



Nueva visión de Gobernanza Empresarial, sostenibilidad e integridad

Dr. Bernardo M. Rivadeneyra Pérez
Presidente de la Comisión de Gobierno Corporativo

23 de julio 2025

TEMAS

1. **Gobernanza Empresarial**
2. **Evolución de la visión de la gobernanza**
3. **Sostenibilidad empresarial y beneficios**
4. **Integridad empresarial y beneficios**
5. **Tendencias mundiales Principios OECD/G20**
6. **Tendencias mundiales Criterios ASG/ESG**
7. **Visión de gobernanza en el Código Principios y Mejores Prácticas 2025**
8. **Sostenibilidad en el Código**
9. **Integridad en el Código**
10. **Conclusiones**



- En los últimos años se incrementado la importancia del **Gobierno Corporativo o Gobernanza Empresarial**

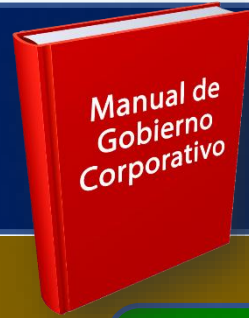
- *Entendimiento:*

- Factor que da sustentabilidad, valor, competitividad y permanencia en el tiempo a las empresas

Estructura Jurídica y Organizacional



FAMILIA



EMPRESA



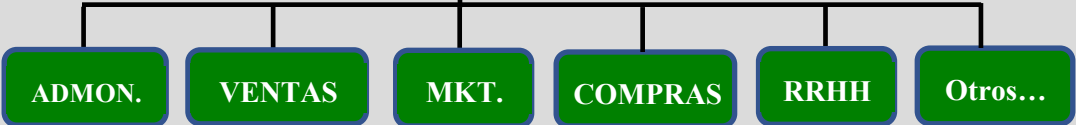
PATRIMONIO



- GOBIERNO y ESTRATEGIA**
- AUDITORIA
 - EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN
 - FINANZAS Y PLANEACIÓN
 - RIESGO Y CUMPLIMIENTO
 - SOSTENIBILIDAD



OPERACIÓN





Sistema bajo el cual las sociedades son controladas y dirigidas.



Conjunto de relaciones entre los Accionistas, el Consejo, la Operación y los terceros interesados.

Gobernanza empresarial

Sistema de contrapesos que permite a las empresas establecer una estructura con facultades y responsabilidades que favorece la toma estratégica de decisiones, bajo los principios esenciales de transparencia y rendición de cuentas que permiten la sustentabilidad, institucionalización y permanencia en el tiempo



Evolución en la visión de la Gobernanza Empresarial

Décadas 70–80: Enfoque financiero y legalista; prioridad en los derechos de los accionistas.

Década de 1990-2000: Primeros códigos de buenas prácticas (Cadbury Report), Ley SOX; énfasis en la rendición de cuentas.

Años 2010: Expansión del concepto hacia la gestión de riesgos, responsabilidad social y transparencia.

Años 2020: Integración de criterios ESG, sostenibilidad y diversidad en la gobernanza.

Actualidad: Gobernanza con propósito, orientada al valor de largo plazo y los stakeholders.

Nueva visión de gobernanza

- Del accionista al stakeholder
- Misión alineada al bien común
- Principios: Responsabilidad, transparencia, equidad y cumplimiento
- Fortalecimiento de la cultura organizacional, y responsabilidad ambiental
- Independencia de los consejos

Sostenibilidad empresarial

- Capacidad de una empresa para operar de manera responsable a largo plazo
- Integra el impacto ambiental, social y de gobernanza
- Equilibrio entre crecimiento económico, bienestar social y cuidado ambiental



Beneficios de la Sostenibilidad empresarial

- Genera valor para todos los grupos de interés: empleados, clientes, comunidad y accionistas
- Promueve la eficiencia energética, reducción de residuos y economía circular
- Atrae inversión responsable y mejora su reputación corporativa



