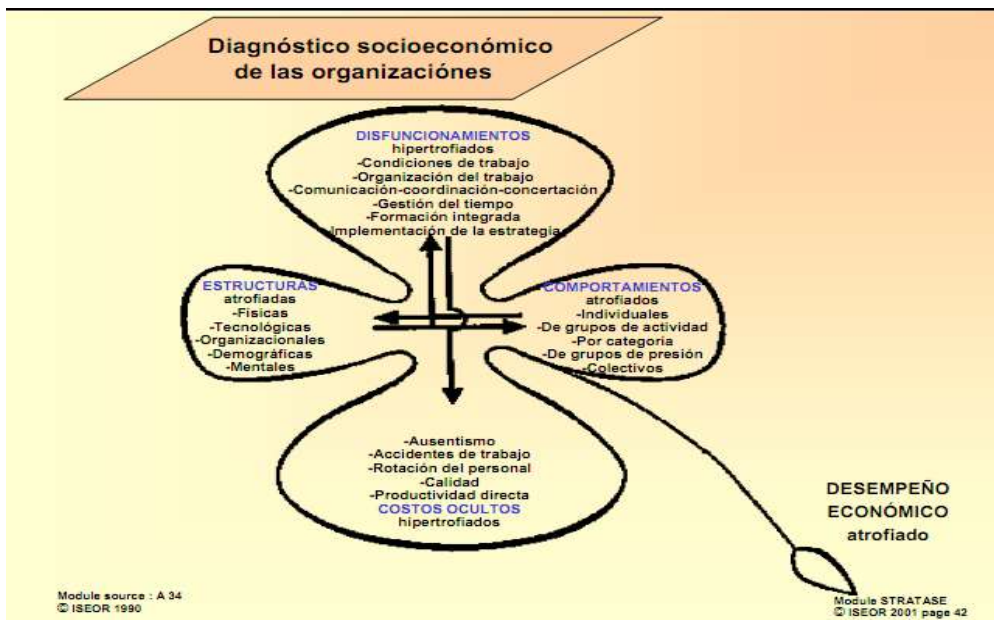
Se considera la palabra *innovador* como adjetivo calificativo de la metodología ya que “para que una idea sea considerada una innovación debe probar su éxito en la aplicación”. (Morales, Ruiz, & Corona, 2011).

En ese sentido, la aplicación del Modelo Socio Económico (MSE) ha probado éxito no sólo en su país de origen (Francia), sino en más de 1,200 empresas y organizaciones situadas en 35 países de Europa, América, África y Asia.

Según Savall y Zardet (2006), la teoría socioeconómica de las organizaciones consta de principios y fundamentos que conllevan a un modelo de análisis de la interacción de estructuras y comportamientos, lo que se inscribe en un concepto de desempeño global u holístico y sustentable de la empresa, y se aplica para lograr la reducción de costos ocultos, convirtiéndolos en valor agregado. Además de que la gestión socioeconómica es un modo de administración

que integra intensamente la dimensión humana y social de la empresa y su desempeño económico. Dentro de la metodología, el ISEOR (Instituto de Socio economía de Empresas y Organizaciones) considera a la empresa como un sistema bipolar y complejo, construido por estructuras y comportamientos, existiendo una interacción constante entre estos elementos. Esta interacción es, por lo general, áspera, generando un funcionamiento distinto al esperado. A esta diferencia entre funcionamiento deseado y funcionamiento real se le conoce como disfuncionamiento, el cual afecta el desempeño de las empresas y genera costos ocultos (Sánchez y Briones, 2009).

Figura 1
El Trébol del MSE



Fuente: Savall y Zardet, Módulo de análisis socioeconómico (conferencias y nuevos proyectos), 2011.

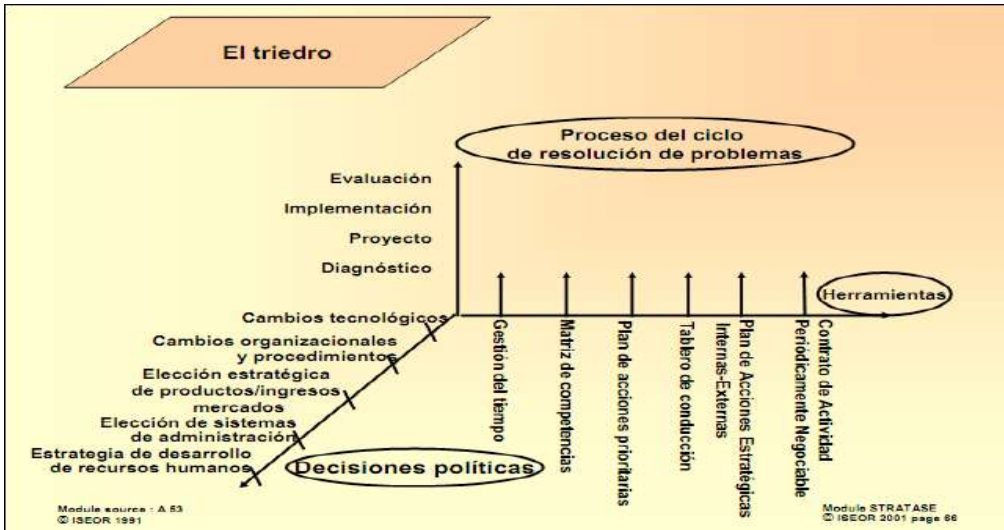
Podemos observar en la figura 1 como el MSE, considera a la gestión de las organizaciones como resultado de la administración de estructuras (físicas,

tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales) y la dirección de comportamientos (individuales y colectivos), cuya interacción, de manera inevitable, ocasiona disfuncionamientos, que se pueden clasificar en 6 tipos de familias, que son: condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación, coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia, dichas problemáticas a su vez, engendran costos ocultos que se ven reflejados en diversos indicadores, denominados: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, calidad y productividad directa.

