



# La importancia del gobierno corporativo

104

El gobierno corporativo es crucial para garantizar la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia en la gestión de las empresas, lo que a su vez fomenta la confianza de los inversores y mejora el rendimiento financiero a largo plazo.



Lic. Merit Vanegas Cortés, Socia del Área de Administración y Finanzas de Vanegas y Cía.



Lic. Alma Valencia Arroyo, Gerente de Impuestos y Precios de Transferencia de Vanegas y Cía.

## INTRODUCCIÓN

**E**n la actualidad, las empresas enfrentan desafíos internos y externos que influyen en su desempeño; entre los retos tenemos la participación en el mercado, la gestión de talento o la estrategia de negocios, mientras que entre los desafíos externos destacan la situación política, los cambios tecnológicos y el dinamismo de la economía global.

En este sentido, es muy importante que las empresas mexicanas comprendan el concepto de gobierno corporativo, así como sus beneficios para la toma de decisiones estratégicas, además de lograr que se lleven a cabo las mejores prácticas que les permitan dar cumplimiento preventivo a sus compromisos tanto al interior como al exterior.

En la presente colaboración, compartiremos las características generales del gobierno corporativo y cómo influyen estas en el desempeño de las empresas; también revisaremos cuáles son las tendencias internacionales de este tipo de prácticas y cuál ha sido su avance, para finalizar con la situación actual en México y los factores particulares en torno al tema.

## ASPECTOS CLAVE DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Podríamos definir al gobierno corporativo como el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Desde luego, dentro de los actores principales tenemos a la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas, que estipulan las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para generar valor.

Consideramos que la función principal del gobierno corporativo es establecer un equilibrio de poder y responsabilidades entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y las partes interesadas (empleados, acreedores, proveedores, clientes y público en general) para evitar conflictos

de intereses y promover un comportamiento ético en la toma de decisiones.<sup>1</sup>

Hoy día, gran parte de las normas establecidas en los países son impulsadas por organismos internacionales. Tal es el caso de los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que proporcionan un marco de referencia sobre los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional.<sup>2</sup>

México, por su parte, por iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), dio a conocer la cuarta versión actualizada 2025 de su Código de Mejores Prácticas Corporativas, en el cual recoge todas esas recomendaciones que contribuyen a mejorar la integración y el funcionamiento del consejo de administración y sus órganos intermedios de apoyo, aplicables a todo tipo de sociedades civiles, mercantiles y de asistencia social, sean públicas o privadas, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria.<sup>3</sup>

De acuerdo con dicho código, existen 10 principios básicos<sup>3</sup> que deben seguir las sociedades mexicanas para una correcta implantación del gobierno corporativo:

**1. Rumbo estratégico.** La definición de la visión estratégica de la sociedad y el establecimiento de lineamientos generales para la conducción del negocio de esta, asegurando un marco eficaz de gobierno corporativo.

**2. Generación de valor.** La producción de valor económico, social y ambiental, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

**3. Integridad y ética.** La promoción de una cultura de integridad y ética empresarial, de acuerdo con las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable y el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE, así como la implementación de un programa de cumplimiento empresarial que

<sup>1</sup> Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Véase en: <https://www.cepal.org/es/temas/gobierno-corporativo>

<sup>2</sup> Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ©. OCDE. 2016

<sup>3</sup> CCE. Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. 2025 (antes Código de Mejores Prácticas Corporativas)

... las prácticas deberán ser aplicadas en todos los niveles de la administración y transmitidas a todo el personal de las distintas áreas de la organización.

considere, entre otros aspectos, la prevención y, en su caso, la gestión de conflictos de interés.

**4. Respeto a los derechos humanos.** El respeto a los derechos humanos inherentes al ámbito de los negocios de la sociedad.

**5. Objetivos de los órganos de administración.** Los miembros del consejo de administración deberán actuar siempre en el mejor interés de la sociedad, conforme los deberes fiduciarios.