Integridad empresarial

- Conjunto de principios éticos que guían el comportamiento corporativo
- Implica coherencia entre valores, discurso y acciones de la empresa
- Asegura el cumplimiento de leyes, regulaciones y normas internas
- Establece canales de denuncia confiables y protege al denunciante



Beneficios de la Integridad empresarial

- Promueve una cultura organizacional ética desde la alta dirección
- Previene la corrupción, el fraude y los conflictos de interés
- Refuerza la confianza con inversionistas, empleados y la sociedad
- Contribuye a la reputación y la sostenibilidad a largo plazo



Tendencias mundiales

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional que trabaja para construir políticas para una vida mejor
- Más de 60 años de experiencia
- Establecen normas internacionales para brindar soluciones a los retos sociales, económicos y medioambientales
- México es miembro de la OECD desde 1994



Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023



I. 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.*

II. Derechos y trato equitativo de los accionistas y facultades principales inherentes a la propiedad

- *El marco de gobierno corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros.*

III. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios

- *El marco de gobierno corporativo debe ofrecer incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo.*

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023



IV. Divulgación de información y transparencia

- *El marco de gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, la gestión, la sostenibilidad, la propiedad y el gobierno.*

V. Las responsabilidades del consejo de administración

- *El marco de gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del consejo de administración y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.*

VI. Sostenibilidad y resiliencia

- *El marco de gobierno corporativo debe ofrecer incentivos para que las empresas y sus inversores tomen decisiones y gestionen sus riesgos de una forma que contribuya a la sostenibilidad y resiliencia de la empresa.*

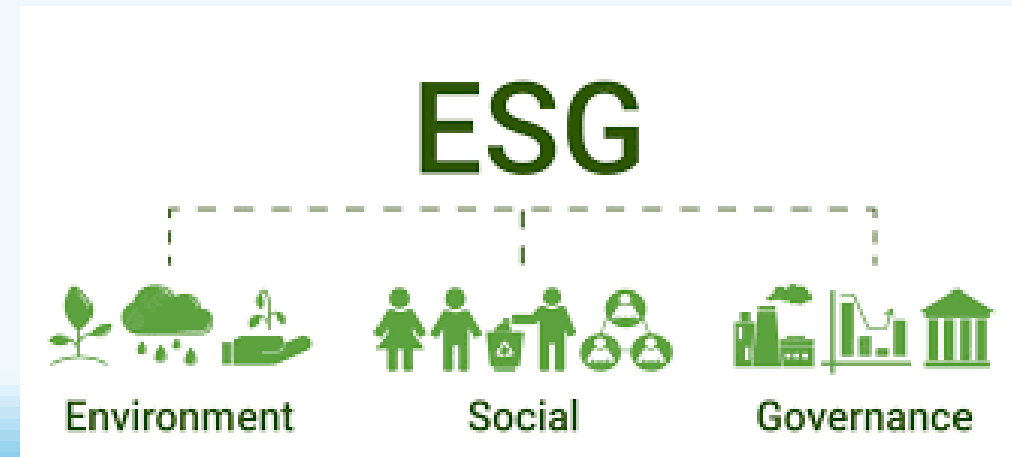
CRITERIOS ASG/ESG

- **E – Environmental (o Ambiental):** Calentamiento global, biodiversidad, deforestación etc
- **S – Social:** Diversidad, los derechos humanos y lo laboral, aparte de la satisfacción del cliente
- **G – Governance (Gobernanza):** Gestión interna, conducta de la empresa, ética, entre otras cuestiones

¿Cómo nació la abreviatura ESG?

