



# Gobierno Corporativo en Empresas de telecomunicaciones y de servicios públicos

José Ángel Peña Ibarra

Director

CCISA – Alintec



Consultoría en Comunicaciones e  
Informática, S.A. de C.V. (CCISA),  
Firma miembro de



## Temario

1. Gobierno Corporativo
  - Antecedentes
  - Principios
2. Sector de telecomunicaciones y servicios públicos
  - Importancia y evolución del sector
3. Características y Consecuencias que obligan el Gobierno Corporativo en telecomunicaciones y servicios públicos.
4. Anotaciones sobre el Gobierno Corporativo en Latino América





# 1. Gobierno Corporativo



# Antecedentes

- Desde hace cientos de años, se ha vislumbrado la necesidad de contar con esquemas para dirigir y controlar las corporaciones que sean transparentes y equitativos.
- Diversas crisis y sucesos de fraudes, han influenciado para que cada vez más el gobierno de las corporaciones se vaya regulando y mejorando.

# Definición de Gobierno Corporativo

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, ha definido:
  - Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las sociedades del sector público y el sector privado son dirigidas y controladas.
  - La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, incluyendo la Junta o Consejo de Administradores, Presidente y Directores, accionistas y otros terceros aportantes de recursos.

# Principios de Gobierno Corporativo

- De acuerdo a la OCDE no existe un modelo único de buen gobierno corporativo
- Pero si existen elementos comunes con los cuáles se pueden establecer los principios que deben servir como guía para un buen gobierno corporativo.

## Principios de Gobierno Corporativo

- La OCDE estableció una serie de principios con el objetivo de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE, en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países.
- Asimismo ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo.

## Principios de Gobierno Corporativo

- Los Principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras.
- No obstante, y en la medida en que resulten aplicables, pueden constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado.

- 
- Los Principios de la OECD incluyen los siguientes aspectos:
    - Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo.
    - Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.
    - Tratamiento equitativo de los accionistas.
    - Papel de las partes interesadas en el Gobierno Corporativo.
    - Divulgación de datos y transparencia
    - Responsabilidades del Consejo

# Objetivo del Gobierno Corporativo

- El objetivo del Gobierno Corporativo no debe ser intervenir en la autonomía de las empresas, sino el coadyuvar al logro de los objetivos de productividad, competitividad y permanencia de la misma, a través de la transparencia y manejo responsable.

- En un sentido estricto, el Gobierno Corporativo tiene que ver con la relación de la empresa con sus accionistas.
- En un sentido amplio, el Gobierno Corporativo tiene que ver con la relación de la empresa con la sociedad.

## 2. Sector de telecomunicaciones y servicios públicos

# Servicios de telecomunicaciones y Servicios Públicos domiciliados

- Las telecomunicaciones y los servicios públicos domiciliados son esenciales para el desarrollo de las sociedades modernas.
- Los servicios de telecomunicaciones incluyen los de telefonía fija, telefonía celular, Internet, radiolocalización de personas, radio localización de flotillas y otros.
- Entre los servicios públicos domiciliados destacan los de energía eléctrica, agua y gas natural.

