

# GOBIERNO CORPORATIVO: LA MEJOR OPCIÓN JURÍDICO ADMINISTRATIVA PARA TRANSFORMAR UNA EMPRESA FAMILIAR EN UNA EMPRESA DE INVERSIÓN

## PRIMERA DE DOS PARTES

Carlos de Jesús Martín Vereza Gómez\*

### ABSTRACT

El presente artículo comprende una serie de razonamientos jurídicos relacionados con la nueva estrategia administrativa que las empresas familiares deberían de adoptar en caso de que, en primer lugar desearan sobrevivir, y en segundo, el lograr ser altamente profesionales ante la nueva realidad comercial, financiera y competitiva en la que actualmente se desarrolla el mercado nacional. La figura jurídico administrativa denominada "Gobierno Corporativo", en nuestro país, es totalmente nueva. Surgió hace 5 años y su aplicación apenas se empieza a realizar de un par de años a la fecha, por tal motivo la bibliografía no es abundante. Sin embargo, la estructura de este artículo se llevó a cabo utilizando la principal fuente de información, que es la legislación mercantil respectiva. En la introducción de este trabajo se podrá encontrar la justificación del mismo, seguido de un rubro que refleja de una manera breve y concisa lo que significa modernizar e institucionalizar una sociedad anónima familiar, y finalmente un comienzo de lo que es su marco jurídico de una Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI), la cual sería el culmen de una transformación de una empresa familiar a una empresa institucional. En la segunda parte del presente artículo, se abordará el resto del marco jurídico, así como las principales funciones de los órganos internos de los que consta un Gobierno Corporativo.

### INTRODUCCIÓN

*"El vino nuevo no puede estar en odres viejos"*, dijo alguien hace un par de milenios, y esto es porque sencillamente el vino se derramaría a través de las grietas de dichos odres. Los tiempos en los que vivimos, traen aparejadas nuevas problemáticas, que para poder ser resueltas o por lo menos afrontadas, es imprescindible tener nuevas actitudes, nuevas estrategias. A inicios de la segunda guerra mundial, los ejércitos de los países invadidos fueron sencillamente barridos

---

\* Licenciado en Derecho egresado de la Universidad Iberoamericana Campus Campestre Churubusco, México, D.F., hoy Santa Fe.

por la *Wehrmacht* alemana por una razón muy simple: mientras aquellos seguían utilizando sus tácticas de combate de la primera guerra, los alemanes aplicaban su “*blitzkrieg*” o bien “guerra relámpago”, la cual se podría definir como limpia y rápida. En otras palabras, los países invadidos trataron de afrontar una nueva amenaza, con estrategias viejas. Resultado: la derrota incondicional.

En el mundo de los negocios es exactamente lo mismo, si no es que en la vida misma en todos sus aspectos. Mientras se sigan haciendo las cosas de la misma manera, se seguirán teniendo los mismos resultados. Sólo se necesita atreverse a cambiar un solo factor de ese proceso, y el resultado no será el mismo. Suena simple, pero dentro de esa simplicidad se encierra una complejidad. Existe una reticencia natural al cambio. “Si de esta manera he logrado sobrellevar a la empresa con buenos resultados, ¿para qué cambiar?” El agua que no fluye se estanca y se pudre.

Actualmente, los empresarios se ven amenazados por una “*blitzkrieg* económica y comercial”, tan rápida y eficaz como su antecesora alemana. Los cambios en ambos aspectos son terriblemente dinámicos. Lo que ayer era eficiente para obtener buenos resultados financieros, hoy ya es obsoleto. El seguir administrando o dirigiendo una empresa a la usanza artesanal, ya no es opción. Ya es tiempo de que las empresas familiares adopten una nueva “estrategia de combate”, de lo contrario estarán condenadas a ser engullidas por la nueva realidad económica y comercial en la que hoy estamos envueltos.

Existe una falsa apreciación de que al hablar de empresas familiares, se nos viene a la cabeza la idea de empresas pequeñas, pero esto es falso. La *familiaridad* de la empresa nada tiene que ver con el tamaño de la misma, sino de los lazos de sangre que existen entre los titulares de sus acciones, cuando las hay, claro. Eso es algo de lo que también hablaremos más adelante.

En nuestra región, lo más común es que el *pater familias* es el *dueño de vidas y haciendas* dentro de la empresa. Él es quien decide qué se vende, qué se fabrica, qué tanto se fabrica, a quién se le vende, quiénes son los proveedores, qué cantidad de impuestos se paga, los sueldos, si se reparten utilidades o no y a quiénes y por qué cantidad, etcétera. Tal vez esa forma de manejar una empresa era eficiente ante ciertas circunstancias, hoy ya no es así. Quizá dichas empresas han sobrevivido así, ya que sus relaciones comerciales son entre otras empresas que se manejan de la misma manera, y que además están sustentadas por la amistad de los dueños de las mismas. Pero esos dueños, hoy ya están viviendo su época otoñal si no es que francamente “invernal”; vienen las nuevas generaciones de ambos, y si esos *dueños* no se preocupan y se ocupan de ir preparando el terreno, no sólo generarán serios problemas administrativos, sino también sucesorios.