Apareció en 2004, cuando el ex secretario general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) Kofi Annan lanzó un desafío a 50 presidentes de las más grandes instituciones financieras del mundo

Annan pedía soluciones para integrar factores sociales, ambientales y de gobernanza en el mercado de capitales hasta el 2030





OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

1 FIN DE LA POBREZA

2 HAMBRE CERO

3 SALUD Y BIENESTAR

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD

5 IGUALDAD DE GÉNERO

6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO

7 ENERGÍA ASOCIABLE Y NO CONTAMINANTE

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA

10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

13 ACCIÓN POR EL CLIMA

14 VIDA SUBMARINA

15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES

16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS


OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

TENDENCIAS NACIONALES

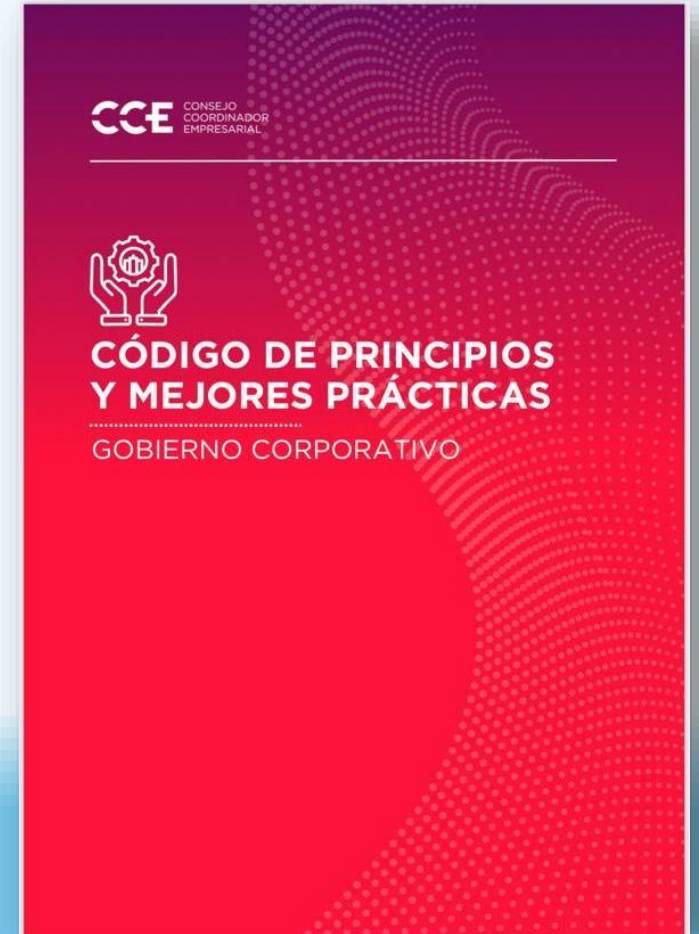


**Líder en
GOBIERNO
CORPORATIVO
Desde 1999**

Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

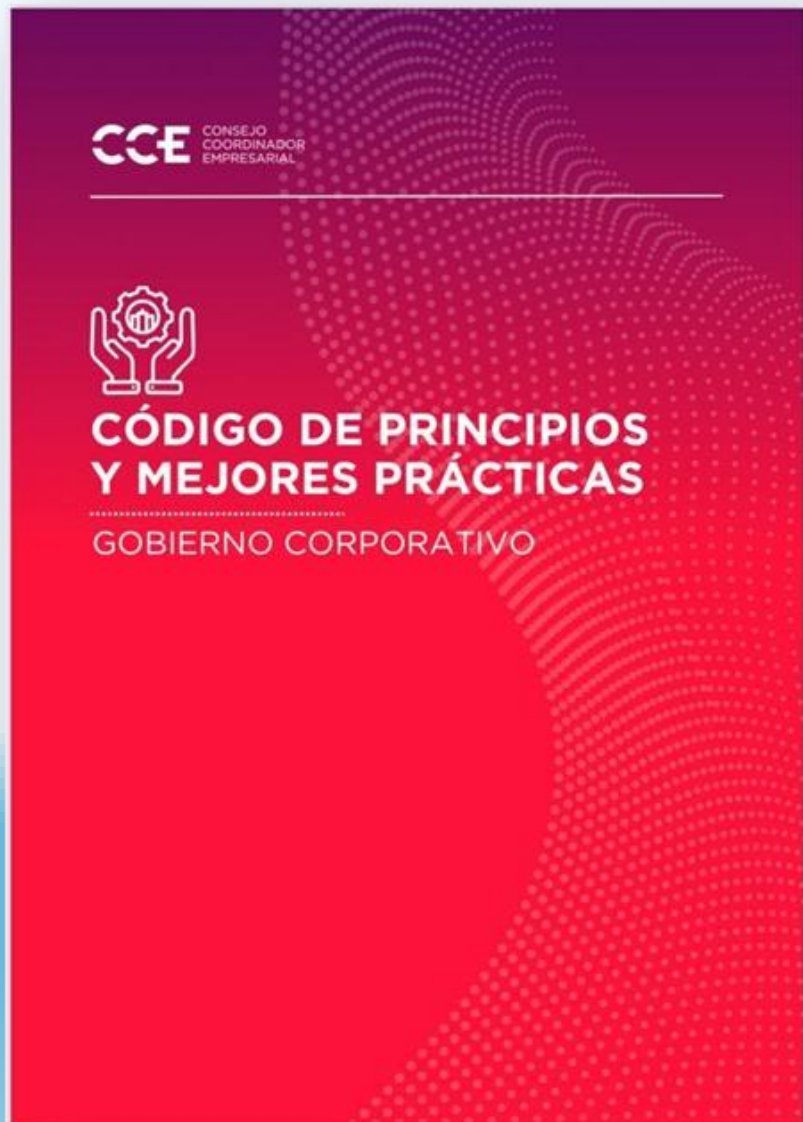
Ayuda a las empresas a...

- Institucionalizarse
- Tener acceso a mejores fuentes de financiamiento
- Transparentar sus operaciones
- Asegurar su sustentabilidad y permanencia
- Cuidar los intereses de los accionistas y terceros interesados
- Profesionalizar la empresa
- Trascender en el tiempo...



