



Cemefi

Hace bien.

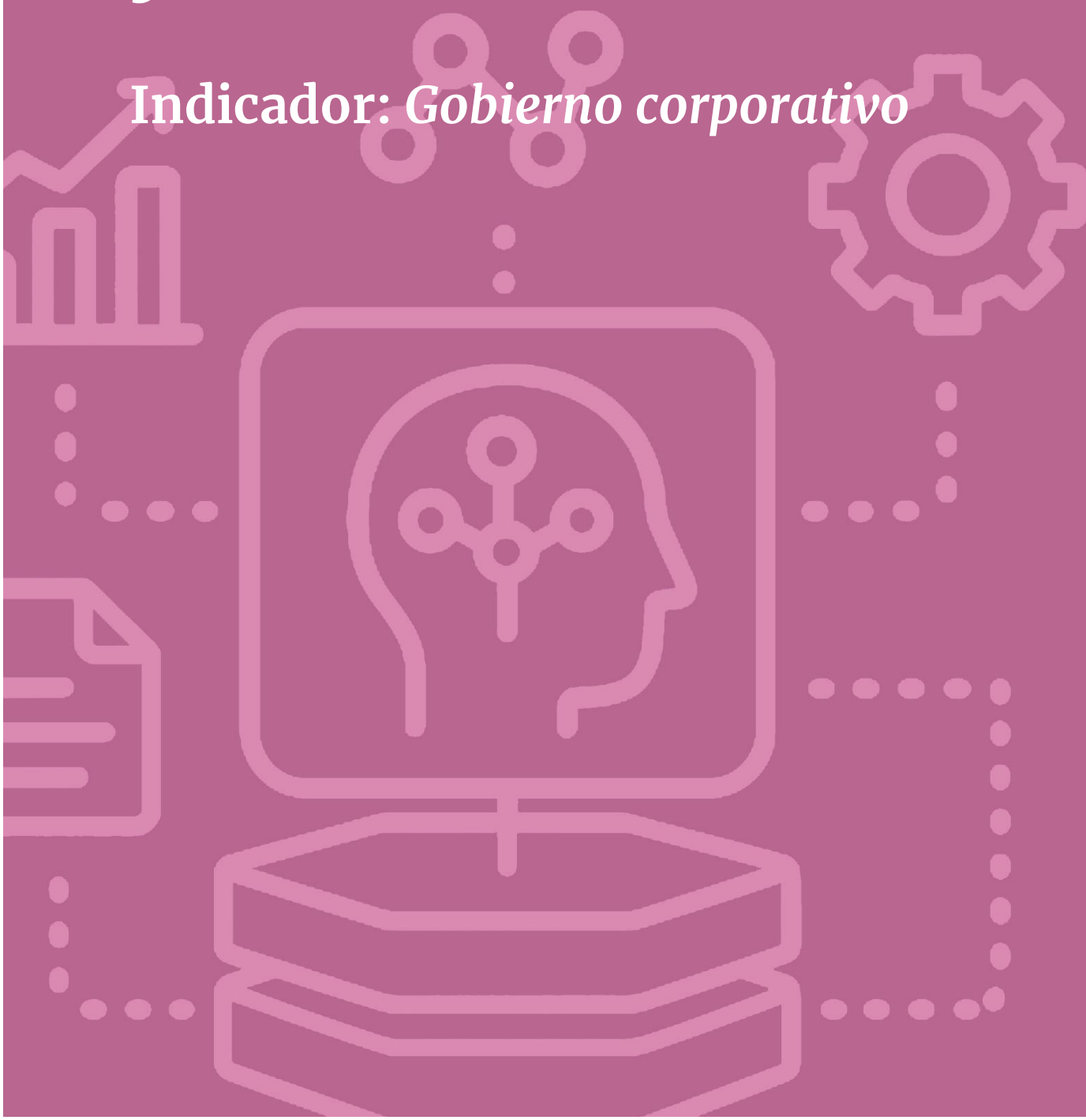


Empresa
Socialmente
Responsable®
Cemefi

Ficha de indicadores

Criterio: *Gobernanza– Estructura de gobernanza*

Indicador: *Gobierno corporativo*





Índice.

