



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.



**HAGAMOS
UN TRUEQUE**



4

Gobierno Corporativo

Mtro. Juan Fernando Castillejos Echandi

Vicepresidente de Desarrollo Profesional y
Educación Continua en Concanaco Servytur.



 (56) 2752 1798

www.tlcmagazinemexico.com.mx
www.tlcasociados.com.mx



6:00 PM
Hora Centro

4:00 PM
Hora Noroeste



Definición

Se entiende al Gobierno Corporativo como el conjunto de procesos, leyes, regulaciones y costumbres que rigen la manera en que una empresa es dirigida y controlada.

Es esencial para establecer un marco que garantice la transparencia, la rendición de cuentas y la protección de los intereses de todas las partes involucradas, desde accionistas hasta empleados y la sociedad en general.

El Gobierno Corporativo tiene una estrecha relación con el Compliance, ya que estos dos pilares, cuando se integran eficientemente, no solo fortalecen la legalidad y ética de una empresa, sino que también la posicionan para el éxito a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y desafiante.



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Entonces, debemos ver al gobierno corporativo como el marco de normas y prácticas que se refieren a las estructuras y procesos para la dirección de las compañías.

Logrando que un consejo de administración asegure la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de una empresa con sus todas las partes interesadas (la junta directiva, los accionistas, clientes, empleados, gobierno y la comunidad).



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Marco jurídico y regulación internacional y nacional



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

La consultora Deloitte señaló que, en los últimos años en Europa se ha visto un aumento notable de regulación en materia de gobierno corporativo.

En **2014** se presentaba la **Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas**, resultado de las aportaciones de las administraciones públicas, empresas, sindicatos y sociedad civil, en **2015**, fue aprobada la **Ley de Sociedad de Capitales**, que regula las funciones y responsabilidades de administradores y consejeros, así como el **Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)**¹, que en su última actualización combina aspectos de obligado cumplimiento con recomendaciones de aplicación voluntaria.

Sumado, recientemente, la entrada en vigor de la nueva Ley de Auditoría de Cuentas, que incorpora la normativa comunitaria para reforzar la confianza en la información económico financiera a través de la calidad de las auditorías.

¹https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf

Marco jurídico y regulación internacional y nacional



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Así pues, parece ser que, en un entorno cada vez más complejo, la creciente atención de los reguladores, los inversores y la opinión pública hacia el buen gobierno corporativo se ha convertido ya en una realidad global.

La crisis financiera de 2008 puso de manifiesto, la debilidad de los sistemas de gobierno de muchas empresas, en las que los directivos promovían iniciativas ineficaces y poco éticas que solo buscaban un beneficio a corto plazo, actuando en contra de los intereses de los propietarios principales (shareholders) y de los demás grupos de interés (stakeholders).

Estos errores del pasado no solo perjudicaron a las empresas, sino al propio sistema financiero en su conjunto. Según Deloitte, los códigos de buen gobierno de las entidades financieras, que tratan de funcionar como un sistema de control y supervisión interno ante posibles abusos de la dirección, se han revelado insuficientes, por lo que ha sido necesario recurrir también a mecanismos de gobierno corporativo externos que permitan a las autoridades regulatorias tener un papel más activo sobre las entidades.

Marco jurídico y regulación internacional y nacional



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

A nivel europeo, podemos encontrar también diversas normativas de Gobierno Corporativo. **El Plan de acción: Derecho de sociedades europeo y gobierno corporativo**, marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y la viabilidad de las empresas² que tiene como finalidad la mejora del entorno empresarial en Europa.

Entre otros objetivos, trata de establecer un Derecho de sociedades y un marco de gobierno corporativo moderno y eficiente para las empresas, inversores y trabajadores europeos, adaptados a las necesidades de la sociedad actual y al cambiante marco económico.

Ésta, derivó posteriormente hacia la **Directiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2017³** por la que se modifica la Directiva 2007/36/CE en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas.

2. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0740:FIN:ES:PDF>

3. <https://www.boe.es/doue/2017/132/L00001-00025.pdf>

Marco jurídico y regulación internacional y nacional



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Igualmente, destacamos el Real Decreto-ley 18/2017 sobre Las nuevas obligaciones de información no financiera, que supuso la aparición de nuevas cuestiones relacionadas con la responsabilidad corporativa que se deben tener presentes en las empresas que sean de interés público y de más de 500 empleados”. Estas compañías deberán responder a las nuevas exigencias legales incluyendo **la información no financiera que se les requiera en sus informes de gestión o en un informe específico aparte.**

Aspectos medioambientales, sociales, así como relativos a los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, deberán quedar reflejados en dichos reportes, describiéndose los riesgos, las políticas y los resultados vinculados a estas cuestiones. La mayor parte de estos aspectos ya tienen precedentes en otros marcos regulatorios.

Marco jurídico y regulación internacional y nacional



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

En México, el buen gobierno corporativo está regulado principalmente por el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. Este fue publicado por primera vez en 1999 y ha sido revisado en varias ocasiones, la última en 2018. Es una guía voluntaria que proporciona recomendaciones sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo

Su objetivo es promover la transparencia, la responsabilidad y la ética en la gestión empresarial. Abarca varios aspectos importantes, como la estructura y funciones del consejo de administración, la relación con los accionistas, la función de auditoría, y la compensación de los directivos. Entre sus bases, cuenta con principios internacionales, como los de Gobierno Corporativo de la OCDE.

Marco jurídico y regulación internacional y nacional



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE)⁴ es el organismo encargado de desarrollar y actualizar el señalado código. Además, la Secretaría de Economía ofrece guías y recursos para ayudar a las empresas a implementar prácticas de buen gobierno corporativo.⁵

La Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) es otra pieza importante del marco legal que regula el funcionamiento de las empresas en nuestro país, ya que establece las bases para la constitución, organización y disolución de las sociedades mercantiles, incluyendo la designación de órganos de administración y vigilancia.

4. https://www.bmv.com.mx/docspub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGCJulio%202018.pdf?form=MG0AV3

5. <https://e.economia.gob.mx/guias/implementar-el-gobiernocorporativo/?form=MG0AV3>

Marco jurídico y regulación internacional y nacional



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

La LMV también promueve la transparencia mediante la divulgación de información relevante y el establecimiento de políticas claras para la toma de decisiones.

El marco legal y regulatorio del gobierno corporativo en México está diseñado para promover la transparencia, la responsabilidad y la ética en la gestión empresarial. Cumplir con estos estándares no solo es una obligación legal, sino también una estrategia clave para construir un entorno empresarial más sólido y confiable

Componentes del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.



Consejo de Administración

Este órgano toma decisiones clave y supervisa la dirección estratégica de la empresa. Debe estar compuesto por miembros independientes y expertos que representen los intereses de los accionistas.



Accionistas

Los dueños de la empresa, quienes eligen al consejo y participan en decisiones importantes en función de sus acciones.



Dirección Ejecutiva:

Encabezada por el CEO, se encarga de la gestión diaria y ejecución de la estrategia aprobada por el consejo.

Objetivos del Gobierno Corporativo



Transparencia, busca garantizar que la información sobre la empresa sea clara, completa y accesible para todas las partes interesadas.



Rendición de Cuentas, establece mecanismos para que la dirección y el consejo respondan por sus acciones ante los accionistas y otras partes involucradas.



Equidad y Justicia, protege los derechos e intereses de todos los participantes, evitando prácticas discriminatorias y conflictos de interés.

Tres colores,
visión con
Hagamos un

Objetivos del Gobierno Corporativo



Gestión del Riesgo, el Gobierno Corporativo establece procesos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que la empresa pueda enfrentar.



Creación de Valor Sostenible, busca no solo maximizar el valor para los accionistas a corto plazo, sino también asegurar la sostenibilidad y éxito a largo plazo.



Tres co
visió
Hagam

Innovación y Adaptabilidad, Fomentar una cultura que promueva la innovación y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial.

Ventajas del Gobierno Corporativo

Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Confianza al mercado

Gestión efectiva del riesgo

Valor para accionistas a largo plazo

Mejora en la Toma de Decisiones

Prevención de Conflictos de
Interés

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

OCDE y del G20

Sirven de orientación a los responsables de la formulación de políticas para evaluar y mejorar el marco legal, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, con vistas a favorecer la confianza y la integridad del mercado, la eficiencia económica, el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera.

