



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 61

GOBIERNO CORPORATIVO ENTORNO, TENDENCIAS Y EFECTO EN PYMES

ADOLFO RAMÍREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO



CIUDAD UNIVERSITARIA

México

Marzo de 2025



DIRECTORIO

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Rector

Dra. Patricia Dávila Aranda
Secretaria General

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
**Secretario de Prevención, Atención
y Seguridad Universitaria**

Mtro. Néstor Enrique Martínez Cristo
**Director General de Comunicación
Social**

**Seminario Universitario de
Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador

Mtra. Cristina Barajas Rocha
Secretaria Técnica

Ing. Felipe Jesús Sacre Gaviño
Secretario Académico

Lic. María Teresa Martín B.
Secretaria Administrativa

Comité Ejecutivo

Dr. Armando Tomé González
**Director de la Facultad de Contaduría y
Administración**

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaria de Desarrollo Institucional

Dr. Hugo Alejandro Concha Cantú
Abogado General

Lic. Enrique Azuara Olascoaga
Contralor de la UNAM

Comité Consultivo

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Dr. Rolando Cordera Campos
C.P.C. y Economista José Ernesto
Costemalle Botello

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Lic. Jesús Hernández Torres

Mtro. Sergio Huacuja Betancourt

Dra. Arcelia Quintana Adriano

Mtro. Roberto Salcedo Aquino

Lic. Norma Samaniego Breach

Dra. Nadima Simón Domínguez

C. P. Héctor Vargas Icasa

Lic. María Elena Vázquez Nava

Dr. David Vega Vera

Dr. David Villanueva Lomelí

Mtra. Aurea del Carmen Navarrete Arjona

Mtro. Francisco Suárez Dávila



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 61

GOBIERNO CORPORATIVO ENTORNO, TENDENCIAS Y EFECTO EN PYMES

ADOLFO RAMÍREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO



CIUDAD UNIVERSITARIA

México
2025

Primera edición, 2025

D.R. © 2025 Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad Universitaria
(www.fca.unam.mx)

Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización
<http://sug.unam.mx>

El contenido de este cuaderno es el resultado de la conferencia impartida por Adolfo Ramírez Fernández del Castillo, que tuvo lugar, de manera presencial, el jueves 17 de octubre de 2024, en el Auditorio Arturo Elizundia Charles, de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, ubicada en Ciudad Universitaria. Esta conferencia se enmarca en las actividades permanentes que lleva a cabo el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

Gobierno Corporativo. Entorno, tendencias y efecto en Pymes
<https://doi.org/10.22201/sdi.003b.2025>

Impreso y hecho en México

Contenido

Presentación	7
<i>Alfredo Adam Adam</i>	
Gobierno corporativo. Entorno, tendencias y efecto en Pymes	13
Generalidades del gobierno corporativo	31
Principios de gobierno corporativo	37
Breve historia del gobierno corporativo	46
Gobierno corporativo en México y tendencias actuales	55
Enfoque y oportunidades en empresas Pymes	63

Referencias	73
Semblanza del autor	77

Presentación

La estructura de gobierno corporativo, destinada al efectivo cumplimiento de los objetivos de las empresas, ha sido considerada como una opción exclusiva de las grandes corporaciones, pero también se ha visto que puede ser adaptada a las Pymes y con ello, contribuir a su fortalecimiento.

Las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía en nuestro país. Son el principal generador de empleos, contribuyen a la distribución de la riqueza e impactan al desarrollo nacional, sin embargo, enfrentan grandes desafíos.

En 2024, la Secretaría de Economía lo confirmó al señalar que estas micro, pequeñas y medianas empresas representan 52% de los ingresos del país y emplean a 27 millones de personas, que equivale al 68.4% de la fuerza laboral nacional. Además de estos beneficios, también identifica los principales retos y problemáticas actuales.

Aproximadamente 95% de las Pymes son negocios familiares que, si bien les aporta identidad y compromiso, también conlleva una falta de profesionalización que limita su crecimiento, las hace vulnerables a las crisis económicas y a los cambios en el entorno de negocios; pero sin duda, el principal desafío es su permanencia, ya que más del 50% cierran sus puertas en los primeros dos años de operación. Ante estas condiciones, la estructura de gobierno corporativo se presenta como una alternativa viable e importante destinada a su consolidación.

Por otro lado, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México promovieron una importante reforma a la Ley del Mercado de Valores que fue aprobada y publicada en diciembre de 2023. Se conoce como la inscripción simplificada para inversionistas y se trata de un proceso que permite a las empresas pequeñas y medianas (Pymes) participar en el mercado de valores de forma más rápida, sencilla y económica, y con ello, dar los pasos y conllevar las acciones necesarias para que se pueda adoptar el enfoque de gobierno corporativo e incorporar estrategias destinadas a potenciar su desempeño.

Una condición importante para que estas acciones se materialicen, es ampliar el conocimiento del entorno, las tendencias y alcance de la estructura de gobierno corporativo, así como el impacto que tiene en áreas estratégicas en otras regiones y países. De igual forma, también es requisito analizar los requerimientos que estas pequeñas y medianas

empresas deberán cubrir en nuestro país para contar con los beneficios de esta reforma y cumplir, además, con los compromisos que sin duda representará su participación en el mercado de valores.

Con este propósito invitamos al maestro en Administración Pública y Contador Público Certificado, Adolfo Ramírez Fernández del Castillo, actual presidente del Colegio de Contadores Públicos de México, para que compartiera su visión y perspectiva sobre el efecto que la estructura de gobierno corporativo puede tener en las Pymes.

Como parte de las actividades permanentes del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización, sumamos las disertaciones de Adolfo Ramírez Fernández del Castillo, plasmadas en este cuaderno, a las oportunidades formativas y de desarrollo que se desprenden de esta conferencia,

destinadas a los administradores y contadores públicos del mañana, quienes podrán elegir y contribuir con ello, a la efectividad y fortalecimiento de las Pymes en beneficio de nuestro país.

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización

Gobierno corporativo Entorno, tendencias y efecto en Pymes

Hablar sobre el impacto que la estructura de gobierno corporativo tiene en las pequeñas y medianas empresas, siempre es pertinente para incentivar la reflexión y puntualizar los retos que las Pymes, motor de la economía nacional, tendrán que enfrentar; además, este tema constituye una oportunidad de desarrollo para la profesión contable.

Si bien los contadores tienen perfectamente identificado un importante ámbito de actuación en materia fiscal, así como su contribución para el

puntual cumplimiento de este compromiso y mandato constitucional, también hay otras áreas en las que su formación, conocimiento y experiencia son fundamentales; me refiero específicamente a su desempeño como especialistas en gobierno corporativo, administración de riesgos y control interno.

Me interesa destacar la función que tiene la estructura de gobierno corporativo en cuanto a su pertinencia para definir los procesos y normas necesarias destinadas a dirigir una empresa, lo haré centrándome en la visión que los directores generales o Chief Executive Officer (CEO), tienen sobre sus empresas, específicamente en las Pymes. Me centro en su mirada porque son ellos, los directores generales, quienes disponen de un punto de vista amplio e integral sobre la empresa y además, son quienes hacen posible la implementación de las acciones y estrategias desde una perspectiva de *arriba hacia abajo*, metodología conocida como top-down, que permite detectar problemas, analizarlos y tomar

decisiones para establecer las acciones estratégicas que instrumentarán los niveles operativos; y todo lo anterior lo enfocaré dentro del gobierno corporativo.