1. Introducción	2
2. Indicadores relacionados del Distintivo ESR®	2
3. Industrias donde es relevante desarrollar el gobierno corporativo	3
4. Normas, leyes, estándares, certificaciones, ODS e ISOs.....	3
5. Factores que influyen en el gobierno corporativo	4
6. Creación de un programa de RSE para fomentar el gobierno corporativo	4
7. Beneficios empresariales de fomentar el gobierno corporativo	5
8. Riesgos empresariales por no fomentar el gobierno corporativo	5
9. Herramientas para fomentar el gobierno corporativo	5
10. Mejores prácticas de gobierno corporativo dentro del Distintivo ESR®	6
11. Métricas de impacto.....	6
11.1 Métricas de prevención.....	6
11.2 Métricas de corrección, control o mitigación	7
11.3 Métricas de transformación, resarcimiento o generación de bienestar	8
12. Conclusión.....	8



1. Introducción

La gobernanza corporativa es el conjunto de reglas, procesos y prácticas mediante los cuales se dirige y controla una empresa. Es clave para que la organización opere de manera eficiente, transparente y responsable, lo que repercute directamente en su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

En esencia, busca equilibrar los intereses de los distintos actores que participan en la empresa — accionistas, directivos, empleados, clientes y proveedores— promoviendo una toma de decisiones que garantice el crecimiento sostenible y una adecuada rendición de cuentas. Un buen gobierno corporativo reduce riesgos, mejora la transparencia y genera confianza entre inversionistas y grupos de interés.

En México, la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Código de Mejores Prácticas Corporativas del CCE y la Ley del Mercado de Valores establecen las bases para la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno. Su impacto es particularmente relevante en las empresas familiares, donde una gobernanza sólida facilita la transición intergeneracional y la sostenibilidad del negocio.

Este indicador mide el grado en que la empresa cuenta con una estructura de gobierno corporativo que asegura la toma de decisiones responsable, la rendición de cuentas y la protección de los derechos de accionistas y demás grupos de interés.

2. Indicadores relacionados del Distintivo ESR®

Indicadores	Ámbito	Descripción
Consejos independientes	Gobernanza	Incorporación de consejeros independientes que aportan objetividad y supervisión efectiva a las decisiones del consejo.
Criterios de inclusión de género	Gobernanza	Promueve la participación equitativa de mujeres en los órganos de gobierno y la alta dirección.
Matriz de cumplimiento	Gobernanza	Identifica las obligaciones legales y regulatorias que el gobierno corporativo debe vigilar.
Libros legales	Gobernanza	Soporte documental que respalda las decisiones y la legalidad de los órganos de gobierno.
Auditorías internas	Gobernanza	Verifican el cumplimiento de políticas y procedimientos y fortalecen el control interno.
Anticorrupción	Gobernanza	La integridad y la prevención de la corrupción dependen de una gobernanza sólida y con contrapesos.



3. Industrias donde es relevante desarrollar el gobierno corporativo

Industria	Relevancia específica
Servicios financieros y de seguros	Sector altamente regulado donde la supervisión, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos son obligatorias y críticas.
Emisoras en el mercado de valores	Deben cumplir requisitos de la LMV en materia de consejo, comités y consejeros independientes.
Empresas familiares	La gobernanza facilita la sucesión, la profesionalización y la separación entre patrimonio familiar y empresa.
Energía e infraestructura	Operaciones de largo plazo y alto capital que exigen transparencia y control para acceder a financiamiento.
Servicios profesionales, científicos y técnicos	La confianza y la ética en la toma de decisiones son centrales para la relación con clientes.
Sector salud y farmacéutico	Decisiones con alto impacto en la sociedad que requieren control interno y cumplimiento normativo riguroso.

4. Normas, leyes, estándares, certificaciones, ODS e ISOs

Categoría	Nombre	Descripción	Relevancia para el indicador
Ley mexicana	Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)	Regula la composición, responsabilidades y obligaciones de los órganos de gobierno de las sociedades mercantiles.	Obligatoria: define los deberes de administradores, consejo y asamblea.
Ley mexicana	Ley del Mercado de Valores (LMV)	Establece requisitos de gobierno corporativo para emisoras (consejo, comités, mínimo de consejeros independientes).	Obligatoria para emisoras; referencia de buenas prácticas para las demás empresas.
Ley mexicana	Código de Comercio y Código Fiscal de la Federación	Obligan a llevar libros y registros corporativos y contables.	Obligatoria: sustento documental del gobierno corporativo.
Código	Código de Mejores Prácticas Corporativas (CCE-BMV)	Recomendaciones de gobierno corporativo para empresas mexicanas.	Voluntaria: estándar nacional de referencia.
Marco internacional	Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE/G20	Principios sobre derechos de accionistas, trato equitativo, transparencia y responsabilidades del consejo.	Voluntaria: referencia internacional de buen gobierno.



