



***Organisation for Economic Co-operation and Development
In co-operation with the World Bank Group***

***The Third Meeting of the
Latin American Corporate Governance Roundtable***

8-10 April, 2002

Bolsa Mexicana de Valores, Mexico City, Mexico

**PRINCIPALES ASUNTOS DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN EN LATINOAMÉRICA
SESION 2:**

BY

**Mr. Hector M. de Uriarte,
Director,
Walmart,
Mexico**

ME HAN ENCOMENDADO QUE EN ESTA SESIÓN HAGA ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE EL MARCO LEGAL QUE CUBRE LAS OBLIGACIONES DE CUIDADO Y LEALTAD ASI COMO LA INDEPENDENCIA DEL CONSEJO ANTE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS. PARTICULARMENTE LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA Y, DENTRO DE ELLAS EL PAPEL DEL COMITÉ DE AUDITORÍA COMO ORGANISMO AUXILIAR DENTRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

EN MÉXICO TRADICIONALMENTE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN SE HAN INTEGRADO, COMO LO INDICA LA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES, CON REPRESENTANTES DE LOS ACCIONISTAS, TANTO DE LOS GRUPOS MAYORITARIOS COMO MINORITARIOS, ATENDIENDO A LAS DISPOSICIONES DE LA MATERIA. LA PROPIA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES CONTEMPLA, DESDE TIEMPO ATRÁS, EL NOMBRAMIENTO DE UNO O VARIOS COMISARIOS, TEMPORALES Y REVOCABLES, QUIENES PUEDEN SER SOCIOS O PERSONAS AJENAS A LA SOCIEDAD PARA LA VIGILANCIA DE LA MISMA, PERO NO PUEDEN SER EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD O PARIENTES CONSANGUÍNEOS DE LOS ADMINISTRADORES (CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL) EN LÍNEA RECTA SIN LIMITACIÓN DE GRADO, O LOS COLATERALES DENTRO DEL CUARTO Y LOS AFINES DENTRO DEL SEGUNDO.

LAS FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LOS COMISARIOS SEGÚN LO DISPONE LA PROPIA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES SON LAS SIGUIENTES:

- 1.- CERSIORARSE DE LA CONSTITUCIÓN Y SUBSISTENCIA DE LA GARANTÍA QUE DEBE DETERMINARSE EN LOS ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD PARA LOS ADMINISTRADORES Y LOS GERENTES, A FIN DE ASEGURAR LAS RESPONSABILIDADES QUE PUEDAN CONTRAER EN EL EJERCICIO DE SUS OBLIGACIONES.
- 2.- EXIGIR A LOS ADMINISTRADORES UNA BALANZA MENSUAL DE COMPROBACIÓN DE TODAS LAS OPERACIONES EFECTUADAS.
- 3.- INSPECCIONAR CUANDO MENOS UNA VEZ AL MES, LOS LIBROS Y PAPELES DE LA SOCIEDAD ASI COMO LA EXISTENCIA EN CAJA.
- 4.- INTERVENIR EN LA FORMACIÓN Y REVISIÓN DEL BALANCE ANUAL, EN LOS TÉRMINOS QUE ESTABLECE LA LEY.
- 5.- HACER QUE SE INSERTEN EN LA ORDEN DEL DÍA DE LAS SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DE LAS ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS, LOS PUNTOS QUE CREA PERTINENTES.
- 6.- CONVOCAR A ASAMBLEAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS DE ACCIONISTAS, EN CASO DE OMISIÓN DE LOS ADMINISTRADORES Y EN CUALQUIER OTRO CASO EN QUE LO JUZGUE CONVENIENTE.
- 7.- ASISTIR CON VOZ PERO SIN VOTO A TODAS LAS SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A LAS CUALES DEBERÁ SER CITADO.

8.- ASISTIR CON VOZ PERO SIN VOTO A LAS ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS.

9.- EN GENERAL VIGILAR ILIMITADAMENTE Y EN CUALQUIER TIEMPO LAS OPERACIONES DE LA SOCIEDAD.