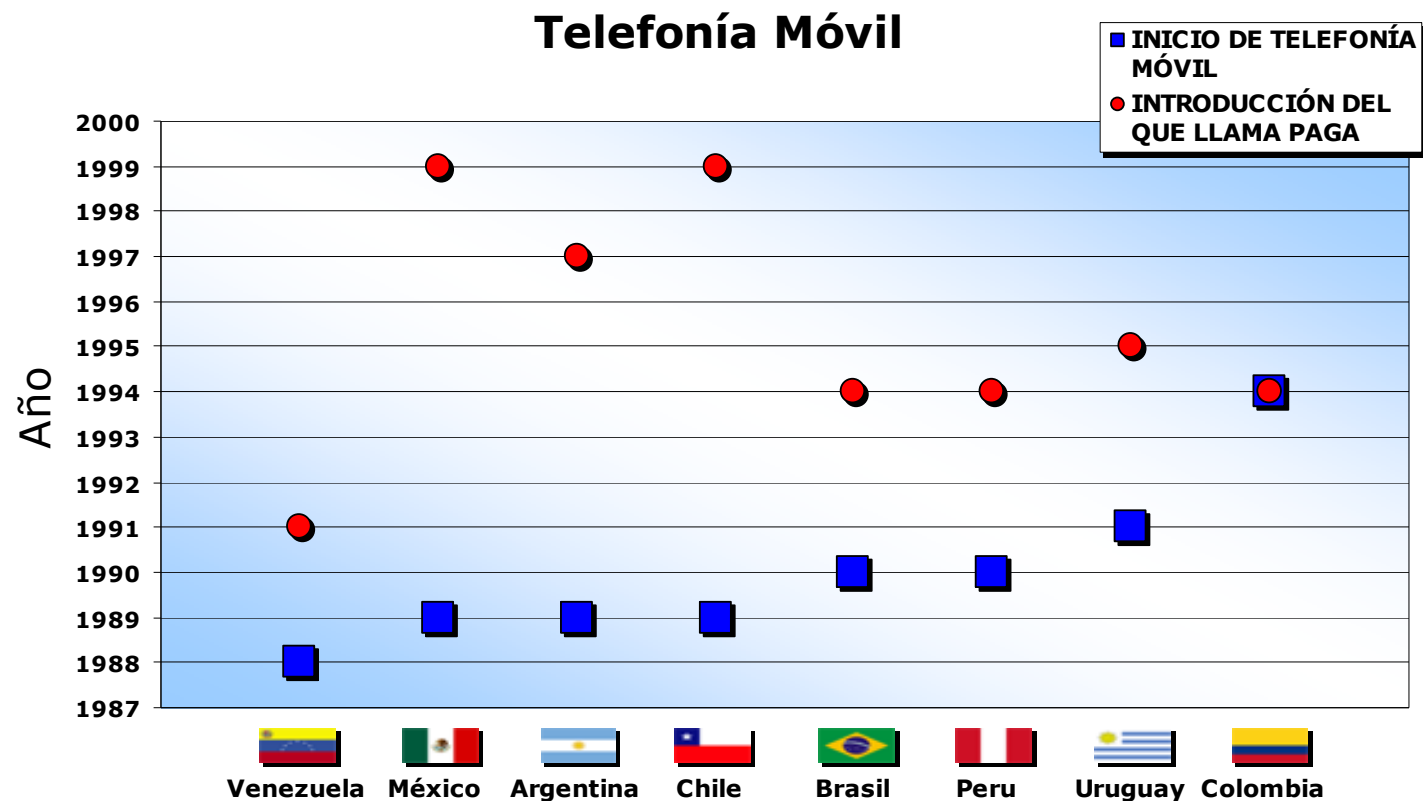
# Servicios de telecomunicaciones y Servicios Públicos domiciliados

- En varios países los servicios de telecomunicaciones y los servicios públicos domiciliados son ofrecidos por las mismas empresas.
- La importancia social que representa la infraestructura de telecomunicaciones y la de servicios públicos, hace que compartan ciertas características de Gobierno Corporativo.

## Evolución del sector

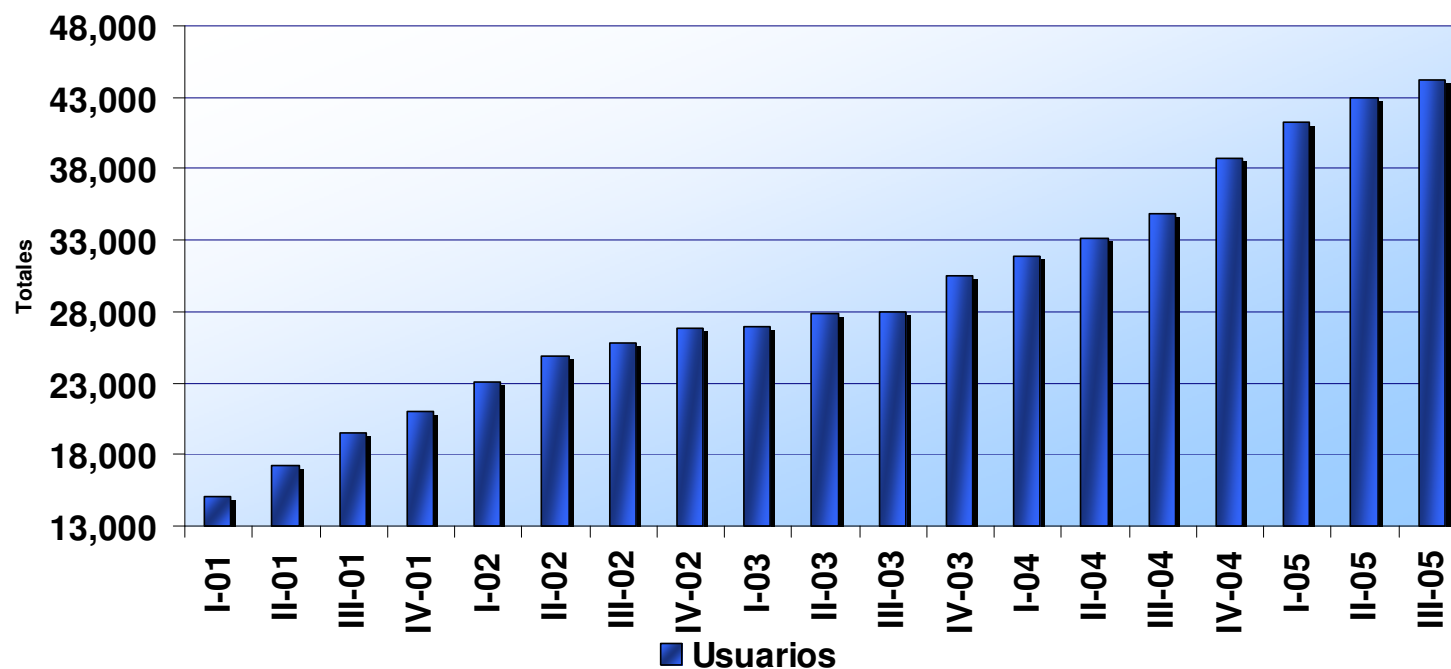
- El sector de telecomunicaciones ha experimentado fuertes cambios en los últimos años.
- La apertura a la competencia, así como la aparición de nuevos servicios transformaron completamente la industria.
- Por un lado hay servicios que están experimentando un gran crecimiento como el de telefonía móvil y el de Internet y por otro lado hay servicios como el de radio localización de personas que han sufrido grandes disminuciones de demanda.