**6. Honestidad y responsabilidad.** La conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad, y el establecimiento de mecanismos de vigilancia para verificar el debido desempeño de la administración, con la finalidad de, entre otras cosas, dar certidumbre y confianza a los socios o accionistas, inversionistas, así como la transparencia en la administración.

**7. Cumplimiento legal y convencional.** El cumplimiento de todas las disposiciones legales y convencionales (entendiéndose como tales cualesquiera estándares y lineamientos) a las que esté sujeta la sociedad.

**8. Trato equitativo.** El trato equitativo y el respeto y protección de los intereses de todos los socios o accionistas, así como garantizar los mecanismos para el correcto ejercicio de sus derechos.

**9. Riesgos estratégicos.** La identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad, asegurando la sostenibilidad y resiliencia.

**10. Revelación de información.** La revelación suficiente de la información sobre la marcha de la sociedad a los órganos internos de esta.

Al igual que los principios emitidos por la OCDE y el Grupo de los 20 (G20), los principios del CCE son una serie de recomendaciones para los involucrados; es decir, aquellos que deseen adoptarlos deberán identificar, en primera instancia, la etapa en la que se encuentran en su proceso de institucionalización y si están sujetos a otras regulaciones específicas con base en las leyes que les aplican.

Entre los múltiples beneficios derivados de dichas prácticas, está la trascendencia, permanencia y crecimiento de las empresas, el acceso a fuentes de financiamiento y capital, la competitividad en el mercado, así como la correcta administración operativa.

Ahora bien, como parte de la cultura corporativa, las prácticas deberán ser aplicadas en todos los niveles de la administración y transmitidas a todo el personal de las distintas áreas de la organización. De esta manera, tenemos a la asamblea de accionistas, que constituye el órgano supremo de la sociedad con facultades de decisión y control básico para la vida de esta, así como para la protección de los intereses de todos los socios.

Siguiendo con la jerarquía, tenemos al consejo de administración, designado por la asamblea y cuya principal tarea consiste en definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión de la sociedad. Es importante que sus funciones estén debidamente delimitadas respecto de las conferidas al director general y su equipo para que no exista confusión entre los niveles de autoridad y responsabilidad. Del total de los consejeros, el 25% deberán ser independientes.

En relación con la presidencia del consejo y la dirección general, se recomienda que sean dos personas para evitar conflictos de interés y separar la responsabilidad al momento de rendir cuentas sobre las distintas posiciones y ante los accionistas de la organización.

Existen cuando menos cuatro funciones básicas en las que el consejo de administración debe tomar decisiones importantes, a saber: **(i)** auditoría; **(ii)** evaluación y compensación; **(iii)** finanzas y planeación;

y (iv) riesgo y cumplimiento. Para ello, es recomendable la creación de uno o varios órganos intermedios que lleven a cabo dichas funciones y apoyen al consejo de administración en sus responsabilidades; estructuralmente, se integran por consejeros y, funcionalmente, son una extensión del consejo para brindarle apoyo en el estudio de asuntos sobre materias diversas.<sup>4</sup>

El consejo de administración también es el encargado de elaborar un plan formal de sucesión para el director general y los funcionarios de alto nivel, de manera que este proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.

Por último, el gobierno corporativo está estrechamente vinculado a la ética empresarial, ya que la implementación de programas relacionados con un código de ética suele asociarse con una buena convivencia al interior y fortalece la imagen de la empresa aumentando su credibilidad ante los inversionistas y personal externo.

## TENDENCIAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO A NIVEL GLOBAL

El gobierno corporativo a nivel global ha evolucionado significativamente durante los últimos años, en gran medida por la internacionalización de las empresas que buscan expandir su presencia más allá de su mercado de origen.

En este sentido, la comunidad internacional ha tenido que instituir un conjunto de reglas éticas y operativas que contribuyan a lograr mayores grados de control, así como una mejor dirección y eficiencia de las empresas. De este modo, aquellas que han apostado por la internacionalización, además de desarrollar un gobierno corporativo que responda a los requerimientos de todos los países en los que están presentes, deben resultar atractivas a los intereses de los inversores con expectativas muy altas en cuanto a sus ganancias y rendimientos.

