

Contaduría pública

Camino a la profesionalización de las PyMES

EL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN Y SUS
CARACTERÍSTICAS

GOBIERNO CORPORATIVO
PARA PYMES

ISSN: 2594-1976

ISSN: 1870-4883



Entrevista Octavio de la Torre de Stéffano

Presidente de la Confederación
de Cámaras Empresariales
(Concanaco Servytur)



IMCP

MEX.\$120



7 503044 544606

AÑO 53-633-MAYO 2025



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

El aliado estratégico de México



102 Asamblea
Convención
Nacional
Riviera Nayarit
15, 16 y 17 de octubre

Opciones de alojamiento y tarifas

Las opciones se presentan a partir de la tarifa más económica

Mayan Palace:

- Master Room: \$2,400 mxn + impuestos y propinas

Celebrate Park Resort Hotel:

- Junior Loft: \$2,400 mxn + impuestos y propinas

The Grand Mayan:

- Master Room: \$2,869 mxn + impuestos y propinas

The Grand Bliss:

- Master Room: \$3,300 mxn + impuestos y propinas

Grand Luxxe:

- Master Condo: \$5,500 mxn + impuestos y propinas

Reservaciones y pago:

Llamar al +52 322 176 1912

Importante:

Bloqueo de habitaciones hasta el 26 de septiembre
de 2025 o hasta agotar inventario



Para más información
consulta aquí



Cuota intermedia

\$18,500 + IVA

Vigencia al 20 de julio de 2025



Nuestros
patrocinadores





Mensaje de la Presidencia

Apreciables lectores, nuevamente tengo el gusto de saludarlos con motivo de un nuevo número de la revista *Contaduría Pública*, en la cual se aborda el tema “Camino a la profesionalización de las PyMES”.

Iniciamos con el estudio de la empresa familiar, corazón de la economía nacional. Las empresas familiares son fundamentales en el ecosistema empresarial, pues contribuyen de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB) y generan empleo en diversas industrias; sin embargo, enfrentan desafíos únicos que ponen en riesgo su continuidad. La falta de transparencia y rendición de cuentas, así como los conflictos internos derivados de la dinámica familiar, son obstáculos que deben ser superados para garantizar su supervivencia a largo plazo.

La implementación de un protocolo familiar se presenta como una solución efectiva. Este marco establece una clara separación entre la propiedad, la empresa y la familia; además, promueve la creación de un plan de gobierno que incluye establecer una Asamblea y un Consejo Familiar. Estas estructuras ayudan a resolver desacuerdos y aseguran que las decisiones se tomen con un enfoque estratégico y profesional, lo cual posibilita la continuidad y permanencia de los negocios.

A su vez, el Gobierno Corporativo es otro de los pilares que deben fortalecer las pequeñas y medianas empresas (PyMES), debido a que permite establecer reglas y prácticas claras que regulan la dirección y control de la empresa; alinearse con sus objetivos estratégicos, optimizar la rentabilidad y minimizar riesgos, aunque, la implementación del Gobierno Corporativo no está exenta de retos. La necesidad de formalizar acuerdos, promover la transparencia y fomentar la cultura de rendición de cuentas son pasos que requieren compromiso y dedicación por parte de los propietarios de las PyMES.

Acerca del Consejo de Administración, este desempeña un papel vital en este proceso. Según el Consejo Coordinador Empresarial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, debe actuar en beneficio de la sociedad y no solo de los accionistas. La inclusión de consejeros independientes y la definición de normas claras sobre su funcionamiento son aspectos esenciales para asegurar una gestión efectiva y alineada con los intereses de todos los involucrados.

El *Dossier* de esta edición se complementa con artículos que abordan diversos temas, entre estos la creación de comités de apoyo al Consejo de Administración, el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el cumplimiento normativo para la transparencia y sostenibilidad, la sensibilización sobre los beneficios del Gobierno Corporativo en las PyMES, así como la gobernanza del riesgo y la Ley del Mercado de Valores.

También se presenta una entrevista con el Dr. Octavio de la Torre de Stéffano, Presidente de la Confederación de Cámaras Empresariales (Concanaco Servytur), quien comparte su visión sobre la situación económica actual y el papel que ejerce este organismo para generar un entorno de negocio más seguro, estable y propicio para el crecimiento del país.

Estimados lectores y asociados, la profesionalización de las PyMES demanda esfuerzo y dedicación de los empresarios y de la profesión contable organizada del país, lo cual recompensará a las futuras generaciones con entidades más fuertes, resilientes y preparadas para enfrentar los desafíos del mercado. Sigamos construyendo, juntos, un entorno empresarial más profesional y sostenible.

Reciban un afectuoso abrazo.

C.P. PCFI HÉCTOR AMAYA ESTRELLA
PRESIDENTE DEL CEN DEL IMCP



Transformamos → la gestión empresarial

CONTPAQi



¡Impulsa tu empresa y alcanza el éxito!

Somos el software mexicano favorito de los contadores y empresarios de nuestro país.

Con nuestras herramientas tecnológicas podrás impulsar el crecimiento de tu negocio y optimizar cada proceso:

- Automatizar tu **contabilidad**
- Tomar el control de tu **flujo de efectivo**
- Optimizar tu **nómina** sin errores
- Gestionar tus **inventarios** con facilidad
- Emitir facturas de manera **rápida y segura**

Crece más rápido, potencia tu productividad y garantiza el cumplimiento fiscal.

Libérate de tareas operativas y concéntrate en lo que realmente importa:

Hacer crecer tu negocio y alcanzar tus metas.

¡Conoce más!

www.contpaqi.com o llámanos al (33) 38180911 opción 3.
El software de gestión empresarial que lleva a las MiPyMEs al siguiente nivel



COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

C.P. PCFI Héctor Amaya Estrella PRESIDENTE
C.P. y PCCAG Ludivina Leija Rodríguez VICEPRESIDENTA GENERAL
C.P.C. y Dr. Rodolfo Servín Gómez VICEPRESIDENTE DE RELACIONES Y DIFUSIÓN
C.P.C. Francisco Javier Álvarez Mendoza VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN
L.C. y Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez VICEPRESIDENTE DE DOCENCIA
C.P. y PCCA Cornelio Rico Arvizu VICEPRESIDENTE DE SECTOR GUBERNAMENTAL
C.P.C. y M.I. Obdulía Gómez Escareño VICEPRESIDENTA DE SECTOR EMPRESAS
C.P.C. y L.D. Silvia Rosa Matus de la Cruz VICEPRESIDENTA DE PRÁCTICA EXTERNA
L.C.P. y PCFI Rolando Silva Briceño VICEPRESIDENTE DE FISCAL
C.P.C. Rafael García Gómez VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS INTERNACIONALES
C.P.C. Luis Carlos Verver y Vargas Funes VICEPRESIDENTE DE APOYO A FEDERADAS
C.P.C. Heidi Martínez Marín VICEPRESIDENTA DE CALIDAD DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL
C.P. y PCCAG María de las Mercedes Cid del Prado Sánchez SECRETARIA
C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero TESORERO
C.P.C. y M.I. Alberto Núñez Basulto PROTESORERO
C.P.C. Humberto Castro Hernández VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO
C.P.C. Santiago de Jesús Rejón Delgado VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-ISTMO-PENINSULAR
C.P.C. Mario Pérez Sapién VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-Occidente
C.P.C. Rodolfo González Chávez VICEPRESIDENTA REGIÓN Noreste
C.P.C. José David Nozato Salazar VICEPRESIDENTE REGIÓN NOROESTE
C.P.C. y PCCAG Daniel Oscar Echeverría Arceo AUDITOR DE GESTIÓN
C.P. y PCFI Juan Gabriel Sánchez Martínez DIRECTOR EJECUTIVO

GOBIERNO CORPORATIVO

C.P.C. Mario Zavala Téllez COMITÉ DE AUDITORÍA
C.P.C. Aída Orozco Torres COMITÉ DE FINANZAS
C.P.C. Juan Martín Gudiño Casillas COMITÉ DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN
C.P.C. y M.I. Rogelio García Zambrano COMITÉ DE PLANEACIÓN Y RIESGOS
C.P.C. Guillermo Williams Bautista, MCIE, CRMA, CFE COMITÉ UNIVERSITARIO

COMISIÓN DE REVISTA

Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello PRESIDENTE
C.P.C. y C.I.C.P. María Margarita Aranda Martínez SECRETARIA
C.P. José Luis Burgos García
C.P.C. Marco Bojórquez Ballardo
Mtra. Emilia del Carmen Díaz Solís
L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzúa
C.P.C. Héctor Ignacio Herrera Herrera
Dra. y C.P.C. Adriana Verónica Hinojosa Cruz
L.C. Magda Jaquelina Lara Gámez
C.P.C. Jorge Luis López Ayala
C.P.C. y PCFI Arturo Luna López
Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Mtro. y PCFI Fidel Moreno de los Santos
C.P. y Dr. Moisés Alcalde Virgen
Mtra. Marisol Romero Cartagena
C.P.C. Francisco Javier Vázquez de la Cruz
L.C. y M.D.F. Víctor Vergara Oviedo

L.C.C. y M.I. Jorge Luis López Ayala
COORDINADOR DE DOSSIER

MAYO 2025

EDITORIAL

Margarita Amalia Carreón Castany
GERENTE EDITORIAL Y COMERCIAL
Eugenio Alejandro Cruz Sánchez
COORDINADOR DE DISEÑO
Norma Berenice San Martín López
COORDINADORA EDITORIAL
María Antonieta Oliver Morales
FORMACIÓN Y DISEÑO
Nicolás Martín Centeno Bañuelos
y Rubén Lara Corona
CORRECCIÓN DE ESTILO
Christian Alejandro Vera Ríos
ASISTENTE EDITORIAL
Luis Antonio González Landazábal,
María Antonieta Oliver Morales,
Fidel Ángel Hernández Jaimes,
Belén Gil Carmona,
Diana Sarai Pineda Gámez
y Marcos Agustín Serrano
ANUNCIOS IMCP
Shutterstock®
BANCO DE IMÁGENES
Novelty Printec
IMPRESIÓN

CIRCULACIÓN Y PUBLICIDAD

José Quintero Jaramillo
55 1002 1199
jqintero@imcp.org.mx
COORDINADOR DE PATROCINIOS Y PUBLICIDAD

Contaduría Pública® es una publicación mensual editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP).
Domicilio: Bosque de Tabachines 44-2, Fracc. Bosques de las Lomas, 11700, Ciudad de México, Tel. 55 5267 6400, www.imcp.org.mx. Editora responsable: Margarita Amalia Carreón Castany. Reserva de derechos al uso exclusivo 04-2021-050314063400-102 (ISSN versión impresa 1870-4883); Reserva de derechos al uso exclusivo 04-2022-041813554000-203 (ISSN versión digital 2594-1976), otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de Título No. 1721 y Licitud de Contenido No. 995, ambos otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Impresor: Novelty Printec, Domicilio: Av. Insurgentes Sur, 2388, Int. 101, Col. Chimalistac, Álvaro Obregón, C.P. 01070, CDMX. Distribuidor: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Domicilio: Bosque de Tabachines 44-2, Fracc. Bosques de las Lomas, 11700, Ciudad de México.

El IMCP considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que aparecen en su contenido en la medida de lo posible, pudiendo generar errores o variaciones en la precisión de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo responsabilidad propia. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión o postura del editor. El IMCP investiga sobre la seriedad de sus anunciantes sin responsabilizarse por las ofertas, productos y servicios relacionados con sus espacios publicitarios. Todos los derechos reservados. © Copyright 2025 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización por escrito del IMCP, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético. Para referencia en medios periodísticos será suficiente con citar la fuente.

CONTA FESTIVAL Jóvenes IMCP



Regístrate y sé parte de este festival planeado para ti

Informes:
contafestival.jovenes@imcp.org.mx
55 5267 6424

SPEAKERS Confirmados



ALAN RAMOS Y ALFONSO RAMOS

COOITURA FISCAL (PAMELA CASTRO)

TAXFI_ (SILVIA LOZANO)

PRINCESA GODÍN (LUCÍA HERRERA)

CONTENIDO

DOSSIER



18

Gobierno Corporativo para PyMES



22

El Consejo de Administración y las características de los consejeros



26

Comités de apoyo al Consejo de Administración en el sistema de Gobierno Corporativo



30

Entrevista
Octavio de la Torre de Stéffano

38

CCE
Nuevo Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo



44

Compliance en las empresas
Clave para la transparencia y la sostenibilidad



48

Gobernanza del riesgo

Folio 23/2024-2025. Presentación en 2025 de la constancia que acredita el cumplimiento de la Norma de Desarrollo Profesional Continuo 2024 ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Folio 24/2024-2025. Asamblea General Extraordinaria de Asociados 2024-2025. Convocatoria.

Folio 25/2024-2025. Dictamen Fiscal e ISSIF ejercicio 2024 – Ingresos acumulables para estar obligado a presentar la ISSIF, así como para dictaminar estados financieros para efectos fiscales.

Folio 26/2024-2025. Presentación de constancia que acredita cumplimiento de la Norma de Desarrollo Profesional Continuo ante el INFONAVIT.

Folio 27/2024-2025. Dictamen Fiscal 2025. Propuesta del IMCP del modelo de Informe del Auditor Independiente y del Informe sobre la Revisión de la Situación Fiscal del Contribuyente para el ejercicio fiscal 2024.

52

Modificaciones a la Ley del Mercado de Valores ISV, RNV, PYMES



56

Financiamiento para PyMES



62

Sensibilización de los empresarios sobre el Gobierno Corporativo en las PyMES

MISCELÁNEO



70

Mejoras a las NIF 2025
Por bonificaciones, descuentos y devoluciones sobre ingresos

68

Emprender o invertir en bolsa



COMISIONES

76 SÍNDICOS

El procedimiento de liquidación simplificada de sociedades

79

CONIF

NIF D-6, Capitalización del resultado integral de financiamiento

COLUMNAS

78 IMCE

Índice de febrero

81

TEMAS SELECTOS PARA PYMES

El modelo 70-20-10
El camino del líder en la empresa familiar para fundadores y sucesores

Camino a la profesionalización de las PyMES

La profesionalización de las PYMES implica la implementación de prácticas y estrategias empresariales que optimizan la eficiencia, la gestión y el desempeño, con el propósito de alcanzar un crecimiento sostenible y fortalecer la competitividad en el mercado. Por ello, la Vicepresidencia de Sector Empresas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), junto con miembros de sus comisiones de trabajo y asociados destacados de sus Federadas, aborda en esta edición de la revista *Contaduría Pública* la importancia de la profesionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Agradecemos su entusiasmo y profesionalismo en la elaboración de este contenido, así como a la Comisión de Revista Editorial del IMCP por brindarnos la oportunidad de participar. También expresamos nuestro reconocimiento al Dr. Octavio de la Torre de Stéfano, presidente de la Confederación de Cámaras Empresariales (Concanaco Servytur), por su tiempo y disposición para concedernos una entrevista sobre el sector empresarial.

Actualmente, las PyMES enfrentan la necesidad de profesionalizarse para ser más competitivas en un mercado global lleno de retos. Entre estos desafíos se

encuentran la relocalización (*nearshoring*), la adopción de nuevas tecnologías, el aumento de aranceles a las exportaciones mexicanas por parte de Estados Unidos y Canadá, la sostenibilidad, el desarrollo de talento y la inminente renegociación del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Además, la reciente declaración de los cárteles del narcotráfico mexicano como grupos terroristas por parte de estos países añade un nuevo elemento a estos retos.

Sin embargo, muchos dueños y tomadores de decisiones en las PyMES no perciben la urgencia de este cambio. Argumentan que han operado de la misma manera durante años, superando crisis internas y externas sin recurrir a estructuras burocráticas. En la mayoría de los casos, las decisiones clave —incluyendo la evaluación de riesgos, el cumplimiento normativo y las operaciones— recaen en una sola persona, sin transparencia, rendición de cuentas, controles formales o principios éticos.

Por otro lado, a menudo se encuentran con que han llegado a su límite de crecimiento o ante el problemático ambiente del comercio global, ¿serán capaces de

enfrentarlo? Su estructura reducida no se los permite, necesitan capital fresco para crecer, el cual es muy difícil de conseguir, porque el sistema financiero pide mayor estructura administrativa.

Ante este reto el empresario cree que implementar un camino a la profesionalización tiene altos costos, es muy laborioso, tardado y no tiene el conocimiento para llevarlo a cabo; sin embargo, lo que persiste en él es la resistencia al cambio y el miedo a perder el control.

Es importante sensibilizar al empresario de los beneficios de la profesionalización de su empresa, por ejemplo, una mejor toma de decisiones basadas en procesos estructurados, con transparencia, rendición de cuentas y principios éticos, para ser competitivos en el mercado global y no dejar pasar las nuevas oportunidades que presenta la situación empresarial actual, con el fin de lograr fuentes de financiamiento, mejor manejo del riesgo y cumplimiento de las diferentes leyes que le son aplicables a su actividad, para generar confianza interna en la organización y con terceros.

¿Cómo lograrlo? En la empresa familiar, alineando a la familia con respecto de la propiedad, empresa y familia, definiendo las funciones de cada integrante familiar, implementando un Consejo y Asamblea Familiar, donde se discuten los puntos relativos a la familia que tienen que ver con la empresa; con ello, los acuerdos tomados son expuestos en la Asamblea de Accionistas y permean al Consejo de Administración y al equipo directivo.

De ahí la relevancia de poner en funcionamiento el Gobierno Corporativo, con estructura, políticas, procesos, reglas, flujos de información interconectando los objetivos y metas empresariales, con la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, el equipo directivo, el personal interno y los interesados externos, a fin de vigorizar la empresa familiar y coadyuvar a su permanencia en el mercado.

L.C.C. y M.I. Jorge Luis López Ayala
Coordinador del Dossier

Empresa familiar

L.C.C. Y M.I. JORGE LUIS LÓPEZ AYALA
Socio Director de Ayala Arredondo, Consultores
jllopez@ayalaarredondo.com

Síntesis

La empresa familiar es pilar de nuestro sistema económico mundial; en México, en el sector industrial, de comercio y servicios, es dirigida, por el fundador, sin transparencia y sin rendición de cuentas; por ello, es indispensable profesionalizarla, para sentar bases sólidas con el fin de que subsista tanto la primera generación como las subsecuentes, implementando un protocolo familiar en el que se incluya la sucesión.

Introducción

La empresa familiar es el modelo de organización económica más antiguo y común. Su origen se remonta a las comunidades primitivas, donde el uso de herramientas para la caza y la agricultura permitió el intercambio de bienes con otras tribus. A lo largo de la historia, este modelo evolucionó, pasando por el feudalismo en la Edad Media, cuando los oficios y las artesanías eran actividades familiares transmitidas de generación en generación. Durante el Renacimiento, en la transición hacia la Edad Moderna, y hasta la Primera Revolución Industrial, la propiedad privada se consolidó. Sin embargo, desde que las comunidades abandonaron el nomadismo, la empresa familiar se fortaleció como un mecanismo de comercio seguro en un contexto de incertidumbre legal. En este modelo, la familia no solo proveía el capital físico y económico, sino que también existía una fusión entre la dirección del negocio, el capital y el patrimonio.

En la actualidad, en Japón existen dos de las empresas más longevas del mundo:

1. Nishiyama Onsen Keiunkan, fundada en 705 d.C., dedicada al sector servicios de hotelería.
2. Hoshyo Tyo-Kan, fundada en 718 d.C. también situada en el ramo hotelero.

En México, hemos estado inmersos en la actividad de la empresa familiar en la misma forma descrita, siendo

hasta el día de hoy la principal forma de iniciar un emprendimiento formal o informal.

La importancia de las empresas familiares es que en México representan 90% de las unidades económicas, que aportan 95% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan 75% del empleo, de acuerdo con el Instituto para Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM). Esto posiciona al país en el quinto lugar con más empresas familiares en Latinoamérica.¹

Cuando pensamos en la empresa familiar, muchas veces pensamos en la Pequeña y en la Mediana Empresa (PyMES), pero es irreal, porque hay todo un abanico de empresas, que van desde la miscelánea, la panadería, la barbería, la fábrica de artículos para el sector automotriz, etc.; asimismo, hay grandes empresas mexicanas, como Grupo Carso, Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Cemex, Grupo Bimbo, Grupo México, incluso que cotizan en la bolsa. También hay compañías extranjeras como Walmart, Volkswagen, Ford Motor Company, entre otras.

Empresa familiar

Hemos platicado de la importancia de la empresa familiar, pero, ¿cómo nos damos cuenta, cuando estamos

ante la presencia de esta forma de organización y qué características la constituyen? Si bien es cierto que no existe una definición exclusiva por su complejidad, en este texto se ofrece la definición de Davis y Tagiuri, cuando una empresa familiar está empezando y logra consolidarse, aunque después habrá otras definiciones que encajen según su avance de madurez y profesionalización de la compañía:

Es una organización donde la política y dirección están sujetas a la influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.²

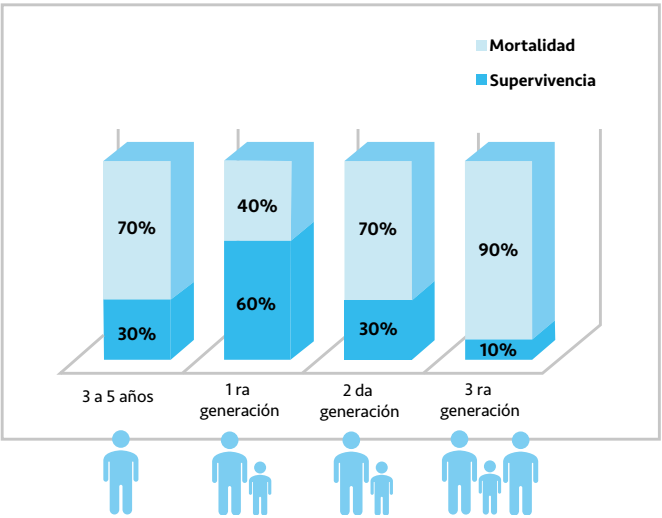
Las principales características de una empresa familiar son las siguientes: la propiedad del negocio está mayoritariamente en manos de una familia, varios de sus miembros participan en la empresa y, en algún momento, al menos dos generaciones trabajan en ella. Además, suele estar dirigido por su fundador, y las decisiones clave son tomadas por los integrantes de la familia.