Por tal motivo la metodología del análisis socio-económico se desarrolla a través de tres ejes que se relacionan entre sí para la solución de problemas y para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa, dichos ejes se muestran detalladamente en la figura 2 siendo:

- El proceso de resolución de problemas.
- Herramientas de gestión.
- Las decisiones políticas.

Figura 2.
El Triedro del MSE

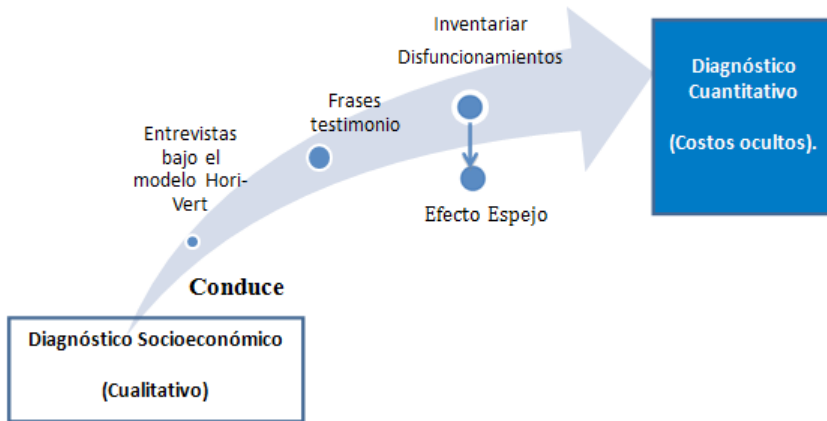


Fuente: Savall y Zardet, Módulo de análisis socioeconómico (conferencias y nuevos proyectos), 2011.

El diagnóstico socioeconómico.

Savall, Zardet y Bonnet (2008, p.21) señalan que el diagnóstico socio-económico consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y la evaluación de su repercusión financiera, tal como se ilustra en la figura 3. Este diagnóstico se presenta en primer lugar a la dirección y ejecutivos y después al personal de base. Se presentan los costos de disfuncionamientos y las causas aducidas por los participantes para explicarlos. Esto se llama “efecto espejo”, ya que refleja fielmente estos disfuncionamientos y hace hincapié en el mejoramiento que la empresa tendría que realizar.

Figura 3
Diagnóstico socioeconómico



Fuente: Elaboración propia en base a Savall, Zardet y Bonnet (2008).

La gestión socioeconómica de las empresas se basa en la construcción teórica llamada MSE y se aplica en las empresas y organizaciones a través de una metodología de consultoría denominada intervención HORIVERT, la cual según Savall y Zardet (2009) pretende mejorar la calidad integral (interna y externa) de las organizaciones y mejorar el logro del desempeño económico y social, además de que, con su doble acción horizontal y vertical, permite asegurar una mejor articulación de la intervención socioeconómica a la estrategia de la organización así como de promover la resolución de los disfuncionamientos tanto básicos u operacionales como los disfuncionamientos estratégicos que comúnmente se encuentran disociados.

La acción HORIZontal, involucra a los directivos y mandos medios y la acción VERTical, que se desarrolla en cuatro fases, al interior de unos cuantos departamentos, agencias ó talleres mostrados en la figura 4 (Savall y Zardet, 2006).

Figura 4
El modelo HORIVERT



Fuente: Savall y Zardet, Módulo de análisis socioeconómico (conferencias y nuevos proyectos), 2011.

Posteriormente las frases testimonio extraídas de las entrevistas realizadas con el modelo HORIVERT, tendrán que ser analizadas y clasificadas de la siguiente manera.

- Clasificación de frases testimonio, por dominio y por sub tema.
- Clasificación de ideas fuerza y frecuencias nivel directivo.
- Clasificación de ideas fuerza y frecuencias nivel operativo.
- Matriz de divergencias entre nivel directivo y operativo.
- Matriz de convergencias entre nivel directivo y operativo.

La técnica de efecto espejo “tiene como objetivo crear un impacto en el personal al enfrentarlos a los disfuncionamientos expresados por ellos mismos, buscando que exista una aceptación de esta realidad construida -verse en un espejo-, así como interés por emprender acciones de mejora” (Sánchez y Briones, 2009).

Para Savall y Zardet (2011) “el diagnóstico cualitativo sin el cálculo de los costos ocultos no tiene sentido en el área de las ciencias administrativas”.

El diagnóstico cuantitativo en el MSE se refiere a la estimación de los costos ocultos, la cual se basa en la teoría de costos escondidos, descrita a continuación.

Costos ocultos

Los disfuncionamientos engendran costos ocultos, llamados así porque no están registrados en los sistemas de información tradicional de la empresa, es decir, en los sistemas de contabilidad. Estos costos afectan el resultado económico de la empresa. Los costos ocultos comprenden cuatro componentes, los tres primeros son los cargos que la empresa podría evitar, o sea, los costos que disminuyen con la aplicación de un programa de cambio o de intervención.

Mientras que el cuarto componente de los costos ocultos tiene una naturaleza particular, porque no constituye verdaderamente un cargo sino, un no producto donde uno pierde la oportunidad de producción; es decir, se trata de un costo de oportunidad, como se aprecia en la figura 5.