*Todas las partes interesadas esperan que las organizaciones, especialmente aquellas que impactan*

*directamente en sus vidas, estén bien gobernadas. Esto da como resultado la necesidad de desarrollar un entendimiento común de lo que constituye la gobernanza de las organizaciones en todas las jurisdicciones y, por lo tanto, se necesita un enfoque global basado en el consenso.<sup>5</sup>*

Por ello, tomar como referente a empresas trasnacionales resulta útil, puesto que se trata de la combinación de lo que ha funcionado y de los principales retos que enfrenta la comunidad empresarial.

Un claro ejemplo es la norma UNE-ISO 37000, publicada por Asociación Española para Normalización (UNE) en septiembre de 2021 y dirigida a los órganos de gobierno para que puedan desempeñarse apropiadamente y asegurarse de que sus organizaciones sean sostenibles. Como parte de los beneficios obtenidos por seguir la norma se encuentran:

- Desempeño eficaz de la organización.
- Administración responsable de los recursos.
- Rendición de cuentas.
- Mejora de la eficacia en la toma de decisiones.
- Involucramiento de todas las partes interesadas.
- Viabilidad y desempeño a lo largo del tiempo.<sup>6</sup>

## GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

México tiene un antecedente importante respecto a la implementación de buenas prácticas y desde 1999, cuando se dio a conocer el Código de Mejores Prácticas Corporativas del CCE, se ha invitado a los emprendedores dueños de pequeñas y medianas empresas (Pymes) a adoptar estas prácticas como parte de su institucionalización.

La gestión efectiva de una organización depende en gran medida de la implementación de prácticas que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones inteligentes, no importa si son empresas familiares, ya que, en el caso de nuestro país, estas representan uno de los

<sup>4</sup> CCE. *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. 2025, p. 29

<sup>5</sup> Asociación Española de Normalización (UNE). *Norma española UNE-ISO 37000, Gobernanza de las organizaciones*. Febrero de 2022, p. 16



principales motores de la economía nacional, aunque también enfrentan grandes retos para asegurar su permanencia a largo plazo y competir con las grandes compañías.

Una buena recomendación para las Pymes es que consideren todos los aspectos laborales y de seguridad social, como son las formas de contratación de personal, los costos de la carga social, los costos de la nómina, los esquemas de subcontratación, entre muchos otros. De acuerdo con Guillermo Krebs,<sup>6</sup> estos elementos son determinantes para administrar adecuadamente la carga fiscal y toda sociedad debería tomarlos en cuenta, independientemente de su tamaño y estructura.

Por otro lado, el papel de los consejeros es muy importante, puesto que, a partir de 2022 que entró en vigor la nueva obligación en materia fiscal relacionada con la figura del beneficiario controlador, estos adquirieron funciones de mayor relevancia.

## CONCLUSIONES

Los desafíos planteados por el contexto actual requieren el compromiso de todas las partes involucradas en las organizaciones para lograr buenos resultados corporativos. Por ello, cada vez es más frecuente que las empresas validen sus procesos internos a través de auditorías externas para el cumplimiento de todas las obligaciones, incluyendo aquellas de orden tributario.

Por otro lado, los avances tecnológicos y la inteligencia artificial (IA) están transformando a las entidades y sus formas de organización. Por ejemplo, muchas empresas ya usan IA para analizar datos, automatizar procesos y predecir tendencias, lo que les permite eficientar operaciones. Sin embargo, también deben estar atentas a los desafíos éticos, legales y de seguridad que su utilización conlleva.

Los consejos de administración deben realizar una supervisión oportuna y estar actualizados para operar de manera rápida y eficaz, ya que creemos que les permitirá a las entidades tener ventajas competitivas respecto de otras. •

<sup>6</sup> Krebs Pérez, Guillermo. *Derecho y negocios. Una visión integral para crear y dirigir empresas con éxito*. SWB Consulting. México. 2021, p. 200.