Existe abundante información, datos y estadísticas con relación a este tema. Tanto el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) así como otros organismos internacionales, revisan y emiten documentos sobre gobierno corporativo y las Pymes, pero sin duda, la información más valiosa es aquella que se genera en la empresa donde uno colabora y trabaja. En mi caso, es PricewaterhouseCoopers (PwC), firma consultora internacional que, de manera permanente, lleva a cabo y emite un sinnúmero de estudios basados en estadísticas e información concreta, la cual aporta referencias precisas que me permiten centrar esta reflexión en tres puntos relevantes obtenidos de encuestas nacionales y globales.

La Global CEO Survey es una encuesta anual que genera PwC que recaba e integra las opiniones de directores generales de empresas de todo el mundo. A partir de una cuidadosa selección de un importante grupo de directores generales de diversas industrias, a quienes se les entrevista, se obtiene información precisa y valiosa sobre la economía global, perspectivas y amenazas que identifican. Todas estas entrevistas, debidamente procesadas, se integran en este reporte, por lo que su consulta y revisión es muy interesante porque permite observar, de manera sistematizada, los retos, estrategias y preocupaciones sobre la viabilidad de los distintos negocios desde la visión de sus directores generales.

En cada emisión de la Global CEO Survey se cuenta con un capítulo destinado a países en específico, México entre ellos, y para el año 2022, posterior a la pandemia por COVID-19, la encuesta puso especial énfasis en destacar el liderazgo de los directivos

como habilidad esencial para la reactivación, recuperación y transformación de las empresas.

Para esta Global CEO Survey, la vigésimo quinta edición a nivel global, se contó con la opinión de más de 4 mil 400 directivos de empresas originarios de 80 países y diversos territorios en el mundo; en México, participaron más de ocho mil directores de todo tipo de empresas, quienes coincidieron en observar una mejoría en el panorama nacional. Se tuvo, además, la oportunidad de realizar entrevistas a profundidad a 180 empresas, lo que permitió a PwC destacar los resultados que integra el Capítulo México de la Global CEO Survey que, si bien corresponde al año 2022, para su actualización en 2024 fue posible constatar que la tendencia se mantiene, que no hay cambios sustanciales a pesar de las presiones políticas, sociales y económicas que enfrentamos tanto en México como a nivel global (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2024).

En México, las principales tendencias reportadas señalaron que, 88 % de los CEO entrevistados estaban convencidos de que la economía global en 2022, reportaría un incremento de diez puntos porcentuales interanual, mientras que solo 77 % de los CEO del mundo así lo consideraron. Por su parte, nueve de cada diez directivos mexicanos coincidieron en que la transformación digital debe ser el pilar para la resolución de nuevos desafíos comerciales, generar confianza e identificar nuevas oportunidades. A manera de ejemplo, señalaron tanto la capacidad observada para desarrollar alternativas de desempeño, como fue el incremento en el uso y adopción de tecnología de la comunicación para establecer el trabajo remoto, como el surgimiento de aplicaciones de mensajería y envíos como opciones de nuevos modelos de negocio, por mencionar algunos. En suma, estos casos conllevan a afirmar que esta ha sido la enseñanza obtenida por la pandemia; una buena lección que se espera haya sido aprendida y adoptada.

Con respecto al crecimiento que prevén los empresarios mexicanos, es importante señalar que generalmente las proyecciones suelen hacerse a corto plazo porque es más fácil identificar y concretar resultados; de otra manera, al hacerlo a largo plazo, como se señala en el reporte, necesariamente debe contar con una estrategia que haya sido diseñada bajo el liderazgo del CEO que incluya, seguramente, acciones preventivas ante los posibles riesgos que pudieran ocasionar los vaivenes políticos, sociales y económicos.

Por otro lado, seis de cada diez encuestados se sienten muy confiados en incrementar sus ingresos en lapsos de un año, mientras que 74 % estima alcanzar dicho crecimiento en periodos de tres años. El 50 % considera que la tendencia a largo plazo de la industria es el factor más favorable para crear valor financiero, mientras que 36 % señala como factor determinante las capacidades y activos de cada empresa. Habría que añadir a la tecnología, tema

relevante, ya que además de ser fundamental para la transformación de todos los niveles de la organización, surge reiteradamente la importancia por tener y contar con planes y estrategias definidas ante los posibles riesgos, especialmente los cibernéticos por ser los más peligrosos y delicados, así como aquellos relacionados con la digitalización y la conectividad. Todos los riesgos señalados son considerados como las principales amenazas globales, seguidos por la volatilidad macroeconómica y los riesgos a la salud.

La tecnología tiene la peculiaridad de ser fundamental en todos los procesos de los núcleos económicos, pero también es cierto que las nuevas generaciones, las juventudes que se encuentran en etapa formativa, cuentan con una ventaja competitiva al ser nativos digitales.

Mucho se ha dicho que el acelerado desarrollo de la tecnología terminará por desplazar, o incluso desaparecer profesiones que se consideran instrumentales,

por ejemplo, los contadores o administradores; sin embargo, considero que estamos ante áreas de oportunidad para estas disciplinas. Efectivamente se requerirá de revisiones y actualizaciones, de la adopción de nuevas habilidades específicas y actitudes proactivas para responder y ser pertinentes con los requerimientos del entorno, y es precisamente en estos rubros donde está su oportunidad. También es importante reiterar que, si bien el acelerado proceso de la digitalización durante el confinamiento fue determinante para dar continuidad a las actividades y generar nuevos modelos de negocio, los directivos identifican como reto primordial fortalecer la ciberseguridad. Siete de cada diez CEO, se mostraron preocupados ante un posible ciberataque en el corto plazo, lo que afectaría tres ámbitos esenciales: la tecnología de procesos, la venta de productos y servicios y el desarrollo de sistemas.

Otro aspecto que amerita atención es la preocupación y la tendencia de los CEO ante el

compromiso que deben tener las empresas para atender aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza, conocidos como indicadores ESG, por sus siglas en inglés.

Esta tendencia data de varias décadas y cada vez adquiere mayor relevancia ante las condiciones que genera el cambio climático y la prioridad por reducir la desigualdad social. Son temas que generan impacto en los negocios, por lo que el liderazgo de los directivos es decisivo para la buena marcha de sus empresas desde esta perspectiva y, asimismo, les permita determinar tanto las oportunidades de mercado como la puntual incidencia que contribuya a resolver estas problemáticas mundiales.

Por todo lo anterior, el informe del Global Survey 2022 enlista cinco prioridades para la agenda de los CEO y, a riesgo de parecer repetitivo, es necesario apuntar que los directivos deben prepararse y estar atentos para el fortalecimiento de sus empresas.