Como principal referencia internacional para el buen gobierno corporativo, los Principios tienen un alcance mundial y reflejan las experiencias y ambiciones de diversos países con distintos sistemas jurídicos y en diferentes fases de desarrollo. Además, son una de las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos del Consejo de Estabilidad Financiera.

Estos Principios revisados son el resultado de 18 meses de trabajo. Reflejan el firme deseo de todos los miembros de la OCDE y del G20 de que los Principios ofrezcan orientaciones sobre la sostenibilidad y la resiliencia de las empresas y ayuden a estas a gestionar los riesgos medioambientales y sociales, profundizando en cuestiones como la divulgación de

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

información, el papel y los derechos de los accionistas y las partes interesadas y las responsabilidades de los consejos de administración de las empresas.

En primer lugar, ayudan a las empresas a mejorar el acceso a la financiación, en particular, la procedente de los mercados de capitales. De este modo, promueven la inversión, la innovación y el aumento de la productividad, y fomentan el dinamismo económico en general.

En segundo lugar, ofrecen un marco de protección a los inversores, entre los que se incluyen los hogares con ahorros invertidos. Una estructura formal de procedimientos en favor de la transparencia y la rendición de cuentas de los consejeros y los directivos ante los accionistas contribuye a generar confianza en los mercados.

En tercer lugar, favorecen la sostenibilidad y resiliencia de las empresas, lo que, a su vez, contribuye a la sostenibilidad y resiliencia de la economía en general.

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Tiene por objeto ayudar a mejorar el acceso de las empresas a los mercados financieros en un entorno en el que las expectativas de los inversores están evolucionando y apoyar la confianza de los inversores basada en una información de mercado más transparente y unos derechos reforzados para los inversores.

Los Principios ayudarán a dar respuesta al creciente papel de los inversores institucionales mediante el fomento de códigos de buenas prácticas y la revelación de conflictos de intereses por parte de los servicios de asesoramiento, como los asesores de voto y los proveedores de índices basados en datos ambientales, sociales y de gobernanza. También contienen nuevas recomendaciones que reflejan la creciente importancia de la deuda de las empresas y el papel de los obligacionistas en los mercados de capitales.

Los Principios se sometieron a una revisión exhaustiva en 2021-2023 para actualizarlos a la luz de la reciente evolución del gobierno corporativo y los mercados de capitales. Los Principios revisados fueron adoptados por el Consejo de la OCDE a nivel ministerial en junio de 2023 (los Principios se recogen en la

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Recomendación de la OCDE sobre Principios de Gobierno Corporativo [OECD/LEGAL/0413]) y refrendados por los líderes del G20 en septiembre de 2023. Los Principios son también una de las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos del Consejo de Estabilidad Financiera y conforman la base de los informes sobre observancia de códigos y normas del Banco Mundial en el ámbito del gobierno corporativo.

La revisión tenía dos objetivos principales: apoyar las actuaciones a escala nacional encaminadas a mejorar las condiciones de acceso de las empresas a la financiación de los mercados de capitales y promover políticas de gobierno corporativo que favorezcan la sostenibilidad y resiliencia de las empresas que, a su vez, puedan contribuir a la sostenibilidad y resiliencia de la economía en general.

En consecuencia, una importante novedad de los Principios es el nuevo capítulo sobre «Sostenibilidad y resiliencia», que refleja los retos cada vez mayores a los que se enfrentan las empresas a la hora de gestionar los riesgos y oportunidades relacionados con el clima y otros aspectos de la sostenibilidad.

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Este nuevo capítulo también incorpora el capítulo IV sobre «El papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo» de la versión anterior de los Principios. También se ha elaborado un número considerable de nuevas recomendaciones, que se han integrado en los capítulos ya existentes de los Principios, cuya estructura permanece por lo demás inalterada.

El gobierno corporativo implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración y sus accionistas y los diferentes actores interesados; asimismo, proporciona la estructura a través de la cual se dirige la empresa y se fijan sus objetivos, se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución. Los Principios no son vinculantes, y no tienen por objeto ofrecer un catálogo detallado de prescripciones para la legislación nacional; no sustituyen ni deben considerarse derogatorios de la legislación y las normativas nacionales.