- Desde su aparición en Latino América, la telefonía móvil ha ido introduciendo nuevos esquemas y ha experimentado un gran crecimiento.



## México:

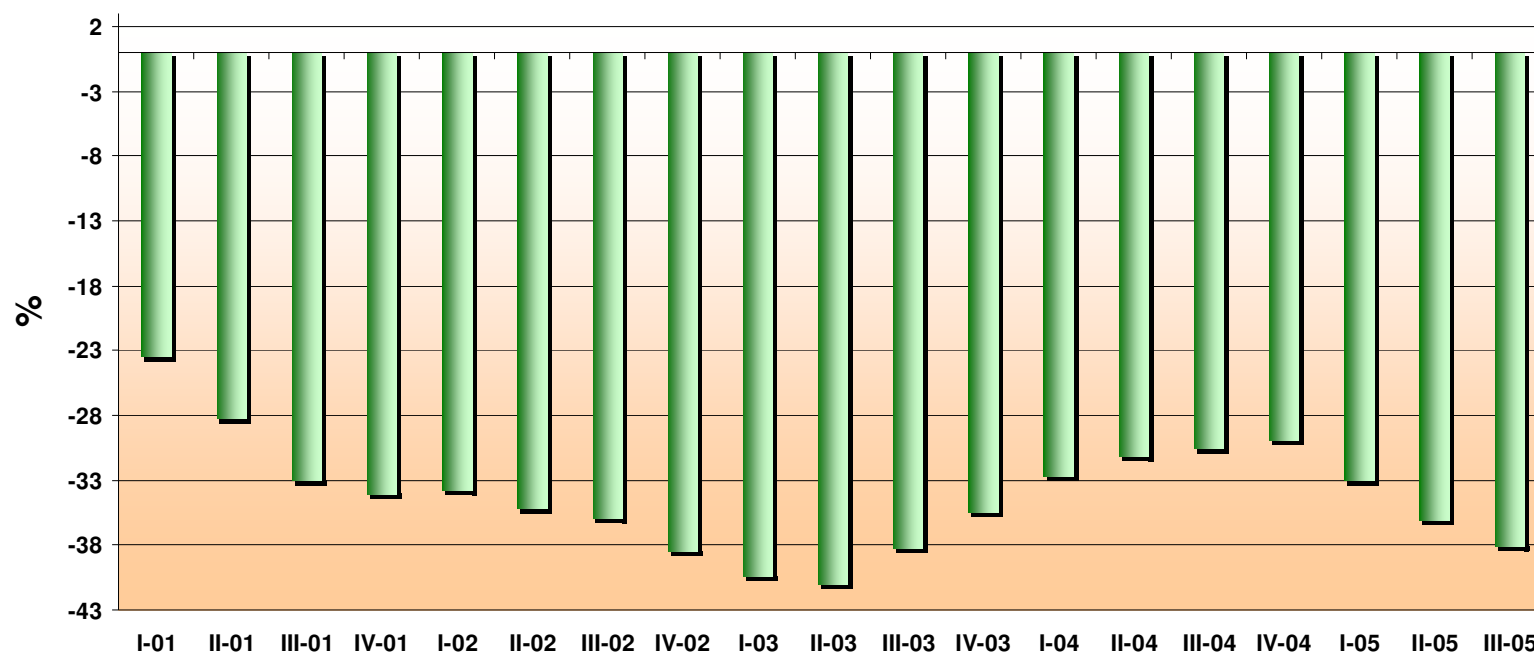
### Telefonía Celular: Total de usuarios