Las cinco prioridades fundamentales que deben tomarse en cuenta son:

Impulsar la agenda digital. Esta estrategia engloba una serie de acciones y procesos que inciden de manera directa en la efectividad de la empresa. Se refiere a incorporar la automatización o robotización de fases de la producción donde sea posible hacerlo. Desarrollar sistemas de gestión, incorporar controles que impacten de manera funcional y eficazmente en los procesos de planificación de recursos empresariales, RPS, así como establecer modelos de datos. La agenda digital va dirigida a todo tipo de empresas, tanto grandes como Pymes, públicas y privadas, cada una en la dimensión que le corresponda. La innovación constante y de la mano con la apropiación y desarrollo de la tecnología, son aliados para enfrentar los desafíos comerciales que puedan surgir y que, además, contribuyen a generar confianza e identificar nuevas oportunidades de crecimiento.

La administración pública ha avanzado mucho en la incorporación y utilización del desarrollo tecnológico, de la inteligencia artificial y el análisis de datos para cumplir de manera efectiva con su función; por citar un ejemplo, destaca el Sistema de Administración Tributaria, SAT, que ha incorporado sistemas sofisticados para incrementar la recaudación de impuestos, lo que todos los contribuyentes hemos podido constatar.

Proteger lo más importante. Específicamente hay que cuidar la marca de la empresa. Esta afirmación pudiera ser polémica porque entre un universo de organizaciones, firmas, asociaciones y empresas podrían surgir distintas prioridades, como considerar las ganancias y el capital como lo más importante, mientras que otros dan un valor prioritario al talento humano, tanto a sus colaboradores como a sus clientes; sin embargo, lo más importante de un negocio, es la marca que se ha generado dentro de una organización. Así lo considero y lo hacen muchos otros

especialistas. Desde la perspectiva de la administración de riesgos, es innegable que, si la marca se ve comprometida o se cae, toda la organización también lo hará. Este es un aspecto relevante que apareció reiteradamente en la Global CEO Survey, y a partir de su explicitación, ha sido recurrente identificarlo tanto entre quienes integran PwC como desde la perspectiva del Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM).

Tan solo consideremos qué sucedería con el CCPM o con la Universidad Nacional Autónoma de México, si esta perdiera su prestigio; es decir, descuidara su marca. Sucede por igual con hospitales, tiendas departamentales, industrias y muchos sectores más.

Cambiar los comportamientos. Modificar hábitos, la manera en que una persona o un organismo se desenvuelve con relación a su entorno, no es sencillo, pero es factible y, sobre todo, necesario.

Los CEO tienen que cambiar la manera en que ellos y sus equipos operan, tanto entre las personas como en las formas y criterios con que se llevan a cabo algunas funciones. Es un compromiso global adoptar el cambio, desarrollar habilidades para una asertiva y efectiva toma de decisiones, más consensuada y que contemple el compromiso de impactar favorablemente en la equidad, la diversidad, la inclusión y por supuesto, en el bienestar.

Seguir reinventando. Esta estrategia va ligada con la anterior, pero enfatiza el propósito de generar una innovadora integración de su fuerza laboral. Se considera vital fortalecer y no olvidar nuevas formas de trabajo, como fue la modalidad híbrida, la cual, junto con otras estrategias pueden crear modelos de negocio permanentes que aumenten la eficiencia y la productividad.

El rol del propósito, es la quinta estrategia que sintetiza las anteriores ya que se refiere a crear o

redefinir el propósito de la organización. Esto es fundamental para estar en condiciones de adaptarse a un entorno que, después de los años del confinamiento y lo que se vislumbra venir, ha evidenciado que la tendencia es el cambio, y que, además, es retador y exige, cada vez más, desempeñarse con una mayor responsabilidad corporativa.

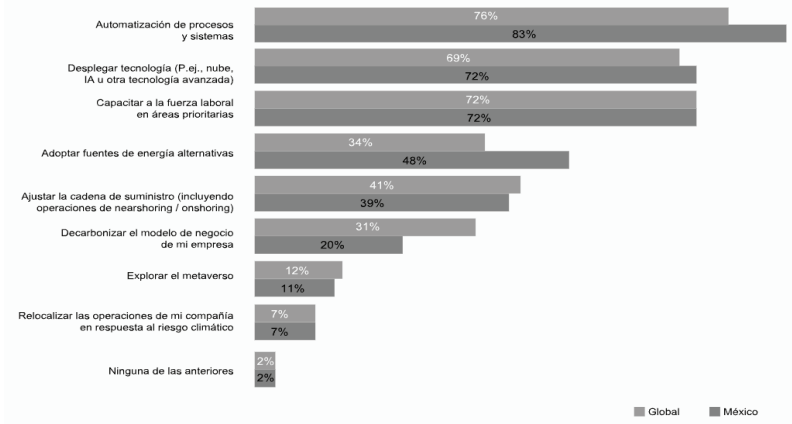
Finalmente vuelvo a destacar la pertinencia de la tecnología, parte fundamental de la Global CEO Survey 2023, edición ESG, elaborada igualmente por PwC, que estuvo centrada en los aspectos que se identifican como prioritarios dentro de la estrategia ambiental, social y de gobernanza, ESG. La encuesta destacó la coincidencia que tienen los directores generales respecto a que, “la automatización de procesos y sistemas, el uso de tecnologías como la inteligencia artificial o la capacitación de la fuerza laboral son prioridades de inversión”, (PwC, 2023) lo que se puede constatar en el siguiente gráfico, que además aporta otros rubros relevantes

sobre el resto de las prioridades y la comparación que se tiene de ellos entre nuestro país y el resto del mundo. Esta gráfica muestra las prioridades de inversión que los CEO encuestados tienen planeado realizar en los próximos doce meses.

Con relación a la tecnología, sobresale México con 83 % de consenso ante la importancia de invertir en automatización de procesos y sistemas, contra 76 % reportado por los CEO de empresas de otras partes del mundo.

La tecnología para reducir costos operativos y comerciales Prioridad para los CEO en 2023

La tecnología para reducir costos operativos y comerciales es prioridad para los CEO en 2023



Fuente: Global CEO Survey 2023. Base 40, 3574.

Lo relevante de esta gráfica es que permite identificar las prioridades de los directores de empresas y con ello realizar un análisis más preciso sobre las posibles estrategias de desarrollo en beneficio de las empresas y del país. Por otro lado, sorprende observar el bajo porcentaje –menos de la mitad– que representan los directores generales,

tanto en nuestro país como en el mundo, interesados en invertir en opciones para adoptar fuentes de energía alternativas. Como ya se mencionó, estos datos permiten visualizar el derrotero de inversión y desarrollo de las organizaciones.

Generalidades del gobierno corporativo

La estructura de gobierno corporativo es fundamental para la dirección y el establecimiento de la estrategia operativa de una organización; sin embargo, el concepto como tal, con frecuencia se vislumbra como algo intangible y complejo, lejano para muchas pequeñas y medianas empresas. Gobierno corporativo en realidad se refiere a aspectos esenciales y sencillos, destinados a la efectividad del funcionamiento de una organización a través de la formulación y adopción de reglas y lineamientos específicos

que aseguren la transparencia y la sostenibilidad. De ahí la importancia de hablar, promover y difundir su pertinencia.