Por el contrario, pretenden determinar objetivos y proponer diferentes formas de alcanzarlos, lo que suele implicar elementos de legislación, regulación, normas de cotización, acuerdos de autorregulación, iniciativas contractuales,

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

compromisos voluntarios y prácticas empresariales. La aplicación de los Principios por parte de un país dependerá de su contexto jurídico y normativo nacional.

El objeto de los Principios es ofrecer una referencia firme, pero lo bastante flexible como para que los responsables de la formulación de políticas y los participantes en el mercado puedan desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo. Para poder seguir siendo competitivas en un mundo cambiante, las empresas deben innovar y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo a fin de satisfacer las nuevas demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Unas políticas de gobierno corporativo bien diseñadas pueden desempeñar un papel importante en la consecución de objetivos económicos más amplios y de tres grandes beneficios de las políticas públicas.

En primer lugar, ayudan a las empresas a acceder a la financiación, en particular la procedente de los mercados de capitales.

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

En segundo lugar, el buen diseño en las políticas de gobierno corporativo ofrece un marco de protección a los inversores, entre los que se incluyen los hogares con ahorros invertidos. Una estructura formal de procedimientos que fomente la transparencia y la rendición de cuentas por parte de los consejeros y directivos ante los accionistas contribuye a generar confianza en los mercados, favoreciendo así el acceso de las empresas a la financiación.

En tercer lugar, unas directivas de gobierno corporativo bien elaboradas sirven también de apoyo a la sostenibilidad y resiliencia de las empresas, y, a su vez, pueden contribuir a la sostenibilidad y resiliencia de la economía en general.

Los Principios están dirigidos a las empresas cotizadas, tanto financieras como no financieras. Cuando se consideren aplicables, también pueden resultar una herramienta muy útil para mejorar el gobierno corporativo de empresas no cotizadas.

Los Principios se dividen en seis capítulos: I) Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo; II) Derechos y trato equitativo de los accionistas y facultades principales

Principios del Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

inherentes a la propiedad; III) Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios; IV) Divulgación de información y transparencia; V) Responsabilidades del consejo de administración y VI) Sostenibilidad y resiliencia.

Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.

El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.

Un gobierno corporativo eficaz requiere un marco legal, reglamentario e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan confiar al entablar relaciones contractuales privadas. Al promover la transparencia y la equidad de los mercados, este marco también desempeña un papel importante en el fomento de la confianza en los mercados, necesaria para apuntalar la consecución de objetivos económicos más amplios.

Establecimiento de órganos de Gobierno Corporativo



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Para ello, la comunicación interna desempeñará un rol fundamental en las prácticas de un Gobierno Corporativo, por lo que se recomienda definir cuáles serán los canales de comunicación que facilitarán el flujo de información, toma de decisiones y convocatoria de reuniones.

Organigrama de los órganos principales de

Gobierno Corporativo

- 1 Junta de Accionistas. 
- 2 Consejo de Administración /Junta Directiva 
- 3 Comités 

Nombramiento de Consejo de Administración / Junta Directiva y Juntas de Accionistas

El Consejo de Administración o Junta Directiva, será el encargado de dar seguimiento y tomar decisiones enfocadas en procesos administrativos, cumplimiento de la misión y visión organizacional y el alcance del crecimiento o desarrollo de la compañía.

Seleccionar a sus integrantes, debe ser un proceso cuidadoso y enfocado en los resultados esperados a largo plazo, así como en el liderazgo que este órgano de Gobierno Corporativo desempeñará para el resto de los directivos e integrantes de la compañía.

Para la selección de sus miembros, se debe considerar el tamaño de la organización. Para PYMES y empresas familiares, se recomienda un mínimo de 3 personas y un máximo de 6, mientras que, para grandes organizaciones, se recomienda un mínimo de 5 y un máximo de 21 integrantes, de los cuales, en cualquiera que sea el caso, uno de ellos ocupará el puesto de Presidente de Consejo (Chairman).



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Nombramiento de Consejo de Administración / Junta Directiva y Juntas de Accionistas

Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Se recomienda que, del total de integrantes, el 25% sean consejeros independientes, sin embargo, esta decisión recaerá en la Asamblea de Accionistas y no es un requisito obligatorio, en caso de no optar por consejeros independientes, esto no representará un obstáculo para la implementación del gobierno corporativo.