Es preocupante el promedio de vida de las empresas familiares o PyMES. Su duración, de inicio, es de tres a cinco años para estabilizarse o morir; después, de la



primera generación a la segunda, sobrevive 30%, y la tercera generación, 10%, es decir, una de cada 100.

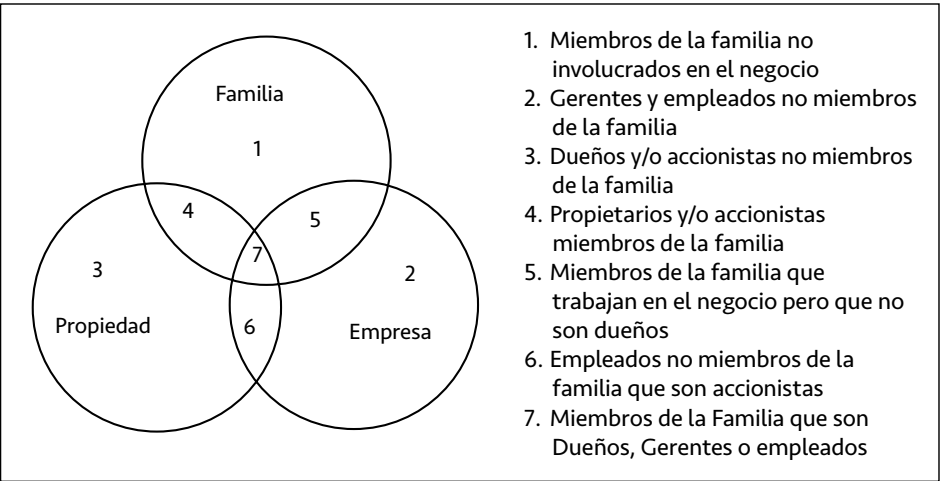
Gráfica 1. Supervivencia de la empresa familiar



elaboración propia.

La mortalidad o la supervivencia de la empresa familiar se puede entender desde la integración e interrelación de los diferentes roles de la empresa, con respecto a la familia, empresa y propiedad, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri de 1982



Fuente: Rueda Galvis, J. F. y Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. Lúmina, (20). https://portal.amelica.org/ameli/journal/254/2541049004/html/index.html#redalyc_2541049004_ref30

Los conflictos surgen en la organización familiar, de acuerdo con el interés de los integrantes con base en su rol que desempeñan, pero no coinciden con los objetivos de la empresa, así que esta problemática trae una carga emocional muy importante. La entidad familiar



Las decisiones tomadas en el Consejo Familiar permearán en toda la empresa vía su estructura organizacional

tiene, como todas, problemáticas diversas que incluyen las de su propio sector económico en la que se desenvuelve, liquidez, estructura interna y, sobre todo, los conflictos emocionales de la familia, debiendo sortearlas de forma adecuada para su supervivencia, ya que de no hacerlo es el factor que más pesa para su fracaso.

Ejemplo de conflictos familiares

Un conflicto común en las empresas familiares surge cuando un miembro de la familia aspira a ser CEO, pero no cuenta con las habilidades necesarias. Esto puede generar desacuerdos entre padres e hijos, rivalidad entre hermanos, desmotivación en familiares y empleados externos, así como tensiones entre la familia y otros miembros de la empresa. Además, la comunicación ineficaz y las diferencias en remuneraciones y ganancias pueden agravar la situación. Un claro ejemplo de estos conflictos se refleja en la serie de televisión Succession de HBO.

Protocolo familiar

Cuando la empresa se encuentra inmersa en estos conflictos, ya sean de mercado, financiamiento, estructurales, familiares, es el momento adecuado de dar el primer paso para cimentar la profesionalización empresarial, alineando, en primera instancia, los intereses de la familia, por medio de la instauración del protocolo de familia, que tiene como objetivo, reducir la posibilidad de aparición de conflictos familiares, mediante la definición previa de criterios para tratarlos, contribuyen a incrementar o mantener la unión familiar, alineando los intereses y objetivos de la familia y la empresa; lo cual significa una sucesión exitosa, sobre todo la permanencia de la empresa en la familia.

El protocolo es un documento formal acordado por consenso entre las partes involucradas, totalmente voluntario. Es, en sí mismo, un ejercicio de autorregulación; un pacto de honor basado en la confianza familiar, donde nadie impone la obligación de hacerlo; es un esfuerzo para la consolidación de la empresa, el cambio generacional y garantizar la continuidad en manos de la familia. Con este documento se regula la propiedad, la familia, la empresa, los valores del fundador y los familiares, la historia de la empresa, la relación entre los familiares y las políticas con respecto de la empresa.

El contenido del protocolo es único para cada familia, el cual está determinado por las características y circunstancias particulares de la familia, dependiendo de su madurez y cultura; sin embargo, hay estipulaciones que deben estar presentes.



- Manifestación del compromiso.
- Partes involucradas, pareja, hijos, nueras y yernos, directivos de la empresa, otros relacionados.
- Filosofía de la gestión y principales objetivos.
- Establecer las reglas de la familia con relación a la propiedad y la empresa.
- Identificar propiedades de la familia y de la empresa y las reglas para su administración y herencia, fideicomisos testamentos, etcétera.
- Cargos, requisitos y remuneración, dividendos.
- Consideraciones sobre empleados no familiares.
- Pariente, familiares políticos y socios no familiares.
- Elección y requisitos del cargo de dirección más alto.
- Derecho al voto y a la propiedad.
- Conformación de la junta directiva. Funciones principales.
- De la asamblea familiar y consejo de familia. Periodicidad y finalidad.

Asamblea Familiar

Se denomina Asamblea Familiar al órgano estrictamente de la familia, el lugar donde las familias discuten los asuntos de la empresa inherentes a la familia, atendiendo todos los requerimientos, peticiones e inquietudes de índole económico, familiar, remuneraciones, vacaciones, prestaciones, manejo de redes sociales, comportamiento social, nombrar y revocar miembros directivos, manteniendo los lineamientos del protocolo de familia en sus diferentes estipulaciones, reforzando la comunicación y unidad de la familia eliminando los eventuales conflictos que puedan surgir.

Las decisiones tomadas se llevarán al Consejo Familiar de existir y si no directamente a la Asamblea de Accionistas de la empresa para que estas permeen en toda la empresa vía su estructura organizacional; es esencial dejar bitácoras o actas de asamblea firmadas como evidencia, por todos los integrantes.

Sucesión

Plan de sucesión y retiro del fundador, es un proceso difícil que conlleva muchísimos sentimientos y emociones que, en ocasiones originan enfrentamientos irreconciliables dentro de la familia, por lo cual se sugiere se realice con bastante tiempo de antelación, considerando objetivamente las características de los posibles sucesores que sean compatibles con los objetivos de la empresa, e irlos preparando, considerando varias alternativas.

Conclusión

La empresa familiar ha sido un pilar fundamental en la historia del comercio mundial, constituyendo la base de muchas economías debido a su contribución al PIB y su capacidad para generar empleo. Además, ha sido el punto de partida de grandes conglomerados que hoy cotizan en bolsa. Sin embargo, su tasa de mortalidad en los primeros años es elevada y, aun cuando logra superar esta etapa inicial, su continuidad es muy efímera.

Esto se debe a que, además de enfrentar los desafíos propios de cualquier negocio, como los cambios del mercado, las dificultades financieras y las cuestiones estructurales, las empresas familiares deben sortear conflictos internos derivados de las relaciones familiares, los cuales suelen ser insalvables.

Por ello, es esencial que estas organizaciones avancen hacia la profesionalización mediante la implementación de un protocolo familiar que establece una clara separación entre propiedad, empresa y familia. Asimismo, resulta clave la creación de un plan de gobierno que contempla la instauración de una Asamblea y un Consejo Familiar, así como un plan de sucesión bien definido. Estas medidas permitirán garantizar la continuidad del negocio y su permanencia en manos de la familia.

1 López Argueta, E. (10 de noviembre de 2022). Empresas familiares deben pensar en mantener el legado, no ser solo un negocio | Blog. <https://ifem.tec.mx/es/noticia/empresas-familiares-deben-pensar-en-mantener-el-legado-no-ser-solo-un-negocio-blog>.

2 Davis, J. & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Boston, USA: Harvard Family Business.

Fuentes consultadas

López Argueta, E. (10 de noviembre de 2022). Empresas familiares deben pensar en mantener el legado, no ser solo un negocio | Blog. <https://ifem.tec.mx/es/noticia/empresas-familiares-deben-pensar-en-mantener-el-legado-no-ser-solo-un-negocio-blog>

Davis, J. & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Boston, USA: Harvard Family Business.

Wikipedia (2024). Empresa familiar. https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar.

Soto, M. (2018). *Sucesión Empresarial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Soto, M. (2018). *Protocolo Familiar*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Soto, M. (2018). *Sucesión Empresarial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares Dinámica, equilibrio y consolidación* (4a. ed.). McGraw-Hill.

“La empresa familiar ha sido un pilar en la historia del comercio mundial y constituye la base de muchas economías por contribuir al PIB y al empleo

Gobierno Corporativo para PyMES



C.P.C., PCFI y M.F. JOSÉ ENRIQUE AGUILAR HERNÁNDEZ
Socio Director de Marena Corporativo
marena.direccion@gmail.com

Síntesis

El Gobierno Corporativo es de suma importancia debido a que reúne reglas, prácticas y procesos, que ayudan a dirigir y controlar una empresa, en la cual intervienen los accionistas, gerentes, empleados, clientes, proveedores y el público en general. El objetivo principal, es que la compañía potencialice el valor de esta, así como proteger los intereses de los involucrados.

Introducción

En México es muy común constituir empresas familiares, en las que usualmente un miembro de la familia inicia la compañía, a la cual se van integrando otros miembros con el paso del tiempo.

En la mayoría de los casos, los empresarios son líderes natos, que han sabido llevar a sus empresas al éxito, pero en otros casos, también las han llevado al fracaso.

En las organizaciones, los empresarios se enfrentan a pesados retos como son: participar tanto en la dirección como en la operación de la compañía, dificultad para delegar funciones, miedo a perder el control, problemas en la toma de decisiones de la empresa que son consecuencia o resultado de diferencias personales, la falta de confianza, malas prácticas, corrupción, etcétera.

Existen empresas que no poseen la institucionalización, porque tienen la idea de que son pequeñas y no la necesitan, van creciendo en el número de directivos o tomadores de decisiones a medida que se van necesitando, sin roles, funciones y retribuciones económicas, carentes de objetivos empresariales. Muchas empresas subsisten o han subsistido así.

Gobierno Corporativo para PyMES

El Gobierno Corporativo está conformado por principios, reglas, políticas, prácticas, procesos y estructuras por los que se dirige y controla una empresa. Abarca las relaciones entre las partes interesadas como: el Consejo de Administración, los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad.

Su objetivo principal es promover un entorno basado en la confianza, la transparencia y la responsabilidad, que impulse la inversión a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad empresarial, contribuyendo así a un crecimiento sólido y a la construcción de una sociedad más inclusiva.

Los propietarios de pequeñas y medianas empresas no consideran necesario implementar un Gobierno Corporativo, creen que esto es para grandes negocios que requieren un mayor control en políticas y procedimientos.

En la práctica, los retos más comunes en las PyMES son la toma de decisiones, la supervisión estratégica, la contratación y retención del personal directivo calificado, establecimiento de mecanismos y políticas de control interno estandarizados. Estos desafíos se derivan de su propia naturaleza, muchas de ellas son

negocios familiares que experimentan un crecimiento orgánico, que en la mayoría de las veces quedan rezagados.

Un buen Gobierno Corporativo mejora el rendimiento de un negocio y aumenta las posibilidades de supervivencia a largo plazo, para que esto suceda, es necesario considerar lo siguiente:

Gestión de riesgos

Las empresas deben mantenerse vigilantes y bien protegidas frente a la volatilidad del mercado. Estas prácticas incluyen estrategias de respuesta a crisis preparadas para eventos internos y externos que a menudo ocurren con poca antelación. Se debe contar con planes de contingencia para proteger los intereses organizacionales contra incidencias como corrupción en el liderazgo, amenazas a la ciberseguridad, crisis económicas e inestabilidad política. Los líderes deben tener las habilidades, la experiencia y las herramientas necesarias para identificar las mayores amenazas a la empresa, además, deben tener la capacidad de desarrollar planes de acción con los miembros del equipo para mitigar los riesgos destacados, idealmente con el enfoque más rentable.



No importa si las empresas que aspiran a perdurar y prosperar en el mercado económico son pequeñas o medianas

Dependiendo de la escala de la empresa, se puede designar un comité de gestión de riesgos para supervisar la planificación y ejecución de la mitigación de crisis. Los miembros designados de este comité evalúan los detalles de riesgo de una empresa, revisando, aprobando y actualizando las respectivas políticas establecidas por la gerencia para obtener óptimos resultados.

Responsabilidad sin concesiones

Una junta directiva eficaz debe mantener la responsabilidad de supervisar las decisiones comerciales basadas en los valores fundamentales y los principios éticos de la empresa. Estas responsabilidades incluyen la gestión financiera y otras tareas corporativas basadas en políticas y lineamientos que se establezcan en la organización. Las compañías nunca deberían estar dominadas por la opinión de un miembro en específico, independientemente de la importancia y antigüedad de su función. Al llevar herramientas de control, se incluyen elementos de rendición de cuentas. En estos casos, los encargados de la toma de decisiones pueden justificar con confianza sus acciones y decisiones con datos fiables.

Transparencia y ética

Es importante que los integrantes del equipo mantengan un diálogo abierto y la confianza mutua entre los colaboradores. Asimismo, deben mantener los más altos estándares en materia de prácticas éticas. Los líderes deben crear y gestionar una cultura de integridad que evite la corrupción y los prejuicios.

Es fundamental que las organizaciones cuenten con documentos necesarios que incluyan el código de conducta, políticas de contratación transparentes, políticas antisoborno y otra documentación oficial que aseguren un cumplimiento consistente al tiempo que previenen la corrupción y otras malas prácticas que dañan la reputación de la organización.

La aplicación de estos documentos y los procedimientos contenidos en ellos ayuda a las empresas con la divulgación transparente de información confidencial a los canales respectivos, incluidas las partes interesadas y los miembros del público. Un Gobierno Corporativo brinda tranquilidad a accionistas, inversionistas y alta dirección al proveer un proceso de rendición



de cuentas, así como la oportunidad de acceder a esquemas financieros novedosos y con mejores condiciones, ya que los inversionistas otorgan mayor valor a empresas con estructuras implementadas.

Conclusión

Implementar una estructura de Gobierno Corporativo presenta distintos retos, por ejemplo:

- Formalizar acuerdos para toma de decisiones con enfoque al negocio (eliminando preferencias personales), promoviendo un entorno de transparencia.
- Alinear la operación para que las reglas acordadas sean respetadas y los acuerdos estratégicos sean alcanzados.
- Consistencia y disciplina en ejecución mediante procesos eficientes y controlados.
- Disputas innecesarias que desvíen esfuerzos y limiten logros.
- Imposibilidad de conocer resultados de manera confiable, al no contar con un proceso adecuado de generación de información y rendición de cuentas.
- Reducción de rentabilidad al no tener claro la responsabilidad y disciplina en la ejecución.
- Incapacidad o lentitud para aprovechar oportunidades.

Es importante considerar los riesgos que pueden materializarse en empresas con una estructura de Gobierno Corporativo débil o no alineada a la estrategia.

Al final, las empresas que aspiran a perdurar y prosperar en el mercado económico no importan si son pequeñas o medianas. Es importante que los empresarios adopten progresivamente mejores políticas, prácticas y estructuras de Gobierno Corporativo a medida que evolucione la empresa y puedan afrontar los retos desde otra perspectiva.^{CP}



Los líderes deben crear y gestionar una cultura de integridad que evite la corrupción y los prejuicios

El Consejo de Administración y las características de los consejeros



JORGE HERNÁNDEZ PARRA
Socio de Baker Tilly Garza García
jhernandezp@bakertillygarzagarcia.com

Síntesis

La conformación de un Consejo de Administración es vital para las empresas, ya que las funciones de este órgano incluyen proponer el rumbo estratégico, asegurar la equidad para los accionistas, garantizar el cumplimiento normativo, gestionar riesgos y fomentar una cultura organizacional que desarrolle el talento. Por ello, se sugiere que tenga entre tres y quince miembros, con un número impar, y que al menos 25% de los consejeros sean independientes. La efectividad de estos es crucial para la creación de valor sostenible, por lo que se recomienda definir claramente sus perfiles y procesos de evaluación.

Desde el punto de vista del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los integrantes del Consejo de Administración deberán actuar siempre en el mejor interés de la sociedad. La labor de definir el rumbo estratégico, controlar la gestión de la Dirección, así como aprobar la operación, es responsabilidad del Consejo de Administración.

En sus tareas, todos los integrantes del Consejo de Administración, actuando en forma individual o colegiada, tienen que cumplir con su deber fiduciario.

Para cumplir con su objetivo, se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por algunos miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad y que puedan aportar una visión objetiva, externa e independiente. Asimismo, para facilitar sus tareas, el Consejo de Administración puede apoyarse en órganos intermedios que se dediquen a analizar información y a proponer acciones en temas específicos de importancia para dicho Consejo, de manera que este cuente con mayor y mejor información para hacer más efectiva y eficiente la toma de decisiones.

Además, se debe asegurar que existen reglas claras respecto a la composición e integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios, en su caso.

Las funciones del Consejo de Administración adicional de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada organización son las siguientes:

- Proponer y definir el rumbo estratégico de la empresa para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.
- Analizar y establecer los lineamientos generales para la determinación del plan estratégico de la organización, determinando un modelo de seguimiento de la ejecución y gestión del plan, que permita monitorear los resultados e identificar desviaciones de manera oportuna.
- Establecer que el plan estratégico contemple la generación de valor económico, social y ambiental para los socios o accionistas.
- Cerciorarse que todos los socios o accionistas reciban un trato equitativo, se respeten sus derechos, así como los medios de ejercicio de estos, se protejan sus intereses y se dé el mismo acceso a la información de la sociedad necesaria para ejercer sus derechos y realizar sus deberes.
- Hay que 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 organización.
- 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.
- Promover que la compañía, en la toma de sus decisiones, considere y evalúe los impactos materiales que puedan sufrir como resultado de las actividades de la sociedad.
- Consolidar la conducción honesta y responsable de la empresa, brindar certidumbre y confianza a los socios o accionistas.
- Establecer que la entidad emita un programa de cumplimiento empresarial que contemple un código de ética y fomentar la integridad y el cumplimiento de estos.

“ Todos los miembros del Consejo de Administración, actuando en forma individual o colegiada, tienen que cumplir con su deber fiduciario

- 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 compañía, contemplando, además, tomar las acciones ante las autoridades correspondientes cuando lo considere necesario.
- 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 estos ante quien corresponda.
- Establecer esquemas de prevención y gestión eficiente de conflictos tanto de la sociedad como de sus empleados, directivos, consejeros, socios o accionistas.
- Supervisar la operación de la entidad.
- Aprobar la gestión de la sociedad.
- Incorporar valores e innovación a la cultura y forma de actuar de la corporación.
- Establecer lineamientos de diversidad, inclusión y equidad de género dentro de los marcos de actuación de la compañía.
- Fomentar la integridad, la ética y la conducta empresarial responsable, así como asegurar el cumplimiento normativo dentro de la organización como pilar estratégico.
- 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.
- Impulsar la adopción de lineamientos y mecanismos de gestión de riesgos que cubran los ámbitos temáticos de los documentos señalados.
- Nombrar al director general y, en su caso, a los directivos de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño y compensación.
- Designar al secretario del Consejo de Administración y fijar su compensación, en caso de que la asamblea de socios o accionistas no lo haya hecho.
- Asegurar la emisión y revelación responsable de la información relevante de los negocios de la empresa a los socios o accionistas, así como la efectiva rendición de cuentas por parte de la operación de esta.
- Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información, incluyendo sin limitar, información financiera y no financiera.
- Establecer los lineamientos necesarios, aprobar y vigilar periódicamente las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
- Promover el establecimiento de un plan formal de sucesión para el director general, los directivos de alto nivel, así como cualquier otro puesto.
- Asegurar el establecimiento de planes para la continuidad del negocio, manejo de situaciones de crisis y recuperación de la información, en casos de necesidad.

- Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos estratégicos e incumplimientos, incluidos de forma enunciativa mas no limitativa, aquellos en materia ambiental, social y de Gobierno Corporativo, así como de derechos humanos (incluidos aquellos en los que es corresponsable por medio de su cadena de valor), regulatorios normativos y éticos que las actividades de la sociedad puedan producir hacia las partes interesadas.
- Cerciorarse que la organización cuenta con los mecanismos necesarios que permiten comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales y organizacionales que le son aplicables, entre ellas un plan o programa de cumplimiento empresarial que, cuando se justifique y se considere necesario contemple la auditoría legal por parte de un tercero independiente.
- Tomar las medidas necesarias para proteger la información propiedad de la organización que, por su naturaleza o sensibilidad, no deba ser revelada, incluyendo dentro de estas 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.
- Verificar que la sociedad cuente con lineamientos en materia de ciberseguridad y promueva una cultura de la ciberseguridad.
- Asegurar la implementación de una cultura organizacional que promueva el desarrollo del talento y el logro de los resultados.

El desempeño eficaz de los consejeros es clave para garantizar la creación de valor sostenible y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por ello, se recomienda definir lineamientos claros sobre su perfil, objetivos específicos y medibles, así como el proceso de nominación, designación, evaluación y compensación. Estos lineamientos deben incluir criterios que fomenten la diversidad, la inclusión y la igualdad de género, además de alinearse con la estrategia a largo plazo, priorizando la experiencia y las competencias de los consejeros.