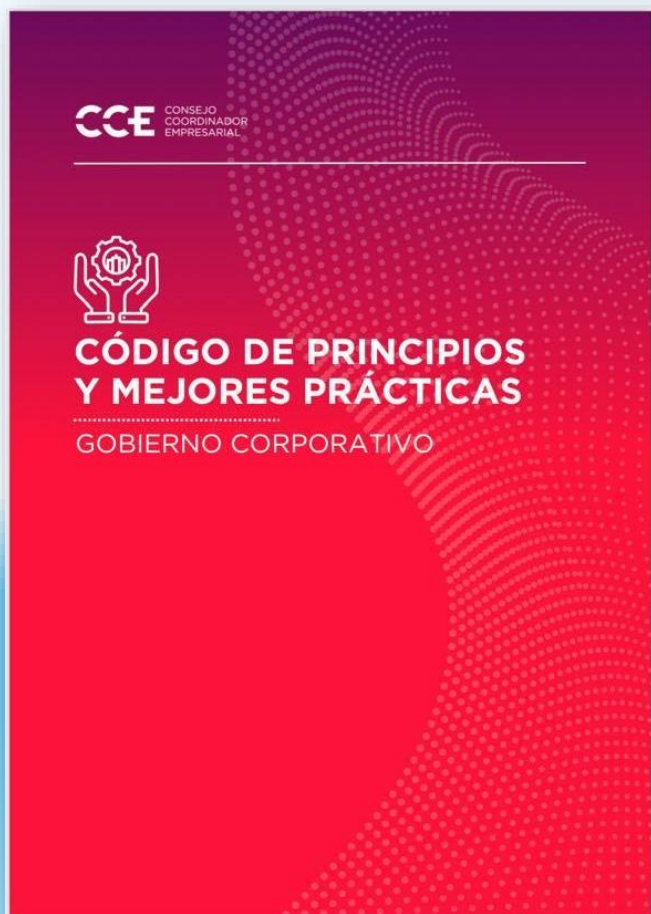
VERSIÓN 2025

Visión de gobernanza 2025



En esta nueva versión del Código se han actualizado los Principios y revisado las Mejores Prácticas que de ellos se derivan, tomando en consideración la globalización económica y la unificación de criterios internacionales sobre buenas prácticas y como base la ética, integridad, así como el respeto a los derechos humanos, poniendo al ser humano al centro. Se han incorporado o modernizado prácticas fundamentales como las referentes a los planes de sucesión, la ciberseguridad, prevención, gestión y solución de conflictos, la confidencialidad y protección de datos, la identificación y separación de los roles organizacionales, la vinculación con partes relacionadas, los protocolos familiares, los temas ambientales y sociales, los reportes no financieros, la perspectiva de género e inclusión, así como las funciones de la secretaría del Consejo, la gradualidad en la implementación, el perfil de los consejeros, las reuniones telemáticas, entre otros. Se ha desarrollado también una nueva función del Consejo, la de Sostenibilidad.

PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN MÉXICO



PRINCIPIO: *significa un axioma, norma o idea fundamental que rige el pensamiento y que plasma una determinada valoración que goza de general y constante aceptación*

- » **Principio 1. Rumbo Estratégico.** La definición de la visión estratégica de la Sociedad y el establecimiento de Lineamientos generales para la conducción del negocio de la misma, asegurando un marco eficaz de gobierno corporativo.

- » **Principio 2. Generación de Valor.** La generación de valor económico, social y ambiental, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la Sociedad.

» **Principio 3. Integridad y Ética.** La promoción de una cultura de integridad y ética empresarial, de acuerdo con las Líneas Directrices de la OCDE y el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE; así como la implementación de un programa de cumplimiento empresarial que considere, entre otros aspectos, la prevención y en su caso, la gestión de Conflictos de Interés.

» **Principio 4. Respeto a los Derechos Humanos.** El respeto a los derechos humanos inherentes al ámbito de los negocios de la Sociedad.

- » **Principio 5. Objetivo 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.

- » **Principio 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.

» **Principio 7. Cumplimiento Legal y Convencional.** El cumplimiento de todas las disposiciones legales y convencionales (entendiéndose como tales a cualesquiera estándares y Lineamientos) a los que esté sujeta la Sociedad.

Gobierno Corporativo

» **Principio 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.

- » **Principio 9. Riesgos Estratégicos.** La identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la Sociedad, asegurando la sostenibilidad y resiliencia.

- » **Principio 10. Revelación de Información.** La revelación suficiente de la información de la marcha de la Sociedad a los órganos internos de ésta.



Sostenibilidad en el Código

2.1 PROMOCION DE UNA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE Y DE UNA CULTURA DE LA SOSTENIBILIDAD.

MEJOR PRÁCTICA 1. Cultura de impulso del Desarrollo Sostenible

Se sugiere que tanto los Socios o Accionistas, como los miembros del Consejo de Administración y sus órganos intermedios (en caso de que existan), así como el Director General y directivos de alto nivel, fomenten una cultura de contribución al Desarrollo Sostenible en el ámbito de sus operaciones a través del respeto a los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, así como mediante la identificación, mitigación y prevención de Impactos Sociales y Ambientales, entre otros, a través del mecanismo de Debida Diligencia para la Conducta Empresarial Responsable, debiéndose buscar que toda la información pertinente sobre dichas cuestiones esté disponible para todos los integrantes de la Sociedad.

MEJOR PRÁCTICA 2. Conocimiento en Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible

Se sugiere que tanto los Accionistas o Socios, como los miembros del Consejo de Administración y sus órganos intermedios (en caso de ser implementados), se mantengan informados y a la vanguardia en temas clave de Sostenibilidad corporativa para analizar y decidir de manera más informada frente a las posibles amenazas y oportunidades del negocio, así como para construir las estrategias relacionadas con el Desarrollo Sostenible.