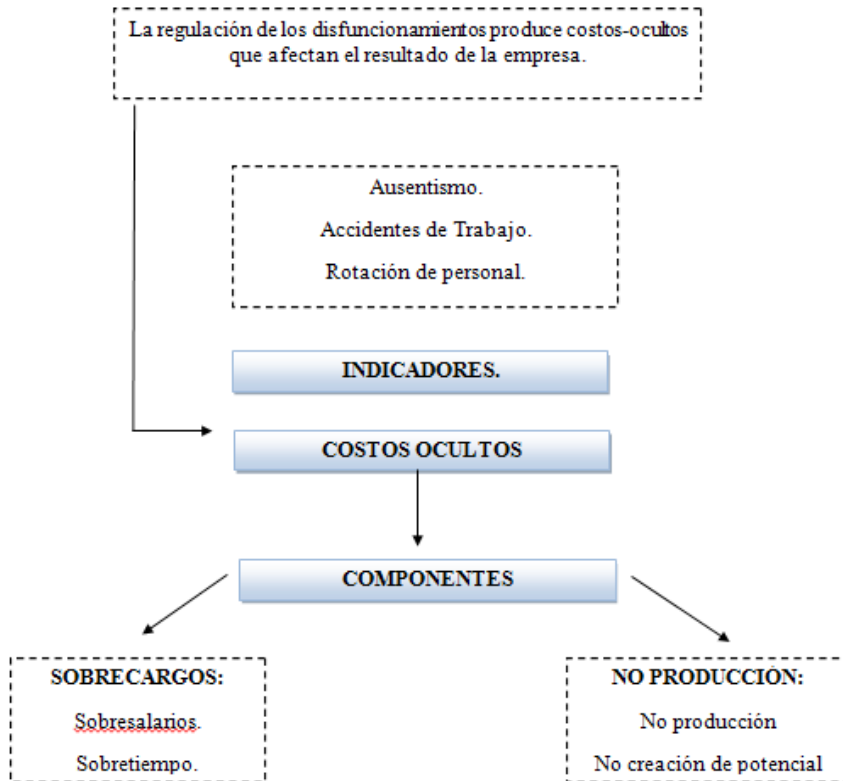
Figura 5
Componentes de los costos ocultos



Fuente: ISEOR (2010)

Los costos de los disfuncionamientos están agrupados en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad, falta de productividad. Frente a cada disfuncionamiento detectado, una unidad, un departamento, una empresa, genera acciones correctivas que movilizan los recursos financieros y constituyen los costos ocultos. Tal como lo detalla la figura 6.

Figura 6
Teoría de los costos ocultos



FUENTE: Siguiendo a Savall, y Zardet, (2008)

“En toda empresa u organización siempre hay un volumen elevado de costos y desempeños ocultos” (Savall y Zardet, 2008). Por lo que para la estimación de los mismos es necesario efectuar entrevistas cuantitativas, en las que se realizan cuestionamientos específicos de la frecuencia con la que ocurren determinados disfuncionamientos. Con base en ello, se obtienen las frecuencias aproximadas de incidencia de las problemáticas y se procede entonces al llenado de los formatos de costos ocultos, los cuales contienen:

- El disfuncionamiento observado (expresado por las frases testimonio)
- La frecuencia: en la cual se le agrega el indicador con el que se mide dicho

disfuncionamiento (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad, falta de productividad directa).

- La causa invocada: que puede ser de cualquier dominio: 3c, implementación estratégica, organización del trabajo, gestión del tiempo, formación integrada y condiciones de trabajo.
- Los componentes de los costos ocultos: es decir si se trata de una sobrecarga o no producción.

En la tabla 1 se aprecia que la forma de estimación de los costos ocultos, está directamente relacionada con el componente de que se trate, por ejemplo, si se tratara sobre salarios, el costo oculto se estima haciendo una diferencia entre sueldos, en el caso de un sobreconsumo el costo oculto derivado de este se estima en base a la cantidad de recurso sobre consumido multiplicado por el precio del mismo, en el supuesto de la no creación de potencial y riesgos, el costo oculto se estima haciendo un análisis detallado de los costos de oportunidad, mientras que, finalmente, si habláramos que el disfuncionamiento proviene de sobretiempos y de la no producción, el MSE, propone el uso del indicador denominado nano PIB²⁶.

²⁶ Tras 35 años de investigación se ha podido obtener conocimientos sobre la estructura interna de los costos ocultos y establecer que el Nano PIB es el indicador de eficiencia económica de la empresa, valor económico perdido de un trabajador en una hora, calculado y estandarizado por el ISEOR para empresas mexicanas a \$50.

Nano PIB = (ventas – costos variables)/Núm. anual de horas de trabajo esperadas y remuneradas.

Tabla 1
Formato de estimación de los costos ocultos

DEPENDI COMPONENTES INDICADORES	Sobrecargas (costos históricos)			No producción (costos de oportunidad)			Total
	Sobre- salarios	Sobre- tiempos	Sobre- consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
FORMA DE ESTIMACIÓN	Diferencias de sueldos	NanoPIB	Precio del Recurso consumido	NanoPIB	Análisis	Análisis del margen/Mas perdido	
Ausentismo							
Accidentes de Trabajo							
Rotación de Personal							
No calidad							
Productividad							
Total							

Fuente: Elaboración propia en base a Savall y Zardet, Módulo de análisis socioeconómico (conferencias y nuevos proyectos), 2011.

Recomendaciones para la realización del diagnóstico

- Convencimiento de la autoridad principal de la empresa. Tal vez el punto más delicado del proceso de intervención socioeconómica, consiste en “vender la idea” del proyecto; es decir, el momento de convencer a un empresario o autoridad máxima de una organización que permita al grupo de investigación entrar a su empresa, conocer sus procesos, su ambiente, sus resultados para poder identificar su problemática y llegar a cuantificarla.

Debe existir una gran habilidad para convencer que el trabajo no tiene relación con aspectos de intromisión en su vida interna, sino que se busca realizar un diagnóstico profesional y metodológico que les permita sentarse conjuntamente con los miembros de la empresa a buscar un nuevo rumbo hacia mayor productividad y mejor calidad laboral.