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE), mediante su documento de “Código de Principios y Mejores Prácticas – Gobierno Corporativo” define las bases de significado de Gobierno Corporativo y Práctica como “el sistema bajo el cual las Sociedades son dirigidas y controladas” (CCE, 2025). Una definición de gobierno corporativo que me parece clara y certera, a pesar de haber sido formulada en el año 2012, es la que aporta el doctor en administración y negocios, Manuel G. Velásquez, quien lo establece como un sistema basado en:

principios, códigos, políticas, reglas y controles en el que participan los accionistas, los consejeros, los directivos, el auditor interno y externo, en donde existen pesos y contrapesos y con base en el

cual las empresas son guiadas y controladas con autoridad y responsabilidad. (Velásquez, 2012)

En esta definición aparece un aspecto fundamental: los pesos y contrapesos, que son una condición esencial para generar y establecer códigos, políticas y controles, entre otros mecanismos, en una empresa. Estos surgen desde la jerarquía más alta y permea a todos los niveles de la organización, pero lo sorprendente es que, siendo un aspecto tan relevante, no suele darse la importancia que tienen tanto para la efectividad de una empresa como para el análisis sobre la eficiencia de las organizaciones y su inserción en la sociedad.

Pocos autores los señalan con la pertinencia que tienen para el desarrollo de los distintos procesos, como el desempeño, la actuación, el establecimiento de metas y valores organizacionales. Si nos referimos a ellos utilizando el vocablo en inglés con

que se les identifica, que es accountability o corresponsabilidad, podemos visualizar su importancia.

Accountability no es una palabra sencilla ya que tiene muchas acepciones. Suele traducirse como “rendición de cuentas”, pero se considera como una definición limitada. De manera literal, accountability también significa “el estado de ser sujeto a la obligación de reportar, explicar o justificar algo; [...] ser responsable de algo (*liable*) [...] ser sujeto y responsable para dar cuentas y responder preguntas (*answerable*)” (Delmer Dunn como se citó en Solares Mendiola, 2004).

La corresponsabilidad, otro concepto que se desprende de los pesos y contrapesos, se refiere al lugar específico que cada integrante de la organización ocupa para alcanzar los objetivos organizacionales; es decir, lo que cada uno hace –o deja de hacer– dentro de la empresa. Desde el operario que lleva a cabo funciones aparentemente rutinarias

hasta el director general y, el resultado final depende del adecuado desempeño de cada uno. Esto es la corresponsabilidad y que, por supuesto, tiene sus pesos y contrapesos. Es importante señalar que ante la ausencia de gobierno corporativo surgirán problemas, tanto en las grandes como en las pequeñas empresas, que impactarán en el elemento fundamental de la organización: la marca.

Para el establecimiento de un gobierno corporativo, hay una estructura general básica conformada por tres órganos principales que son: la asamblea de accionistas, el consejo de administración y la dirección general con sus respectivos comités. Esta estructura permite distribuir responsabilidades directivas para supervisar y controlar cada aspecto de la organización. La asamblea de accionistas es el máximo órgano de la dirección de una empresa u organización.

El consejo de administración es un grupo colegiado que funciona como órgano de gobierno

corporativo para guiar el rumbo de la empresa y tomar decisiones. Su conformación puede variar en cuanto al número de consejeros, que pueden ser de 3 a 15 personas nombradas por la asamblea de accionistas. Existen tres tipos de consejeros, los patrimoniales, que generalmente son accionistas de la empresa y por supuesto tienen intereses precisos para la conducción de la misma. Los consejeros relacionados, son los que ocupan algún puesto dentro de la empresa y su perfil y experiencia es lo que determina su participación en el consejo; y por último, están los consejeros independientes, que no forman parte de la empresa y son ajenos a sus intereses, pero son expertos en su ámbito y cuentan con capacidad técnica. De acuerdo con el CCE, se recomienda integrar 25 % de consejeros independientes y no incluir consejeros relacionados.

Principios de gobierno corporativo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el G20, Grupo de los Veinte, emitieron, en 2023, los principios de gobierno corporativo. De acuerdo con estos organismos, los principios son la norma internacional más importante en materia de gobierno corporativo y, su propósito es contribuir y ayudar a quienes tienen la responsabilidad de formular políticas, así como a quienes les corresponde regular, evaluar y mejorar el marco legal de gobierno corporativo.

La adopción de estos principios permite generar aspectos fundamentales como la confianza, la integridad, la eficiencia económica y la estabilidad financiera. En México, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) también ha emitido documentos muy valiosos con relación al gobierno corporativo, código de principios y mejores prácticas, que vale la pena conocer y revisar.

Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE



Fuente: Elaboración propia a partir de información sobre Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 – 2023.

Con estos seis principios, el marco de gobierno corporativo debe:

- Proteger los derechos de los accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Dotar a todos los accionistas la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar la transparencia, que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por

el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

- Aunado a estos principios, se suman y complementan con los que emita el CCE, la Bolsa Mexicana de Valores y cualquier otra autoridad en la materia, ya que el propósito es la efectividad en el desempeño de las empresas.

Una duda frecuente está relacionada con los requisitos que una organización debe tener para establecer un gobierno corporativo. En primer lugar, está la asamblea de accionistas, requisito sencillo pero su enunciación genera dudas, ya que este vocablo remite a conceptos preestablecidos que no necesariamente corresponden a lo que conlleva su significado. Lo mismo sucede con el concepto de empresa, que al escucharlo nos remite a pensar en grandes corporaciones y empresarios multimillonarios, pero en la práctica, en el día a día, los integrantes de una

pequeña empresa, de un negocio familiar, de una Pyme, son los empresarios.

En México hay muchas empresas que han surgido con el apoyo de un familiar o de personas interesadas en la idea o modelo de negocio que se les presenta, por lo que están dispuestos a aportar una cantidad de dinero para su desarrollo e invertir en él. A partir de ese momento, ese familiar o amigo, automáticamente se convierte en accionista de dicha empresa. Por lo tanto, la protección del accionista es fundamental, ya que se trata de la persona que creyó y se sumó al modelo de negocio y, por lo tanto, hay que cuidarlo. Por protección al accionista, estos principios se refieren a cuidar el capital, el dinero que aportó para la empresa. Para hacerlo, se deben establecer reglas claras y controles para la operación de la empresa que además conlleven a informar, de manera precisa, a cada accionista sobre el desempeño, los retos, las ganancias o pérdidas del dinero que invirtió. La protección del accionista también

contempla, por ejemplo, a los socios de una firma, que quizá no aportaron capital para su creación, pero sí ponen su talento, capacidad y trabajo que fortalece a la empresa.

El principio de equidad tiene como propósito establecer un trato justo a todos los accionistas, socios e integrantes de una empresa para mantener relaciones sanas y evitar conflictos de interés. Es fundamental establecer un mismo trato hacia los accionistas mayoritarios, los minoritarios y los extranjeros; y por supuesto, la equidad contempla la perspectiva de género e inclusión. A pesar de ser un criterio básico e inclusive pudiera resultar obvio, la OCDE lo estableció al identificar que esta condición no prevalecía en muchas empresas.

La reparación de daños igualitaria se refiere a que todos los accionistas obtengan, en caso de que así sucediese, una efectiva reparación de daños por violación de sus derechos. Si surgiera una situación

que conllevara algún tipo de daño, se debe asegurar la existencia de forma de compensación ante dicho evento. En coincidencia con el principio de equidad, la reparación de daños es de mucha importancia para la protección de los intereses de accionistas minoritarios.