Se sugiere que el Consejo de Administración esté integrado por un número entre tres y quince consejeros y que sea número impar. Uno de los integrantes será el presidente del Consejo, quien podrá ser asignado por

la Asamblea de Socios o accionistas y, en su defecto, por los mismos miembros del Consejo. Se recomienda que la sociedad defina, por medio de los lineamientos que considere pertinentes, las calidades, características y experiencia requerida para el desempeño del puesto del presidente, así como las habilidades de gestión y liderazgo necesario.

Se recomienda que no existan consejeros suplentes, pero en caso de haberlos, se deberá contemplar que el consejero propietario fomente una comunicación y coordinación activa con su consejero suplente, con el propósito de intercambiar información y lograr una participación más efectiva.

El consejero suplente de un consejero independiente, si lo hubiere, debe tener el mismo carácter de independencia. Se recomienda que el presidente del Consejo de Administración no sea el director general de la sociedad.

Se sugiere que el presidente del Consejo sea la persona encargada de ejercer el liderazgo de este órgano de gobierno, defina su agenda, conduzca las sesiones y busque permanentemente consensos y acuerdos.

De la misma manera, se sugiere que el director general sea el encargado de la operación de la organización. Se recomienda que la empresa cuente, por lo menos, con 25% de consejeros independientes dentro del Consejo de Administración y, en su caso, que participen dentro de los órganos intermedios, si estos últimos son implementados. Para ser considerado independiente, el consejero no deberá encontrarse en alguno de los supuestos siguientes:

- Ser empleado o directivo de la empresa.
- Tener influencia significativa, poder de mando o mantener el control directo o indirecto de la organización.
- Representar los intereses de un grupo de socios o accionistas.
- Ser empleado de una fundación, universidad, asociación o sociedad civil que reciban donativos importantes de la organización. Se consideran donativos importantes los que representen más de 15% del total de donativos recibidos por la fundación, asociación o sociedad de que se trate.
- Los demás que se establezcan en los reglamentos de la sociedad o en las legislaciones aplicables. 

Comités de apoyo al Consejo de Administración en el sistema de Gobierno Corporativo



C.P.C. Y MTRO. EDGAR CRUZ CRUZ
Integrante de la Comisión de Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento del IMCP Asociado del Despacho Rocha Mendoza Consulting, S.C.
edgar.cruz@rochamendoza.com.mx

Síntesis

Una de las mejores prácticas de un sistema de Gobierno Corporativo es la creación de comités especializados que se encargan de supervisar y recomendar decisiones clave para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión efectiva de los recursos de una organización. Estos comités desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones, la prevención de riesgos y el cumplimiento normativo y reportan directamente al Consejo de Administración.

Introducción

Los consejos de administración de las organizaciones y como parte de su sistema de Gobierno Corporativo, normalmente designan comités que los apoyan en la toma de decisiones, la prevención de riesgos y el cumplimiento normativo de las organizaciones con la finalidad de asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión efectiva de los recursos con los accionistas y terceros interesados (inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, entre otros).

Aunque no existe una definición de qué comités debe tener una organización, esto depende directamente del tamaño de esta (grande, mediana o pequeña), de la característica de su constitución —si es de inversión pública o privada—, del apetito de riesgo que tenga y del estilo de liderazgo de sus accionistas. Cabe aclarar que para las empresas que cotizan en bolsa o que forman parte del sector financiero, si existe una recomendación de qué comités mínimos deben de constituir como parte de su sistema de Gobierno Corporativo.

A continuación, mencionamos las recomendaciones que hace la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su documento

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20,¹ en el cual se sugiere que el Consejo de Administración de una organización puede crear comités que lo apoyen en sus principales funciones. Algunos de estos comités pueden ser los siguientes:

- **Comité de Auditoría.** Supervisará las actividades de auditoría interna, el sistema de control interno, así como la relación global con el auditor externo, incluidos el nombramiento, la renovación del nombramiento y la remuneración de los auditores externos, así como la aprobación y el control de la naturaleza de los servicios distintos de la auditoría que presten a la empresa.
- **Comité de Riesgos.** Alertará sobre los riesgos externos e interno que puedan afectar la estrategia del negocio y cómo estos se gestionan (incluye los riesgos de cumplimiento y fiscales).
- **Comité de Sostenibilidad.** Para que los asesore sobre riesgos, oportunidades, objetivos y estrategias sociales y ambientales, en particular en relación con el clima.
- **Comité de Seguridad Digital.** Sobre la gestión de los riesgos de seguridad digital, así como sobre la transformación digital de la empresa.

- **Comité de Nombramientos.** Encargado de vigilar el cumplimiento de los perfiles del consejero delegado y de los consejeros, y de formular recomendaciones al Consejo de Administración sobre su nombramiento. También puede ayudar a orientar la gestión del talento y revisar las políticas relacionadas con la selección de altos directivos.
- **Comité de Ética.** Supervisar la política de denuncia de irregularidades de la empresa con el fin de garantizar la integridad, independencia y confidencialidad de los procesos de denuncia de irregularidades, y fomentar la denuncia de comportamientos poco éticos o ilegales sin temor a represalias.

La OCDE recomienda que estos comités estén conformados por consejeros independientes o por lo menos que exista la participación de estos.

Por su parte, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) emitió en enero de 2025 la nueva versión del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo,² el cual recomienda que el Consejo de Administración se apoye en uno o varios órganos intermedios para las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación, riesgo, cumplimiento y

“ Tener órganos de apoyo en las organizaciones produce un efecto de ganar-ganar entre todos los involucrados en un negocio

sostenibilidad. Estas funciones normalmente son gestionadas por los comités. A continuación, describimos de manera general las funciones de cada comité:

- **Comité de Auditoría.** Debe asegurarse de que tanto la auditoría interna como la externa se realicen con la mayor objetividad e independencia posible, procurando que la información financiera que llegue al Consejo de Administración y a los socios o accionistas; que sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera y no financiera de la sociedad; que valide permanentemente el control interno y el proceso de generación y emisión de la información financiera; que se analicen y evalúen las operaciones con partes relacionadas, y se esté atento a identificar posibles conflictos de interés.³
- **Comité de Evaluación y Compensación.** Debe apoyar en la ejecución de las funciones en materia de evaluación y compensación del director general y de los directivos de alto nivel de la sociedad; que el sistema de evaluación y compensación sea revelado en el informe anual del Consejo de Administración y su operación se lleve a cabo de forma transparente para incrementar la confianza de los socios o accionistas; verificar que se cuente con un plan formal de sucesión del director general, de los directivos de alto nivel y los puestos clave.⁴
- **Comité de Finanzas y Planeación.** Debe verificar y dar seguimiento al sistema de planeación estratégica a mediano y largo plazo; que sea congruente con el rumbo definido por el Consejo de Administración, así como las acciones para preservar la red de valor de la sociedad; apoyar al Consejo en el análisis de los lineamientos de inversión y financiamiento, así como de las premisas para la elaboración del presupuesto anual y su sistema de control; analizar las propuestas del director general en estos asuntos y emitir sus recomendaciones al Consejo de Administración.⁵
- **Comité de Riesgo y Cumplimiento.** Debe verificar que existan mecanismos para la identificación, prevención, detección y mitigación de los riesgos, así como para el cumplimiento de todas las disposiciones legales, convencionales, estándares y lineamientos a que está sujeta la sociedad; apoyar al Consejo de Administración en el análisis de los mecanismos y controles implementados por el director general para la identificación, administración, control, mitigación y revelación de los riesgos a que está sujeta la empresa, incluidos diversos medios, entre ellos, el uso e implementación de planes o programas de cumplimiento.⁶



- **Comité de Sostenibilidad.** Debe asegurarse de que las propuestas en los aspectos ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo de la organización sean llevadas al Consejo de Administración para que este tome las decisiones correspondientes; verificar que se identifiquen los riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad y sean considerados en el modelo y actividades del negocio, mediante prácticas que procuren la creación de valor sostenible.⁷

Se recomienda que estos comités sesionen, por lo menos, cuatro veces al año, que cuenten con reglas claras de operación, que estén conformados por consejeros independientes y que informen por lo menos en forma trimestral de sus actividades al Consejo de Administración.

Conclusión

El Consejo de Administración, al contar con órganos de apoyo para la gestión de una entidad, se asegura de dar seguimiento oportuno a la estrategia de la empresa y prever factores externos o internos que impidan el logro de esta; adicionalmente, con los accionistas y terceros interesados se brinda un voto de confianza en la forma en que se administra el negocio y existe la rendición de cuentas, la transparencia y la gestión efectiva de los recursos.

Sin importar el tamaño de las empresas, si se cuenta con órganos intermedios de apoyo (comités) se garantiza la correcta y oportuna gestión de un negocio y se alerta en forma oportuna a los accionistas de alguna desviación que impacte en la estrategia del negocio.

Las grandes empresas y corporaciones, sin importar si son públicas o privadas, emiten anualmente su reporte de Gobierno Corporativo, en donde se puede observar los comités que existen como apoyo a su Consejo de Administración.

Respecto a las empresas medianas, se recomienda que por lo menos se instale el Comité de Auditoría que permita dar seguimiento a la estrategia del negocio, a la información financiera, al sistema de control interno, a los riesgos y temas de cumplimiento. Deberá tratar de contar con un consejero independiente que presida dicho Comité y que informe de los resultados del Comité a los accionistas y al Consejo de Administración, por lo menos, en forma trimestral.

“ Las grandes corporaciones, públicas o privadas, emiten anualmente su reporte de Gobierno Corporativo

En el caso de las empresas pequeñas se recomienda que cuenten con un asesor o consejero independiente que esté cerca de los accionistas para asesorarlos en temas financieros, de riesgo y cumplimiento, buscando siempre la profesionalización del negocio implementando un sistema de Gobierno Corporativo *ad-hoc* a su tamaño, su apetito de riesgo y utilizando el principio de proporcionalidad.

Contar con órganos de apoyo en las organizaciones produce un efecto de ganar-ganar entre todos los involucrados en un negocio: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, inversionistas, comunidad, entre otros, ya que permite dar seguimiento a la actuación de una empresa y la forma en que esta se administra.🔗

- 1 OECD (2024). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023. París: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>
- 2 Consejo Coordinador Empresarial (2025). Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
- 3 *Op. cit.* p. 49.
- 4 *Ibidem*, pág. 58.
- 5 *Idem*, p. 62.
- 6 *Idem*, p. 66.
- 7 *Idem*, p. 73.

Fuentes consultadas

Consejo Coordinador Empresarial (2025). Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
OECD (2024). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023. París: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>



Entrevista

Octavio de la Torre de Stéffano

Presidente de la Confederación de Cámaras Empresariales (Concanaco Servytur)

REALIZADA POR

C.P.C. Y M.I. OBDULIA GÓMEZ ESCAREÑO
Vicepresidenta de Sector Empresas del IMCP
vp.sempresas24-25@imcp.org.mx

L.C.C. Y M.I. JORGE LUIS LÓPEZ AYALA
Presidente de la Comisión de Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento del IMCP
jllopez@ayalaarredondo.com

Licenciado en Derecho con estudios en Contabilidad e Historia. Obtuvo el grado de Doctor por el Centro Universitario de Estudios Jurídicos.

Presidente del Corporativo TLC Asociados, miembro acreditado del Cuarto de Junto del Sector Privado en la renegociación de los tratados que México es parte, fundador y catedrático de Trade & Law College - CUEJ Baja California y fundador del Consejo Editorial de *Trade Law & Customs Magazine* — revista especializada en temas de comercio exterior, fiscal y aduanas—, vocal emérito del capítulo México de World Compliance Association.

Asimismo, es Consejero Titular del H. Consejo Técnico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Presidente del Consejo de Administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y Consejero Nacional del Consejo Coordinador Empresarial.

Además, participa en organismos empresariales en el país, entre ellos Canacindra. Fue nombrado Académico Numerario de la Academia Internacional de Derecho Aduanero durante la XVI Reunión Mundial de Derecho Aduanero, celebrada en Berlín, Alemania.

Conferencista a escalas nacional e internacional en temas relacionados con la facilitación comercial, el derecho aduanero y fiscal.

Ha sido reconocido como uno de los principales asesores en comercio exterior y abogados fiscalistas de México por revistas como: *Defensa Fiscal*, *Reino Aduanero* y *Expansión*.

¿Cuál es su opinión acerca del entorno empresarial para México en 2025?

La expectativa media de crecimiento para la economía mexicana que tienen los especialistas del sector privado para este año es de 0.89% según los resultados de la encuesta de Banco de México.

Esta previsión incorpora un ajuste sobre el pronóstico que tenían en enero de 1.07% para el Producto Interno Bruto (PIB) y se convierte en la perspectiva más baja para el crecimiento de la economía en al menos 12 meses.

México ha logrado preservar temporalmente el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el intercambio comercial binacional valorado en \$839 mil millones de dólares anuales. Sin embargo, la prórroga actual se extiende hasta el 2 de abril de 2025, lo que indica la necesidad de continuar las negociaciones para asegurar la estabilidad comercial a largo plazo.

La inflación en México se proyecta en 3.1% para 2025, mientras que la tasa de desempleo se estima en 2.5%. Estos indicadores reflejan una economía relativamente estable, aunque es crucial monitorear factores externos que puedan influir en estas cifras.

El entorno empresarial de México en 2025 muestra signos de crecimiento y oportunidades, respaldados por inversiones significativas y proyectos de infraestructura. No obstante, debemos mantener una vigilancia constante sobre las relaciones comerciales internacionales y las políticas económicas para asegurar un desarrollo sostenible y competitivo en el ámbito global.

Se ha hablado mucho de la oportunidad que representa la relocalización para atraer inversión extranjera al país. ¿La empresa mexicana está preparada para afrontar esta oportunidad?

México tiene acceso preferencial a 52 países por medio de los tratados comerciales, lo que lo hace atractivo para empresas que buscan evitar costos arancelarios en otros mercados. El 80% de las exportaciones mexicanas van a Estados Unidos, poniendo a nuestro país como actor fundamental en las cadenas de suministro norteamericanas.

Algunos retos clave por fortalecer son la infraestructura, acceso a energía, formación de talento y seguridad.

Muchas PyMES aún no tienen la capacidad de integrarse a las cadenas de valor globales debido a la falta de certificaciones, digitalización y financiamiento. Para que el país aproveche completamente la relocalización, es esencial que el gobierno y la iniciativa privada trabajen en conjunto en estos temas.

El incremento de los aranceles por parte de Estados Unidos a las exportaciones de nuestro país, ¿cómo afecta a las empresas mexicanas?

Un aumento en los aranceles encarecería los productos mexicanos, haciéndolos menos atractivos frente a competidores de países con acuerdos preferenciales o menores costos de producción. Sectores clave como el automotriz, manufactura, agrícola y electrónico serían los más afectados.

Se estima que más de 40% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos contienen insumos estadounidenses, lo que podría generar pérdidas para ambos lados de la frontera.

Algunas proyecciones indican que aranceles elevados podrían reducir las exportaciones mexicanas en 12% y afectar el PIB hasta en 4.4%.

México aún tiene margen de maniobra para responder mediante diversificación de mercados, inversión en infraestructura y fortalecimiento del sector interno.

Las empresas mexicanas deben prepararse para este escenario fortaleciendo su innovación, eficiencia operativa y explorando nuevas oportunidades fuera de Estados Unidos, mientras que el gobierno debe trabajar en estrategias diplomáticas y comerciales que protejan los intereses nacionales.

¿El T-MEC está en riesgo?

El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), vigente desde el 1 de julio de 2020, ha sido clave para el comercio y la inversión en América del Norte. Sin embargo, en 2025 enfrentará su primera revisión obligatoria, lo que podría generar incertidumbre sobre su continuidad o posibles modificaciones.

México debe estar preparado para defender el T-MEC, cumplir sus compromisos y diversificar sus relaciones comerciales para mitigar cualquier riesgo.

¿Es momento de voltear a los tratados comerciales que tenemos con otros países?

México cuenta con una red de 14 Tratados de Libre Comercio con 52 países (TLC), 30 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) con 31 países o regiones administrativas y nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI.

Ante la designación de los carteles de narcotráfico del país como organizaciones terroristas por parte de Estados Unidos y Canadá, ¿las empresas mexicanas tienen afectaciones en su operación?

Aunque la designación de los cárteles mexicanos como organizaciones terroristas por parte de Estados Unidos y Canadá está dirigida principalmente a combatir el narcotráfico, las empresas mexicanas podrían verse afectadas indirectamente. Es esencial que las empresas tomen medidas proactivas para adaptarse al nuevo entorno regulatorio y minimizar posibles riesgos.

¿Está preparado el empresario mexicano ante estos nuevos retos? ¿Qué áreas de oportunidad en la empresa tendrían que fortalecerse?

Deben fortalecerse los programas de cumplimiento, esto es, implementar políticas y procedimientos robustos para garantizar el cumplimiento de las regulaciones internacionales contra el lavado de dinero y la

financiación del terrorismo; la capacitación continua (asegurar que el personal esté informado y capacitado sobre las nuevas regulaciones y riesgos asociados); el monitoreo de transacciones (implementar sistemas efectivos para monitorear y detectar actividades sospechosas en las transacciones financieras), y la asesoría legal y consultoría (buscar asesoría de expertos en cumplimiento y regulaciones internacionales para navegar el nuevo entorno legal).

¿Qué mecanismos tiene la Confederación para prevenir el lavado de dinero y abordar la rendición de cuentas, transparencia y temas de fiscalización?

En la Confederación reafirmamos nuestro compromiso inquebrantable con la transparencia, la integridad y la ética empresarial mediante la implementación de una estricta política de anticorrupción y anti-soborno.

Dicha política forma parte de un robusto programa de cumplimiento que garantiza la debida diligencia en todas las operaciones, procesos y relaciones de la Confederación, con el objetivo de prevenir, detectar y sancionar cualquier conducta ilícita o contraria a sus principios.

En Concanaco Servytur México, no se tolera ninguna práctica de corrupción, soborno o cualquier comportamiento que atente contra los valores de honestidad y legalidad que guían nuestra labor, ya que a través de un marco normativo claro y de medidas preventivas efectivas, se han establecido controles internos que aseguran que todas las actividades de la Confederación y sus integrantes cumplan con los más altos estándares éticos y legales.

La Confederación fomenta una cultura organizacional basada en la transparencia y el respeto a las normativas locales e internacionales contra la corrupción y el soborno.

Concanaco Servytur México está firmemente comprometida con prevenir estos riesgos, no solo para proteger su reputación y la de sus afiliados, sino también para contribuir al desarrollo sostenible y ético del sector empresarial en México. Esta política no es solo un marco de acción, sino una declaración de principios que refuerza nuestro papel como líderes en la promoción de prácticas responsables y éticas en el comercio, los servicios y el turismo.

Esta acción se suma a la figura de Oficial de Cumplimiento en la Confederación, con la finalidad de dar integridad y garantizar la transparencia en la organización, que estará encargada de supervisar la implementación de un sólido Padrón de Integridad Empresarial, así como de estrategias de *compliance* orientadas a garantizar prácticas responsables y alineadas con los más altos estándares internacionales.

Asimismo, el programa integral de cumplimiento normativo diseñado para prevenir, detectar y sancionar posibles actos de corrupción y faltas administrativas está alineado con los lineamientos establecidos en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, cumpliendo con los más altos estándares de integridad y responsabilidad corporativa.

Además, contamos con una política robusta de debida diligencia, con el objetivo de prevenir, identificar, mitigar y remediar riesgos de corrupción, conflictos de interés, abuso de poder y otras conductas indebidas establecidas en el Código de Ética, o de aquellas que puedan derivar en responsabilidades administrativas y afectar el desarrollo ético y transparente de las actividades de la Confederación.

Con este tipo de acciones, la Confederación refuerza su compromiso con la cultura de la legalidad y la ética, asegurando que sus acciones se alineen con los principios establecidos en el marco normativo mexicano. La implementación de la debida diligencia garantiza que la organización no solo cumpla con la Ley General de Responsabilidades Administrativas, sino que también contribuya activamente a la construcción de un entorno empresarial justo y transparente, acorde con las expectativas de la sociedad.

¿Cuál es el papel que desempeñan las nuevas tecnologías de información para hacer más eficiente la operación de las empresas?

Las nuevas tecnologías de información (TI) desempeñan un papel crucial en la eficiencia operativa de las empresas, permitiéndoles optimizar procesos, reducir costos y mejorar su competitividad en un entorno globalizado.

Las TI no solo hacen más eficientes a las empresas, sino que redefinen su modelo de negocio y aumentan su capacidad para competir globalmente. La adopción de estas tecnologías ya no es opcional, sino un factor determinante para el éxito empresarial en 2025 y más allá.

¿Qué acciones realiza la Confederación sobre la digitalización de las PyMES?

Hoy, la digitalización y la forma de hacerse visibles es fundamental para las PyMES. La Confederación hizo públicos dos estudios denominados “Segundo Estudio de Digitalización de PyMES en México 2025” e “Impacto Económico de las Plataformas Digitales de Hospedaje en las PyMES de México 2025”.

A escala nacional, 53% de las empresas encuestadas reportaron haber recibido clientes gracias a recomendaciones de anfitriones en plataformas de alojamiento.

El estudio confirma que las PyMES con presencia digital han registrado un crecimiento promedio de 11% en sus ingresos anuales, mientras que aquellas que invierten en herramientas digitales logran un crecimiento de 20% más en comparación con las que no lo hacen.

Sin embargo, 38% de las PyMES aún no tienen presencia digital, lo que limita su competitividad y expansión en el mercado.

40.4% de las empresas no destinan recursos a la digitalización, lo que impacta su crecimiento, con un aumento en facturación de apenas 2.3% anual en promedio.

Estos son solo unos datos que pueden consultar libremente, y que les serán de gran utilidad. Porque como lo dijo en nuestro reciente Congreso de Comercio Exterior, Rolando Paniagua, directivo de Banco BASE. “Hoy la parte tecnológica y de digitalización ya es una obligación para que las empresas se integren a los mercados nacionales e internacionales y puedan ser competitivas”.

Eso lo sabemos muy bien en la Concanaco, y para ello ponemos a su disposición capacitación y certificaciones de competencias, así como asesorías y conocimiento.