Cuando se desconoce la intención del proyecto, la cabeza de la empresa puede nombrar a un representante para tratar con el grupo de investigadores y no debe caerse en la tentación de aceptar, con el pretexto de iniciar cuanto antes el trabajo. Debe ser él precisamente, quien entienda y acepte las características del proyecto, ya que es imprescindible saber qué espera del trabajo y poder satisfacer su necesidad de información específica. Este punto es de gran

importancia, ya que, el empresario debe estar consciente de que los resultados pueden arrojar problemas relacionados con la inadecuada gestión de algunos aspectos técnicos, financieros, estratégicos, administrativos o de cualquier tipo o, por ejemplo, en el caso de empresas familiares, debe haber conciencia de que los resultados pudieran derivarse de la interacción entre los miembros de la familia y debe contarse con la madurez suficiente para estar dispuestos a escuchar el resultado.

- Aclare que lo que se ofrece es cuantificar una fuente de recursos que pueden financiar las soluciones a los disfuncionamientos encontrados. Que no es necesario realizar inversiones adicionales a los recursos que actualmente manejan, para poder mejorar, simplemente deberán dejar de realizar algunas erogaciones que no son necesarias o que podrán ingresar importes adicionales a los actuales, si dejan de hacer otras actividades que se los esté impidiendo.
- No salte el paso de conocer físicamente todos los aspectos de la empresa, ya que ello complementará la opinión del experto. Aclare el interés por conocer el proceso productivo y la operación de la empresa físicamente para poder formarse una opinión adicional a la que darán trabajadores y las autoridades.

Toda intervención socioeconómica implica poner en juego el profesionalismo de los investigadores que realizarán el trabajo, por ello debe ser imprescindible que todos los participantes conozcan las áreas completas de la empresa. Si alguno de los miembros no acudió a la organización el día en que la empresa permitió el recorrido por las áreas de trabajo, deberá buscar la forma de recuperarse en este sentido. Cuando sea posible, al concluir las entrevistas deberá darse una visita adicional que permita verificar el estado de los aspectos físicos (como ruido, iluminación, amplitud de los espacios, distribución de áreas, letreros con avisos, revisión de secuencias de trabajo, seguimiento de medidas de seguridad, limpieza, personal desocupado, maquinaria y equipo no ocupado), entre otros.

- Planee con anticipación todos los puntos de las entrevistas. Un punto medular de la metodología consiste en el momento de contacto entre el

investigador y el trabajador o el directivo. Antes de comenzar las entrevistas deberá conocerse el organigrama de la empresa para poder definir si es posible en algún momento realizar alguna entrevista de manera conjunta. Cuide no incluir en el mismo grupo a personas que tienen diferente nivel jerárquico. Esa situación puede limitar la opinión del entrevistado. Verifique que el horario de aplicación no afecte la productividad diaria del trabajador y, que ello, pueda repercutir en la pérdida de algún ingreso de productividad por el tiempo ocupado para atender a los investigadores. Procure realizar las entrevistas en lugares propios para crear un ambiente de confianza necesario y que se realice en los horarios convenientes para los trabajadores y no sólo en los disponibles del investigador.

Recuerde que las entrevistas son semidirigidas y que debe asistir a ellas con un cuestionario que busque tocar todos los posibles disfuncionamientos desde varios puntos de vista, para confirmar o desechar aspectos y recolectar información que llegue hasta la cuantificación. Ahonde con preguntas adicionales en el momento de la entrevista cuando se esté describiendo algún tipo de disfuncionamiento específico, de modo que le sea fácil tener información de la frecuencia del problema, de la cantidad de personas involucradas, y de la magnitud del mismo.

- Informe a cada persona entrevistada cuál es el objetivo del proyecto y el porqué de los cuestionamientos que se le harán, para con ello crear un ambiente de confianza y colaboración. Aún cuando los trabajadores ya hayan sido avisados por alguien de la empresa, usted no debe obviar este aspecto.
- Cuando en una entrevista se encuentra con personas que no desean hablar en detalle de la problemática de su área de trabajo y sus respuestas se concreten a sólo decir: si o no, amplíe su muestra de entrevistados, para no quedar con faltantes de información de algunas áreas de trabajo. Realice inmediatamente el reporte de lo observado. Una vez que se han realizado las entrevistas con el modelo HORIVERT, se tienen presentes los detalles que rodearon el proceso. No deje para después el reporte de los aspectos ocurridos, de lo “no dicho” textualmente pero que estuvo presente. Conforme pasan los días es probable se vayan olvidando detalles de importancia.

- Después de realizar cada entrevista, revise las respuestas y reelabore un nuevo cuestionario con objeto de ahondar en puntos donde puedan existir costos ocultos y no olvide incluirlos en las siguientes entrevistas o en las sesiones específicas de cuantificación de costos ocultos.
- Hable desde la primera sesión con la autoridad de la empresa de la realización de la “sesión de efecto espejo” en la cual se presentarán las problemáticas detectadas en las entrevistas realizadas con el modelo HORIVERT, con los diferentes actores. Y que la misma se realizará ante los miembros de la empresa. Que esta sesión no tiene por objeto confrontar a nadie sino compartir la naturaleza de los problemas, como requisito previo a la generación de propuestas de solución. Planee cómo negociar y cómo evitar enfrentamientos.

Conclusiones

El modelo socioeconómico aplicado en empresas mexicanas es una metodología importada de Francia, y adoptada de manera íntegra. Por tal motivo, es pertinente realizar una serie de sugerencias, a modo de que con ellas se pueda asegurar una adecuada implantación y de esta forma reducir las dificultades en la aplicación del modelo. Si el objetivo es ayudar a las organizaciones, el camino para conocer su realidad debe ser cuidado hasta en el menor detalle para garantizar el éxito del proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Morales, R., Ruíz, H., & Corona, A. (2011): “La innovación como factor estratégico en el desarrollo regional”, A. Terrones, Tópicos de economía ecológica y desarrollo regional, pp. 75-93. Pachuca, Hidalgo: UAEH.
- ISEOR. (2010): “ISEOR”. Recuperado el 12 de ABRIL de 2010, de ISEOR: www.iseor.com/intervention_socioeconomique.asp
- Ramírez, H. Martínez, K. y Salcedo, E. (2004): “HYPERLINK”, http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_ho

st=6&tipo=ARTICULO&id=2840&archivo=9-225-2840fhk.pdf&titulo=Disfuncionamientos 20Tres%20PyMES%20Mexicanas”\t “_blank “Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas”, Administración y Organizaciones 81-100.