Tomar en cuenta y reconocer a los *stakeholders*, grupos de interés o terceras partes interesadas, que en todos los casos se refiere a las personas u organizaciones cuya satisfacción es determinante para la empresa, es muy importante. Su opinión y complacencia influye de manera directa en los resultados de la empresa, por lo que promover una cooperación activa con y entre ellos, es un principio básico para el efectivo desempeño de la organización.

Los reportes financieros aportan información sobre la situación económica, la salud financiera y los resultados operativos de una empresa. Son vitales para la toma de decisiones y, la integridad de la

información que los conforma, debe generar confianza para contribuir a la transparencia, es decir, deben mostrar el desempeño de la organización y su cumplimiento; y el último principio, la sustentabilidad de la empresa, se centra en destacar los aspectos necesarios para que la empresa sea rentable y pueda crecer a partir de la capacidad que tiene y de la incidencia para manejar sus riesgos financieros, sociales y ambientales para contribuir con ello al desarrollo social y ambiental.

Por su parte, en la reciente emisión de la cuarta revisión del Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas (CCE, 2025), se menciona como principios de gobierno corporativo, los siguientes:

- Rumbo estratégico
- Generación de valor
- Integridad y ética
- Respeto a los derechos humanos
- Objetivo de los órganos de administración

Esta última revisión elaborada por el CCE, con base en su experiencia y consideraciones internacionales, destaca la incorporación de elementos pertinentes y acordes con el entorno actual y las proyecciones a futuro, como son el respeto a los derechos humanos y el cuidado y protección del medio ambiente. Son aspectos que deben ser considerados y reforzar su presencia en los negocios y en la comunidad en general.

Breve historia del gobierno corporativo

Se toma como base la publicación, en 1932, del libro *The modern corporation* de la autoría de Adolf Berle y Gardiner Means, como los primeros principios de gobierno corporativo. Diversos estudiosos consideran que esta obra marcó el inicio del estudio, metodológicamente hablando, de gobierno corporativo de las empresas.

Entre los años 1970 y mediados de 1980, surgieron una serie de escándalos contables en Estados Unidos, por lo que en 1985, una iniciativa independiente y del sector privado, conformada por un

grupo de organizaciones, se propusieron investigar y analizar cuáles eran los factores que conllevaban a crear informes financieros fraudulentos. Esta iniciativa estuvo presidida por James C. Treadway, Jr., ex comisionado de la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, por lo que, y a manera de reconocimiento, la iniciativa recibió el nombre de Comisión Treadway, dando por resultado lo que conocemos como COSO, acrónimo que significa Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. En 1992, se publicó el Marco Integrado de Control Interno, COSO I, primer referente que estableció con claridad un sistema de control interno integrado para evaluar y mejorar los procesos de las empresas.

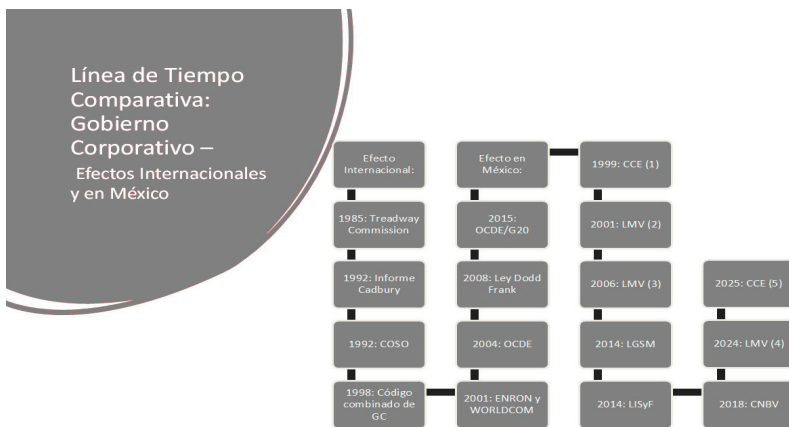
El propósito de COSO ha sido y aún lo es, fortalecer el desempeño de empresas y organizaciones mediante el desarrollo y establecimiento de marcos generales, orientaciones sobre gestión de riesgos, control interno y disuasión del fraude. La importancia

que se ha dado al control interno ha sido radical y determinante para reducir riesgos y generar efectividad; también ha propiciado el establecimiento de normas que contribuyen a los procesos de auditoría.

En 1992, ante los escándalos corporativos ocasionados por el Bank of Credit and Commerce International (BCCI), Polly Peck International (PPI) y Maxwell Communications Corporation en el Reino Unido, se publicó el Informe Cadbury como resultado del análisis e investigación de los aspectos vulnerados que conllevaron a los fraudes e irregularidades cometidas por estas organizaciones. El Informe Cadbury es reconocido por ser la base para las actuales prácticas de gobierno corporativo y posteriormente a su publicación, surgió el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

Desde entonces, han surgido situaciones que impactan a la estructura de gobierno corporativo, se podría decir que, a partir de situaciones adversas,

se han ido afinando y perfeccionado. En el siguiente esquema, o línea de tiempo, es posible mirar los sucesos más relevantes que han influido en el gobierno corporativo, tanto a nivel internacional como en nuestro país.



Fuente: Elaboración propia

Efecto internacional

1985– Treadway Commission–Informe Fraudulento

1992– Informe Cadbury–UK instauro el Comité de Auditoría

1992– COSO–Marco conceptual de Control Interno

1998– Código combinado de GC–Principios básicos de Gobierno Corporativo

2001– ENRON y WORLDCOM–Escándalo de impacto internacional

2004– OCDE–Actualización de GC incluyendo Independencia, Responsabilidad, Ética y Grupos de Interés

2008– Ley Dodd Frank–Transparencia, Compensaciones menores y Comités

2015– OCDE/G20–Derechos de accionistas, Remuneración de ejecutivos, Revelación Financiera

Efecto en México

1999– CCE (1) Emite Código de Mejores Prácticas Corporativas

2001– LMV –Ley de Mercado de Valores– (2) Esta ley sanciona la información privilegiada

2006– LMV –Ley de Mercado de Valores– (3) Promoción de sociedades SAPI –Sociedad Anónima Promotora de Inversión– SAPIB –Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil– y SAB –Sociedad Anónima Bursátil o Sociedad Agente de Bolsa–. Establece consejeros independientes y responsables fiduciarios

2014– LGSM –Ley General de Sociedades Mercantiles– Protección a accionistas minoritarios

2014– LISyF –Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas– Obligatoriedad de Comité de Auditoría en aseguradoras y Comité de Remuneraciones y emisión de la Circular Única

2018– CNBV– Comisión Nacional Bancaria y de Valores– Emisión de la CUAE – Circular Única de Auditores Externos–

2024– LMV –Ley de Mercado de Valores– (4) Cambios en la LMV con oportunidades de financiamiento para Pymes

2025– CCE (5) –Emisión de la quinta revisión del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.