¿Existen en la Confederación procesos o lineamientos que fomenten y garanticen la integración familiar-laboral?

El trabajo remoto en México no solo respondió a la crisis sanitaria, sino que sentó las bases para un modelo laboral sostenible y adaptable a futuras emergencias, como nuevas pandemias, contingencias globales, e inclusive situaciones de tiempo y espacio.

La reforma del 11 de enero de 2021 estableció regulaciones específicas para el teletrabajo, como la obligación de las empresas a proporcionar herramientas, asumir costos de electricidad y servicios de Internet, y garantizar condiciones ergonómicas adecuadas. Esto permitió a las organizaciones adaptarse a las nuevas demandas laborales, promoviendo la flexibilidad y la salud de los trabajadores.

Mantener el trabajo remoto como una opción a largo plazo ha permitido no solo a la Confederación, sino a prácticamente todos los sectores de la sociedad, a prepararse y desarrollar e implementar medidas y herramientas para afrontar futuros desafíos globales con mayor resiliencia, modelos que no solo garanticen la continuidad operativa en situaciones adversas, sino que también promuevan un entorno de trabajo inclusivo y atractivo, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de las y los trabajadores, y de los mercados laborales.

En este contexto, Concanaco Servytur México implementó, en su momento, una política de trabajo remoto, alineada con estas disposiciones, impulsando un modelo de gestión que combina productividad y bienestar. Esta política no solo se diseñó para dar cumplimiento a la ley, sino también para priorizar la salud física y mental de los colaboradores, reduciendo el riesgo de contagios y generando un entorno laboral más seguro durante la pandemia.

Uno de los mayores beneficios que ha experimentado la Confederación, con esta modalidad, es la prevención de riesgos psicosociales, un tema prioritario en el marco de la NOM-035-STPS-2018, ya que la flexibilidad del trabajo remoto ha permitido a los colaboradores equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, disminuyendo el estrés y promoviendo un mayor bienestar emocional.

El trabajo remoto trajo ventajas en términos de eficiencia operativa, reducción de costos y atracción de talento. La organización ha demostrado que esta modalidad, cuando se gestiona adecuadamente, no solo asegura el cumplimiento de las obligaciones legales, sino que también fortalece la productividad y el compromiso del equipo, es decir, que la política de trabajo remoto es un ejemplo de cómo las empresas pueden adaptarse a los cambios legislativos y sociales para fomentar un entorno laboral más saludable y eficiente; y, asimismo, demostrar que fue pieza clave para enfrentar los retos de la pandemia y para construir una cultura organizacional centrada en el bienestar de sus colaboradores.

Actualmente, más herramientas se suman a las existentes para facilitar el trabajo remoto, lo cual aporta elementos para que el mismo ayude a agilizar las tareas y actividades relacionadas con el trabajo, apelando a la responsabilidad de cada persona para detonar su crecimiento personal y laboral, con el objetivo de prepararse para enfrentar escenarios de crisis en el futuro, y que se preserve tanto la operatividad como la seguridad de sus colaboradores y de la información y el conocimiento generado.

En este contexto, la Confederación es consciente de las nuevas dinámicas de trabajo y la normativa a cumplir; para este caso, la organización implementó una política de desconexión laboral digital, en estricto apego a la normativa laboral vigente en México, particularmente en cumplimiento de las disposiciones incluidas en la reforma laboral del 2021.



“ En la Confederación reafirmamos nuestro compromiso inquebrantable con la ética empresarial ”

Esta normativa busca garantizar el respeto a los horarios establecidos por el empleador para las actividades laborales y promover un equilibrio entre la vida personal y profesional de nuestros colaboradores.

La Confederación entiende que la desconexión laboral digital no solo es un derecho, sino una herramienta clave para mejorar la calidad de vida de las y los colaboradores, por eso se ha fomentado dentro de la organización un entorno en el que cada trabajador pueda dedicar tiempo a su familia, descansar adecuadamente y desarrollar actividades personales fuera de su jornada laboral.

Es importante reconocer que, al igual que en la legislación aplicable, esta política contempla excepciones en casos específicos que exijan la atención inmediata de las y los colaboradores, en situaciones de emergencia, actividades extraordinarias o necesidades operativas esenciales, en las cuales se requiera flexibilidad, siempre respetando la decisión y el común acuerdo entre ambas partes, con total respeto hacia las personas.

En Concanaco Servytur México, ratificamos nuestro deber de velar por el bienestar de nuestro equipo, pues estamos convencidos de que un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal no solo beneficia a las familias, sino también a la productividad y el desarrollo integral de nuestra organización.

¿Hay algún plan o programa de prevención de riesgos para la Confederación y sus cámaras afiliadas?

[Tenemos el] Plan de trabajo 2025 para la Comisión de Gestión de Riesgos Empresariales, de la Concanaco, con el objetivo de implementar estrategias eficaces que mitiguen los riesgos y fortalezcan la seguridad en los diferentes sectores productivos del país. Este esfuerzo se enmarca en la visión de la Confederación de contribuir a un entorno de negocios seguro y estable, alineado con los ejes estratégicos que buscan asegurar el crecimiento y la estabilidad económica en México.

Durante la reunión que se llevó a cabo el día 13 de febrero de 2025, se revisaron los avances logrados en el trabajo conjunto entre la Confederación, la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC) y la Coordinación Nacional Antisecuestro (CONASE).

[Se da] seguimiento a la estrategia integral contra los delitos económicos, particularmente aquellos que afectan la actividad comercial, como los conocidos

“montachoques” y se fortalecieron los flujos de información entre los organismos gremiales, como la Confederación y las autoridades pertinentes, con el fin de lograr una intervención más efectiva ante posibles riesgos.

Para la Confederación, la seguridad de los empresarios y la estabilidad económica son primordiales. Es por ello que se trabaja de la mano con las autoridades federales para implementar medidas eficaces que permitan mitigar los riesgos y fortalecer un entorno de negocios seguro y estable. El apoyo interinstitucional es clave para desarrollar nuestras actividades en un marco de confianza y crecimiento.

El plan de trabajo de la Comisión de Gestión de Riesgos 2025 también incluye iniciativas clave para proporcionar a las empresas las herramientas necesarias para prevenir y responder adecuadamente ante eventos de riesgo. Entre estas iniciativas se encuentran la capacitación constante en temas de seguridad, la creación de protocolos de prevención y el fomento a la implementación de tecnologías que contribuyan a la seguridad.

En este sentido, Concanaco Servytur refrenda su compromiso con todos los empresarios de México para generar un entorno de negocio más seguro, estable y propicio para el desarrollo económico del país.

¿Existe algún programa o acuerdo que integre temas de compliance, ética, responsabilidad social, sostenibilidad, derechos humanos e inclusión, entre otros?

El éxito de un Programa de Cumplimiento dentro de cualquier organización dependerá no solo de su implementación, sino también de su monitoreo y evaluación constante, por lo que resulta indispensable tener un reporte de medición, que permita identificar avances, áreas de oportunidad y estrategias para fortalecer la cultura organizacional basada en la ética y la transparencia.

En el caso de Concanaco, la elaboración de estos reportes es clave para consolidar su compromiso con la integridad y la lucha contra la corrupción. Durante los últimos dos años, la Confederación ha enfrentado retos significativos en el robustecimiento de su cultura organizacional, asegurando que en todos los niveles comprendan la importancia del Programa de Cumplimiento, mediante la difusión y capacitación constante.

“Las TI no solo hacen más eficientes a las empresas, sino que **redefinen su modelo de negocio** y aumentan su capacidad para competir globalmente

Tenemos un Acuerdo Nacional para la Integridad Empresarial que tiene como principal objetivo promover la integridad, la transparencia y la sostenibilidad en las prácticas empresariales de México, convirtiéndose en una herramienta clave para fortalecer la competitividad de las empresas mexicanas. A través de su implementación, se busca alinear a las empresas con los más altos estándares internacionales de cumplimiento normativo, ética empresarial y responsabilidad social.

Por lo anterior, la designación de un responsable de cumplimiento y la creación de un equipo especializado, han sido pasos fundamentales para garantizar la correcta implementación y supervisión del Programa; sin embargo, sin una medición efectiva, sería difícil evaluar el impacto real que ha tenido la Confederación.

Por medio del Programa de Cumplimiento, la Confederación ha logrado importantes avances, entre los que destacan:

1. Fortalecimiento de la transparencia interna, promoviendo una gestión más clara y accesible para sus afiliados.
2. Capacitación continua en materia de ética y cumplimiento para sus colaboradores y miembros, fomentando una cultura organizacional alineada con los más altos estándares de integridad.
3. Implementación de mecanismos de denuncia y protección que garantizan que cualquier irregularidad pueda ser reportada y atendida sin represalias.
4. Alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, que han permitido consolidar mejores prácticas en materia de cumplimiento y anticorrupción.
5. El reporte de medición permite cuantificar los avances alcanzados, identificar posibles riesgos y realizar ajustes oportunos en las políticas y procedimientos internos. Además, refuerza

la confianza de los colaboradores y aliados estratégicos al demostrar que la organización no solo adopta un programa de cumplimiento, sino que lo monitorea de modo transparente y efectiva de manera constante.

Asimismo, contar con indicadores claros y verificables facilita la comunicación de los resultados a socios comerciales, instituciones gubernamentales y la sociedad en general, posicionando a Concanaco como un referente en el impulso de prácticas empresariales responsables, éticas e íntegras, que contribuye a la mejora de su reputación institucional, y fortalece el sector empresarial al fomentar estándares más altos de integridad y buenas prácticas.

Así, la elaboración de un reporte de medición no es solo una herramienta administrativa, sino un mecanismo estratégico que permite a Concanaco consolidar su compromiso con el cumplimiento normativo, la ética y la transparencia.

Esta acción es parte de la estructura ética y de responsabilidad empresarial de la Concanaco. Cabe mencionar que la Confederación ha implementado una política robusta de debida diligencia, con el objetivo de prevenir, identificar, mitigar y remediar riesgos de corrupción, conflictos de interés, abuso de poder y otras conductas indebidas; así como la figura de Oficial de Cumplimiento, un Aviso de privacidad, y el Programa Integral de Cumplimiento Normativo diseñado para prevenir, detectar y sancionar posibles actos de corrupción y faltas administrativas, enmarcados todos en el Acuerdo Nacional para la Integridad Empresarial.

Las empresas y organizaciones que quieran unirse y firmar el Acuerdo Nacional pueden hacerlo en: <https://concanaco.com.mx/acuerdonacionalintegridadempresarial>

Dr. Octavio de la Torre de Stéffano,
muchas gracias por concedernos esta
entrevista para la revista **Contaduría
Pública del IMCP.**

CCE

Nuevo Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

C.P.C. Y DRA. SYLVIA MELJEM
ENRÍQUEZ DE RIVERA

Directora del Departamento Académico de Contabilidad y del Centro de Vinculación e Investigación Contable (CEVIC)
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
smeljem@itam.mx

Síntesis

El 11 de febrero de este año se dio a conocer por parte del presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Francisco Cervantes Díaz, la versión 2025 del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, la cual se alinea con las tendencias internacionales en la materia, así como con las directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), de la cual México es miembro.

Evolución del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CPMPGC)

Al igual que en países como Estados Unidos e Inglaterra, en México el desarrollo del Gobierno Corporativo ha estado relacionado con el desarrollo de nuestro mercado de valores.

En 1928, las bolsas se sometieron a la vigilancia y observación de la Comisión Nacional Bancaria (CNB); sin embargo, el mercado tomó fuerza hasta la segunda mitad del siglo pasado tras la creación de la Comisión Nacional de Valores (CNV) en 1946, quedando el mercado de valores, a partir de esta fecha, regulado por esta.

En 1976 se publicó la Ley del Mercado de Valores (LMV), dotando al mercado de valores de un marco normativo propio. En 1988, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), con apoyo de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, emitió el primer Código de Ética para la comunidad bursátil.

De este modo, México estableció un sistema híbrido de códigos y legislación mercantil, siendo el CCE el designado por el gobierno como organismo rector de las Prácticas de Gobierno Corporativo en nuestro país.



En 1999, el CCE estableció el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CMPGC), el cual publicó la primera versión del CPMPGC; en 2001, la LMV reconoció la autorregulación para las Bolsas de Valores y Asociaciones Gremiales, por lo que, a partir de este momento, la BMV tuvo entre sus atribuciones autorregularse y vigilar que sus socios cumplieran con las disposiciones legales aplicables.

En 2005 se incorporaron a la LMV conceptos del CPMPGC, realizando también algunas reformas al mercado para incrementar la protección de los inversionistas e intermediarios bancarios. En esta ley, aparecen nuevas figuras jurídicas, entre ellas la Sociedad Anónima Bursátil (S.A.B.), equivalente a la Sociedad Anónima (S.A.), pero pudiendo cotizar sus acciones en la BMV con condiciones más precisas.

En 2006, con la entrada en vigor de la nueva LMV, se retomaron los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y los del Reporte Cadbury y se publicó la segunda versión del CPMPGC.

De importancia fundamental en la nueva LMV fue la creación de los comités de auditoría, los cuales debían integrarse en su totalidad por tres miembros externos (independientes), siendo el director general responsable de la aplicación de todos los acuerdos concretados, estableciendo directrices para el control y los procedimientos de auditoría.

Además, la alta dirección y los miembros del Consejo de Administración tienen el deber de lealtad hacia la empresa, por lo cual deben actuar de buena fe, estableciendo políticas para maximizar el valor para los accionistas.



Como resultado de estas modificaciones, en la edición 2007 de *Doing Business*, el Banco Mundial (BM) nombró a México como el país líder, durante 2005-2006, en las reformas de protección a los accionistas.

En 2010 se emitió la tercera versión del CMPC; en 2011 se añadieron los anexos al CPMPGC y la BMV lanzó el Índice IPC Sustentable que permite dar seguimiento y evaluar el desempeño de las compañías en materia de cuidado ambiental, responsabilidad social y Gobierno Corporativo.

Por último, en 2018, se emitió la tercera versión revisada para actualizarlo con las prácticas internacionales de la OCDE.

Ahora contaremos con la versión 2025 que incorpora la visión de sostenibilidad y de derechos humanos, adicionando temas de actualidad como los siguientes:

- Asambleas y consejos de administración realizados por vía telemática.
- Planes de sucesión.
- Riesgos estratégicos, tales como el de ciberseguridad, confidencialidad y protección de datos, así como riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.
- Prevención, gestión y resolución de conflictos.
- Protocolos familiares.
- Perspectiva de género.
- Protocolos familiares.
- Perfil de los consejeros.
- Gradualidad en la implementación de las diversas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Se pasó de 12 a 10 principios y de 60 a 81 prácticas, incorporando la función de sostenibilidad y una práctica de empresas familiares.

En las figuras 1 y 2 se puede apreciar la diferencia en la estructura y composición de las diferentes prácticas en la versión 2018 y en la de 2025 actualizada.

Figura 1. Versión 2018 del CPMPGC

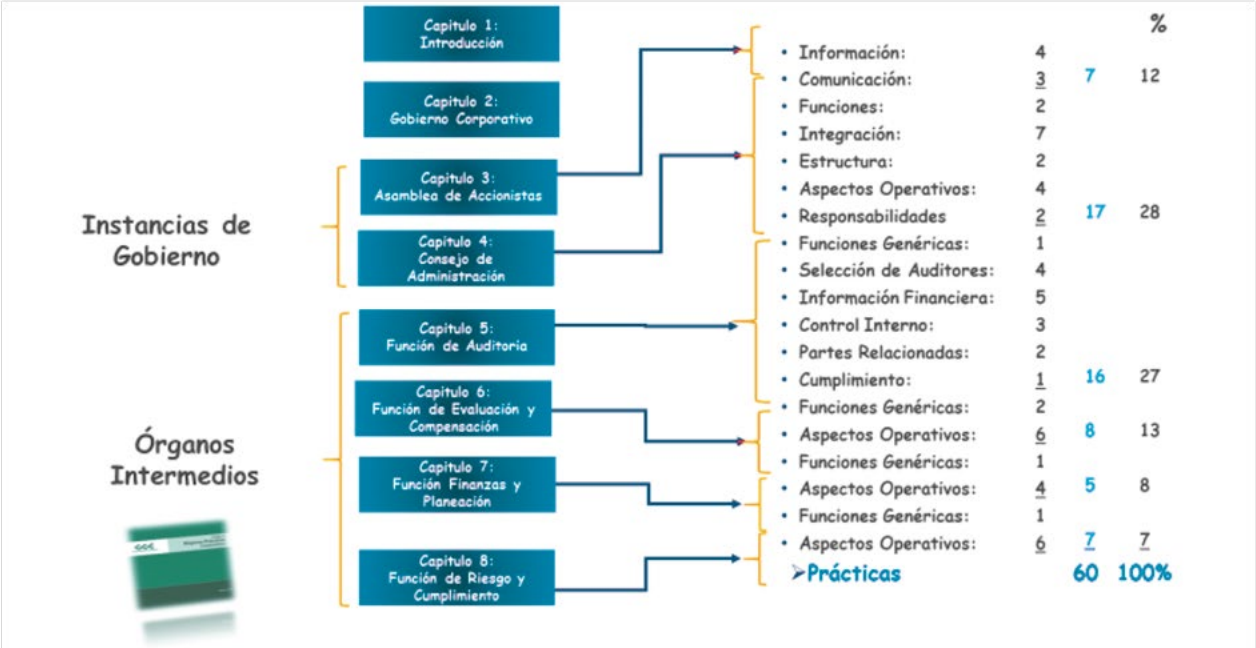
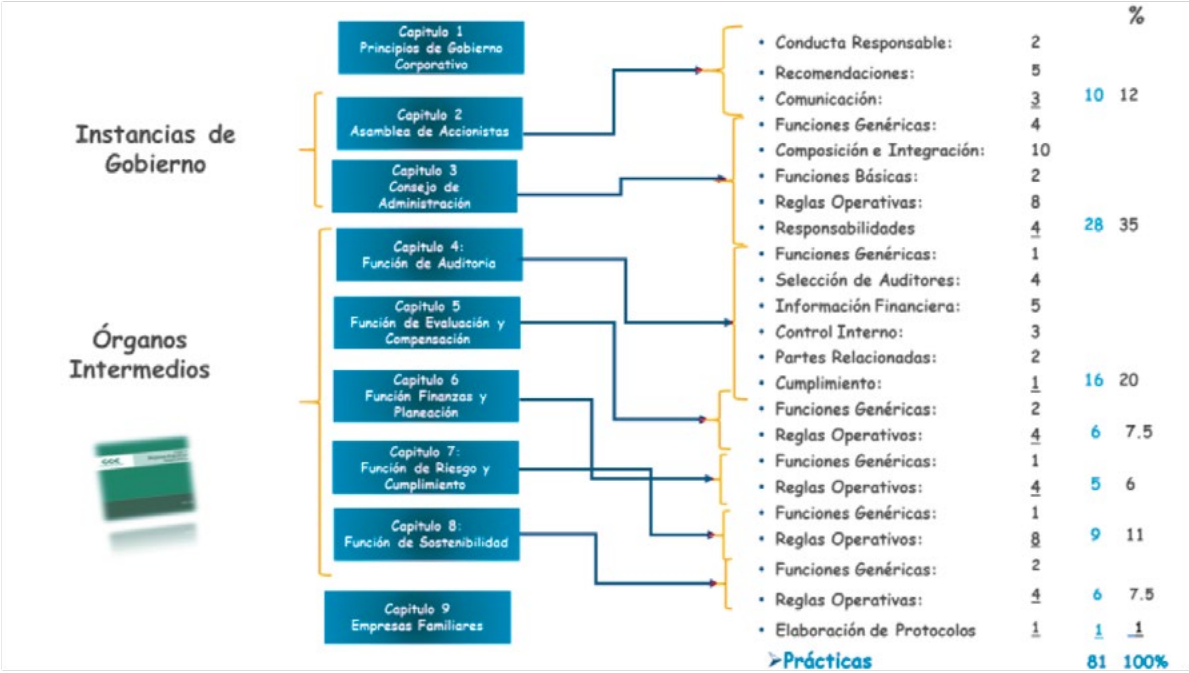


Figura 2. Versión 2025 del CPMPGC



Fuente: https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE_PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO_PARA_MEXICO.pdf



Adoptar Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo implica compromiso con accionistas y terceros, **gestión responsable, transparencia, y sostenibilidad**

Aunque las disposiciones del CPMPGC del CCE que adoptan los Principios de la OCDE no son obligatorias, sí constituyen un instrumento no legislativo aplicable a todas las sociedades mercantiles, civiles y no solamente bursátiles, tratándose así de una herramienta útil para los inversionistas.

El CPMPGC busca ser aplicable en todo tipo de sociedades, teniendo como objetivo fundamental:

- Lograr que las instituciones sean más competitivas.
- Transparentar su administración.
- Acceder a nuevas fuentes de financiamiento.
- Contribuir a consolidar la integración y funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios.
- Dar formalidad y transparencia.
- Brindar protección a los accionistas.
- Lograr permanencia.
- Dar valor y crear fuentes de empleo a largo plazo.

Conclusión

Adoptar los Principios y Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo implica para las empresas un compromiso con sus accionistas y terceros interesados para administrar a la empresa de forma responsable, transparente y sostenible, asegurando una estructura de gobernanza que visualice los riesgos, los administre y sea capaz de afrontar los mismos, aprovechando también las oportunidades que se presenten.

México tiene una muy baja tasa de sobrevivencia de las empresas de primera generación y generalmente el motivo de su fracaso se debe a una deficiente administración; por ello, resulta muy importante fomentar la cultura de Gobierno Corporativo, entendiendo que más allá que un costo implica beneficios intangibles que aseguran una buena toma de decisiones.^{CP}



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

El aliado estratégico de México

¡Nuestros libros ya están en Amazon!



Descubre los títulos disponibles en formato físico y digital.