Sánchez, V., & Briones, B. (2009): “Contextualización versus formalización del cambio organizacional: aplicación de la intervención socioeconomica en una pyme en Hidalgo”, Procesos de cambio y desarrollo organizacional, pp. 51-70,

Savall, H., & Zardet, V. (2006): “Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica”, Método y resultados. Administración y Organizaciones 16, Año 8, pp. 17-44.

Savall, H., & Zardet, V. (2008): “Mastering Hidden cost: socioeconomic performance”, USA: Information Age Publishing.

Savall, H., & Zardet, V. (2009): “Ingeniería Estratégica: un enfoque socioeconómico”, México: UAM.

Savall, H., & Zardet, V. (2011). “The qualimetrics approach: Observing the complex object”, USA: IAD Information Age Publishing Inc.

Savall, H., & Zardet, V. (2011): “Módulo de análisis socioeconómico (conferencias y nuevos proyectos)”, Curso performance + gestión. Lyon: ISEOR.

Bonnet, M. (2008): “Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica”. México: OIT/ISEOR

Capítulo VIII

Velocidad, aceleración y ritmo económicos en las actividades empresariales: La toma de decisiones mediante simulaciones computacionales

Dr. Zeus Salvador Hernández Veleros ²⁷

Mtro. César Amador Ambriz

Dr. Miguel Ángel Torres González

Mtro. Gonzalo Dolores de la Merced

Resumen

El documento expone cómo conceptos de la física y de la música (velocidad, aceleración y ritmo) están relacionados con el mundo empresarial y plantea, mediante ejemplos resueltos, cómo la simulación computacional puede ayudarnos a tomar decisiones ante situaciones muy concretas, donde los anteriores conceptos salen a la luz y marcan la dinámica e interrelación de los factores relevantes; para lo cual nos auxiliaremos de la hoja de cálculo Excel.

Introducción

Un negocio es como un viaje: lo que queremos es avanzar en él lo más posible, que sea un recorrido seguro y placentero, con emociones, pero sin sobresaltos; iniciamos con cero clientes y queremos que cada día lleguen más; por tanto,

²⁷ Dr. Zeus Salvador Hernández Veleros. Profesor Investigador de Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. zshveleros@yahoo.com

Mtro. César Amador Ambriz: Profesor Investigador de Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. caambriz@hotmail.com

Dr. Miguel Ángel Torres González: Profesor Investigador de Tiempo Completo, Universidad Politécnica de Pachuca. mief2000@hotmail.com

Mtro. Gonzalo Dolores de la Merced: Director de Consultoría en Inversiones y Proyectos. doloresgonzalo@yahoo.com

entre el arribo de un cliente y de otro debe transcurrir menos tiempo; estaremos en problemas si estos no se presentan, si los ingresos que implican los clientes no vienen, si ocurren muchos altibajos.

Para otros un negocio más que un viaje es una carrera, donde lo importante es la expansión, el tamaño de mercado detentado, las innovaciones introducidas para ir más rápido, ya que ello implica -al final ganancias, donde la planeación estratégica es vital dada la competencia que enfrentan cada día, donde la complementariedad, precisión, actualidad y relevancia son factores para el éxito, y donde se hace un uso intensivo de técnicas para intentar obtener mayores beneficios, por ejemplo mediante la simulación, gracias al uso de un software de optimización de procesos.

La velocidad es definida como la distancia recorrida por unidad de tiempo y la aceleración es el cambio en la velocidad; la velocidad es relacionada con la primera derivada: cambio en la distancia entre cambio en el tiempo: y la aceleración con la segunda derivada: cambio en la velocidad al aumentar el tiempo.

Esperamos que el producto, el precio, la plaza, la promoción, el personal y los procesos (productivos, contables-administrativos, así como la planeación estratégica) nos ayuden a mantener un ritmo de crecimiento adecuado: relación entre ingresos y egresos que no implique problemas de liquidez, menos de solvencia. En ocasiones, a pesar de que todos los factores internos tienen un buen desempeño son los externos los que impiden o bien impulsan el avance: competidores, proveedores, complementores, gobierno, nueva tecnología, sucesos inesperados en otras latitudes.

En otras palabras, no es lo mismo circular en una carretera de cuatro carriles con altas especificaciones, que hacerlo en una con un solo carril por sentido con baches. ¿Debemos adquirir una unidad de transporte en función a la demanda de nuestro bienes o debemos seguir recurriendo a un servicio de transporte de otra empresa para hacer las entregas de nuestro producto? ¿La inversión propuesta es factible técnica, económica, ambiental y financieramente? ¿Con qué atendemos a nuestros clientes, cuánto tiempo tienen que esperar, existe alguna línea de atención especial por tipo de cliente o alguna indicación de prioridad, el orden de atención es el primer cliente en llegar es el primero en ser despachado, cómo es la salida de los productos de nuestro almacén (los primeros en entrar son los últimos en salir debido a que quedaron en el fondo de

la bodega), ¿Cuáles son los ingresos y cuáles los costos? Todas estas preguntas, que parece sólo se formulan dentro del campo de la investigación de operaciones y las finanzas, son las que se hace todo empresario ocupado en la operación de su negocio y con vistas al futuro.