El primer año de este nuevo milenio, 2001, resultó ser decisivo en materia financiera ante los escándalos ocasionados por las empresas Enron y Worldcom, así como por los cambios de reglas que estableció la Comisión de la Bolsa y Valores de los Estados Unidos, la Securities and Exchange Commission (SEC). Estos cambios se centraron en prevenir el fraude y garantizar la divulgación de información de la empresas, particularmente aquellas relacionadas con

los valores autorizados para la emisión de acciones. Esto surgió ante el incumplimiento de ciertas reglas de gobierno corporativo, al ser los accionistas mayoritarios, en coordinación con los auditores, tanto internos como externos, quienes diseñaban las estrategias para reportar los estados financieros de forma tal que favorecieran el valor de sus acciones, lo que provocó la generación de empresas que no existían (empresas fantasma) y que no correspondían con el valor reportado.

Por otro lado, se evidenciaron las escandalosas irregularidades de empresas como la estadounidense Worldcom, dedicada a las telecomunicaciones, que se declaró en quiebra en julio de 2002, afectando al mercado bursátil de todo el mundo tras darse a conocer un fraude contable multimillonario cometido por ellos.

Sin duda el escándalo que más impacto provocó fue el de la empresa Enron, dedicada a la

industria energética, las telecomunicaciones y los servicios financieros. Enron había manipulado sus cuentas contables para ocultar deudas y hacer que sus proyectos fallidos parecieran rentables. Convirtió pasivos en activos, presentó créditos como ingresos e infló sus beneficios, lo que afectó a los accionistas, empleados y proveedores. Su quiebra, declarada el 2 de diciembre de 2001, perjudicó a los bancos e inversionistas más importantes de Nueva York, además de generar una crisis ante la pérdida de muchos empleos y ocasionar daños en las cuentas de sus pensionados. Sus acciones pasaron de un valor de 19.85 dólares a 0.02 centavos de dólar.

Esta crisis es reconocida como un parteaguas para la estructura de gobierno corporativo ya que a partir de entonces se ha fortalecido y multiplicado su adopción por una gran cantidad de empresas y corporaciones al ser fundamental para la transparencia, la efectividad y la seguridad de todos los involucrados.

Gobierno corporativo en México y tendencias actuales

Es fundamental que aprendamos de los errores, especialmente con las consecuencias observadas a nivel global; así lo sabe y reconoce el Consejo Coordinador Empresarial quien se apeg a la Ley del Mercado de Valores (LMV) cuya última reforma corresponde a enero de 2024 (Cámara de Diputados, 30 de diciembre de 2005). Esta ley tiene por objeto evitar fraudes, proteger a los inversionistas y promover la transparencia y eficiencia para mantener la integridad del sistema financiero. Otro instrumento esencial es la Circular Única de Auditores Externos, CUAE, etambién conocida como Disposiciones de

Carácter General aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, emitida en 2018, que expone las disposiciones que regulan los servicios de auditoría externa. Estas disposiciones inciden de manera específica en la comunicación que debe prevalecer entre los auditores externos y el Comité de Auditoría de las empresas (SHCP, 26 de abril de 2018).

Las disposiciones de la CUAE permiten dimensionar al sector financiero, cómo funciona y su regulación, por lo que todos los contadores, directores de empresas, así como entidades, internas o externas, tienen la responsabilidad de conocerlas y adoptarlas para los servicios de auditoría externa de estados financieros básicos. Si bien aún se identifican algunas áreas de oportunidad o aspectos que resultan vagos o ambiguos, siempre es pertinente destacar la importancia de la independencia, evitar los conflictos de interés y todo lo que estos aspectos conllevan. Desde mi experiencia y punto de vista,

estos dos aspectos son decisivos porque han propiciado una revolución completa en cuanto a la regulación de todas las empresas que cotizan en la bolsa mexicana de valores.

Observar e identificar las tendencias de la estructura de gobierno corporativo en otros ámbitos siempre es útil para dimensionar la diferencia y el estado que guarda en nuestro país, de ahí la pertinencia de enlistar las siguientes áreas clave y el avance que presentan en Estados Unidos, Europa y México.

Tendencias actuales en materia de gobierno corporativo

Áreas clave	Estados Unidos	Europa	México
Sostenibilidad y ESG	SEC impulsa reportes climáticos obligatorios. Fondos de inversión impulsan criterios ESG.	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) obliga informes de sostenibilidad auditados. Taxonomía de la UE regula actividades sostenibles.	Creciente adopción de informes ESG. IMSS, Infonavit y empresas empiezan a integrar sostenibilidad en operaciones.
Diversidad en Consejos	Nasdaq exige diversidad en los consejos: género, minorías...	Directiva “Women on Boards” exige 40% de mujeres en puestos no ejecutivos. Países como Francia y Noruega con cuotas obligatorias.	Disposición para incrementar participación femenina, pero ausencia de cuotas obligatorias. Recomendaciones voluntarias.
Compensación ejecutiva	Alineación entre compensación y desempeño a largo plazo (Dodd–Frank Act) Transparencia en compensación de ejecutivos.	Alineación con desempeño a largo plazo, incluyendo métricas ESG. Supervisión y regulación en varios países.	Supervisión a la compensación ejecutiva incipiente, con recomendaciones sobre transparencia.

Ciberseguridad	SEC propone regulaciones para reportar riesgos cibernéticos. Consejos deben tener experiencia en ciberseguridad.	NIS2 Directive* obliga a mejorar capacidades de ciberseguridad en empresas clave.	CNBV y BMV inician recomendaciones de mejores prácticas, pero sin normativa específica robusta.
Sostenibilidad en cadenas de suministro	Inversión activa en cadenas sostenibles, pero sin normativa robusta de alcance global.	Ley de debida diligencia en derechos humanos y medio ambiente obliga a prevenir impactos negativos en cadenas globales.	Recomendaciones de cumplimiento con normativas internacionales, pero sin legislación específica de debida diligencia.
Participación de empleados	Los empleados no tienen representación en consejos directivos.	Co-determinación en países como Alemania, donde los empleados participan en consejos supervisores.	Participación de empleados limitada en toma de decisiones.
Tecnología y digitalización	Uso creciente de IA y análisis de datos en gobernanza. Reportes de ciberseguridad cada vez más importantes.	Regulaciones avanzadas sobre IA y digitalización. Gobernanza digital y regulaciones de protección de datos más estrictas.	Uso incipiente de IA y tecnologías emergentes para apoyar en la toma de decisiones de gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia.

*Directiva NIS2. Legislación de la Unión Europea que establece un nivel de ciberseguridad común en todos los Estados miembros

Con base en el cuadro anterior y con la finalidad de destacar lo más relevante, señalo que Estados Unidos está enfocado en la transparencia y la seguridad de los accionistas, de ahí el interés en destacar la efectividad de los estados financieros y las revelaciones acerca del desempeño de la organización. Es tanto su interés, que han iniciado la emisión de métricas de sostenibilidad, de los estándares ESG, mientras que, en nuestro país, si bien ya están contemplados, su aplicación está iniciando en este 2025.

Otra área clave es la ciberseguridad, como ya lo he mencionado, por lo que resulta necesario establecer reportes y medir los riesgos. Es un área fundamental y necesaria en el entorno actual donde la digitalización, el trabajo remoto y el comercio en línea son preponderantes en la economía. En Estados Unidos están muy preocupados y ocupados en su atención, de igual manera en México, donde el interés por la ciberseguridad, principalmente entre las instituciones bancarias y aseguradoras, ya es patente.