Fuente: Dirección General de Tarifas e Integración Estadística, Cofel con información proporcionada por los concesionarios

## México:

Paging (# de usuarios) : Variación porcentual anual



Fuente: Dirección General de Tarifas e Integración Estadística, Cofel con información proporcionada por los concesionarios

## Evolución del sector

- Los servicios públicos domiciliados, que tradicionalmente eran prestados solo por el Estado, cada vez más han sido concesionados a empresas privadas o de participación mixta.
- Las nuevas tecnologías apuntan a la convergencia de ciertos servicios, por ejemplo, la prestación de telefonía a través de la infraestructura de transmisión de energía eléctrica.

### 3. Características y Consecuencias que obligan el Gobierno Corporativo en telecomunicaciones y servicios públicos.



## Gobierno Corporativo en telecomunicaciones y servicios públicos.

- El gobierno de las empresas que prestan servicios de telecomunicaciones y servicios públicos domiciliados, debe considerar las características propias del sector, así como sus tendencias.
- Asimismo, para aplicar los principios de un buen gobierno corporativo, se deben entender las consecuencias derivadas de las características de este sector.



## **Características del sector de telecomunicaciones y servicios públicos**

- Infraestructura esencial para el desarrollo
- Tecnología en constante re-evolución
- Convergencia de servicios
- Competencia creciente (nuevos entrantes en muchos sectores)
- Creación de Gigantes
- Cambio de propiedad de las empresas del Estado a corporaciones privadas.



# Consecuencias que obligan un buen Gobierno Corporativo.

- Practicas de competencia desleales
- Desaparición de viejos monopolios pero aparición de nuevos.
- Necesidad de propiciar un sano ambiente de competencia.

# Consecuencias que obligan un buen Gobierno Corporativo.

- Fracaso de nuevas telcos (la culpa no es solo de los incumbentes, también se deriva de los errores propios: ej. Planes irreales, entrada a mercados en decadencia (LD, beepers, etc).
- Accionistas quebrados (o defraudados) porque compraron ilusiones o les vendieron falsas promesas, por desconocimiento, por mala dirección de la empresa, etc.

# Consecuencias que obligan un buen Gobierno Corporativo.

- Conflictos de interés entre el beneficio de la empresa y el de la sociedad:
  - Retraso en el ofrecimiento de nuevos servicios.
  - Tarifas de interconexión
  - Convergencia de servicios
  - Portabilidad numérica
  - El que llama paga nacional o internacional.

## Principios de Buen Gobierno Corporativo aplicados en telecomunicaciones y servicios públicos.

- Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo.
  - *El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.*
  - *Se debe contar con agencias regulatorias autónomas, que establezcan las regulaciones necesarias para el sano desenvolvimiento del mercado.*

- Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad
  - ***Se deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.***
  - Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a: 1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir acciones; 3) obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; 4) participar y votar en las juntas generales de accionistas; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.

- Tratamiento equitativo de los accionistas
  - ***Se deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.***
  - Deberá prohibirse el uso de información privilegiada.
  - En muchas ocasiones las empresas de telecomunicaciones cuentan con uno o varios socios tecnológicos internacionales y uno o varios socios locales. Es común que los intereses de ambos sean divergentes.



- Papel de las partes interesadas en el Gobierno Corporativo.

- *Se deberán reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.*
- Se deberá tener una aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.
- Como la industria de telecomunicaciones es de un uso intensivo de tecnología, muchas veces los principales acreedores son los fabricantes de equipo, quienes con frecuencia se ven atrapados en casos de insolvencia.

- 
- Divulgación de datos y transparencia
    - *Se deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.*

- 
- La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.
  - La información deberá considerar las normas vigentes para el sector telecomunicaciones y servicios públicos, que pueden regular aspectos como la vida útil de los activos, separación contable entre servicios y otros.
  - Se deben divulgar las estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

- 
- Responsabilidades del Consejo
    - ***Se deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas***
    - Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.