MEJOR PRÁCTICA 11. Funciones del Consejo de Administración

5. Asegurar que el plan estratégico contemple la generación de Valor Social, Valor Ambiental y Valor Económico para los Socios o Accionistas, así como la permanencia en el tiempo de la Sociedad.
6. Promover la Sostenibilidad de la Sociedad para la generación de valor a largo plazo, considerando la generación de Valor Sostenible en la propia estrategia, y en todas las decisiones y actividades de la Sociedad incluyendo los sistemas de remuneración.

3.3 FUNCIONES BÁSICAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y APOYO DE ÓRGANOS INTERMEDIOS

La Comisión considera que existen, al menos, las siguientes funciones básicas en las que el Consejo de Administración debe tomar decisiones para la Sociedad, las cuales son: (i) auditoría; (ii) evaluación y compensación; (iii) finanzas y planeación; (iv) riesgo y cumplimiento; y (v) sostenibilidad.

3.5 RESPONSABILIDADES DE LOS CONSEJEROS

Los Consejeros asumen obligaciones y responsabilidades legales al aceptar su cargo, por lo que resulta importante que conozcan el alcance y las implicaciones legales, así como estatutarias de sus funciones.

MEJOR PRÁCTICA 35. Información sobre obligaciones, responsabilidades y facultades de los Consejeros

Se considera que además de las obligaciones, responsabilidades y facultades de los Consejeros establecidas en la ley y los estatutos de la Sociedad, la Sostenibilidad ha dejado de ser un asunto periférico para convertirse en un factor clave que impacta en la reputación, el desempeño financiero y la operabilidad de las Sociedades, por lo que resulta importante que los Consejeros conozcan también el alcance y las disposiciones legales, estándares y Lineamientos de carácter ambiental, social y de gobernanza en esta materia.

Por lo anterior, se recomienda que los Consejeros se capaciten y mantengan actualizados respecto de las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, buscando siempre aportar valor agregado a la Sociedad, incluyendo en él temas de Sostenibilidad.

Se recomienda que los Consejeros firmen de manera anual una declaratoria de conocimiento y aceptación de sus deberes, responsabilidades y facultades como miembros del Consejo de Administración.

Sostenibilidad en el Código

Las funciones en esta materia van encaminadas a:

1. Asesorar y apoyar al Consejo de Administración en la integración de prácticas sostenibles en todas las operaciones de la Sociedad.
2. Identificar, evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades estratégicos relacionados con la Sostenibilidad, que puedan afectar a la Sociedad.
3. Analizar los Impactos Sociales y Ambientales, así como de gobernanza que podrían surgir, tanto interna como externamente, así como desarrollar estrategias para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades para mejorar el desempeño sostenible de la organización.
4. Monitorear la evolución de los marcos regulatorios y las tendencias en el mercado en materia de Sostenibilidad para adoptar proactivamente los Lineamientos de la Sociedad en la materia.

CAPÍTULO 8 FUNCIÓN DE SOSTENIBILIDAD

8.1 FUNCIONES GENÉRICAS

MEJOR PRÁCTICA 75. Funciones del órgano intermedio o responsable de la función de Sostenibilidad

8.2 REGLAS DE OPERACIÓN

MEJOR PRÁCTICA 76. Promoción de la integración de la visión de Sostenibilidad en la estrategia de negocio

MEJOR PRÁCTICA 77. Cumplimiento, monitoreo y medición de la estrategia de Sostenibilidad

MEJOR PRÁCTICA 78. Implementación de un sistema de comunicación con Partes Interesadas