EN TÉRMINOS GENERALES SE PUEDE AFIRMAR QUE EN LA GRAN MAYORÍA DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES VIGENTES EN NUESTRO PAÍS, ESTE CARGO SOLO ES UN MEMBRETE Y, QUIENES LO OSTENTAN NO CUMPLEN CON LAS OBLIGACIONES QUE LES CONFIERE SU NOMBRAMIENTO; SIN EMBARGO, LAS EMPRESAS SERIAS, BIEN ORGANIZADAS O AQUELLAS LISTADAS EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES, QUE YA ESTAN VIGILADAS CON MAYOR ÉNFASIS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES, SI SE PREOCUPAN PORQUE LOS COMISARIOS ATIENDAN DEBIDAMENTE A SU RESPONSABILIDAD Y SE LES EXIGE QUE PRESENTEN UN DICTAMEN DE SU FUNCIÓN A LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE CONOCE Y APRUEBA EL ESTADO FINANCIERO ANUAL DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN.

COMO LA FUNCIÓN DE COMISARIO EN MUCHOS ASPECTOS COINCIDE Y ES COMPATIBLE CON EL TRABAJO QUE REALIZAN LOS AUDITORES EXTERNOS, DESDE LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO PASADO, SE APROBÓ POR PARTE DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO, EL ACEPTAR LA COMPATIBILIDAD DE FUNCIONES ENTRE EL COMISARIO Y EL AUDITOR EXTERNO Y, POR ENDE, QUE EL TRABAJO REALIZADO POR EL AUDITOR EXTERNO SIRVA COMO REALIZACIÓN DEL QUE DEBE EFECTUAR EL COMISARIO. EN UN PRINCIPIO EL DICTAMEN DEL AUDITOR EXTERNO PARA VALIDAR LOS ESTADOS FINANCIEROS SE HACIA EXTENSIVO PARA EFECTOS DE LA LABOR DEL COMISARIO Y LO FIRMABA LA MISMA PERSONA; MÁS ADELANTE SE CONSIDERÓ PRUDENTE QUE AUNQUE DEL MISMO BUFETE DE AUDITORES UNO DE LOS SOCIOS FIRMARA EL DICTAMEN DE AUDITORÍA PARA LOS ESTADOS FINANCIEROS OTRO, APOYADO EN EL TRABAJO EFECTUADO POR EL PRIMERO, FIRME EL DICTAMEN DE COMISARIO PARA CUMPLIR CON EL ORDENAMIENTO DE LA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES.

EN ESE ENTONCES SE ACOSTUMBRABA QUE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA O LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ERA QUIÉN DESIGNABA A LA FIRMA DE AUDITORES EXTERNOS Y ES HASTA LA DÉCADA DE 80'S CUANDO SE COMIENZA A HABLAR DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LOS NEGOCIOS Y SE RECOMIENDA QUE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SE INVOLUCRE DIRECTAMENTE EN LA DESIGNACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORES EXTERNOS A QUIEN SE LE ENCOMIENDA LA AUDITORÍA Y, A LA VEZ, LA FUNCIÓN DE COMISARIO.

EN ESAS DOS DÉCADAS LAS EMPRESAS MAS AVANZADAS Y ORTODOXAS ABREN UNA LÍNEA DE COMUNICACIÓN DIRECTA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CON EL AUDITOR EXTERNO E INCLUSIVE CON EL AUDITOR INTERNO DE LA EMPRESA PARA PERMITIR LA DEBIDA FLUÍDEZ EN LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE ASUNTOS DELICADOS A FIN DE EVITAR BARRERAS U OBSTRUCCIONES DELIBERADAS DE LOS ADMINISTRADORES O GERENTES, QUE PUDIERAN DAR LUGAR PARA OCULTAR HECHOS AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y A LOS ACCIONISTAS.

ES ASI COMO EN LA ÚLTIMA PARTE DEL SIGLO PASADO SE VAN CONFORMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS A TRAVÉS DE LOS USOS Y COSTUMBRES DE LAS

EMPRESAS MÁS ADELANTADAS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINALMENTE GRACIAS AL TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL CON LAS AUTORIDADES DEL SECTOR FINANCIERO DE NUESTRO PAÍS, SE INCORPORA A LA LEY DEL MERCADO DE VALORES, CON CARÁCTER OBLIGATORIO, LAS REGLAS APLICABLES A LAS EMPRESAS EMISORAS LISTADAS EN LA BOLSA DE VALORES, RELACIONADAS CON EL COMITÉ DE AUDITORÍA COMO ÓRGANO AUXILIAR DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, Y LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES EMITE UNA CIRCULAR, CON DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL, DE APLICACIÓN VOLUNTARIA, RELATIVA A LA INFORMACIÓN QUE DEBEN PROPORCIONAR LAS EMISORAS A LA PROPIA COMISIÓN, AL PÚBLICO INVERSIONISTA Y, EN SU CASO, A LAS BOLSAS DE VALORES, EN DONDE SE PLASMAN ALGUNAS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS, CON RELACIÓN A:

- 1.- LAS FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- 2.- LA ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- 3.- LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN.
- 4.- LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA.
- 5.- LA FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN.
- 6.- OTRAS PRÁCTICAS ADICIONALES AL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS.