Por su parte, en Europa los reportes de sustentabilidad, en cumplimiento de los ESG y atención a la ciberseguridad, son mucho más robustos ya que ambos son de carácter obligatorio. Es tal su relevancia, que los despachos dedicados a los reportes de sustentabilidad han tenido que fortalecer sus equipos, especialmente con personas con perfil en administración, contabilidad y especialistas en tecnología, con dominio y conocimiento para generar dictámenes destinados a su divulgación. Otro aspecto relevante es la atención a la equidad de género, la inclusión y el respeto a los derechos humanos; de hecho, disponen de una cuota obligatoria para asegurar la equidad de género en los consejos de administración de las empresas que, de no cumplirse, serán sujetos a sanciones. En Alemania destaca otra área importante, el impulso y el cumplimiento de la participación de los empleados dentro de los consejos de administración, es decir, que los trabajadores tengan opinión e injerencia directa en las decisiones del consejo. Son cambios radicales e importantes.

En México nos enfrentamos a retos con características específicas. Para ejemplificar, menciono Pemex, empresa del Estado mexicano o al Instituto Mexicano del Seguro Social o el INFONAVIT por la dimensión de su estructura y la cantidad de colaboradores y sindicatos que los integran y, aun así, han incorporado mejores prácticas empresariales, reportes ESG y han adoptado medidas con perspectiva y equidad de género, inclusión y no discriminación. Incluso llegan a tener más avance en estas áreas que algunas empresas privadas. También es cierto que muchas empresas han incorporado estos criterios porque cada vez es más evidente la necesidad e importancia de que los accionistas tomen decisiones basados en los criterios ESG.

Aún nos falta mucho camino por recorrer, los desafíos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores son muchos, pero la perspectiva es favorable.

Enfoque y oportunidades en empresas Pymes

En diciembre de 2023, se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* una reforma a la Ley del Mercado de Valores (LMV) que se conoce como la inscripción simplificada para inversionistas, su propósito es permitir y facilitar el acceso de las Pymes al mercado bursátil mediante la reducción de los costos de inscripción y la carga operativa. Es la CNBV quien establece la regulación de estas emisoras simplificadas y determina las reglas para la divulgación de información a los inversionistas.

Este enfoque de inscripción simplificada abre las puertas a las Pymes y propicia que estas pequeñas y medianas empresas adopten el enfoque de gobierno corporativo para potenciar su desempeño. Para hacerlo, se establecen componentes clave y aspectos específicos que las Pymes deben adoptar, familiarizarse con su funcionamiento e importancia. Sin duda, en un plazo bastante corto empezarán a constatar los beneficios que les aporta para la efectividad de su empresa.

Empiezo por señalar la importancia de establecer o crear un consejo de administración. Lo que este consejo permitirá es la claridad para tomar mejores decisiones de acuerdo con el desempeño de las funciones de quienes integran la empresa. En la práctica, se ha visto que el dueño de la Pyme es quien realiza muchas funciones; es quien vende, cobra, se encarga de los pedidos y de la relación con los clientes. Cuenta con un contador, que puede ser un familiar, que se encarga de facturar y cumplir con los requerimientos

de la autoridad fiscal, pero no es funcional. Por lo anterior, establecer un consejo de administración va a permitir que se integren a la Pyme quienes laboran y participan en el negocio a partir de las actividades que realizan; además se contempla la incorporación de dos personas externas a la empresa que cuenten con experiencia para que aporten opinión y recomendaciones. Todo lo anterior contribuirá a mejorar la transparencia y a generar confianza.

Esto contribuirá para tener acceso a financiamiento, pensando que la Pyme requiriera de capital. Cualquier institución financiera les solicitará información que, con base en la transparencia, tiene que estar estructurada y debidamente documentada, por lo que, al contar con una estructura de gobierno corporativo, podrán generar la información que se requiera y acceder, de manera más sencilla, a un financiamiento.

La gestión de riesgos es otro aspecto fundamental dentro de la estructura de gobierno corporativo. Se trata de la adopción de un proceso que identifica, mide y establece medidas para atender los posibles riesgos que pudieran afectar a una Pyme. Cada empresa tiene que identificar sus riesgos de acuerdo a sus características.

La sucesión y continuidad es esencial y debe tomarse en cuenta ya que puede crear situaciones de crisis en la toma de decisiones; además, los cambios no planeados pueden limitar la continuidad del negocio. Específicamente la sucesión se refiere a quien dará continuidad a la empresa, los hijos e hijas, la esposa o la persona que el dueño o director general considere. Una sucesión puede conllevar a que, si existen problemas ocultos o situaciones no establecidas, estos afloren causando conflictos severos. Entre las empresas familiares, la sucesión es uno de los aspectos más delicados que provocan severas crisis capaces de terminar con un buen negocio.

En México es muy alto el porcentaje de Pymes o negocios que mueren en los primeros dos años a partir de su creación. Datos del INEGI sobre economía, sectores productivos y demografía de los negocios señalan que, durante el periodo comprendido entre 1989–2019, de cada 100 negocios que surgieron, casi 52 murieron antes de cumplir dos años en operación; 31 de ellos desaparecieron antes del primer año y 21 entre el primero y antes de cumplir el segundo año. El INEGI también reporta que a medida que se mantienen en el tiempo, los negocios se fortalecen.

Otro aspecto fundamental es el cumplimiento normativo, también conocido como compliance, y se refiere al conjunto de normas, procesos y prácticas que las empresas, incluidas las Pymes, adoptan para cumplir con la ley.

Siempre es útil volver a mencionar los componentes clave de gobierno corporativo pensando en

las Pymes. Estos componentes son, por supuesto, el consejo de administración y tener claramente definida la estructura de propiedad y los derechos de la familia. Suena simple pero los derechos de la familia son un aspecto que debe establecerse con cuidado ya que evitará muchos conflictos a futuro.

La gestión de riesgos, como ya lo mencioné, es un proceso fundamental para coadyuvar a la continuidad del negocio. Tener claramente definidos los roles y responsabilidades dentro de la Pyme es muy importante y por supuesto se destaca el control interno y la auditoría, que son pilares para la transparencia y que se verá reflejada en reportes de información adecuada y precisa para su divulgación. Finalmente, el cumplimiento normativo es un componente obligado y todo lo anterior, debe estar acompañado de la ética, requisito esencial para la actuación y desempeño de los negocios.

Día con día las Pymes enfrentan muchas situaciones y retos que deben atender, así que ante la reforma a la LMV, que conlleva la inscripción simplificada para inversionistas, brinda una oportunidad para fortalecer a pequeñas y medianas empresas. Con la inscripción simplificada, las Pymes no tendrán que ser quienes generen las colocaciones directas dentro de la Bolsa Mexicana de Valores, sino que una casa de bolsa será quien pueda hacerlo por ellas. Ya sea de manera individual o un grupo de Pymes, podrán solicitar a la casa de bolsa que funja como colocador y sea quien lleve a cabo todos los requerimientos para cumplir con las disposiciones tanto de la Bolsa Mexicana de Valores como de la Comisión Nacional Bancaria de Valores.

En el siguiente cuadro se muestran los cambios que la reforma a la Ley de Mercado de Valores Simplificado ha establecido.