Categoría	Nombre	Descripción	Relevancia para el indicador
ISO	ISO 37000:2021	Directrices para la gobernanza de las organizaciones.	Voluntaria: marco de buenas prácticas de gobernanza.
GRI	GRI 2 (contenidos 2-9 a 2-21)	Divulgación sobre la estructura y el funcionamiento del máximo órgano de gobierno.	Voluntaria: estándar de reporte de sostenibilidad.
ODS	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	Promueve instituciones eficaces, responsables y transparentes.	Referencia: alinea la gobernanza con la Agenda 2030.

5. Factores que influyen en el gobierno corporativo

- Estructura de propiedad y capital: la concentración accionaria puede centralizar el control y limitar la adopción de buenas prácticas si no se promueve la transparencia.
- Transparencia y control interno: controles internos sólidos y divulgación oportuna son esenciales para una buena gobernanza.
- Capacitación y conciencia ética de directivos y empleados clave en prácticas de gobierno y ética empresarial.
- Cultura organizacional orientada a la integridad, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos de los accionistas.
- Marco legal y regulatorio del país, que protege los derechos de accionistas y exige rendición de cuentas.
- Condiciones del mercado de capitales: cotizar en bolsa o buscar financiamiento externo incentiva mejores prácticas de gobernanza.
- Competencia y globalización, que obligan a adoptar estándares internacionales para mantener la competitividad.
- Expectativas de inversionistas y grupos de interés, cada vez más exigentes en transparencia y sostenibilidad.

6. Creación de un programa de RSE para fomentar el gobierno corporativo

- Definir los objetivos del programa, alineándolos con la misión, la visión y la estrategia de sostenibilidad de la empresa.
- Realizar un diagnóstico interno de la estructura de gobierno, la transparencia y las prácticas de rendición de cuentas existentes.
- Analizar las expectativas de los grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y proveedores).
- Desarrollar políticas de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera.
- Fortalecer el consejo de administración con competencias adecuadas y mayor diversidad de perspectivas.



- Establecer métricas e indicadores clave (KPIs) para medir el desempeño de la gobernanza.
- Capacitar al personal y a los directivos en ética, transparencia y responsabilidad.
- Divulgar resultados de manera transparente a los grupos de interés mediante informes y canales formales.
- Implementar un sistema de monitoreo continuo y mejora, apoyado en auditorías internas y externas.

7. Beneficios empresariales de fomentar el gobierno corporativo

- Mayor competitividad mediante procesos claros, eficiencia operativa y mejor gestión de riesgos.
- Acceso a mercados de capitales y financiamiento externo a menor costo, al aumentar la credibilidad ante inversionistas.
- Reducción de costos asociados a problemas de agencia y conflictos entre grupos de interés.
- Reputación y confianza de inversionistas, clientes y demás grupos de interés.
- Atracción y retención de talento que valora organizaciones responsables y transparentes.
- Fortalecimiento de las relaciones con stakeholders y de las alianzas estratégicas de largo plazo.

8. Riesgos empresariales por no fomentar el gobierno corporativo

- Acceso limitado a financiamiento y mayores costos financieros por desconfianza de los inversionistas.
- Ineficiencia en la administración de recursos y mayor exposición a riesgos financieros.
- Percepción negativa en el mercado por falta de transparencia y mala gestión de riesgos.
- Deterioro de las relaciones con accionistas, proveedores y clientes.
- Desorganización interna y ausencia de controles claros para la toma de decisiones.
- Riesgos legales y regulatorios, incluida la responsabilidad de administradores por mala administración.

9. Herramientas para fomentar el gobierno corporativo

- Código de buenas prácticas corporativas con principios de transparencia, rendición de cuentas y protección de accionistas.
- Comités especializados (auditoría, prácticas societarias, riesgos) integrados preferentemente por consejeros independientes.
- Programas de capacitación y formación directiva en gobernanza y ética.
- Mecanismos de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera bajo estándares reconocidos.
- Protocolos de gobierno familiar que regulen la sucesión y las funciones de la familia en la empresa.



- Auditorías externas y evaluaciones periódicas del consejo y de las prácticas de gobernanza.
- Alianzas estratégicas y asistencia técnica con organismos e instituciones especializadas.