Compliance en las empresas

Clave para la transparencia y la sostenibilidad

C.P. Y M. EN I. JAVIER SABINO
PORTOCARRERO GARDUÑO
Presidente de la Comisión de Compliance
2025-2026 del Colegio de Contadores Públicos
del Valle de Toluca, A.C.
Integrante de la Presidencia de Sector Empresas
de la Región Centro del Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
Socio Director de Portocarrero y Asociados
jsportocarrero.g@gmail.com

Síntesis

En un entorno empresarial cada vez más regulado y exigente, el concepto de *compliance* se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar la transparencia, la ética y la sostenibilidad de las organizaciones. Este término hace referencia al conjunto de procedimientos y políticas internas que implementa una empresa para asegurar el cumplimiento de normativas legales, estándares éticos y buenas prácticas corporativas

Importancia del *compliance*

El *compliance* no solo permite a las empresas evitar sanciones legales y financieras, sino que también refuerza su reputación y credibilidad frente a clientes, inversores y otras partes interesadas. Un programa de *compliance* bien estructurado ayuda a mitigar riesgos, prevenir actos ilícitos como el fraude y la corrupción y fomentar una cultura organizacional basada en la integridad.

La sostenibilidad de las empresas en México: retos y oportunidades

En los últimos años, la sostenibilidad empresarial se ha convertido en un tema central en la agenda económica y social de México. Las empresas han comenzado a adoptar estrategias que equilibran el crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Sin embargo, a pesar de los avances, aún existen desafíos importantes que deben abordarse para consolidar un modelo de negocio verdaderamente sostenible.

El panorama de la sostenibilidad empresarial en México

México es uno de los países latinoamericanos con mayor avance en términos de sostenibilidad empresarial.



Cada vez más compañías, desde grandes corporaciones hasta pequeñas y medianas (PyMES), están incorporando criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (Environmental, Social And Governance [ESG]) en sus operaciones.

El país tiene diversas iniciativas gubernamentales y privadas que promueven la sostenibilidad, como la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), que lanzó el Índice de Sustentabilidad en 2011 para medir el desempeño de empresas comprometidas con el desarrollo sostenible; asimismo, cuenta con certificaciones como ISO 14001 y programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las cuales han alcanzado relevancia en el mercado mexicano.

Retos para la sostenibilidad empresarial

A pesar de los avances, las empresas en México enfrentan varios desafíos en su camino hacia la sostenibilidad:

- **Falta de regulaciones claras y estrictas.** Aunque existen leyes ambientales y normativas de RSE, su aplicación y cumplimiento no siempre son efectivos, lo cual permite que algunas empresas operen sin verdaderos compromisos sostenibles.
- **Costo de implementación.** La transición hacia modelos sostenibles requiere inversiones en tecnología, capacitación y procesos más eficientes, lo que puede representar un obstáculo para las PyMES con recursos limitados.



El *compliance* es un elemento esencial para las empresas, ya que **con este se proyecta un camino de sostenibilidad**

- **Conciencia y cultura empresarial.** Aún existe una brecha en la comprensión de los beneficios a largo plazo de la sostenibilidad, lo que dificulta que algunas empresas la vean como una inversión y no como un gasto adicional.
- **Cambio climático y recursos naturales.** México es un país vulnerable al cambio climático, por lo que las empresas deben adaptarse a nuevas condiciones ambientales, lo que implica riesgos y costos adicionales.

Oportunidades para las empresas sostenibles

A pesar de los retos, la sostenibilidad también ofrece oportunidades clave para las empresas en México:

- **Acceso a mercados internacionales.** Cada vez más consumidores y empresas buscan proveedores con prácticas sostenibles, lo que abre oportunidades de exportación y colaboración con mercados extranjeros.
- **Reducción de costos operativos.** La eficiencia energética, el reciclaje y la optimización de procesos pueden generar ahorros significativos a largo plazo.
- **Reputación y ventaja competitiva.** Las empresas sostenibles tienden a tener una mejor reputación y mayor fidelidad de los clientes, lo que se traduce en mayores ingresos y estabilidad.
- **Innovación y nuevas tecnologías.** La sostenibilidad impulsa la innovación, promoviendo el desarrollo de nuevos productos

y servicios alineados con las necesidades ambientales y sociales.

Elementos clave de un programa de *compliance*

Para que un programa de *compliance* sea eficaz, debe incluir los siguientes elementos:

- **Código de Ética y Conducta.** Es un documento que establece principios y valores de la empresa, así como normas de comportamiento para empleados y directivos.
- **Políticas y procedimientos.** Son normas internas que regulan áreas sensibles como la Prevención del Lavado de Dinero (PLD), la protección de datos y las relaciones con proveedores y clientes.
- **Capacitación y sensibilización.** Son programas de formación continua para que los empleados comprendan la importancia del cumplimiento normativo y sepan cómo actuar ante posibles irregularidades.
- **Canales de denuncia.** Son mecanismos confidenciales y seguros que permiten a empleados y terceros reportar conductas indebidas sin temor a represalias.
- **Monitoreo y auditoría.** Evaluaciones periódicas para detectar riesgos y mejorar continuamente las prácticas de cumplimiento.
- **Sanciones y medidas correctivas.** Son acciones disciplinarias claras en caso de incumplimientos, garantizando que las normas se apliquen de manera justa y equitativa.

Beneficios del *compliance* en las empresas

Las organizaciones que implementan un sólido programa de *compliance* obtienen múltiples beneficios, entre ellos:

- Reducción del riesgo de sanciones y litigios.
- Mejora de la reputación corporativa y confianza del público.
- Incremento en la eficiencia operativa y reducción de costos asociados a malas prácticas.
- Atracción de inversores y clientes que valoran la ética empresarial.
- Mayor compromiso y sentido de pertenencia de los empleados.

Conclusión

Retos en la implementación del *compliance*. A pesar de sus beneficios, la implementación de un programa de *compliance* presenta desafíos como la resistencia al cambio, la falta de recursos o el desconocimiento de normativas específicas. Para superar estos obstáculos, es clave el compromiso de la alta dirección y la adopción de tecnología para la automatización y supervisión del cumplimiento normativo.

Además, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan retos de liquidez, por lo que no pueden contratar a expertos o consultores que desarrollen un programa estratégico en un solo paso; en consecuencia es recomendable que por medio de un estudio con enfoque basado en riesgos pueda determinar sus puntos críticos e iniciar un programa de *compliance* área por área, así podrán tener en el mediano plazo un programa fortalecido en sus organizaciones.

***Compliance* y sostenibilidad empresarial.** El *compliance*, o cumplimiento normativo, desempeña un papel crucial en la sostenibilidad de las empresas. La implementación de políticas de *compliance* garantiza que las organizaciones cumplan con las regulaciones ambientales, laborales y de gobernanza, evitando sanciones y mejorando su reputación.

Las empresas que integran estrategias de *compliance* en sus modelos de sostenibilidad logran mayor transparencia y confianza tanto con los consumidores como con los inversionistas. Además, el cumplimiento normativo permite reducir riesgos legales y operativos, asegurando una gestión más eficiente de los recursos y una mayor competitividad en el mercado global. El *compliance* y la sostenibilidad empresarial están estrechamente relacionados, ya que ambos buscan garantizar que las empresas operen de manera ética, responsable y alineada con normativas vigentes. Aquí se explica su conexión global.

El *compliance* es un elemento que es una exigencia para las empresas, ya que **con este se proyecta un camino de sostenibilidad, el cual lleva a un futuro cierto y con perspectivas a largo plazo.**



Empresas con estrategias de *compliance* en sus modelos de sostenibilidad **logran más transparencia y confianza** entre consumidores e inversionistas

Gobernanza del riesgo



MTRO. SERGIO GARCÍA QUINTANA
Integrante de la Comisión Técnica de Finanzas y Sistema Financiero del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
Socio Director García Quintana Consultores, S.C.
sergio.garcia@gpc.mx

Síntesis

El riesgo es una percepción natural de peligro ante la incertidumbre de eventos futuros y de las consecuencias negativas que le pueden representar a todos los seres vivos y está presente en el día a día de los animales y el ser humano.

Introducción

La teoría de la evolución de las especies de Charles Darwin, expone que los seres vivos, van desarrollando durante miles de años, sus características corporales y habilidades para afrontar las condiciones cambiantes de su entorno natural, con la finalidad de garantizar su supervivencia.

La migración de los animales terrestres, aves y peces en busca de alimentos y climas propicios para su reproducción y supervivencia, llevaron al ser humano a seguirlos para poder cazarlos y de esa forma alimentarse. El descubrimiento de la agricultura en lugares con suficiente tierra cultivable y agua, permitieron los asentamientos humanos, la construcción de sus casas, la preparación de campos de cultivo y la crianza de animales, fueron propicios para permanecer por largos periodos o en forma permanente en el mismo lugar, formando pueblos y ciudades.

La organización de esta convivencia en comunidades, llevó al nacimiento de la propiedad privada y al cuidado, defensa y conservación de sus bienes y familias. La presencia de desastres naturales y las consecuencias en sus bienes cuando se presentan, crean en los jefes de familia y en los dueños de empresas, la conciencia de los peligros a los que están expuestos y de la necesidad de protegerla de los eventos inesperados e inevitables,

que podían hacerles perder el patrimonio que hasta ese momento, habían logrado obtener con base en el trabajo.

La responsabilidad de una toma de decisiones correcta es de los dueños de las empresas, está dada desde el momento en que son ellos quienes definen la estrategia de operación y desarrollo de las actividades de producción y ventas, así como la designación del personal que deberá llevar a cabo la dirección, supervisión y ejecución de toda esa estrategia. Al respecto, combinan los recursos humanos, financieros y técnicos con los que cuenta la empresa de manera óptima, de acuerdo con las capacidades del grupo directivo, para el logro de los objetivos planteados por los dueños de la empresa, sin sobrepasar los límites de riesgos y, en su caso, cubren los riesgos inevitables, a fin de garantizar la permanencia y funcionalidad de la empresa.

Desde el inicio de los tiempos, se ha mencionado el deber ser y la prevención de los riesgos como un requisito para ser un hombre exitoso y capaz de dirigir correctamente una empresa. El seguimiento de los enfoques, estrategias y decisiones de los empresarios exitosos, se toman como ejemplo por seguir como las mejores prácticas para llegar hasta los mismos niveles de utilidades y riqueza de esos empresarios.

Durante las últimas décadas, el mundo financiero y empresarial ha sido testigo de graves errores en la toma de decisiones y en las estrategias financieras, lo que ha llevado a la quiebra a grandes corporaciones e intermediarios financieros. Estas crisis han cambiado la percepción de las responsabilidades de los líderes empresariales y han evidenciado las consecuencias de sus decisiones, afectando no solo a inversionistas, empleados y sus familias, sino también a clientes, proveedores y al público inversionista en general, muchos de los cuales perdieron los ahorros de toda su vida al adquirir instrumentos financieros emitidos por estas empresas en bancarrota.

Así como no hay escuelas o libros que garanticen que un hombre pueda ser un buen padre y lograr una buena familia e hijos exitosos y de bien, tampoco hay un programa académico que pueda garantizar que al cursarlo se tenga asegurado el éxito de una empresa y su correcta conducción.

Se pueden encontrar temarios formados con las experiencias y casos a los que se han enfrentado los directivos de dichas empresas y las forma en la que solucionaron la problemática planteada. Es decir, se debe aprender de su análisis, evaluando sus resultados, tomando lo que sea de utilidad, para aplicarlo o evitarlo según aparezca una situación similar.



El único factor constante en el sector social, económico y financiero es el cambio. La creciente severidad de los desastres naturales debido al cambio climático, la volatilidad en los precios de los energéticos por acuerdos o desacuerdos en una economía globalizada, los efectos catastróficos de las pandemias en la salud y el gasto público, la evolución tecnológica e Inteligencia Artificial, las decisiones políticas y económicas que provocan invasiones y conflictos internacionales, así como la incertidumbre en los mercados financieros, son solo algunos de los factores que impactan continuamente nuestro entorno.

Ante este panorama de incertidumbre, surge la pregunta: ¿cuáles serán las funciones y responsabilidades de empresarios, directivos, ejecutivos, empleados, proveedores, clientes e inversionistas en esta nueva realidad? Las entidades supervisoras, las escuelas de negocios y las universidades han desarrollado metodologías para una adecuada administración de riesgos en los sectores financiero y empresarial.

Además, se han establecido mejores prácticas de Gobierno Corporativo que, cuando se aplican correctamente, benefician a las empresas. Sin embargo, de nada sirven si solo se limitan a recomendaciones en manuales o códigos de ética sin un seguimiento real. Evaluar los riesgos solo por medio de los estados financieros, una vez materializados, resulta ineficaz.

La gestión de riesgos está implícita en las decisiones financieras de la empresa: la contratación de deuda en moneda extranjera, las inversiones en instrumentos financieros especulativos, la volatilidad de los precios de las materias primas y los riesgos de contraparte. Estos riesgos pueden agravarse si son minimizados, mal informados o incluso ignorados en los informes al Consejo de Administración e inversionistas. La gobernanza empresarial involucra todas las áreas que interactúan en la producción de bienes y servicios.

A medida que la empresa se relaciona con su entorno, debe fortalecer su capacidad de respuesta a los cambios y riesgos que puedan desestabilizarla. La sustentabilidad empresarial, por tanto, no puede limitarse a metas de ventas o utilidades; debe basarse en principios y valores que orienten la toma de decisiones, considerando los riesgos esperados, probables y extremos que podrían amenazar su continuidad.

El cumplimiento de normas, políticas y principios de Gobierno Corporativo es fundamental. Estas mejores prácticas establecen reglas de conducta para consejeros y directivos, promoviendo un Gobierno Corporativo eficiente y eliminando la falta de responsabilidad con frases como: "esa no es mi función" o "a mí solo me pagan por esto".

En la actualidad, ya no se debe pensar solo en modelos matemáticos o probabilísticos para la medición de riesgos. En eso se ha trabajado durante las

últimas décadas, sin embargo, nos hemos dado cuenta de que aún debemos fortalecer y llevar a cabo una adecuada previsión, planeación, dirección y control de los riesgos de manera integral que se incorporarán a la operación de nuestras empresas.

Derivado de los cambios en la nueva estrategia, que cada año, por el incremento en las utilidades que desean los accionistas, por los cambios en los productos que demanda el mercado, por los planes de sustentabilidad que nuestro planeta está demandando para no acabar con nuestro mundo en el futuro cercano. Y todos los cambios esperados y los no esperados, pero, con seguridad, vendrán en el futuro.

Conclusión

- Consideremos las grandes catástrofes financieras que ha sufrido el mundo desde la década de 1980.
- La caída de los mercados de valores, las crisis de devaluación monetaria como el Efecto Tequila en México en 1994.
- Las crisis crediticias en Latinoamérica, Asia, Rusia y Brasil a finales de la década de 1990.
- Las crisis corporativas de Bancos (Barings), Manejadores de Fondos (Orange County 1994, Long Term Capital Management 1998) y las quiebras de grandes corporaciones como Enron en 2001).
- La crisis crediticia de Lehman Brothers en 2008 y más recientemente la quiebra de Silicon Valley Bank en 2023.

Por ello, hoy es una necesidad la demanda de una conciencia de Gobierno Corporativo o Gobernanza.

El establecimiento de reglas, normas, principios y leyes tiene como objetivo crear conciencia y convocar a todas las personas que participan en las empresas. Se busca que cada individuo, ya sea propietario, directivo, ejecutivo, supervisor, contador, auditor o administrador de riesgos, asuma su responsabilidad con una visión integral, tanto vertical como horizontal, actuando de manera suficiente, oportuna, ética y veraz.

Asimismo, estas normas buscan garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo mediante una gestión eficiente de las utilidades, asegurando la liquidez y solvencia necesarias para cumplir con los ingresos de accionistas, empleados, clientes y proveedores. 

“Hoy es una necesidad la demanda de una conciencia de Gobierno Corporativo o Gobernanza”

“En el perfil de la Dirección se puede identificar los valores y la ética de los dueños de las empresas”

Modificaciones a la Ley del Mercado de Valores

ISV, RNV, PYMES



C.P. ROBERTO CÓRDOVA TAMARIZ
Director de Vigilancia del Mercado
Bolsa Institucional de Valores, S.A. de C.V. (Biva)
Integrante del Consejo Editorial Veritas del
Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
rcordova@biva.mx

Síntesis

La Inscripción Simplificada de Valores (ISV) en el Registro Nacional de Valores (RNV) tiene como objetivo incorporar un nuevo procedimiento que permita a las empresas medianas y pequeñas, participar en el mercado bursátil mediante la oferta pública de valores representativos de deuda o de capital restringida a inversionistas institucionales o calificados, a fin de obtener el financiamiento necesario para impulsar su crecimiento.

Introducción

Las emisoras actuales del mercado de valores no podrán participar en la ISV. Las casas de bolsa deben revisar la documentación y los informes para acreditar que las empresas cumplen con los requisitos de la ISV. Además, deben suscribirse junto con la Emisora Simplificada (ES) la solicitud de listado en la bolsa de valores correspondiente. Tras verificar el cumplimiento de requisitos, la bolsa de valores y la ES solicitarán a la CNBV su inscripción en el RNV, para lo cual bastará con la opinión favorable de la bolsa. La supervisión de la ES estará a cargo de las casas de bolsa y las bolsas de valores bajo su régimen autorregulatorio y conforme a la normativa de la CNBV.

Las emisoras actuales del mercado de valores no podrán participar en la ISV

Con base en los manuales que deberán elaborar los intermediarios colocadores, las casas de bolsa deberán revisar la documentación necesaria y de aquellos informes que se deben difundir a los inversionistas como el prospecto de colocación o folleto informativo para acreditar que la empresa cumple con los requisitos para la ISV. Asimismo, las casas de bolsa deberán suscribir junto con la ES la solicitud a la bolsa de valores en que se listarán estas.

Las bolsas de valores, después de la revisión y cumplimiento de los requisitos de listado que establezcan en sus reglamentos internos, procederán junto con la ES

a solicitar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) su ISV en el RNV, para lo cual bastará con la opinión favorable de la bolsa de valores correspondiente, para que la CNBV proceda con la inscripción.

La revisión y supervisión de la ES quedará a cargo de las casas de bolsa y las bolsas de valores bajo su régimen autorregulatorio, el cual, en todo momento, debe apearse a las disposiciones de carácter general aplicables a las ES que emita la CNBV.

En este sentido la CNBV, mediante disposiciones de carácter general emitidas el 21 de enero de 2025, ha establecido un régimen de inscripción simplificada para emisoras de valores, con el objetivo de facilitar su acceso al mercado bursátil mexicano. Este régimen define tres categorías de emisoras simplificadas, cada una con requisitos y montos específicos:

1. Emisoras simplificadas Nivel I. Podrán solicitar y conservar la inscripción simplificada de instrumentos de deuda, sujeta a un monto máximo por emisión de 75'000,000 de Unidades de Inversión (UDIS) y acumulado por ejercicio social de hasta 900'000,000 de UDIS. Las emisoras simplificadas de este nivel, deberán contar con estados financieros dictaminados por auditor externo independiente, de manera consolidada del último ejercicio social en forma comparativa con los estados financieros del ejercicio anterior y los estados financieros trimestrales internos, cuya antigüedad no podrá ser superior al penúltimo trimestre finalizado previo a la fecha de colocación.
2. Emisoras Simplificadas Nivel II. Podrán requerir y conservar la inscripción simplificada de instrumentos de deuda o valores respaldados por activos, sujeta a un monto máximo por emisión y acumulado por ejercicio social de hasta 1,250'000,000 de UDIS. Deberán contar con estados financieros dictaminados por auditor externo independiente, de manera consolidada de los últimos dos ejercicios sociales y los estados financieros trimestrales internos, cuya antigüedad no podrá ser superior al penúltimo trimestre finalizado, previo a la fecha de colocación. Asimismo, a las emisoras simplificadas que participen en este nivel, les será exigible presentar, al intermediario colocador, un dictamen sobre la calidad crediticia de la emisión, expedido por una institución calificadora de valores. Tratándose de valores respaldados por activos será necesario presentar el balance del patrimonio afecto al fideicomiso; la opinión legal respecto a la validez jurídica y exigibilidad del contrato del fideicomiso, así como de los actos jurídicos para la transmisión de la propiedad o la titularidad sobre los bienes o derechos fideicomitados, en los casos en los cuales resulte aplicable, así como el proyecto de contrato de fideicomiso base de la emisión.
3. Las emisoras simplificadas de acciones podrán solicitar, obtener y conservar la Inscripción simplificada de acciones, certificados de participación ordinarios que las representen o valores representativos del capital social

de sociedades extranjeras, sujeta a un monto máximo por emisión y acumulado por ejercicio social de hasta 1,250'000,000 de UDIS.

Las emisoras simplificadas de este nivel deberán contar con estados financieros dictaminados por auditor externo independiente, de manera consolidada de los últimos dos ejercicios sociales y los estados financieros trimestrales internos, cuya antigüedad no podrá ser superior al penúltimo trimestre finalizado, previo a la fecha de colocación. Para la inscripción de acciones, las emisoras simplificadas deberán adoptar la modalidad de sociedad anónima promotora de inversión bursátil, implementando como mínimo los elementos de Gobierno Corporativo establecidos en la LMV.

Además, las bolsas de valores y los intermediarios financieros tienen responsabilidades específicas en el proceso de inscripción y colocación de estos valores, asegurando el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Modificaciones al régimen de las Sociedades del Mercado de Valores

Se faculta a las Sociedades Anónimas Bursátiles (SAB) para emitir acciones de capital con derechos diferenciados, con la finalidad de garantizar la conservación del control y la continuidad de las decisiones fundamentales del negocio.

Asimismo, se obliga a las empresas a divulgar al mercado información de la integración de su capital social y los derechos o restricciones de las acciones que emitan, a fin de que los inversionistas cuenten con información veraz y oportuna, para una mejor toma de decisiones.

La Asamblea de Accionistas podrá delegar al Consejo de Administración, la facultad de aumentar el capital social y determinar los términos de la suscripción de acciones, incluyendo la exclusión del derecho de suscripción preferente, y se elimina la prohibición de ofrecer paquetes de acciones diferenciadas para los accionistas.

Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB)

Se elimina la obligación de transitar a la figura de SAB en un plazo de 10 años, o bien cuando el capital contable supere los 250 millones de Unidades de Inversión.

Con esto se pretende que las sociedades maduren en función de la propia naturaleza de su negocio, así como de su ciclo económico, teniendo la opción de mantenerse en dicho régimen.

La Asamblea de Accionistas podrá delegar al Consejo de Administración, la facultad de aumentar el capital social, así como la determinación de los términos de la suscripción de acciones, incluyendo la exclusión del derecho de suscripción preferente.

Con relación a información de sostenibilidad

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), previa opinión de la CNBV y del Banco de México, deberá establecer disposiciones de carácter general en las materias de desarrollo sustentable y sostenible, así como para fortalecer la equidad de género, orientadas a promover, informar y evaluar la adopción de mejores prácticas en dichas materias por parte de las entidades reguladas por esta ley.

En este sentido, el 28 de enero de 2025 se publicaron en el *Diario Oficial de la Federación (DOF)* las disposiciones aplicables a las emisoras de valores y otros participantes en las que se establece la información de sostenibilidad que deben proporcionar a la Comisión para la inscripción de sus valores en el RNV, así como la información periódica a revelar por parte de las emisoras, en aras de contribuir a orientar los flujos de capital hacia inversiones que fomenten el desarrollo económico promoviendo la sostenibilidad ambiental y social, la transparencia y las estrategias de largo plazo en la actividad financiera y económica; además se busca que la información de sostenibilidad de las emisoras sea medible, comparable y alineada con las Normas NIIF de información por revelar sobre sostenibilidad emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad.

Estas disposiciones definen la información de sostenibilidad, a la información sobre los riesgos y oportunidades de la emisora relacionados con la sostenibilidad, que podría esperarse razonablemente que afecten sus flujos de efectivo, su acceso al financiamiento o el costo de capital a corto, medio o largo plazo, y que deberá incluir información sobre la gobernanza, estrategia y gestión sobre dichos riesgos y oportunidades, así como las métricas y objetivos relacionados.

Las emisoras deberán elaborar un informe que contenga la información de sostenibilidad, elaborado de

acuerdo con las Normas NIIF de Información a Revelar sobre Sostenibilidad (Sustainability Disclosures Standard o IFRS, por su nombre en inglés), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (International Sustainability Standards Board o ISSB, por su nombre y siglas en inglés), conformadas por las NIIF S1, *Requerimientos generales para la información financiera a revelar relacionada con la sostenibilidad* y de la NIIF S2, *Información a revelar relacionada con el clima*, así como de las demás normas que emita el ISSB en un futuro.

Tratándose de las entidades financieras que actúen como emisoras, deberán elaborar su información de sostenibilidad de conformidad con la normatividad que al efecto se emita en las disposiciones de carácter general aplicables a cada entidad financiera, dictadas por las autoridades financieras mexicanas competentes, según corresponda. Lo anterior, también resultará aplicable a las emisoras que por medio de sus subsidiarias realicen preponderantemente actividades financieras sujetas a la supervisión de dichas autoridades.

Cláusulas de protección ante tomas hostiles de control

Hay un aumento del *quorum* de votación en contra de las resoluciones tomadas en la Asamblea General de Accionistas, de 5 a 20%, en las que se apruebe la inclusión de cláusulas en los estatutos sociales de las sociedades anónimas bursátiles a efecto de restringir la toma de control.

Cancelación de valores en el Registro Nacional de Valores

Para la cancelación de acciones representativas del capital social emisoras que no les es posible realizar la oferta de adquisición, se otorga la facultad a la CNBV de cancelar dichos valores, lo anterior con la finalidad de evitar se mantengan inscritos de manera indefinida siempre que, a juicio de la Comisión, queden salvaguardados los intereses del público inversionista.

De los requisitos para inscripción y su cancelación del Registro de Asesores en Inversión

Las personas que pretendan registrarse como asesores en inversión deberán contar con los elementos técnicos, así como con la solidez administrativa que les

permitan tener mejores estándares de calidad en sus servicios, en beneficio y protección de los intereses de sus clientes. Por lo tanto, la certificación de asesores en inversión deberá ser otorgada por un organismo autorregulatorio autorizado por la CNBV.

Los asesores de inversión podrán actuar de manera exclusiva como socio fundador de fondos de inversión y prestar el servicio de administración de cartera de activos objeto de inversión.

Conclusión

Las recientes reformas a la LMV en México y la emisión de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras Simplificadas tienen como objetivo principal dinamizar el mercado bursátil y facilitar el acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (PyMES).

Por primera vez, las PyMES mexicanas tienen la oportunidad de obtener financiamiento por medio del mercado bursátil, lo que les permite diversificar sus fuentes de capital y reducir la dependencia de créditos bancarios tradicionales.

Se ha implementado un proceso más ágil y menos costoso para que las empresas inscriban sus valores en el mercado. Este nuevo esquema reduce la burocracia y los tiempos asociados a la emisión de valores, facilitando una incorporación más expedita al mercado bursátil.

La inclusión de más empresas, especialmente PyMES, en el mercado de valores contribuye a diversificar y robustecer el mercado bursátil mexicano, ofreciendo a los inversionistas una gama más amplia de opciones de inversión.

Las casas de bolsa y las bolsas asumen la responsabilidad de asegurar que las empresas cumplan con los criterios necesarios para realizar una emisión pública, garantizando la transparencia y confianza en el mercado.

Estas reformas representan un avance significativo hacia un mercado financiero más inclusivo y dinámico en México, sentando las bases para un crecimiento económico sostenido y una mayor competitividad empresarial. 

Financiamiento para PyMES



C.P.C. Y PCPLD REYNA DELFINA CRUZ LÓPEZ
Integrante de la Comisión Nacional de Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento del IMCP
Asesora independiente
reytrabajo@hotmail.com

Síntesis

El éxito de un negocio depende de cómo gestiona sus oportunidades y vulnerabilidades. La necesidad de financiamiento, aunque parezca una debilidad, puede ser una oportunidad de crecimiento si se analiza correctamente. Desconocer los requisitos para obtenerlo dificulta el proceso, por lo que es clave tratarlo como un proyecto propio, realizando un análisis interno antes de buscar un fondeador. Este artículo ofrece recomendaciones para las micro y pequeñas empresas para la obtención de crédito.

Introducción

El posicionamiento de un negocio depende fundamental e indudablemente de la correcta gestión de sus oportunidades y vulnerabilidades, de ahí que la necesidad de financiamiento que han vivido la mayoría de las empresas en algún momento de su trayectoria, aunque pareciera una vulnerabilidad (por la necesidad de endeudamiento) se puede volver una oportunidad de crecimiento. Pero no basta con la intención del emprendimiento o crecimiento, es necesario realizar un correcto análisis de la situación.

El desconocimiento de las características o requisitos que un solicitante de financiamiento (empresa, ya sea persona física o moral) provoca desgaste durante el proceso; por ello, mi recomendación es dedicarle tiempo como si fuera un proyecto por sí mismo, para que pueda entenderse y atenderse desde el análisis interno antes de salir en busca del fondeador.

Algunos datos interesantes son los que nos comparte el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que, por medio del documento "Censos Económicos" (CE), publicado el 23 de enero 2025 nos indica que, en 2024, en nuestro país había 7,056,499 establecimientos en los que laboraban 36,793,604 personas.

Este total incluye los que iniciaron operaciones en 2024, establecimientos en zonas rurales, los servicios públicos y asociaciones religiosas, así como establecimientos del sector privado y empresas paraestatales, los cuales se distribuyen de la siguiente forma: 95.5% de los establecimientos eran micronegocios y emplearon a 41.5% de las personas ocupadas, la participación de las mujeres en las actividades económicas fue de 43.6%, la más alta registrada hasta ahora por los CE, 101,184 unidades económicas emplearon a personas con algún tipo de discapacidad y como dato interesante, entre 2018 y 2023, el porcentaje de los establecimientos que vendía por internet pasó de 3.0 a 5.5%. Es importante recalcar que la información de estos CE se recabó en 2024, lo cual permite conocer el total de los establecimientos que había en ese año, así como su personal ocupado.

Análisis interno

En este contexto de las MiPyMES y PyMES y la necesidad de solicitud de financiamiento, podrían encontrar dificultades para cumplir con los requisitos exigidos por las instituciones financieras, lo cual crea la incorrecta expectativa de que el financiamiento fuera del sistema financiero se obtendrá de forma menos burocrática o un análisis menos estricto de su información. Como ejemplo podríamos mencionar la no

solicitud del reporte de buró de crédito de la empresa. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el sector no financiero (personas morales o físicas legalmente desarrollando la actividad de préstamos), al no contemplar una regulación tan fortalecida como la que tienen las entidades de sector financiero, lamentablemente da lugar a posibles fraudes o abusos por parte de dichas empresas, por lo que se recomienda ampliamente revisar la formalidad de su operación.

El acceso al financiamiento puede complicarse debido a la documentación y garantías requeridas, parte de los procesos de análisis del fondeador es la entrevista, sin importar si es de sistema financiero o no financiero (existen algunos fondeadores que en líneas de crédito limitadas podrían omitir este proceso), la presentación del objeto del financiamiento, alcance y resultados esperados con el fondeo será un factor importante en la decisión de la entidad fondeadora.

El apalancamiento que produce el financiamiento no es malo, lo malo es no tomar en cuenta los riesgos que podrían afectar la liquidez. Debe analizarse si la integración de un nuevo pasivo realmente resolverá el problema y, sobre todo, que el fondeador en el análisis de la solicitud encuentre los elementos para una respuesta positiva y que, a pesar de los compromisos existentes, no se generará un cuello de botella que podría llevar a la empresa a una situación de impago.

Según el INEGI, en 2024, en nuestro país había 7'056,499 de establecimientos en los que laboraban 36'793,604 personas

Al analizar la situación financiera de una empresa, es fundamental evaluar tanto a clientes como a proveedores. Esto implica revisar el estado de cartera, las cuentas por pagar y la realización y exigibilidad de los activos.

Además de la información financiera sujeta a análisis, cada empresa cuenta con datos que la identifican y respaldan por su trayectoria cualitativa y cuantitativa. Por ello, es esencial mantener siempre actualizado un expediente empresarial básico, que reúna la documentación clave para facilitar expediente empresarial básico.

El expediente es el grupo de documentos básicos que toda empresa debe tener para comenzar un proceso con el fin de solicitar un financiamiento o un apoyo; algunos de los documentos recomendados para mantener en un expediente empresarial son los siguientes:

Expediente empresarial:

•	Acta constitutiva y modificaciones.
•	Poderes otorgados.
•	Alta RFC.
•	Constancia de Situación Fiscal.
•	Opinión de cumplimiento.
•	Fiel vigente.
•	Certificado vigente (CSD).
•	Pagos provisionales con acuses.
•	Declaración anual (con acuse).
•	Declaración informativa operaciones con terceros.
•	Registro patronal.
•	Opinión cumplimiento del IMSS e INFONAVIT.
•	Cumplimiento 32-B Ter del CFF.
•	Reportes financieros (básicos y análisis).
•	Las notas a los estados financieros.
•	Presupuesto.
•	Desarrollo de identidad: misión, visión, valores.
•	Marcas, otras específicas por tipo de giro de las empresas: Registro Sría. Economía.
•	Distintivo de "Hecho en México".
•	Inscripción al Padrón de Exportadores.
•	Alta en el portal de prevención de lavado de dinero.
•	Distintivo de integridad empresarial.
•	Otras opiniones que pudieran ser requeridas de forma específica.

¿A quién recurrir?

El anglicismo *Friends and Family*, que en español significa “amigos y familia” son para las MiPyMES y las PyMES el primer círculo de apoyo financiero, posiblemente con cero o mínima tasa de interés y tal vez sin la obligación de garantizar con algún bien. Cuando el financiamiento es mediante un ente externo (financiero o no financiero), definitivamente el proceso es diferente. Respecto al sector no financiero es importante saber que, aunque no tienen el mismo nivel de obligaciones que los entes de sector financiero, como los bancos o las SOFOMES ENR, sí cuentan con una regulación básica, algo importante de mencionar es que no se encuentran bajo la supervisión de la Condusef (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros).

Algunos de los organismos que regulan las operaciones a empresas fondeadoras en Mexico son los siguientes:

Área de las entidades	Sector financiero	Sector no financiero
Operación	CNBV	No tiene
Defensa de usuarios	Condusef	Profeco
Cumplimiento fiscal	SAT	SAT
Prevención de lavado de dinero	CNBV	SAT

Revisar y confirmar a qué tipo de sector que pertenece la entidad fondeadora no elimina el riesgo de fraude, pero definitivamente lo minimiza o, por lo menos, podemos asegurarnos de que tiene un cumplimiento básico regulatorio y que, en caso de controversia, podríamos acercarnos a alguno de los órganos para protección del usuario. Existen también los financiamientos mediante el gobierno, de acuerdo con el sector al que se pertenezca y a los programas que el gobierno haya autorizado para ese sector.

¿Cuáles son las opciones?

Es normal pensar en el banco cuando queremos un crédito, pero existen otras opciones, aquí presentamos algunas.

Bancos comerciales (crédito bancario)

Los bancos comerciales son una fuente tradicional de financiamiento para las PyMES. Ofrecen productos como:

- **Préstamos a corto y largo plazo.** Para cubrir necesidades de capital de trabajo o para inversiones en activos fijos.
- **Líneas de crédito.** Flexibilidad para acceder a fondos cuando sea necesario.

El acceso al financiamiento puede complicarse debido a la documentación y garantías requeridas

- **Tarjetas empresariales.** Útiles para gastos operativos.
- **Carta de crédito.** Orden condicionada de pago que recibe un banco de pagar a un beneficiario (vendedor) por cuenta y orden de un ordenante (comprador) por medio de un banco corresponsal, contra la presentación de determinados documentos de embarque o entrega de servicios.
- **Factoraje financiero.** Es un mecanismo de financiamiento a corto plazo mediante el cual una empresa comercial, industrial, de servicios o persona física con actividad empresarial, realiza la venta de sus cuentas por cobrar vigentes a una empresa de factoraje
- **Instituciones de desarrollo.** Existen instituciones gubernamentales que apoyan a las PyMES con financiamiento:
 - » **NAFIN (Nacional Financiera).** Ofrece programas de crédito y garantías para facilitar el acceso a financiamiento.
 - » **Bancomext (Banco Nacional de Comercio Exterior).** Apoya a las PyMES involucradas en comercio internacional.
 - » **Crowdfunding:**
 - El *crowdfunding* es una opción innovadora de financiamiento colectivo por medio de plataformas en línea. Permite a las PyMES captar recursos de un amplio grupo de pequeños inversionistas.
 - » **Capital de riesgo:**
 - El capital de riesgo es una alternativa para PyMES con alto potencial de crecimiento. Los inversionistas aportan capital a cambio de participación accionaria, apoyando en su expansión y desarrollo.
 - Incubadoras y aceleradoras.
 - Fondos de capital de riesgo.
 - Business Angels o inversores privados.
 - Préstamos entre particulares.

Microfinancieras

Las microfinancieras proporcionan préstamos de menor cuantía que son más accesibles para las microempresas. Aunque las tasas de interés pueden ser más altas, son una opción viable para quienes no califican para créditos bancarios tradicionales.

- **La letra chiquita.** La necesidad, la premura, el costo de oportunidad de no aprovechar una buena compra de inventario, en fin, varios factores que parecerían más importantes que las condiciones generales y específicas del financiamiento podrían generar a futuro un problema mayor que el que se intentó solucionar; es decir, no debemos olvidar el análisis de los siguientes conceptos: plazo, importe de pagos, tasa de interés, tasa por cualquier tipo de penalización, garantía, penalización y sanción.

Conclusión

El crédito no es malo, lo malo es no tener los elementos suficientes para entender cuáles son las opciones que se adaptan a nuestras necesidades y capacidades y qué condiciones o requisitos podemos cumplir.

No quiero dejar de mencionar la existencia, hasta 2024 del “Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2020-2024”, en el que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público presentó la estrategia gubernamental para fortalecer el acceso al crédito en sectores clave, incluidas las PyMES. El fin era fomentar la inclusión financiera con el fortalecimiento de instituciones públicas como la Banca de Desarrollo y la digitalización de trámites para reducir la burocracia y facilitar el acceso a financiamiento formal, así como mejorar las condiciones de los créditos otorgados a las PyMES.

Por último, no podemos dejar de reconocer el valor del empresario (líder de una MiPyME o una PyME), todo un caballero de la mesa redonda del rey Arturo, listo para la batalla, fiel a su sueño y, sobre todo, leal a la participación en la economía de este país, éxito siempre. ☺

Fuentes consultadas

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE_2024_RO_Nal.pdf
https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/pronafide/pronafide2020.pdf
<https://www.gob.mx/tramites/economia>
<https://www.gob.mx/bancomext/acciones-y-programas/cartas-de-credito-preguntas-frecuentes>

Novedad editorial



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

El aliado estratégico de México

De venta en

Tienda
en línea



libreria@imcp.com.mx
informes@imcp.org.mx



Tel. 55 1105 1920



tienda.imcp.org.mx

Sensibilización de los empresarios sobre el Gobierno Corporativo en las PyMES



L.C. Y MTRO. TOMÁS ROSALES MENDIETA
Integrante de la Comisión Técnica de Finanzas y Sistema Financiero del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
Profesor Titular de tiempo completo de la UNAM
trosales@fca.unam.mx
tto2001@icloud.com

Síntesis

El Gobierno Corporativo de las PyMES enfrenta desafíos como los costos de implementación, resistencia al cambio y falta de cultura empresarial para adoptar y crear buenas prácticas que promuevan empresas sostenibles y empresarios profesionales. Es esencial educar a los empresarios en la cultura del buen gobierno con apoyo de universidades, gremio contable y gobierno para asegurar su desarrollo.

Introducción

El Gobierno Corporativo se ha convertido en un pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en el mundo moderno, ya que incluyen una serie de procesos, políticas y estructuras que regulan la manera en que las empresas son dirigidas y controladas con profesionalismo y cuerpos colegiados.

A pesar de su importancia en grandes corporaciones, este concepto ha sido, en general, más relegado en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), en donde los empresarios a menudo se enfocan exclusivamente en la operación y crecimiento económico a corto plazo, ya que la mayoría tiene un hombre orquesta y ejecuta casi todas las actividades relevantes de su empresa. Cuando falta un hombre orquesta, la empresa suele terminar muy pronto y es ahí donde se dan cuenta de lo valioso que resulta el Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo se refiere al conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la gestión y el control de una empresa. Incluye aspectos como la estructura de la Junta Directiva, la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la protección de los intereses de los accionistas y otras partes interesadas.¹

La adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las PyMES puede ser fundamental para su sostenibilidad a largo plazo, el fortalecimiento de su competitividad y la mejora de la confianza de los inversionistas y terceros interesados en el camino del crecimiento organizacional. Por esta razón, se analiza la sensibilización de los empresarios sobre la importancia del Gobierno Corporativo, los beneficios que este trae, y los principales obstáculos que enfrentan las PyMES para implementarlo.

El Gobierno Corporativo en las PyMES

En una PyME, las decisiones a menudo son tomadas por una persona, lo que puede generar riesgos como la falta de transparencia y la escasa rendición de cuentas, al mismo tiempo que es muy práctico por lo barato y lo eficiente para evitar una burocracia administrativa. De ahí surge la necesidad de formalizar mecanismos de control y supervisión para mitigar estos riesgos negativos y apoyar a la profesionalización de la empresa conforme va ampliando sus procesos y actividades.

El Gobierno Corporativo es esencial no solo en las grandes corporaciones, sino también en las PyMES, ya que contribuye a la creación de un marco normativo que mejora las prácticas empresariales. Entre las principales características de un buen Gobierno Corporativo se encuentran: la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas ante los accionistas, la adopción de principios éticos en la gestión, y la creación de estructuras formales de control.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que puede traer para las empresas pequeñas, muchas de ellas aún no cuentan con estructuras de Gobierno



“El Gobierno Corporativo mejora la competitividad y sostenibilidad de las PyMES, y los beneficios que ofrece son significativos a corto y a largo plazo”

Corporativo formales. Esto se debe a la percepción de que su implementación implica elevados costos administrativos y operacionales sin un beneficio claro para la PyME.

La sensibilización de los empresarios es un elemento clave para la implementación del Gobierno Corporativo

Una de las principales barreras para la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en empresas pequeñas es la falta de sensibilización de los empresarios sobre las ventajas de una organización profesional contrastada contra la disminución del poder personal del dueño-director. Muchos consideran que su empresa no necesita de estas estructuras formales, ya que el número de accionistas es limitado, y las decisiones se toman en un entorno más cerrado y personalista. No obstante, esta visión puede limitar el potencial de crecimiento y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Para sensibilizar a los empresarios sobre la importancia del Gobierno Corporativo, es fundamental comprender los beneficios que este ofrece, no solo en términos de control, sino también de competitividad. El Gobierno Corporativo adecuado puede mejorar la relación con los inversionistas, otorgar credibilidad ante clientes y proveedores, y facilitar el acceso a financiamiento en condiciones favorables. Además, la implementación de buenas prácticas de gobierno fomenta la ética empresarial y ayuda a resolver de manera colegiada los posibles conflictos en la PyME.

A pesar de esto, el desconocimiento sobre los mecanismos de gobernanza y el temor a que su implementación sea compleja o costosa siguen siendo barreras importantes. Es esencial que las instituciones educativas, asociaciones empresariales y organismos gubernamentales desempeñen un papel activo en la difusión de información sobre la relevancia del Gobierno Corporativo. Asimismo, es necesario un gran esfuerzo de la profesión contable

organizada desde el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) para fomentar el uso de las mejores prácticas del Gobierno Corporativo.