A CONTINUACIÓN ME REFERIRÉ A LAS REGLAS DE CARÁCTER OBLIGATORIO PARA LAS EMPRESAS LISTADAS EN BOLSA QUE MARCA LA LEY DEL MERCADO DE VALORES, RELATIVAS AL COMITÉ DE AUDITORÍA, EL CUAL SE INTEGRARÁ CON UN MÍNIMO DE TRES CONSEJEROS DE LOS CUALES AL MENOS, EL PRESIDENTE Y UNO MÁS, DEBERÁN SER INDEPENDIENTES Y ADEMÁS SE INCLUIRÁN A LOS COMISARIOS QUIENES ASISTIRÁN CON VOZ PERO SIN VOTO.

LAS RESPONSABILIDADES MÍNIMAS DEL COMITÉ DE AUDITORÍA SON LAS SIGUIENTES:

- 1.- ELABORAR UN REPORTE ANUAL SOBRE SUS ACTIVIDADES Y PRESENTARLO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- 2.- OPINAR SOBRE:
 - A) OPERACIONES QUE SE APARTEN DEL GIRO ORDINARIO DE NEGOCIOS Y QUE PRETENDAN CELEBRARSE ENTRE LA SOCIEDAD Y SUS SOCIOS, CON PERSONAS QUE FORMEN PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMISORA O CON QUIENES DICHAS PERSONAS MANTENGAN VÍNCULOS PATRIMONIALES O, EN SU CASO, DE PARENTESCO POR CONSANGUINIDAD O AFINIDAD HASTA EL SEGUNDO GRADO, EL CÓNYUGE O CONCUBINARIO.
 - B) LA COMPRA O VENTA DEL 10% O MÁS DEL ACTIVO.

- C) EL OTORGAMIENTO DE GARANTÍAS POR UN MONTO SUPERIOR AL 30% DE LOS ACTIVOS.
- D) OTRAS OPERACIONES QUE REPRESENTEN MAS DEL 1% DEL ACTIVO DE LA EMISORA.

3.- PROPONER LA CONTRATACIÓN DE ESPECIALISTAS INDEPENDIENTES, EN LOS CASOS EN QUE LO JUZGUE CONVENIENTE, A FIN DE QUE EXPRESEN SU OPINIÓN RESPECTO DE LAS OPERACIONES DESCRITAS EN EL NÚMERO 2.

ESTAS DISPOSICIONES ENTRARON EN VIGOR EL 1° DE ENERO DEL 2001 POR LO QUE, COMO EN MÉXICO TODOS LOS EJERCICIOS SOCIALES DE LAS EMPRESAS VAN CON EL AÑO NATURAL, APENAS SE ESTAN CELEBRANDO LAS ASAMBLEAS ANUALES CORRESPONDIENTES A DICHO EJERCICIO, POR LO QUE SERÁ A PARTIR DE ESTAS FECHAS CUANDO SABREMOS LO QUE CADA EMPRESA, DE LAS LISTADAS EN LA BOLSA DE VALORES, REPORTE EN RELACIÓN A ESTAS PRÁCTICAS.

EN EL CASO DE LA EMPRESA EN LA QUE YO COLABORO COMO VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, WAL MART DE MÉXICO, DESDE EL AÑO PASADO CONSTITUÍMOS EL COMITÉ DE AUDITORÍA, EL QUE YA REPORTÓ EN RELACIÓN A SUS ACTIVIDADES A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS QUE CONOCIÓ SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001 Y QUE SE CELEBRÓ RECIENTEMENTE.

EL COMITÉ DE AUDITORÍA ANTES MENCIONADO, PARTICIPÓ EN LA RECOMENDACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LOS AUDITORES EXTERNOS, A QUIENES SE LES SOLICITÓ UNA CERTIFICACIÓN DE SU INDEPENDENCIA POR CUANTO AL MONTO DE LOS HONORARIOS RECIBIDOS Y REVISÓ LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA EXTERNA INCLUYENDO EL ALCANCE Y EL ENFOQUE DE LOS PROGRAMAS DESARROLLADOS, REVISÓ LOS TRABAJOS REALIZADOS POR LA DIVISIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y OBTUVO INFORMACIÓN DE LOS AUDITORES INTERNOS Y EXTERNOS CONCERNIENTE AL CUMPLIMIENTO, POR PARTE DE LA EMPRESA, EN CUANTO A LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS APLICADOS POR LA COMPAÑÍA, ASI COMO CON RELACIÓN A LOS DIVERSOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y AL IMPACTO QUE ÉSTOS TIENEN EN LA CALIDAD Y EN LA CONFIABILIDAD DE LOS REPORTES FINANCIEROS, TANTO INTERNOS PARA USO DE LOS DIRECTIVOS Y DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO LOS REPORTADOS A LA BOLSA DE VALORES.