10. Mejores prácticas de gobierno corporativo dentro del Distintivo ESR®

- Fortalecer el consejo con miembros independientes que aporten una visión externa y objetiva.
- Implementar políticas de transparencia y rendición de cuentas en la comunicación interna y externa.
- Desarrollar un sistema de gestión de riesgos que identifique, evalúe y mitigue riesgos de operación, sostenibilidad y cumplimiento.
- Promover un código de ética y conducta conocido y adoptado por empleados y directivos.
- Proteger los derechos de los accionistas, tanto mayoritarios como minoritarios, con información oportuna y mecanismos claros.
- Integrar objetivos de sostenibilidad en la estrategia corporativa.
- Fomentar la capacitación continua del consejo y de los líderes en mejores prácticas internacionales de gobernanza.

11. Métricas de impacto

Las siguientes métricas siguen la lógica del patrón de desarrollo del Distintivo ESR® (de la prevención al control y la transformación) y deben adaptarse al tamaño de la empresa, la madurez de la industria y los recursos disponibles.

11.1 Métricas de prevención

Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Consejo capacitado en gobernanza	Proporción de miembros del consejo con formación en gobierno corporativo.	$(\text{Consejeros capacitados} / \text{Total de consejeros}) \times 100$	Anual	LGSM; Código CCE; OCDE
Estructura de gobierno documentada	Existencia de estatutos, código de gobierno y reglamentos de consejo y comités vigentes.	Documentos vigentes verificados (sí/no)	Anual	LGSM; Código CCE



Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Consejeros independientes	Proporción de consejeros independientes en el consejo.	$(\text{Consejeros independientes} / \text{Total de consejeros}) \times 100$	Anual	LMV; Código CCE; GRI 2-10
Diversidad de género en el consejo	Participación de mujeres en el consejo y la alta dirección.	$(\text{Mujeres en el consejo} / \text{Total de consejeros}) \times 100$	Anual	LMV (2023); NMX-R-025; GRI 405; ODS 5

11.2 Métricas de corrección, control o mitigación

Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Comités especializados operando	Número de comités (auditoría, riesgos, prácticas societarias) en funcionamiento con actas.	Conteo de comités con actas en el periodo	Anual	LMV; Código CCE
Cumplimiento de sesiones de consejo	Sesiones de consejo realizadas respecto de las programadas.	$(\text{Sesiones realizadas} / \text{Sesiones programadas}) \times 100$	Anual	Código CCE; LGSM
Hallazgos de auditoría atendidos	Hallazgos de auditoría interna sobre gobernanza que han sido cerrados.	$(\text{Hallazgos cerrados} / \text{Total de hallazgos}) \times 100$	Semestral	IIA; ISO 19011
Atención a derechos de accionistas	Solicitudes de información de accionistas atendidas en tiempo.	$(\text{Solicitudes atendidas en plazo} / \text{Total de solicitudes}) \times 100$	Anual	LGSM; LMV; OCDE



11.3 Métricas de transformación, resarcimiento o generación de bienestar

Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Evaluación del consejo	Realización de una evaluación periódica del desempeño del consejo con plan de mejora.	Evaluación aplicada con plan de mejora (sí/no)	Anual o bienal	OCDE; Código CCE
Reporte integrado de gobernanza	Publicación de información de gobernanza en el reporte de sostenibilidad.	Información publicada conforme a GRI 2 (sí/no)	Anual	GRI 2; ODS 16
Confianza de los grupos de interés	Percepción de inversionistas, empleados y socios sobre la calidad de la gobernanza.	Promedio de encuesta de percepción (escala 1-5)	Bienal	OCDE; Distintivo ESR®
Madurez del gobierno corporativo	Nivel de desarrollo del sistema de gobierno corporativo.	Autoevaluación en escala 1-5 con evidencias (patrón de desarrollo)	Anual	Distintivo ESR®; ISO 37000

12. Conclusión

El gobierno corporativo es un pilar fundamental para que las empresas operen de manera ética, responsable y transparente, lo que contribuye a la sostenibilidad de largo plazo y a la confianza de inversionistas, empleados y demás grupos de interés. A través de prácticas robustas —consejos profesionales, comités especializados, transparencia y rendición de cuentas— la organización refuerza su legitimidad, su reputación y su competitividad.

Las métricas deben adaptarse al tamaño de la empresa, la madurez de la industria y los recursos disponibles, y revisarse de forma continua. El Distintivo ESR® acompaña a las empresas para avanzar desde el cumplimiento básico hasta una cultura de buen gobierno donde la transparencia y la integridad guían cada decisión.