Beneficios del Gobierno Corporativo para las PyMES

Los beneficios tangibles con la implementación del Gobierno Corporativo en las PyMES y que contribuyen a su crecimiento y estabilidad se pueden enunciar en:

- **Mejora la toma de decisiones.** La formalización de los procesos de toma de decisiones mejora la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la empresa, lo que permite que las decisiones eviten conflictos al ser más equilibradas.
- **Financiamiento.** Las empresas con buenas prácticas de Gobierno Corporativo son percibidas como más confiables por los bancos y otras entidades financieras, lo que facilita el acceso a crédito y otros recursos financieros al contar con mejores procesos para demostrar su salud operativa y financiera.
- **Mejor gestión del riesgo.** Básicamente por la profesionalización de su gobierno y la mejora de la calidad de operación interna.
- **Fortalecimiento de la competitividad.** El Gobierno Corporativo fomenta una estructura organizacional más eficiente, lo que a su vez mejora la competitividad y la capacidad de innovación de la empresa al permitir que el empresario y hombre orquesta pueda delegar responsabilidades y crecer la empresa de manera más sana.
- **Aumento de la confianza.** La transparencia y el cumplimiento de normas éticas generan un ambiente de confianza, tanto dentro de la organización como en sus relaciones con clientes, proveedores y socios; sobre todo, evitan los posibles actos de injusticias que se dan al concentrar el poder de gestión de una organización.

“La implementación de buenas prácticas de gobierno fomenta la ética empresarial y ayuda a resolver de manera colegiada los posibles conflictos en la PyME”

Desafíos del Gobierno Corporativo en las PyMES

A pesar de los claros beneficios, existen varios desafíos que dificultan la implementación del Gobierno Corporativo en las pequeñas empresas. Entre estos desafíos se encuentran:

- **Percepción de altos costos.** Muchos empresarios creen que implementar prácticas de Gobierno Corporativo es costoso y que solo es accesible para grandes empresas con presupuestos más amplios. No obstante, existen soluciones adaptadas a las necesidades de las PyMES, como los protocolos de buen gobierno más simples.
- **Resistencia al cambio.** Las PyMES suelen ser dirigidas por empresarios que, al estar al mando desde el principio, pueden ser reacios a delegar funciones o a modificar su estilo de gestión. En tanto, es una estructura personal reducida también se incrementan las costumbres y los hábitos que son complicados de modificar.
- **Falta de conocimiento.** Muchos empresarios desconocen la importancia del Gobierno Corporativo y sus beneficios a largo plazo, por su focalización en el logro de la supervivencia de las empresas en sus etapas iniciales y cuando la organización es pequeña.

El papel de las instituciones de apoyo en la sensibilización empresarial

Las políticas públicas también pueden fomentar la implementación de buenas prácticas por medio de incentivos y programas de capacitación accesibles. Es vital que las PyMES reciban apoyo técnico y asesoría para aplicar soluciones que sean adecuadas a su contexto específico. Asimismo, es menester que los empresarios y el ecosistema de las PyMES incorporen como primer paso, los protocolos familiares según se expresa en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, del Consejo Coordinador Empresarial. Este es un primer escalón hacia las buenas prácticas que requerirán de mayor esfuerzo y, en algunos casos, de inversión y capacitación al personal de la estructura de la PyME.

Los protocolos fundamentales en las etapas iniciales de las PyMES están referidos a la sucesión de la familia en la empresa, la delimitación de los socios o accionistas en la empresa familiar, las reglas básicas en la conformación del Consejo de Administración, la separación entre el Consejo de Administración y los directivos de la PyME, las reglas y mecanismos para solución de conflictos y mecanismos de comunicación formales, e incluso especificar las condiciones para que los familiares trabajen en la sociedad.

Todos estos protocolos son económicos en su creación, a la vez, que resultan muy importantes en estas primeras crisis de las PyMES, ya que evitarán muchos dolores de cabeza y conflictos familiares que puedan llevarse más allá de la misma empresa.

Conclusión

El Gobierno Corporativo es esencial para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas, aun cuando su implementación pueda parecer innecesaria o costosa para los empresarios, los beneficios que ofrece son significativos tanto a corto como a largo plazo.

Es fundamental que los empresarios se sensibilicen sobre la importancia de estructurar de manera adecuada el Gobierno Corporativo de sus empresas para fortalecer su competitividad, reducir riesgos y facilitar el acceso a financiamiento desde los protocolos iniciales, el acuerdo de socios fundadores, y de ahí hacia adelante en las mejores prácticas conforme el tamaño y necesidades de la PyME van extendiendo su tamaño y complejidad.

Por lo tanto, es muy importante la promoción de una cultura de buen gobierno en el sector de las PyMES, tanto por parte de las instituciones educativas como de los organismos de apoyo empresarial, gremial y de gobierno para asegurar un futuro próspero y sostenible para estas empresas, la protección de los empleos y la creación de la riqueza en la economía mexicana.

1 OECD (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.

Fuentes consultadas

- Consejo Coordinador Empresarial (2025). *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. México: CCE.
- Garrido, J., & Sánchez, M. (2021). *Gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas: Retos y oportunidades*. Editorial Académica Española.
- Moreno, R., & Álvarez, F. (2020). *La implementación del Gobierno Corporativo en PyMES: Un enfoque práctico*. Ediciones Contables.
- OECD (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Capacitación en Gobierno Corporativo para PyMES*. <https://www.ilo.org>
- Pérez, E. (2019). *Gobernanza empresarial: estrategias para pequeñas empresas*. Universidad de Negocios Editorial.
- Rodríguez, V., y García, L. (2022). La importancia de la ética y la transparencia en las pequeñas empresas. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-145.

“ Las empresas con buenas prácticas de Gobierno Corporativo son percibidas como más confiables por los bancos y otras entidades financieras

“ Es esencial que las instituciones educativas, asociaciones empresariales y organismos gubernamentales desempeñen un papel activo en la difusión de información sobre la relevancia del Gobierno Corporativo

Emprender o invertir en bolsa

DR. CARLOS ENRIQUE PACHECO COELLO
Docente, Consultor, Investigador
pcoello@correo.uady.mx

¿Qué beneficia más al crecimiento microeconómico?

En mis experiencias impartiendo educación financiera, he notado que muchos colegas se enfocan exclusivamente en inversiones en la bolsa de valores e incluso en criptomonedas. Sin embargo, esto me genera cierta incomodidad, pues he visto casos en los que algunos profesionales invierten en activos de alto riesgo utilizando recursos que no les pertenecen, sino que son de la empresa para la que trabajan. Cuando los dueños descubren estas prácticas, las consecuencias suelen ser el despido por una mala gestión de los fondos ajenos.

Invertir en la bolsa

Analicemos el tema sin influir en la mente de los inversionistas. La bolsa de valores es un mercado

donde se compran y venden instrumentos financieros. En el mercado primario, se emiten los valores para obtener financiamiento, mientras que en el mercado secundario (la bolsa de valores) estos títulos se negocian.

La dinámica de precios es sencilla: si hay más compradores, los precios suben; si hay más vendedores, los precios bajan. Es importante estar alerta ante manipulaciones del mercado.

Emprender en el sector de la construcción

La industria de la construcción es un pilar clave en la economía, ya que no solo satisface necesidades habitacionales, sino que también genera empleo, fortalece las cadenas productivas y promueve el desarrollo urbano. Para este análisis, consideremos una empresa dedicada a la construcción de viviendas, fraccionamientos y condominios.

Es importante aclarar que la plusvalía solo se materializa cuando se vende el inmueble, ya que el valor de un terreno o una vivienda es subjetivo y puede ser afectado por percepciones de exclusividad, lo que a su vez impacta el impuesto predial.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el sector de la construcción representa 7.5% del Producto Interno Bruto (PIB), incluyendo desde pequeñas hasta grandes desarrolladoras.

En muchos casos, la expansión urbana implica la transformación de tierras ejidales, con lo cual se desplaza a los campesinos que, en ocasiones, terminan emigrando o convirtiéndose en albañiles.

Lejos de desanimar, este artículo busca contrastar las ventajas y desventajas de invertir en bolsa frente a emprender en la construcción.

Beneficios y retos del sector de la construcción

Beneficios:

- Genera empleo directo e indirecto en múltiples industrias (cemento, acero, ladrillos, etcétera).
- Impulsa el desarrollo de infraestructura urbana.

- Fortalece la economía local al dinamizar diferentes sectores productivos.

Retos:

- Trámites regulatorios y licencias prolongadas.
- Volatilidad en los precios de materiales como el acero y el cemento.
- La necesidad de equilibrar accesibilidad, calidad y sostenibilidad en la construcción de viviendas.

A modo de experiencia personal, he realizado cálculos de costos para fraccionamientos sin incluir elementos como calles, parques o áreas religiosas, determinando así precios adecuados para cada vivienda. Considero que un error común en la enseñanza universitaria es seguir utilizando fórmulas tradicionales sin adaptarlas a la realidad del sector, lo que impide una comprensión profunda de la estructura de costos. Además, el PIB no es el mejor indicador del desarrollo económico; una mejor medida sería el bienestar de cada persona u hogar.

Conclusión

Si se decide invertir en bolsa, podría obtenerse capital de manera más rápida, pero se dependería de factores externos como la volatilidad del mercado global y se perdería la oportunidad de generar empleos locales.

Por otro lado, emprender en construcción puede inmovilizar capital por largos periodos, aunque en la práctica muchas constructoras trasladan la inversión a los bancos, que a su vez la reinvierten en otros instrumentos.

Lo mejor es una estrategia combinada: utilizar la bolsa para generar capital rápido y emprender en la construcción para lograr estabilidad y desarrollo microeconómico a largo plazo. No obstante, ambas opciones tienen riesgos, como lo demuestran eventos recientes en mercados inmobiliarios y financieros.

Finalmente, es preocupante que muchos docentes fomenten la inversión en bolsa o criptomonedas sin enseñar a los jóvenes a reflexionar sobre costos y beneficios. Esto es un problema, pues limita su capacidad de análisis para impulsar primero el crecimiento microeconómico y luego el macroeconómico. Es fundamental que las estrategias financieras sean enseñadas con una visión integral y sostenible. ☞

Mejoras a las NIF 2025

Por bonificaciones, descuentos y devoluciones sobre ingresos

L.C.C. Y MTRO. JOSÉ LONGINOS DEL CARMEN
GONZÁLEZ SÁNCHEZ
Miembro del Comité Técnico Consultivo
NIF del CINIF
jose.longinosg@gmail.com

Como parte de las mejoras a las Normas de Información Financiera (NIF) para 2025, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y Sostenibilidad (CINIF) realizó modificaciones en lo correspondiente a las bonificaciones, descuentos y devoluciones a fin de que ya no se presenten desglosadas en un reglón por separado disminuyendo los ingresos en el estado de resultados o estado de resultado integral.

Entendemos que tales bonificaciones, descuentos y devoluciones son disminuciones de las ventas; en el caso de las bonificaciones con un origen en un incentivo por compras de gran volumen a manera de incentivo o premios al llegar a alguna meta por cada adquisición.

En el caso de descuentos, se tienen diversos motivos, por ejemplo, el pronto pago de forma directa o mediante rangos o puntos de lealtad, y las devoluciones estarían a consideración de los clientes al no satisfacer sus requerimientos y no ser necesaria ya la mercancía o penalizaciones que implican un reembolso. Sin embargo, todo esto tiene consecuencia en una reducción de los ingresos, y al conjunto de bonificaciones, descuentos y devoluciones se les referirá en adelante como *descuentos*.

En términos de la NIF D-1, *Ingresos por contratos con clientes*, se indica que los descuentos los recibe un cliente al adquirir bienes o servicios si la suma de sus precios de venta independientes, según el contrato, supera la contraprestación acordada. Es necesario recordar que un contrato es un acuerdo que crea derechos y obligaciones y que puede ser por escrito u oral, incluso la práctica de negocios puede contener implícito un contrato, por lo que esta NIF es aplicable a las entidades que obtengan ingresos como parte de sus actividades principales y no solo mediante contratos por escrito.

Se considera que los descuentos son contraprestaciones variables, debido a que no están pactados desde el inicio del contrato e implica una estimación, ya que dependen de si habrá o no algún suceso en el futuro que dé lugar a una disminución del ingreso, para tal estimación es recomendable que se tome en cuenta no solo la experiencia de años anteriores a partir de cifras ya conocidas y proyectadas, sino incluso el ambiente en el que se opera; es decir, las circunstancias que pueden afectar de forma directa o indirecta a la entidad o al sistema en que se encuentra.

La NIF D-1 establece que los descuentos deben asignarse proporcionalmente a las obligaciones del contrato, es decir, a todos los bienes y servicios vendidos. Sin embargo, en algunos casos, una entidad puede vender varios productos y contar con evidencia de que el descuento aplica solo a uno o a algunos de ellos, pero no a todos. En ambos escenarios, ya sea que el descuento se distribuya proporcionalmente o se aplique solo a ciertos productos, este debe considerarse al determinar el precio de venta. Como resultado, el ingreso se reconoce de forma neta, sin necesidad de desglosar los descuentos por separado.

Aunado a lo anterior, la NIF D-1 también señala que la entidad debe reconocer como ingreso el precio de una transacción, pero sin contemplar contraprestaciones de tipo variable, recordemos que en ellas se encuentran los descuentos. Este punto resulta relevante debido a que la visión que se tiene de los ingresos es a partir del precio de venta neto, no bruto, el cual se ve afectado por bonificaciones, descuentos o devoluciones y de este precio se obtiene el total que debe ser reconocido como ingreso a partir del volumen de unidades vendidas o servicios prestados. Cabe señalar que esta forma de reconocimiento converge con lo establecido en la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) 15, *Ingresos por contratos con clientes*.

Es preciso retomar los cinco pasos de la NIF D-1:

1. Identificar el contrato.
2. Identificar las obligaciones a cumplir en el contrato.
3. Determinar el precio de la transacción.

4. Asignar el precio de la transacción entre las obligaciones a cumplir del contrato.

5. Reconocer el ingreso cuando o a medida que se satisface la obligación a cumplir.

Los descuentos surgen del número dos al indicar las condiciones del contrato y la forma en que esto procedería, lo cual incluye a los descuentos. En el número tres, el precio de venta se determina de forma neta (al reducir los descuentos que se estiman); en el número cuatro los descuentos son asignados; en el número cinco se reconoce el ingreso solo cuando se haya satisfecho la obligación o se estima que esta se ha cumplido en algún grado de avance, momento en que los descuentos ya fueron aplicados o existe mayor evidencia en cómo procedieron.

Esto nos muestra que, en el caso de contraprestaciones variables como los descuentos, los ingresos reconocidos son estimados, por lo que no corresponde registrarlos de forma bruta ni separada. Desde la formulación del contrato y sus condiciones, se establecen los elementos necesarios para que el Contador pueda prever y determinar el tratamiento contable adecuado para cada operación con contraprestaciones variables, así como las necesidades de información derivadas. Por ello, es fundamental conocer a fondo la operación de la entidad para identificar a los participantes del contrato, no solo en cuanto a sus derechos y obligaciones, sino también en sus dinámicas implícitas o prácticas habituales, ya que estos factores pueden influir en el reconocimiento contable.

Los ingresos se presentan y revelan en atención a lo que precisa tanto la NIF D-1 como la NIF B-3, *Estado de resultados* y la NIF B-16, *Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos*; al respecto, en las mejoras a las NIF 2025 se determinó la necesidad de cambiar lo que se hacía anteriormente y que permitía presentar por separado los descuentos de los ingresos. Ahora solo se exhiben los ingresos de forma neta, es decir, sin considerar por separado los descuentos. Sin embargo, debido a que el importe de las bonificaciones, descuentos y devoluciones puede ser información útil para analizar, por parte de los usuarios de la información financiera, se permite que, en las notas a los estados financieros, se haga este desglose.

Todo lo anterior, de acuerdo con las necesidades que determine el Contador en cada caso, a partir de su juicio profesional, por lo que es recomendable que, en cada caso, se analicen las circunstancias de la entidad, los requerimientos de los diferentes tipos de usuarios, así como la relevancia que tendrían los datos y los efectos que se podrían tener al omitir la información. Por ello, es menester la importancia relativa que debe ser un elemento primordial por considerar en la decisión que se tome al respecto.

Por último, se debe tomar en cuenta que el tratamiento de los descuentos es en atención a la sustancia económica, lo cual implica que los aspectos legales o fiscales estén supeditados a la esencia económica de la operación, de tal suerte que uno sea el tratamiento contable con apego a NIF y otro el efecto fiscal, sin pretender que ambos coincidan.

La modificación mencionada a las NIF entró en vigor a partir del 1 de enero de 2025, por lo que es recomendable tomar las previsiones necesarias en materia contable, operativa y de comunicación a los usuarios, con el fin de que los estados financieros cumplan con lo previsto en la normatividad y contribuyan a la correcta toma de decisiones. 



DIPLOMADO

para el Examen de Certificación de la Contaduría Pública

¡Aprovecha
20%
de descuento!

Escanea para
más información



Tiene como objetivo prepararte de manera autogestiva para
presentar el Examen Uniforme de Certificación

Dividido en 3 áreas de conocimiento



Duración
6 meses



Puntos DPC
160 puntos, válidos para la
Certificación General



Acceso a plataforma
24 horas / 7 días a la semana desde cualquier lugar



Módulos
El acceso estará con un calendario fijo para la apertura y cierre
de cada módulo

1 Aseguramiento y otros Servicios
Relacionados

2 Normatividad Financiera
y Gestión Financiera

3 Cumplimiento Fiscal

Cambios de Consejos Directivos de Colegios Federados

Cada relevo en los Consejos Directivos marca el comienzo de un nuevo capítulo en la historia de nuestros Colegios Federados. Somos una gran familia en el IMCP y nos llena de orgullo ver cómo, año tras año, fortalecemos esta identidad con unidad y compromiso. Agradecemos a quienes concluyen su gestión por su dedicación y legado, y damos la bienvenida a quienes inician esta nueva etapa, seguros de que su liderazgo seguirá consolidando nuestra comunidad.

28 de febrero. Colegio de Contadores Públicos de Celaya, A.C.:

- C.P.C. Alma Delia Murillo Ledezma, Presidenta saliente.
- C.P.C. Gerardo Arredondo Segura, Presidente entrante.

1 de marzo. Instituto de Contadores Públicos de Tabasco, A.C.:

- C.P.C. y MAUD Andrés Castellanos Salazar, Presidente saliente.
- C.P.C. y L.D. María del Rosario García Anot, Presidenta entrante.

6 de marzo. Colegio de Contadores Públicos del Estado de Oaxaca, A.C.:

- C.P.C. Marcelo Martínez Chávez, Presidente saliente.
- C.P.C. Lilia Hernández Díaz, Presidenta entrante.

7 de marzo. Instituto Mexicano de Contadores Públicos de Baja California Sur, A.C.:

- C.P.C. Leonardo Alberto Rojas Villavicencio, Presidente saliente.
- C.P.C. Mario Alberto Cuadras Álvarez, Presidente entrante.

8 de marzo. Instituto Mexicano de Contadores Públicos de Los Cabos, A.C.:

- L.C.P. Óscar Alonso Sánchez Hernández, Presidente saliente.
- C.P.C. Esteban Solano Reséndiz, Presidente entrante.

20 de marzo. Colegio de Contadores Públicos de Cd. del Carmen, A.C.:

- C.P.C., L.D. y Dr. José del Carmen Díaz Alejo, Presidente saliente.
- M.I. y PCFI Luis Carlos Campos Sánchez, Presidente entrante.

22 de marzo. Colegio de Contadores Públicos Santa Fe de Guanajuato, A.C.:

- C.P.C. y M.A. Germán Ricardo Machuca Rangel, Presidente saliente.
- C.P. César Eduardo Sánchez Márquez, Presidente entrante.

Jornada Fiscal y de Seguridad Social Regional Centro-Istmo-Peninsular, Oaxaca

6 de marzo. Durante la inauguración de la X Jornada Regional Fiscal y de Seguridad Social Zona Centro-Istmo-Peninsular 2025, el Presidente del IMCP, el C.P. PCFI Héctor Amaya, destacó la calidad de los conferenciantes y la importancia del evento para la actualización profesional. Asimismo, agradeció a la Universidad Regional del Sureste (URSE), Campus Rosario, por ser sede de este espacio de análisis y aprendizaje.



Presentación del libro *Ley del Impuesto Sobre la Renta. Texto y comentarios 2025*

19 de marzo. Teniendo como sede el Senado de la República, se presentó el libro *Ley del Impuesto Sobre la Renta. Texto y comentarios 2025*, desarrollado anualmente por la Comisión Fiscal del IMCP. Además de nuestro Presidente, el C.P. PCFI Héctor Amaya, participaron los Vicepresidentes de Relaciones y Difusión y de Fiscal, Dr. Rodolfo Servín y L.C.P. y PCFI Rolando Silva, respectivamente; así como la Lic. Diana Bernal, ex titular de PRODECON, el Senador Ricardo Anaya y miembros de la Comisión Fiscal. En nombre del IMCP agradecemos al Senado por brindarnos este espacio y las facilidades para llevar a cabo este importante evento.

Jóvenes IMCP y CCPY celebran Día Universitario 2025

12 de marzo. Jóvenes IMCP y el Colegio de Contadores Públicos de Yucatán (CCPY) organizaron el Día Universitario 2025, un espacio para conectar a los estudiantes con la vida colegiada y su desarrollo profesional. Agradecemos a la Universidad Autónoma de Yucatán y la Universidad Marista de Mérida por su apoyo, así como a los conferenciantes por compartir su conocimiento sobre temas clave para el futuro de la profesión.



Charla en la Universidad Intercontinental

18 de marzo. El Presidente del IMCP, C.P. PCFI Héctor Amaya, visitó la Universidad Intercontinental para dialogar con estudiantes de Administración, Dirección Estratégica, Contaduría y Finanzas. En su mensaje, destacó la importancia de estas disciplinas en el desarrollo empresarial y financiero de México. También se reunió brevemente con el Rector de esa casa de estudios, el Mtro. Hugo Avendaño.



"2º Congreso Estudiantil de Contaduría 2025 Sección Noroeste: Conectando mentes, construyendo el futuro"

13 de marzo. Con el objetivo de vincular a las nuevas generaciones con la práctica profesional, el IMCP participó en el "2º Congreso Estudiantil de Contaduría 2025 Sección Noroeste: Conectando mentes, construyendo el futuro". Al inaugurarlo, nuestro Presidente, el C.P. PCFI Héctor Amaya, destacó el compromiso de la Contaduría como la profesión mejor organizada del país, resaltando la importancia de aprender y fortalecernos constantemente. Agradecemos al Colegio de Contadores Públicos de Culiacán, al Comité Universitario y a los ponentes por hacer posible este evento.