ADEMÁS DE LO ANTERIOR, EL COMITÉ HIZO UNA EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS AUDITORES INTERNOS Y DEL COMITÉ DE ÉTICA DE NEGOCIOS QUE EVALÚA LA ACTUACIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS, TANTO CON RELACIÓN A SU COMPORTAMIENTO INTERNO COMO HACIA LOS CLIENTES Y PROVEEDORES. SOLICITÓ A LOS DIRECTIVOS CON RESPONSABILIDAD DIRECTA DIVISIONAL UNA DECLARACIÓN PERSONAL CONCERNIENTE A LA DEBIDA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CONTABLES, DE LOS CONTROLES INTERNOS Y DE LAS PRÁCTICAS FINANCIERAS.

ES EVIDENTE QUE A RAÍZ DE LAS DISPOSICIONES DICTADAS POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES EN MÉXICO, LAS COMPAÑÍAS LISTADAS EN LA BOLSA SE ESTAN PREOCUPANDO POR INCLUIR DENTRO DE SU CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A PROFESIONALES RECONOCIDOS EN EL MEDIO EMPRESARIAL

QUE ACTÚEN DENTRO DE LOS MISMOS CON ABSOLUTA INDEPENDENCIA CON RELACIÓN A LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS Y A LOS ADMINISTRADORES, A FIN DE COADYUVAR A DAR UN DEBIDO CUMPLIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LOS NEGOCIOS.

TAMBIÉN ES EVIDENTE QUE LA SOCIEDAD FINANCIERA Y LOS INVERSIONISTAS EN GENERAL SE HAN ENCARGADO DE PREMIAR A LAS EMPRESAS QUE ACTÚAN CON HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA, MANIFESTANDO SU CONFORMIDAD EN SU PARTICIPACIÓN CADA VEZ MAYOR, EN EL MERCADO DE COMPRA-VENTA DE ACCIONES A TRAVÉS DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES Y EN INVERSIONES DIRECTAS EN COMPAÑÍAS NO LISTADAS.

POR EL CONTRARIO, AQUELLAS EMPRESAS Y EMPRESARIOS CORRUPOTOS Y DESHONESTOS HAN SIDO CASTIGADOS: POR LAS AUTORIDADES APLICANDO LAS LEYES CORRESPONDIENTES; POR LA BOLSA MEXICANA DE VALORES DESLISTÁNDOLAS Y SACÁNDOLAS DEL MERCADO; POR LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO INCORPORÁNDOLAS AL BURÓ DE MALOS CRÉDITOS; AUNQUE BIEN LO SABEMOS TODOS LOS CONTRIBUYENTES, ESTAMOS PAGANDO EL ALTÍSIMO COSTO DE SUS ILÍCITOS COMPORTAMIENTOS AL FINANCIAR CON NUESTROS IMPUESTOS LA OPERACIÓN DEL MAL LLAMADO INSTITUTO DE PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO, QUE ES MÁS BIÉN UN RESUMIDERO DE CUENTAS DERIVADAS DE NEGOCIOS ABUSIVOS E ILÍCITOS.

ESTOY SEGURO DE QUE, EN EL FUTURO INMEDIATO, CADA EMPRESA SE PREOCUPARÁ POR DAR EL MEJOR CUMPLIMIENTO POSIBLE A LAS NUEVAS NORMAS CORPORATIVAS RECOMENDADAS Y QUE ENTRE TODOS IREMOS DESARROLLANDO UN MEJOR Y MÁS COMPLETO CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS EN BENEFICIO DE LOS GRUPOS DE ACCIONISTAS MINORITARIOS, DE LOS TERCEROS INTERESADOS Y DEL PÚBLICO EN GENERAL A FIN DE ACRECENTAR EL PRESTIGIO Y LA CONFIANZA EN LAS EMPRESAS.

MUCHAS GRACIAS.

C.P. HÉCTOR M. DE URIARTE.

MEXICO, D. F. ABRIL 8, 2002.