Pero no sólo se trata de velocidad y aceleración, también de ritmo: podemos tener altos ingresos, pero estos los necesitamos en momentos donde tenemos altos egresos, además, requerimos saber qué hacer con tales excedentes, si ésta no es la situación, enfrentaremos problemas, o si no conseguimos crédito con nuestros proveedores o con instituciones financieras. En el caso de la analogía de las carreras de automóviles para el ritmo importa el momento de entrada a los pits, la temperatura de las llantas, aprovechar ciertas banderas, los tiempos en que otros corredores realizan determinadas acciones.

Velocidad, aceleración y ritmo, parecen conceptos ajenos a las empresas, y propios de la física o de la música. Para ponerlos juntos en el análisis de las empresas podemos recurrir a la simulación financiera o bien a la simulación de líneas de espera o a otros tipos de simulación; en el primer caso estamos interesados en conceptos monetario-financieros, en razones financieras que depende de nuestro flujos monetarios; en el segundo en el número de llegadas o arribos, en los tiempos entre llegadas, capacidades para atender a los usuarios, disciplinas para prestar los servicios, costos involucrados en esta atención.

El objetivo del presente documento es exponer cómo la simulación computacional puede ayudarnos a tomar decisiones ante planteamientos muy concretos: en el primer caso debemos definir si hemos alcanzado un promedio de tres pacientes por día o no lo hemos hecho (cantidad que representa el mínimo aceptable para no cerrar), con base en las observaciones registradas durante 294 días que lleva de operación nuestro negocio, pero que están en un tabla resumen porque perdimos el archivo original con las listas correspondientes. El socio de esta empresa nos pregunta si los resultados son independientes de tener o no los datos resumidos, así que haremos una simulación para obtener nuevamente un listado.

En el segundo caso, extraemos recursos de una mina y quien nos la arrenda nos propuso realizar un pago fijo por día en un contrato de 2,000 días sin importar el peso del material (bloque) extraído y transportado (cinco unidades por día como máximo), o bien sólo pagar un monto determinado para todos los días en que se supere el peso total de 2,800 kg; obviamente existen limitantes

técnicas para extraer mucho más de este peso, ya que si no lo que haríamos sería pagar una cuota fija y estaríamos dispuestos a exceder por mucho el peso límite máximo.

Estos son los dos ejemplos que desarrollaremos y en ambos casos los resolveremos con Excel. Para evaluar esto, plantearemos los elementos principales del sistema de simulación (variables de entrada, modelo y variables de salida), representaremos las situaciones correspondientes y responderemos al cuestionamiento, al dar una interpretación a la información simulada. Los elementos teóricos de la simulación pueden ser consultados en la obra clásica de Coss (1993).

Caso 1. De una tabla resumen a un listado simulado

A partir del registro resumido de 294 días de actividades vamos a generar mediante simulación el número de pacientes por día para 100 días (tabla 1).

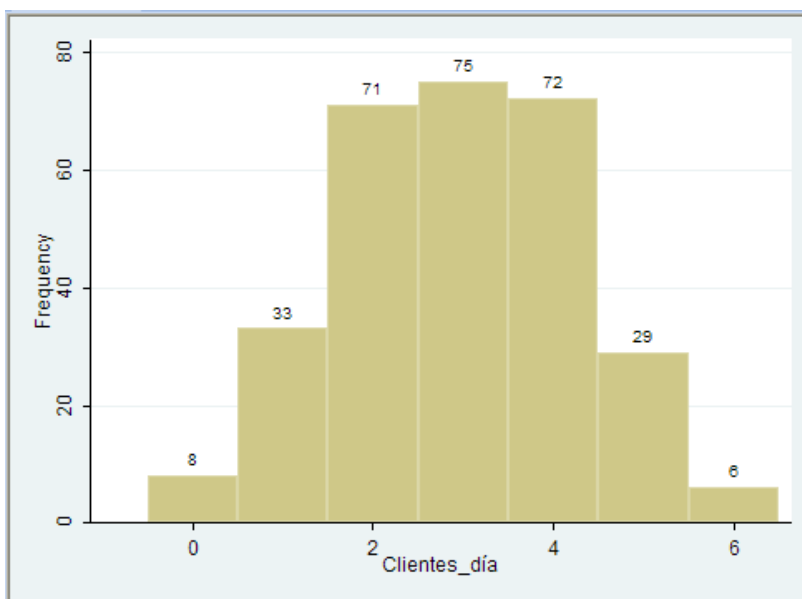
Tabla 1
Datos resumidos de número de pacientes, frecuencias, estadísticos principales de los datos originales y 100 números aleatorios generados a partir de una distribución uniforme para determinar el número de clientes.

G4		=SI((F4<D\$4,A\$4,SI((F4<D\$5,A\$5,SI((F4<D\$6,A\$6,SI((F4<D\$7,A\$7,SI((F4<D\$8,A\$8,SI((F4<D\$9,A\$9,A\$10)))))))						
	Cuadro de nombres	B	C	D	E	F	G	H
1	Número de	Número de días	Frecuencia	Frecuencia	Esperanza de	Número	Cientes por día	
2	pacientes por día	con esos pacientes en	relativa	acumulada	clientes y desviación	aleatorio	simulados	
3		registros de un año			estándar	uniforme		
4	0	8	0.03	0.03	0.00	0.96999781	5	
5	1	33	0.11	0.14	0.11	0.02767755	1	
6	2	71	0.24	0.38	0.48	0.83274349	4	
7	3	75	0.26	0.64	0.77	0.44787048	3	
8	4	72	0.24	0.88	0.98	0.87002322	4	
9	5	29	0.10	0.98	0.49	0.02196696	0	
10	6	6	0.02	1.00	0.12	0.57268298	3	
11		294	1.00		2.96	0.66130771	4	
12					1.33	0.56193731	3	
13						0.4041282	3	
14						0.79996609	4	
15						0.89856764	5	

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver nuestra distribución es bastante simétrica: moda, mediana y media coinciden (figura 1).