Conferencia de prensa y firma de convenio - Universidad La Salle

19 de marzo. El IMCP celebró la firma de un convenio de colaboración con la Universidad La Salle México, reafirmando su compromiso con la educación y el desarrollo profesional de las nuevas generaciones de Contadores. En este marco, se llevó a cabo también nuestra conferencia de prensa mensual, fortaleciendo el vínculo entre la academia y la práctica profesional. Agradecemos a la Universidad La Salle por todas sus atenciones.



Junta del CEN

28 de marzo. Con gran entusiasmo, celebramos la 5ª Junta del Comité Ejecutivo Nacional en el Colegio de Contadores Públicos de Mexicali. Agradecemos a la presidenta de esta Federada, la C.P. María Yazmín Manríquez Peraza, por su cálida hospitalidad. En este marco, formalizamos un convenio de colaboración con CETYS Universidad, fortaleciendo la relación entre la academia y la práctica contable. Con este acuerdo, reafirmamos nuestro compromiso con la educación, el desarrollo profesional y el impulso a las nuevas generaciones.



El procedimiento de liquidación simplificada de sociedades

C.P.C. NOÉ HERNÁNDEZ ORTIZ
Socio en Hernández Ortiz y García Montiel, S.C.
noe@hoygm.com

Con motivo de la reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), en el año 2018 se adicionaron los artículos 249 Bis y 249 Bis I, los cuales permiten, en sus supuestos, liquidar vía portal electrónico a las sociedades mercantiles.¹

Si bien la Regla 2.5.17 de la Resolución Miscelánea Fiscal (RMF) para 2025, refiere la disolución y liquidación de sociedades por vía electrónica, esta hace mención del portal www.gob.mx/tuempresa, el cual, hasta la fecha del presente artículo, no se encuentra activo, por lo cual se estima que debemos consultar el portal www.psm.economia.gob.mx que corresponde a las publicaciones de las sociedades mercantiles.

Como se mencionó, existen requisitos de procedibilidad para llevar a cabo una liquidación de las sociedades mercantiles, sin que esto implique el procedimiento general previsto en la LGSM y la multiplicidad de trámites que prevén las fichas de trámite 85/CFF y 82/CFF del Anexo 1-A de la RMF para 2025.

Los requisitos consisten en lo siguiente:

- Que las sociedades mercantiles solo podrán estar integradas por socios o accionistas y personas físicas.
- Que se hayan publicado en el sistema electrónico de la Secretaría de Economía del libro especial de socios o de acciones con anticipación a 15 días hábiles previos a la fecha de la asamblea de disolución.
- Que la sociedad no se encuentre realizando operaciones ni haya emitido facturas en los últimos dos años.

- Estar al corriente de obligaciones fiscales, seguridad social y laborales.
- No posea obligaciones pecuniarias con terceros.
- Que los socios no se encuentren sujetos a proceso penal por delitos fiscales o patrimoniales.
- No se encuentre en concurso mercantil y no pertenezca al sistema financiero mexicano.

Una vez que el SAT verifique que dichas personas se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, se ajusten a la normatividad fiscal aplicable, no se encuentren en facultades de comprobación por la autoridad fiscal y hayan indicado en el mencionado portal que su domicilio fiscal es el mismo que se encuentra registrado en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), podrán quedar relevados de presentar tanto el aviso de inicio de liquidación como el de cancelación en el Registro Federal de Causantes (RFC) por liquidación total de activo, lo cual puede constituir un importante ahorro de tiempo.

Existen ciertos procedimientos que deben realizarse en el portal de la Secretaría de Economía. Sin embargo, este trámite facilita la liquidación de sociedades inactivas por al menos dos años antes de su disolución. Además, elimina costos notariales, pero requiere la participación de todos los socios o accionistas, ya que es necesario el uso de su firma electrónica.¹

¹ Dicha reforma motivó la expedición del Acuerdo que modifica al diverso mediante el cual se establece el Sistema Electrónico de Publicaciones de Sociedades Mercantiles y las disposiciones para su operación, de fecha 24 de julio de 2018 en el *Diario Oficial de la Federación* y que corresponde al portal: www.psm.economia.gob.mx



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

El aliado estratégico de México

Día de las
Madres

Día del
Contador
Público

**Mayo
viene con
increíbles
descuentos**

**¡No te pierdas nuestras
promociones!**

Día del
Maestro

Día del
Estudiante

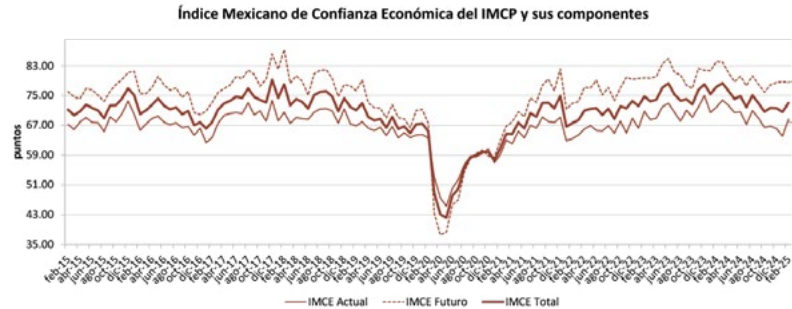
Índice de febrero

Lic. ERNESTO O´FARRILL SANTOSCOY
Presidente de Bursamétrica
Colaboración especial de la Lic. Sofía Santoscoy Pineda

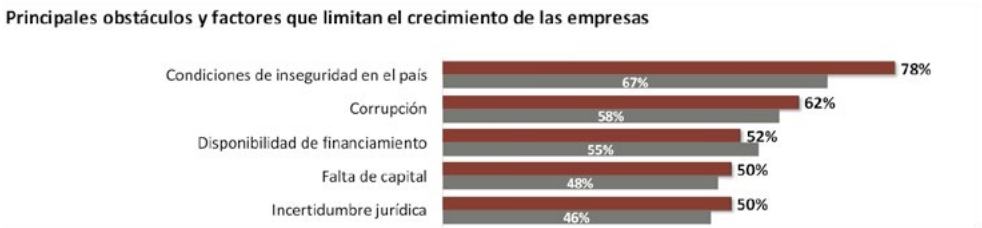
El IMCE mejoró a 73.02 unidades en febrero de 2025, con un avance mensual de +3.45%, siendo equivalente a un incremento de 2.43 puntos con respecto a enero. Esta recuperación se debió a un repunte mensual de +7.12% en la situación actual, que pasó de 64.07 puntos a 68.63 puntos. En contraste, la situación futura, que mide la confianza para los próximos seis meses, retrocedió -0.29% en el mes, bajando de 78.73 puntos a 78.50 puntos. No obstante, permaneció en el rango medio de la clasificación neutral.

Comparativo mensual			Comparativo anual		
	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL		
ene-25	64.07	78.73	70.58	feb-24	71.89
feb-25	68.63	78.50	73.02	feb-25	68.63
Var.	7.12%	-0.29%	3.45%	Var.	-4.53%
Var. Pts.	4.56	-0.23	2.43	Var. Pts.	-3.26

En comparación con febrero de 2024, el IMCE mostró un desempeño negativo, presentando una caída anual de -5.58%, a causa de una disminución de -4.53% en la situación actual y de -6.70% en la situación futura.



Para febrero de 2025, las condiciones de inseguridad en el país se posicionaron como el principal obstáculo que limita el crecimiento de México. En segundo lugar, la corrupción volvió a ser elegida, mientras que, en tercer lugar, se colocó la disponibilidad de financiamiento.



Diseño, metodología y cálculo elaborados por la Comisión de Análisis Económico del IMCP, con datos de la membresía de los Colegios de Contadores Públicos Federados al Instituto, y aportantes externos de información.

NIF D-6, Capitalización del resultado integral de financiamiento

C.P.C. EMILIO HERNÁNDEZ MELO
Socio de Hernández Melo, Valdés y Cía., S.C.
e.hernandez@hmvycia.com

Introducción

La NIF D-6 establece las normas que deben observarse en la capitalización del Resultado Integral de Financiamiento (RIF) atribuible a ciertos activos, cuya adquisición requiere de un periodo sustancial de construcción o preparación antes de su uso intencional.

Evidentemente, no es razonable que el costo de financiamiento de una obra no forme parte de los costos de la obra, por lo que esta NIF aclara las situaciones y los procedimientos por seguir para reconocer esa parte del costo.

También es importante mencionar que la capitalización es un método contable que consiste en incluir un costo en el valor de un activo, en lugar de contabilizarlo como un gasto, debido a que representa un bien que generará beneficios económicos futuros para la entidad; es decir, en la capitalización no se afecta al capital contable como sucede cuando se carga un gasto.

Activos calificables y no calificables

Los activos calificables son aquellos que requieren un periodo sustancial de desarrollo antes de poder ser utilizados para su propósito específico. Su adquisición puede involucrar compra, construcción, fabricación, desarrollo, instalación o maduración a lo largo de un periodo prolongado.

El tiempo considerado como sustancial o prolongado suele ser igual o superior al ciclo normal de operaciones de la entidad, aunque la norma no establece un plazo exacto.

Estos activos pueden destinarse al uso propio de la entidad, a la venta o arrendamiento, y pueden pertenecer tanto a la entidad consolidada como a la controladora o sus subsidiarias.

Por otro lado, no se consideran activos calificables:

- Inventarios fabricados rutinariamente en un período corto.
- Activos ya en uso o listos para usarse.

- Activos cuya preparación para el uso está suspendida.
- Terrenos para futuras expansiones sin actividad actual.
- Inversiones permanentes en acciones de asociadas y subsidiarias no consolidadas.
- Activos biológicos valorados a su Valor Razonable Menos Costos de Disposición (VRMCD).

Sin embargo, los activos biológicos productores, como árboles frutales y ganado lechero, sí están sujetos a esta norma, ya que requieren un periodo prolongado de maduración y se valúan a su costo histórico.

Conceptos que conforman el RIF capitalizable

Los conceptos que se incluyen en el RIF son:

- Los intereses.
- El efecto cambiario, incluidos los cambios en el valor razonable de instrumentos financieros que califiquen como cobertura.
- El resultado por posición monetaria en caso de activarse la NIF B-10.
- Otros costos asociados para la obtención del financiamiento, como las comisiones por su otorgamiento.

Normas de capitalización

Ahora bien, las normas generales de capitalización son:

- El RIF directamente atribuible a la adquisición de activos calificables debe capitalizarse formando parte del costo de inversión de esos activos.
- El RIF capitalizable no debe ser superior al devengado por los financiamientos utilizados en el periodo.
- El costo de adquisición del activo calificable, incluido su RIF capitalizado, no debe ser superior al beneficio económico futuro que generará, por lo que, en su caso, puede generarse un deterioro de ese activo.

- No deben incluirse intereses ganados por inversiones de financiamientos no utilizados, lo cual es claro, no deben disminuir el costo del activo.
- Los financiamientos en moneda extranjera deben incluir las pérdidas y las ganancias cambiarias.
- Será necesario aplicar promedios ponderados ante capitalizaciones de distintos financiamientos aplicables a diversos activos.

Inicio de la capitalización

La capitalización debe comenzar cuando se cumplan y continúen presentes la totalidad de las siguientes condiciones:

- Se están llevando a cabo las actividades para preparar el activo para el uso deseado o para su venta.
- Se han iniciado las inversiones para la adquisición de activos calificables.
- Los intereses se han devengado.

Es importante recalcar que la capitalización del RIF solo se aplica a las etapas de construcción, preparación, maduración, etc. de los activos; por ejemplo, el costo de un financiamiento para la adquisición de un terreno no se capitaliza, puesto que no está en esas etapas salvo que se encontrara en la etapa de transformación de ese terreno. En efecto, si se adquiere un terreno con motivo de especulación, los intereses devengados por el crédito utilizado para su compra serían un gasto, pero si eventualmente se decide su urbanización o construcción, los intereses devengados para la adquisición de ese terreno deben capitalizarse a partir de ese momento y formarían parte del costo del bien.

La capitalización de intereses devengados podría darse incluso mediante un financiamiento propio, considerando su costo de oportunidad, ya que esos recursos monetarios, en lugar de invertirse en la etapa de construcción, podrían estar generando rendimientos a favor de la entidad.

Suspensión

La suspensión temporal de la capitalización del RIF debe hacerse durante los periodos de interrupción significativa de las actividades, a menos que dicha interrupción sea acorde a la naturaleza del proyecto. Por ejemplo, durante largos periodos de maduración o de espera para que cambien las condiciones climáticas que permitan reanudar las actividades de construcción.

En este caso no hay voluntad de suspender, sino que las condiciones externas impiden continuar las actividades.

Tampoco se suspende cuando continúan los trabajos técnicos y administrativos.

Finalización de la capitalización

La capitalización del RIF finaliza cuando se completan todas las actividades necesarias para que el activo esté listo para su uso intencional o para cuando se liquida el financiamiento.

También se pueden realizar finalizaciones parciales de la capitalización, conforme se completen las partes que vayan pudiendo ser utilizadas, así como la construcción de edificios.

Revelaciones

En las notas del periodo debe revelarse la inversión en la adquisición de activos calificables y el RIF capitalizado, indicando, cuando corresponda, las fechas de inicio y finalización de la capitalización. También se debe incluir la inversión acumulada en estos activos, así como la conciliación del total del RIF del periodo, detallando el RIF devengado, el monto capitalizado y el saldo neto reconocido en el estado de resultado integral o en el estado de actividades. Además, se debe informar la tasa de capitalización anualizada para cada activo calificable.

Conclusión

La capitalización de RIF en la construcción, fabricación, desarrollo, instalación o maduración de un activo en un proceso de larga duración atiende al concepto de costo histórico de adquisición que señalan los párrafos 71.9 a 71.13 sobre valuación, de la NIF A-1, *Marco Conceptual de las Normas de Información Financiera*: el costo histórico se integra por el monto de los costos incurridos en la adquisición o creación más los costos de la transacción; por lo tanto, deben atenderse las reglas de capitalización del RIF en materia de:

- Activos calificables y no calificables para capitalizarse.
- Conceptos que conforman el RIF; las normas de capitalización.
- Plazo de capitalización, su inicio, su finalización y sus suspensiones.
- Detección de los deterioros durante el plazo de capitalización.

Finalmente, también deben atenderse las reglas de revelación de las inversiones y la capitalización del RIF respectivo.

Fuentes consultadas

CINIF (2024). *Normas de Información Financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

El modelo 70-20-10
El camino del líder en la empresa familiar para fundadores y sucesores

C.P.C. y M.I. JOSÉ MARIO RIZO RIVAS
Socio Director de Salles Sainz Grant Thornton en Guadalajara
mario.rizo@mx.gt.com

Un liderazgo efectivo en las empresas familiares se construye sobre la experiencia, las relaciones y la educación, tres pilares clave para una transición exitosa.

El modelo 70-20-10 es una fórmula de aprendizaje aplicada a escala global que se adapta perfectamente al proceso de transición en las empresas familiares. En este contexto, la experiencia en el trabajo, las relaciones clave y la formación académica no solo fortalecen al sucesor, sino que permiten que el fundador también continúe desarrollándose. Aplicado correctamente, este modelo favorece la continuidad y el éxito intergeneracional, garantizando que el legado familiar sea preservado y mejorado.

El modelo 70-20-10 es una metodología ampliamente reconocida que describe cómo las personas adquieren y desarrollan habilidades clave a lo largo de sus trayectorias profesionales. Este modelo, que divide el aprendizaje en tres áreas esenciales, destaca que 70% de nuestro desarrollo proviene de la experiencia práctica, 20% de las relaciones interpersonales y 10% de la educación formal. Aunque este enfoque tiene una amplia aplicabilidad en distintos campos profesionales, resulta particularmente relevante en el entorno de las empresas familiares, donde los fundadores y sucesores deben equilibrar la gestión empresarial con las dinámicas emocionales de la familia.

Origen del modelo 70-20-10

El modelo fue desarrollado originalmente por el Centro de Investigación de la Universidad de Delors, basándose en estudios sobre cómo los líderes y profesionales adquieren sus competencias a lo largo de sus carreras. Aunque no tiene un único autor, el modelo ha sido ampliamente adoptado tanto en el mundo

empresarial como educativo debido a su flexibilidad y aplicabilidad en diferentes estructuras organizativas.

Aplicación del modelo 70-20-10 en la empresa familiar

70% del aprendizaje: experiencia en el trabajo

Para el fundador de una empresa familiar, el aprendizaje se ha forjado mediante la experiencia práctica: gestionar la empresa, tomar decisiones, enfrentarse a desafíos y aprender de los fracasos y de los éxitos.

La capacidad de resolver problemas en tiempo real y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, la competencia o incluso los conflictos familiares, son aspectos clave de este 70% de aprendizaje.

Para el sucesor, este 70% de experiencia se traduce en la oportunidad de tomar el timón de la empresa, enfrentar situaciones inéditas y desarrollar habilidades de liderazgo por medio de la práctica cotidiana.

La transición de un líder a otro en una empresa familiar es desafiante, pero el sucesor aprenderá más en un solo año de experiencia directa que en cualquier programa académico.

Aplicación práctica:

- **Fundador.** Asegúrese de involucrar al sucesor en la toma de decisiones, dándole espacio para asumir responsabilidades y enfrentar desafíos gradualmente.
- **Sucesor.** Aproveche todas las oportunidades de involucrarse directamente en las operaciones diarias,

no solo supervisando, sino ejecutando tareas que desarrollen habilidades clave.

20% del aprendizaje: relaciones y mentoría

El 20% del aprendizaje proviene de la interacción con otras personas, especialmente mentores, colegas y otros líderes. En una empresa familiar, esto incluye tanto las relaciones dentro de la familia como las conexiones externas que el líder puede establecer.

La mentoría del fundador al sucesor, la transmisión de valores y la formación de redes fuera del entorno familiar son esenciales para la continuidad del legado y la evolución de la empresa.

El fundador puede actuar como mentor, compartiendo experiencias y enseñanzas. A su vez, el sucesor puede buscar relaciones de mentoría fuera del círculo familiar para ampliar su perspectiva y aprender de otros líderes en la industria.

Aplicación práctica:

- **Fundador.** Dedique tiempo a compartir su visión, valores y conocimientos con el sucesor, guiándole en su desarrollo profesional y personal.
- **Sucesor.** Construya una red de apoyo fuera de la familia para aprender de otros empresarios y aplicar ese conocimiento en su práctica diaria.

10% del aprendizaje: educación formal

Aunque la educación formal representa solo 10% del proceso de aprendizaje, sigue siendo esencial, especialmente para el sucesor. Los estudios académicos y la capacitación empresarial brindan las bases teóricas y técnicas necesarias para complementar la experiencia práctica adquirida en el trabajo y mediante la mentoría.

Mientras que el fundador puede haber adquirido gran parte de su conocimiento sin educación formal, el sucesor tiene la ventaja de acceder a programas educativos que le ofrecen herramientas para afrontar desafíos complejos en un entorno empresarial en constante cambio.

Aplicación práctica:

- **Fundador.** Aunque su formación académica pueda no haber sido formal, considere la posibilidad de seguir desarrollándose y compartiendo ese conocimiento con otros miembros de la familia.

- **Sucesor.** Invierta en su educación continua, complementando el aprendizaje práctico con formación académica que lo prepare para los desafíos del negocio.

Cómo integrar el modelo 70-20-10 en la empresa familiar

La implementación exitosa del modelo 70-20-10 en una empresa familiar requiere un enfoque colaborativo, donde el fundador y el sucesor participen. Para que el modelo funcione, es necesario lo siguiente:

1. **Desarrollar un plan de transición claro.** El fundador debe asegurarse de que el sucesor esté preparado no solo en términos de conocimiento formal, sino también por medio de la experiencia directa y la construcción de relaciones clave dentro y fuera de la familia.
2. **Fomentar un entorno de aprendizaje continuo.** La empresa familiar debe ofrecer oportunidades para que tanto el fundador como el sucesor sigan aprendiendo y desarrollándose, ya sea mediante cursos, proyectos desafiantes o el apoyo de mentores.
3. **Promover la colaboración familiar.** Para que el modelo sea efectivo, es crucial que los miembros de la familia, incluyendo a los más jóvenes, participen en las decisiones y operaciones diarias de la empresa. Esto garantiza que el aprendizaje práctico y las relaciones familiares estén alineados con los objetivos empresariales.

El modelo 70-20-10 ofrece un enfoque equilibrado y práctico para el aprendizaje y desarrollo de líderes en una empresa familiar. Tanto el fundador como el sucesor deben aprender de la experiencia directa (70%), aprovechar las relaciones y la mentoría (20%) y complementar su formación con educación formal (10%). Aplicado de manera adecuada, este modelo no solo facilita una transición exitosa, sino que también asegura que la empresa continúe creciendo mientras se preserva el legado familiar.

Por último, el verdadero liderazgo no solo se hereda, se construye por medio de la experiencia, las relaciones y el conocimiento compartido, adaptándose al presente mientras honra el legado del pasado. ||



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

El aliado estratégico de México



Novedad editorial

Búscalo en
e-book e
impreso



De venta en Tienda en línea y en Librería Tabachines

Tel.: 55 1105 1920 • tienda.imcp.org.mx

Informes y ventas: 55 5267 6437 • mgutierrez@imcp.org.mx



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos



Sistema vía Internet
PARA LA CAPACITACIÓN CONTINUA

Festejamos el mes de
la Contaduría con el
3 x 2
en todos nuestros
CURSOS*



Escanea el
código QR
para conocer
nuestra oferta
educativa



*Promoción válida del 1 al 31 de mayo de 2025. El curso que no se cobra es el de menor costo de los tres elegidos. Esta promoción no es transferible.



Lic. Belén Gil



bgilc@imcp.org.mx



**55-5267-6447
55-5267-6427**