## 4. Anotaciones sobre el Gobierno Corporativo en Latino América



# Acciones relativas al Gobierno Corporativo en LA.

- A falta de mayores regulaciones, en muchos países de Latino América se han establecido códigos y practicas de gobierno por parte de las mismas cámaras u organismos empresariales, aunque por otro lado, después de sonados casos de fraude varios gobiernos ya están generando acciones y reconociendo la necesidad de legislar más al respecto del gobierno corporativo.

- Un caso que ejemplifica el reconocimiento de esta situación es el siguiente extracto del documento 3384 publicado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia:
- *“En el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006: “Hacia un Estado Comunitario”, se identificó la falta de gobernabilidad como uno de los problemas que enfrentaban las empresas de servicios públicos domiciliarios con participación accionaria mayoritaria de la Nación y se definió la corrupción como un problema de Estado.*
- *En atención a estas problemáticas, el Plan Nacional de Desarrollo definió como política, la adopción de medidas que impulsen la gobernabilidad de las empresas, incorporando conceptos y prácticas de gerencia moderna para la gestión de las entidades públicas.”*

\*Extracto del documento titulado “PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS -LINEAMIENTOS DE POLÍTICA”, **Conpes, Octubre 2005**

- 
- Y si bien en varias naciones se considera que la legislación se ha ido actualizando adecuadamente, a la vez se reconoce que el cumplimiento de la misma todavía no es el deseado, como ha descrito el Centro para la Estabilidad Financiera:.

*“... En la Argentina, tal como sucede en otros ámbitos políticos y sociales, existe la convicción de que las normas en vigor relativas al buen GC no están significativamente atrasadas con respecto a aquellas de países de grado de desarrollo comparable. No obstante, existe, al mismo tiempo, consenso respecto a que es en la aplicación de las normas y en la cultura de respeto a las instituciones donde deberían hacerse los mayores esfuerzos.”*

- Nota de Política No. 5 El Gobierno Corporativo en Argentina, Pág. 24 CEF, Julio 2005



- En Latino América se aplica sobre todo el modelo europeo para el Gobierno Corporativo. Este es un modelo basado en fuertes relaciones de la firma con ciertos controladores, como bancos o “holdings” empresariales y con un financiamiento mucho menos dependiente del mercado de capitales que en los países anglosajones.
- Esto implica un esfuerzo mayor desde dentro de la empresa para lograr un buen Gobierno Corporativo.
- Y para eso, la función de Auditoría Interna es un elemento esencial.

Consultoría en Comunicaciones e  
Informática, S.A. de C.V. (CCISA),  
Firma miembro de



# ¡Gracias!

José Ángel Peña Ibarra  
[japi@ccisa.com.mx](mailto:japi@ccisa.com.mx)

## El cumplimiento efectivo de leyes y normas en Latinoamérica

|                                               | <i>Argentina</i> | <i>Brasil</i> | <i>Chile</i> | <i>Colombia</i>     | <i>Perú</i>    |
|-----------------------------------------------|------------------|---------------|--------------|---------------------|----------------|
| <i>Cuerpo de Supervisión principal</i>        | <i>CNV</i>       | <i>CVN</i>    | <i>SVS</i>   | <i>Supervalores</i> | <i>Conasev</i> |
| <i>Presupuesto (en millones de US\$)</i>      | <i>2,64</i>      | <i>25,8</i>   | <i>9,08</i>  | <i>5,4</i>          | <i>7,86</i>    |
| <i>Número de empleados</i>                    | <i>142</i>       | <i>363</i>    | <i>246</i>   | <i>168</i>          | <i>144</i>     |
| <i>Entidades supervisadas</i>                 | <i>429</i>       | <i>9,208</i>  | <i>3,904</i> | <i>503</i>          | <i>363</i>     |
| <i>Razón entidades supervisadas/empleados</i> | <i>3</i>         | <i>25,4</i>   | <i>15,9</i>  | <i>3</i>            | <i>2,5</i>     |
| <i>Multas Emitidas 2001-2003</i>              | <i>27</i>        | <i>5422</i>   | <i>85</i>    | <i>82</i>           | <i>128</i>     |
|                                               |                  |               |              |                     |                |

Fuente: CEF, Centro para la Estabilidad Financiera  
elaborado en base a Fifth Meeting of the Latin America Corporate Governance Roundtable