Figura 1
Histograma del número de pacientes durante 294 días.



Fuente: Elaboración propia.

Para corroborar que estadísticamente tenemos un promedio de tres pacientes por día y que no existe diferencia entre considerar datos agrupados y no agrupados, generamos 100 números aleatorios de una distribución uniforme gracias a Excel, para lo cual instalamos las herramientas de análisis mediante la siguiente secuencia: Click derecho del icono de Windows o de Excel en la parte superior izquierda/Personalizar barra de herramientas de acceso rápido/ Complementos/Ír/Herramientas para análisis/Aceptar (tablas 2 y 3).

Tabla 2
Secuencia para instalar herramientas de análisis

Guardar			
Avanzadas			
Personalizar			
Complementos			
Centro de confianza			
Recursos			

Nombre	Ubicación	Tipo
Complementos de aplicaciones activas		
EasyFitXL Add-In	C:\...5\EasyFitXL.xll	Complemento de Excel
Herramientas para análisis	C:\...ANALYS32.XLL	Complemento de Excel
Herramientas para análisis - VBA	C:\...tpvbaen.xlam	Complemento de Excel
Microsoft Office Live Add-in	C:\...Connector.dll	Complemento COM
Send to Bluetooth	C:\...dto_office.dll	Complemento COM
Solver	C:\...ER\solver.xlam	Complemento de Excel
VBA del Ayudante para Internet	C:\...ry\HTML.XLAM	Complemento de Excel
Complementos de aplicaciones inactivas		
Asistente para búsquedas	lookup.xlam	Complemento de Excel
Asistente para suma condicional	C:\...y\SUMIF.XLAM	Complemento de Excel
Contenido invisible	C:\...\OFFRHD.DLL	Inspector de documento
Datos XML personalizados	C:\...\OFFRHD.DLL	Inspector de documento
Encabezados y pies de página	C:\...\OFFRHD.DLL	Inspector de documento

Complemento: EasyFitXL Add-In

Editor:

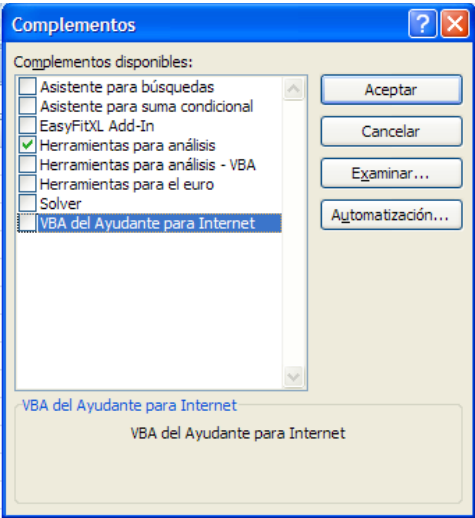
Ubicación: C:\Archivos de programa\MathWave\EasyFit 5.5\EasyFitXL.xll

Descripción:

Administrar: Complementos de Excel Ir...

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Selección del complemento Herramientas para análisis



Fuente: Elaboración propia.

Si seleccionamos la opción datos veremos que en el extremo derecho de nuestra pantalla aparece el icono Análisis de datos; el cual al seleccionarlo nos lleva a la opción Generación de números aleatorios, el cual al seleccionarlo nos lleva a la pantalla de la tabla 4. La cual rellenamos como está indicado en tal tabla para obtener 100 números extraídos de una distribución uniforme entre 0 y 1.

Tabla 4
Generación de 100 números aleatorios uniformes

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que tenemos estos datos podemos definir el número de pacientes a atender gracias a la fórmula indicada en la última columna de la tabla 1.

La síntesis de los resultados reportados en la última columna de tabla 1 aparece ahora en la tabla 5, como podemos ver la media y la desviación estándar son casi las mismas que las reportadas en la tabla 1; por lo cual no importa si los datos están agrupados o desagregados (frecuencias relativas en ambas tablas). Si nos centramos en generar los límites para un nivel de confianza de 95 por ciento tenemos que el valor 3 se encuentra entre el límite inferior y el superior reportados, por lo cual el negocio puede continuar.

Tabla 5
Estadísticos resumen de los 100 días de número de pacientes atendidos

Estadísticos de simulación	Número de pacientes por día	Número de días con esos pacientes en simulación	Frecuencia relativa de la simulación
Media	2.99	0	3
Desviación estándar	1.39	1	12
Error estándar	0.14	2	22
Límite inferior	2.72	3	26
Límite superior	3.26	4	23
		5	11
		6	3
			100
			1

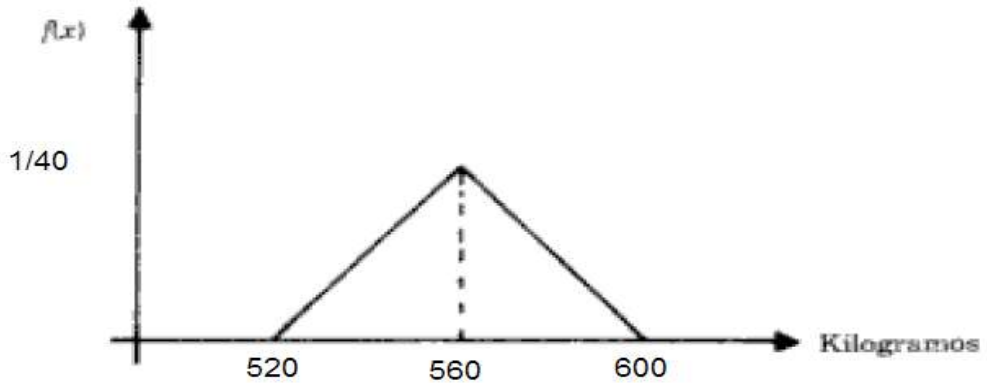
Fuente: Elaboración propia.