Reforma a la Ley de Mercado de Valores Simplificado

Tradicional	Simplificado
• Trámite ante autoridad para inscripción ante CNBV • Inscripción y listado con o sin oferta pública • Oferta autorizada por CNBV • Circulación: Público en general • Regulación total • Emisoras supervisadas por CNBV • Sin monto mínimo o máximo de emisión	• Trámite autorregulatorio para inscripción ante CNBV • Inscripción y listado con o sin oferta pública • La oferta pública no requiere autorización • Circulación: solo inversionistas • Regulación diferenciada • Emisoras no supervisadas, pero aplican disciplinas de mercado • Monto máximo de emisión

Fuente: Elaboración propia.

Nos encontramos ante una oportunidad para las Pymes tanto en su alcance como en los desafíos que estas empresas tendrán que enfrentar. De manera general, entre los principales desafíos se identifica que los costos y recursos disponibles de las Pymes son limitados, pero siempre es posible crecer. Es una oportunidad.

Con base en mi experiencia, la resistencia al cambio, la falta de conocimiento y de capacitación suelen ser los principales retos a vencer, incluso superiores a la concentración de la propiedad, que es otro de los actuales desafíos de las Pymes.

A manera de recomendaciones, me interesa señalar que las Pymes pueden adoptar un enfoque progresivo; es decir, no querer incorporar todas las recomendaciones de inmediato y al mismo tiempo. Se requiere de un proceso que conlleva, primero que nada, convencimiento, conciencia y, por supuesto, capacitación y orientación; contar con asesoría externa es una opción magnífica que ayudará considerablemente al proceso de adopción.

Es necesario insistir en la pertinencia de que las Pymes adopten, a la brevedad, políticas de sucesión, monitoreo y evaluación continua.

Concluyo retomando que, tanto en Estados Unidos como en Europa, las empresas públicas están experimentando una transformación significativa en sus estructuras de gobierno corporativo, impulsada principalmente por la integración de criterios ESG, el enfoque de diversidad en los consejos y la incorporación de tecnología y digitalización.

La adopción de normativas más estrictas en materia de sostenibilidad y derechos humanos imperan en Europa, mientras que en Estados Unidos hay especial interés en los aspectos de transparencia y protección de los inversionistas. A nuestro país le corresponde fortalecer todos los ámbitos y criterios ya que aún nos enfrentamos a una brecha enorme por ajustar.

Por último, afirmo que el gobierno corporativo en Pymes no solo es una herramienta para el cumplimiento normativo, sino una palanca estratégica para mejorar la competitividad, sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de las empresas, además de una oportunidad para la especialización de las nuevas generaciones de contadores enfocados a gobierno corporativo. Hay mucho por hacer.

Referencias

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (30 de diciembre de 2005). Ley del Mercado de Valores. Última reforma publicada *Diario Oficial de la Federación*, 24 de enero de 2024. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>

Consejo Coordinador Empresarial. (s.f.). ¿Qué es el CCE? <https://cce.org.mx/>

Consejo Coordinador Empresarial. (2025). Código de Principios y Mejores Prácticas – Gobierno Corporativo. <https://cce.org.mx/comisiones/gobierno-corporativo/>

Committee of Sponsoring Organizations (s.f.). COSO.
<https://www.coso.org/>

Global CEO Survey 2022 –Capítulo México. (2022). La transformación comienza desde el liderazgo. PricewaterhouseCoopers. https://download.pwc.com/mx/archivo/2022/1129550-2022-ms-CEO-Survey-Report_vf.pdf

Grupo BMV. (s.f.). Guía Gobierno Corporativo. Bolsa Mexicana de Valores. https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/882/1/images/guia_gobierno_corporativo.pdf

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (s.f.). <https://cdmx.imef.org.mx/>

INEGI (s/f). Economía y Sectores Productivos. Demografía de los Negocios. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/#:~:text=En%20la%20>

gr%C3%A1fica%20se%20observa,los%20negocios%20tienen%20mayor%20edad.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 – 2023. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>

PricewaterhouseCoopers. (2023). Global CEO Survey 2023 - Capítulo México.

PricewaterhouseCoopers. (2024). Global CEO Survey 2024 – Capítulo México. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/global-ceo-survey-2024-capitulo-mexico.html>

PricewaterhouseCoopers. (s.f.). <https://www.pwc.com/mx/es.html>

Secretaría de Economía. (2024). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía. Gobierno de México. <https://>

mipymes.economia.gob.mx/Recursos/Dosier_MI-PYMES.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (26 de abril de 2018). DISPOSICIONES de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos. *Diario Oficial de la Federación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5520817&fecha=26/04/2018#gsc.tab=0

Solares Mendiola, M. (2004). La Auditoría Superior de la Federación: antecedentes y perspectiva jurídica. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/1327-la-auditoria-superior-de-la-federacion-antecedentes-y-perspectiva-juridica>

Velásquez, M. G. (2012). Ética en los negocios. Conceptos y casos. Séptima edición PEARSON.

Semblanza del autor

ADOLFO RAMÍREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO. Presidente del Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM).

Contador público por la Universidad La Salle; doctor *Honoris Causa* por el Instituto Mexicano de Líderes de Excelencia y maestro en Dirección de Proyectos, por la Universidad Tecnológica de México. Cuenta con estudios de posgrado en Administración y Finanzas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y tiene la certificación en Administración de Riesgos por el Instituto de Auditores Internos, Institute of Internal Audit, el IIA.

Ingresó a la firma PricewaterhouseCoopers en 1985, convirtiéndose en socio en 2001; actualmente es el socio líder, a nivel nacional, de los servicios de Risk & Regulatory, área enfocada en brindar asesoría en temas de riesgo, procesos, control y cumplimiento con enfoque de desarrollo e implementación digital. Es especialista en Industria Automotriz y Manufacturera.

Cuenta con una experiencia de más de 39 años asesorando proyectos en materia de evaluación de riesgos, administración de efectivo, procesos de reconocimiento de ingreso y el cumplimiento social de las

compañías; además de apoyar en el cumplimiento con Ley Sarbanes Oxley y la administración de riesgos corporativos (ERM).

Ha asesorado en materia de control interno en México como en el extranjero, particularmente en Estado Unidos, Francia e India.

Gobierno Corporativo. Entorno, tendencias y efecto en Pymes

Editado por el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó en marzo de 2025. La diagramación y formación de páginas así como la corrección de textos la realizó Formas e Imágenes, S.A. de C.V. La edición, integración y corrección de la primera revisión de textos estuvo al cuidado de la maestra Cristina Barajas Rocha, secretaria técnica del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización.

La estructura de gobierno corporativo es un marco de normas y prácticas destinadas al efectivo cumplimiento de los objetivos de las empresas. Tradicionalmente ha sido considerada como una estructura exclusiva de las grandes corporaciones, pero su establecimiento y adopción representa una oportunidad para el fortalecimiento de las pymes.

Ampliar el conocimiento del entorno, tendencias y alcance de la estructura de gobierno corporativo, contribuirá a su instrumentación en un mayor número de organizaciones, grandes, medianas o pequeñas. Este es el propósito de la exposición a cargo de Adolfo Ramírez Fernández del Castillo, actual presidente del Colegio de Contadores Públicos de México, cuyas disertaciones son un referente importante acerca de las ventajas y beneficios de la estructura de gobierno corporativo.

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN
<http://sug.unam.mx/>