Lo que las nuevas tendencias jurídico administrativas han llamado como *Gobierno Corporativo*, es la mejor forma, hasta ahora conocida, para robustecer a las empresas que actualmente se manejan de manera artesanal, a fin de que logren su institucionalización. Esto significa que cuenten con la estructura administrativa

necesaria para ofrecer seguridad y certeza jurídica, no sólo a los actuales accionistas, sino también, y quizá aún más importante, a nuevos inversionistas.

El objeto del gobierno corporativo es ofrecer la certidumbre de que los recursos que se van a invertir van a ser utilizados para conservar e incrementar el patrimonio de la empresa, así como el generar la riqueza imprescindible para que ésta subsista y crezca, y que no va a estar supeditado a las decisiones de una sola persona, sino a un órgano colegiado de administración, el cual va estar auxiliado por diversos medios de control.

## **1. LA EMPRESA MODERNA**

Si estamos dispuestos a beber vinos nuevos, necesitamos odres nuevos. Debemos contar con una nueva *estrategia de combate*, preparar nuestra propia *blitzkrieg comercial*, y para ello debemos empezar por modernizar las estructuras de la empresa, tener odres nuevos. Desde hace algunos años ha surgido en el mundo jurídico mercantil un nuevo tipo de empresa: la Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI). Este tipo de empresa surgió de una reforma que sufrió la Ley de Mercado de Valores el 30 de diciembre de 2005. Esta clase de empresa, como su nombre lo indica, es una sociedad anónima *reloaded*. (Perdón por el anglicismo, pero no encontré una expresión más gráfica para explicarlo. Creo que también hay que utilizar términos *modernos* para el estudiante de Derecho moderno). La SAPI es un tipo de sociedad cuya naturaleza esencial sigue siendo la de una sociedad anónima (SA), sólo que todas aquellas alternativas de

administración en las que en una SA tradicional eran optativas, ahora son imprescindibles de aplicar si se quiere ser una SAPI.

“Al seguir los lineamientos dictados por la SAPI, las empresas tienen la posibilidad de adecuar su organización para proteger el patrimonio del empresario, incitar la participación de otros accionistas o inversionistas y lograr un crecimiento acelerado. Con la figura de sociedad anónima promotora de inversión, la reglamentación mexicana -a través de la Ley de Mercado de Valores (LMV) emitida el 30 de diciembre del 2005 y actualizada el 6 de mayo de 2009- da una opción para atraer capitales e inversionistas y por lo tanto generar oportunidades de crecimiento”<sup>1</sup>.

Ahora bien, debemos aclarar que si estamos haciendo referencia a la LMV no significa que necesariamente empujemos a nuestra sociedad a la aventura del mercado de valores. Lo que estamos haciendo es hacer referencia de que existe una legislación que nos puede dar la luz suficiente para poder reestructurar, o refundar la sociedad ya existente. En otras palabras, se pueden utilizar las excelentes herramientas que la LMV nos brinda para modernizar a la empresa, sin que necesariamente el propósito sea el incursionar en el mercado de valores.

## **2. EL MARCO JURÍDICO**

Ya sea que se quiera modernizar una empresa, o bien actualizarla para incurrir en el mercado de valores, lo primero que se tendrá que hacer es satisfacer su marco jurídico, el cual se encuentra sustentado por dos legislaciones principalmente, la

---

<sup>1</sup> Cruz Reyes Guillermo, La sociedad anónima moderna, México, Edere, S.A. de C.V., 2010, p. 9

Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y la Ley Mexicana de Valores (LMV). Por lo que, antes de aspirar a ser una SAPI, primero se deberá cumplir a cabalidad con lo que establece la LGSM.

Antes que nada, es necesario contar con un acta constitutiva y unos estatutos sociales<sup>1</sup>/OJO: que es la i muy bien hechos; que sean claros, bien redactados, precisos y que contemplen los medios administrativos, de control y jurídicos que la LMV establece. Debido a la importancia de este rubro, regresaremos más adelante a él.

El segundo elemento que se debe cumplir es contar con los libros legales al día. Es lamentable que en la actualidad, muy pocas empresas cumplen con este requisito, ya que existen muchos más casos de los que nos podríamos imaginar que ni siquiera cuentan con ellos físicamente. Dichos libros legales son:

- a. Libro de actas de asamblea. En éste, como su nombre lo indica, se asentarán todas aquellas actas referentes a las asambleas generales de accionistas, ya sean ordinarias o extraordinarias, así como las actas de las asambleas especiales. De igual manera se podrán asentar allí mismo, las minutas de las juntas de consejo. Se recomienda que se haga de esa manera, a fin de evitar la creación y control de un libro más.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> **Artículo 91 de la LGSM.-** La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6º, los siguientes:

- I.- La parte exhibida del capital social;
- II.- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo de la fracción IV del artículo 125;