Caso 2. Pago determinístico o pago estocástico

Extraemos material de una mina y quien nos la arrenda nos propone ahora realizar un pago fijo de 40 pesos por día en un contrato de 2,000 días sin importar que el peso del material supere un límite de 2,800 kg por cinco bloques extraídos y transportados (cinco unidades por día como máximo), o bien sólo pagar un monto de 100 pesos cada día que se supere el peso total establecido de 2,800 kg. Las preguntas son: ¿Qué nos conviene: el pago fijo independientemente del peso o el pago que depende de superar el peso límite?

En este segundo caso a partir de una distribución uniforme utilizamos el método de la transformada inversa, para obtener $x=F^{-1}(R)$ y transformar tales valores uniformes en la distribución triangular planteada, así primero generamos números uniformes (R). Si tal número es menor que 0.5 utilizamos la fórmula $x=520-\sqrt{(1600*R)}$, pero en caso contrario (R mayor que 0.5), usamos la fórmula $x=600-\sqrt{(1600*(1-R))}$: donde 520 es el límite inferior de la distribución triangular, 560 es el valor más probable y 600 es el límite superior (figura 2). Esta operación la repetimos 10,000 veces, para obtener los pesos durante 2,000 días y determinar cuántas veces se superó el límite definido de 2,800 kg. (tabla 6).

Figura 2
Distribución triangular de peso de bloques extraídos



Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar, que existe una imposibilidad técnica definida por el equipo con el cual se trabaja para sacar bloques que superen excesivamente los 2,800 kg, por eso es el planteamiento del dueño de la mina, ya que si no fuese esta la situación él perdería con el trato que propone.

Tabla 6
Simulación para determinar pago más conveniente a partir de una distribución

D3		f_x =SI(C3<0.5,(520+RAIZ(1600*C3)),(600-(RAIZ(1600*(1-C3))))				
	A	B	C	D	E	F
1	Día	Número de	Número aleatorio	Peso	Peso total	¿Excede peso límite
2		pedidos por día	uniforme generado	aleatorio (kg)	por día (kg)	de 2800 kg?
3	1	1	0.382000183	545		
4		2	0.100680563	533		
5		3	0.596484268	575		
6		4	0.899105808	587		
7		5	0.884609516	586	2826	SI
8	2	1	0.958464309	592		
9		2	0.014496292	525		
10		3	0.407422102	546		
11		4	0.863246559	585		
12		5	0.138584552	535	2782	NO
13	3	1	0.245033113	540		
14		2	0.045472579	529		
15		3	0.032380139	527		

Fuente: Elaboración propia.

A partir de considerar los pesos por día y de contabilizar el número de días que se sobrepasa el límite máximo diario se encontró que de 2,000 días en 979 fue superado el peso que implica un pago de 100 pesos, por lo cual lo más conveniente es el pago por día: 80,000 (40 X 2,000) contra 97,900 (100 X 979) (tabla 7).

Tabla 7
Secuencia para instalar herramientas de análisis

f_x =CONTAR.SI(F3:F10002, "si")			
F	G	H	I
		Número de días de simulación	2,000.00
		Número de días que supera el peso límite	979.00
		Número de días que no supera el peso límite	1,021.00
		Pago por día que supera el peso límite (2,800 pesos/kg)	100.00
		Pago total por los días en que superó el peso	97,900.00
		Pago fijo por día sin importar peso	40.00
		Pago total sin importar el peso	80,000.00

Conclusiones

Así como un piloto de aviones o un conductor de carreras de autos tienen simuladores para desarrollar sus habilidades y conocimientos sobre las situaciones que van a enfrentar, así los inversionistas y empresarios pueden hacer uso de la simulación para ser mejores conductores en este viaje, ya que podemos hacer simulación financiera del proyecto que pensamos emprender para calcular indicadores como valor actual neto y su dispersión, o bien hacer simulaciones sobre la relación entre nuestros clientes y nuestra capacidad para atenderlos (líneas de espera), simulación para determinar el tamaño de nuestros inventarios y el ritmo de reposición de lo que lo integra, o simulación de los estados financieros con el objetivo de conocer cómo resulta afectada la posición y estructura financieras antes diversas opciones planteadas desde el interior de la empresa o definidas por factores externos cómo cambios en la tasa de interés o en el tipo de cambio. Los ejemplos planteados aquí son una invitación a usar más la simulación.

Referencias bibliográficas

Coss Bu, Raúl (1993): “Simulación: un enfoque práctico”,
México: Limusa.

Siglas y Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
CA	Consejo de Administración
CAU	Comité de Auditoria
CBG	Códigos de Buen Gobierno
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CE	Comité Ejecutivo
CEO	Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)
CFP	Comité de Finanzas y Planeación
CINIF	Consejo Mexicano de Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera
CMPC	Código de Mejores Prácticas Corporativas
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CPCO	Contadores Públicos de Colombia
CTCP	Consejo Técnico de la Contaduría Pública
DOF	Diario Oficial de la Federación
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
FRC	Financial Reporting Council
GC	Gobierno Corporativo
HORIVERT	Horizontal- Vertical
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IFAC	International Federation of Accountants
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos

IOSCO	International Organization of Securities Comissions
ISEOR	Instituto de Socio Economía de Empresas y Organizaciones
LGSM	Ley General de Sociedades Mercantiles
LMV	Ley del Mercado de Valores
MiPyMEs	Micro, pequeña y mediana empresa
MSE	Modelo Socio Económico
NAGA	Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NIA	Norma Internacional de Auditoria
NIAR	Norma Internacional de Auditoria Revisada
NIF	Normas de Información Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
RNV	Registro Nacional de Valores
SOX	Ley Sarbanes - Oxley
UAEH	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
UE	Unión Europea
USD	United States Dollar