MEJOR PRÁCTICA 79. Contenido de los Informes de Sostenibilidad

MEJOR PRÁCTICA 80. Publicación de un Informe de Sostenibilidad

Integridad en el Código

MEJOR PRÁCTICA 11. Funciones del Consejo de Administración

3.1 FUNCIONES GENÉRICAS

8. Asegurar la conducción honesta y responsable de la Sociedad, brindar certidumbre y confianza a los Socios o Accionistas.
9. Asegurar que la Sociedad emita un programa de cumplimiento empresarial que contemple un Código de Ética y fomentar la integridad y el cumplimiento de los mismos.
10. Asegurar la existencia de mecanismos para la revelación de hechos indebidos que lleven a cabo empleados y/o directivos de la Sociedad, así como el anonimato y la protección de los informantes, estableciendo procedimientos y mecanismos seguros para recibir las denuncias relativas a comportamientos ilegales o contrarios a la normatividad y/o a los Lineamientos de la Sociedad, contemplando, además, tomar las acciones ante las autoridades correspondientes, cuando lo consideren necesario.
11. Vigilar la prevención de operaciones ilícitas, tanto de la Sociedad como de sus empleados, directivos, Consejeros y Socios o Accionistas, así como, en su caso, la denuncia de los mismos ante quien corresponda.



Integridad en el Código

MEJOR PRÁCTICA 11. Funciones del Consejo de Administración

3.1 FUNCIONES GENÉRICAS

17. Fomentar la integridad, la ética y la conducta empresarial responsable, así como asegurar el cumplimiento normativo dentro de la Sociedad como pilar estratégico.
18. Considerar los ámbitos temáticos incluidos en las Líneas Directrices de la OCDE y el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE, en el desarrollo de sus análisis y la emisión de sus opiniones.
29. Tomar las medidas necesarias para proteger la información propiedad de la Sociedad que, por su naturaleza o sensibilidad, no deba ser revelada, incluyendo dentro de dichas medidas acciones tendientes a proteger la integridad de la información y los sistemas de la Sociedad; considerando la implementación y vigilancia de Lineamientos de confidencialidad.

Integridad en el Código

MEJOR PRÁCTICA 62. Definición del rumbo estratégico a largo plazo y objetivos de la Sociedad

Se recomienda que el Consejo de Administración dedique espacio al menos en una de las sesiones del año, o en su caso en alguna adicional, para la definición o actualización del rumbo estratégico a largo plazo de la Sociedad, para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo. Dentro de la planeación estratégica y toma de decisiones, se sugiere considerar los ámbitos temáticos establecidos en las Líneas Directrices de la OCDE y otros documentos publicados por dicha organización, así como en el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE, además de los impactos típicos del sector empresarial en materia ambiental, social y de gobernanza.



Integridad en el Código

MEJOR PRÁCTICA 71. Informe del cumplimiento a disposiciones legales

Un programa de cumplimiento es de vital importancia para las Sociedades, ya que ayuda a garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, estándares y Lineamientos a las que está sujeta una Sociedad. Proporciona un marco estructurado para identificar, prevenir y abordar riesgos legales y éticos, promoviendo así la transparencia, la responsabilidad y la integridad en todas las operaciones de la Sociedad.

Se recomienda que periódicamente se realice una revisión y se emita un informe actualizado y detallado del estado que guarda el cumplimiento de todas las disposiciones legales a que está sujeta la Sociedad y se le presente, cuando menos una vez al año, al Consejo de Administración. Con este mecanismo se reduce la posibilidad de ocurrencia de algún evento o contingencia que pongan en riesgo a la Sociedad o que implique costos no previstos y proporcione a los Socios o Accionistas certidumbre sobre la situación legal de la Sociedad.

MEJOR PRÁCTICA 72. Informe sobre litigios legales pendientes

Se recomienda que, cuando menos una vez al año, se presente al Consejo de Administración la información necesaria para que esté enterado sobre todos los litigios legales relevantes que estén pendientes de solución cuantificando el posible riesgo e impacto para la Sociedad.



CONSEJO
COORDINADOR
EMPRESARIAL



Conclusiones

- **Gobernanza Empresarial** con enfoque en futuro y en valores.
- **Integridad** como columna vertebral
- **Sostenibilidad** como principio estratégico



Instituto Internacional de Gobierno
Corporativo y Mejores Prácticas



CONSEJO
COORDINADOR
EMPRESARIAL

¡Gracias !

Dr. Bernardo Rivadeneyra Pérez
brivadeneyra@ras.com.mx