Esta recomendación busca evitar cualquier tipo de conflicto de interés, sin embargo, no se trata de una práctica clave para el buen desempeño de tu Gobierno Corporativo. En caso de integrar el Consejo de Administración o Junta Directiva por miembros independientes, entonces esto debe ser detallado en el Estatuto o Contrato Social de la empresa.

Los criterios básicos que se sugiere deben tomar en cuenta para la selección de miembros del Consejo de Administración son:

- Como se mencionó oportunamente, la opinión y decisión de los Accionistas.
- El perfil profesional de los Consejeros o Directivos: Su experiencia y conocimiento en el modelo de mercado de la compañía y la capacidad de liderazgo para toma de decisiones.

Nombramiento de Consejo de Administración / Junta Directiva y Juntas de Accionistas



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

-Inclusión y equidad de género: En cuanto mayor diversidad se integre en el consejo, mayor efectividad determinará la gobernanza corporativa que dirigirá la organización.

-En caso de tratarse de Consejeros o miembros Independientes, se recomienda no seleccionarlos solo por tratarse de gente reconocida, si no por el valor que agregarán a la organización. Que cuenten con un nivel de compromiso adecuado también es relevante, pues deben tener disponibilidad y disposición para asistir a reuniones, mantenerse informados y tomar decisiones con el análisis apropiado.

Algo no menos importante, es la selección del Presidente del Consejo, al tratarse de la persona que liderará y mediará las reuniones y decisiones, se debe considerar brinde un mayor compromiso, pues aunque no será la única persona decidiendo cambios o estableciendo estrategias, si será la que se encargue de las planificaciones anuales en la agenda de los demás consejeros o directivos, será quien se reúna individualmente con cada consejero y director y quien dé seguimiento a las decisiones tomadas por el órgano de Gobierno Corporativo que representa.

Nombramiento de Consejo de Administración / Junta Directiva y Juntas de Accionistas



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

Incluso aunque se trate de un Consejero o miembro independiente, esta persona deberá ejercer el título de Presidente de Consejo como un puesto, no como un título de honor, por lo que su nivel de interés y compromiso debe estar bien definido.

Una vez que el Consejo de Administración haya sido integrado, el siguiente paso es la planificación de agenda para las reuniones que se llevarán a cabo tanto para la Asamblea de Accionistas como para el Consejo de Administración o Junta Directiva, dividiendo las reuniones de acuerdo con su tipo, extraordinarias u ordinarias.

Para el Consejo de Administración o Junta Directiva, es recomendable planear una agenda anual para garantizar la participación de todos los integrantes en las reuniones establecidas a lo largo del año. Para ello, se estructuran de manera general los temas que se tratarán conforme a las reuniones, la idea es organizar los temas de acuerdo con las decisiones estratégicas, temas de gobierno corporativo o temas administrativos.

Lo anterior también permitirá anticipar el tiempo que se dedicará a cada etapa para el seguimiento de resultados y evaluaciones.

Nombramiento de Consejo de Administración / Junta Directiva y Juntas de Accionistas



Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.

También se debe considerar que la definición de intereses de los stakeholders ayudará para contemplar los puntos a tratar, por ejemplo, ¿Algunos de los grupos de interés solicitan auditorías? ¿Con qué frecuencia?, las respuestas podrán variar de acuerdo con el desarrollo de la organización y su modelo de mercado, por lo que es importante asegurar el que sean contemplados todos los temas o pendientes relacionados con los grupos de interés para ser discutidos con anticipación.

De esta manera, será más fácil distribuir los temas a tratar a lo largo de la agenda.

Por último, es recomendable apoyarse en alguna herramienta que permitan organizar con anticipación previa la información y las reuniones con los consejeros y comités.

Desarrollo de Comités

Tres colores, una sola
visión comercial.
Hagamos un Trueque.



EL ADN DEL
COMERCIO EXTERIOR
Y
ADUANAS



TRADE LAW & CUSTOMS[®] magazine



www.tlcmagazinemexico.com.mx

contacto@tlcmagazinemexico.com.mx