- b. Libro de registro de accionistas. En él se asentarán todos los movimientos accionarios que tenga la sociedad, originados ya sea por enajenaciones de acciones entre los mismos accionistas, o bien que origine la inclusión de terceras personas. O tal vez derivadas de aumentos o disminuciones de capital.<sup>3</sup>
- c. Libro de registro de variaciones de capital. En este libro se asentarán exclusivamente las variaciones en el capital social de la empresa, ya sea por aumentos o disminuciones del mismo. Es importante hacer referencia, como en los otros dos libros, de la fecha en que se llevaron a cabo los acuerdos respectivos.<sup>4</sup>
- d. Estos documentos que, obviamente no forman parte de ningún libro legal, es necesarísimo que sean emitidos y poseídos por los accionistas, los

---

III.- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones;

IV.- La participación en las utilidades concedidas a los fundadores;

V.- El nombramiento de uno o varios comisarios;

VI.- Las facultades de la Asamblea General y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las disposiciones legales puedan ser modificadas por la voluntad de los socios.

<sup>3</sup> **Artículo 194 de la LGSM.**- Las actas de las Asambleas Generales de Accionistas se asentarán en el libro respectivo y deberán ser firmadas por el Presidente y por el Secretario de la Asamblea, así como por los Comisarios que concurren. Se agregarán a las actas los documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en los términos que esta Ley establece.

Cuando por cualquiera circunstancia no pudiere asentarse el acta de una asamblea en el libro respectivo, se protocolizará ante Notario.

Las actas de las Asambleas Extraordinarias serán protocolizadas ante Notario e inscritas en el Registro Público de Comercio.

<sup>4</sup> **Artículo 219 de la LGSM.** Todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en un libro de registro que al efecto llevará la sociedad.

cuales son los títulos de acciones, los que, por increíble que parezca, muy rara vez son emitidos por nuestras sociedades anónimas<sup>5</sup>.

Regresando a los estatutos sociales, podemos señalar que las disposiciones en general que se deberán incluir en una empresa que desee regirse mediante un Gobierno Corporativo, deberá incluir principalmente, entre otros rubros, los siguientes:

1. Convocar a una asamblea general extraordinaria de accionistas, y llevarla a cabo realmente, en la que se acuerde convenir la reforma de los estatutos sociales. En el acta que se levante por motivo de dicha asamblea, será muy conveniente no sólo se tome nota de los artículos reformados, sino que además se transcriba nuevamente la totalidad de los estatutos. Esto es con el fin de que el acta de dicha asamblea también funja como los nuevos estatutos de la empresa, y así no se manejen dos documentos por separado. Por supuesto que en dicha reforma de estatutos, para aquellos accionistas que deseen de una vez transformar su empresa en una SAPI, es el momento oportuno.
2. Se parte de la base que la figura de la administración única debe desaparecer para dar lugar a un verdadero consejo de administración. Se hace mención que un consejo de administración no es aquel que solamente cuenta con más de un administrador, sino que las personas que allí se

---

<sup>5</sup> **Artículo 111 de la LGSM.** Las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, y se regirán por las disposiciones relativas a valores literales, en lo que sea compatible con su naturaleza y no sea modificado por la presente Ley.



encuentren deben tener como primer objetivo, el éxito de la empresa. Por tal motivo, dicho consejo no puede integrarse con personas que cuenten solamente con buena voluntad, sino con personas con sólidos conocimientos en administración, por lo que no necesariamente debe estar integrado por los accionistas de la empresa.

Es más, lo óptimo es que no estuvieran presentes los accionistas, o bien solamente contarán con voz pero no con voto. De esta manera, las decisiones del consejo no estarían “contaminadas” por los intereses particulares de los dueños. Si no es posible lo anterior, o bien dicho cambio se quiera hacer de manera paulatina, entonces se deberá comprender la posibilidad de que por lo menos participe en el Consejo un consejero profesional independiente.

3. Constituir por lo menos un comité que auxilie al Consejo en el cumplimiento de sus resoluciones. Las tendencias actuales en la administración, indican que el Consejo se reunirá cada trimestre, mientras que el o los comités se reúnen de manera mensual.
  
4. Llevar a cabo reformas cuyo objetivo sea: *“Institucionalizar la empresa incorporando elementos de control interno fundamentales, como: Planeación estratégica, código de ética, presupuesto, objetivos y metas corporativas, estructura de organización, políticas de dirección, control de facultades, información financiera y operativa, descripciones y perfiles de puesto, metas compromiso por puesto, indicadores de desempeño y*

*resultados, manuales operativos, auditorías y agendas de supervisión en puestos claves, entre otros*<sup>6</sup>.

En el próximo artículo hablaremos del interesante marco jurídico de la LMV, que contempla todos los cambios antes mencionados, y daremos una breve reseña de las funciones internas de los nuevos medios de control de una empresa supeditada a un Gobierno Corporativo.

---

<sup>6</sup> Cruz Reyes Guillermo, idem. P. 14

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Cruz Reyes Guillermo, La sociedad anónima moderna. México, Edere, S.A. de C.V., 2010.
  2. Ley General de Sociedades Mercantiles.
  3. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
  4. Ley Mexicana de Valores.
-