

La Urgente Necesidad de Institucionalizar Empresas en México

**Bernardo M.
Rivadeneira
Pérez**

Presidente de la Comisión
de Gobierno Corporativo
del Consejo Coordinador
Empresarial (CCE)

WICForum.com



Bernardo M. Rivadeneyra Pérez

Presidente de la Comisión de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

*En la entrevista con la revista Forum News, El Foro de los Fiscalistas de México, el reconocido notario **Dr. Bernardo M. Rivadeneyra Pérez** nos comparte su visión respecto de la imperiosa necesidad de institucionalización de las empresas en México, de la importancia del gobierno corporativo y del porvenir de los mecanismos alternativos de solución de controversias, entre otros temas relevantes de actualidad*

FRUCTÍFERA TRAYECTORIA

Hay temas que se identifican con determinadas personas y personas que se identifican con determinados temas. Hablar de gobierno corporativo y del **Dr. Bernardo M. Rivadeneyra Pérez**, es el caso. A su decir, la gobernanza empresarial es una materia vital que se requiere desarrollar mucho más en México y para ello es necesario primero conocerla, entenderla y desde luego aplicarla.

Nuestro entrevistado es un prestigiado profesional del Derecho nacido en la blanca Mérida, la de Yucatán, mediador certificado por los Poderes Judiciales de Nuevo León y Yucatán, México, con doctorado en derecho colaborativo, especialidad en mecanismos alternativos de solución de controversias y con maestrías en derecho corporativo y en derecho empresarial. Su fructífera trayectoria le ha permitido posicionarse como un destacado líder social, ampliamente conocido y reconocido entre los consultores más influyentes en estos temas.

Su desarrollo profesional siempre ha estado ligado al mundo empresarial, a las familias empresarias y a la consultoría especializada, convirtiéndose con los años y la experiencia en

un actor referente en temas legales y empresariales, especialmente en organizaciones familiares y en asuntos de solución de conflictos por mecanismos alternativos.

Por casi 30 años fue director jurídico corporativo de un importante consorcio internacional del sector turístico e inmobiliario, con cerca de 17 mil colaboradores, desde donde pudo identificar, aprender y aportar los qué y los cómo en los negocios, en las estructuras jurídicas y financieras y muy en particular, a visualizar el valor de que las empresas tengan un propósito en el que pongan a la persona al centro si es que quieren trascender más allá de la sola y volátil utilidad financiera.

Como miembro del Consejo Peninsular del Banco BBVA México y de diversas instituciones financieras pudo valorar la importancia del crédito y desde la experiencia apreció las adecuadas estructuras jurídicas, su ejercicio pertinente y responsable, así como la urgente necesidad de institucionalización en las empresas para hacerlas sostenibles, íntegras y de alto impacto.

Constructor de un modelo de negocio innovador, ha potenciado en su propio grupo empre-



**Bernardo M.
Rivadeneyra Pérez**

Presidente de la Comisión de Gobierno
Corporativo del Consejo Coordinador
Empresarial (CCE)



sarial denominado Grupo RAS diversas áreas de servicios especializados, distintos entre sí pero complementarios unos de los otros. Como abogado de empresa y notario, ejerciendo la fe pública por más de 30 años, ha tenido cercanía e involucramiento directo con personas, familias y empresas, participando en múltiples e importantes proyectos empresariales exitosos.

El Dr. Rivadeneyra considera que hacer testamentos, donaciones o simplemente la escritura de compraventa de una casa le ha permitido

empatizar con la parte humana y sensible de las personas. Para él, escriturar una casa no es solo comprar un inmueble, es adquirir un hogar. Y esa perspectiva lo cambia todo. Constituir empresas, condominios, desarrollos inmobiliarios; formalizar complejos financiamientos, fideicomisos o negociar importantes adquisiciones le ha permitido aprender de los grandes, sumando a la experiencia que permite el transcurrir de los años y el quehacer cotidiano.

Bajo ese contexto de práctica profesional le resultó consecuente e ineludible construir protocolos familiares, implementar gobierno corporativo y coadyuvar a la solución extrajudicial de conflictos a través de los mecanismos alternos de solución de controversias, como la mediación, la conciliación y el arbitraje, fundando el primer Centro Privado de Mediación y Arbitraje (CAMASC) en su Estado autorizado por el Poder Judicial y también aportar desde la academia creando el Instituto Internacional de Gobierno Corporativo y Mejores Prácticas (Instituto IGOME) erigido hace más de 12 años, en el que se implementan programas empresariales ejecutivos y estudios de posgrado con validez oficial (SEP) en gobierno corporativo, empresas familiares y mecanismos alternativos de solución de controversias con énfasis en la formación de miembros de Consejos de empresas y Mediadores de conflictos.

Teniendo el emprendimiento en su torrente sanguíneo, el **Dr. Bernardo Rivadeneyra** visualizó que las empresas necesitarían sitios especializados para celebrar sus sesiones de Consejo o sus asambleas de accionistas y así fundó sus centros de negocios "RODIUM Business Center" con salones y auditorios dedicados, con alta tecnología, abriendo así la brecha para los subsiguientes negocios inmobiliarios de su organización. Y con esa visión integró servicios complementarios y multiplicadores que en su conjunto y en lo individual han convertido a Grupo RAS en una organización líder.

En su función gremial el **Dr. Bernardo Rivadeneyra** fundó el capítulo Yucatán del Colegio de Abogados de Empresa ANADE del cual fue

directivo nacional. Es miembro del Colegio Nacional del Notariado Mexicano y ha sido profesor y participado en prestigias Universidades como el ITAM, Panamericana, Anáhuac, EGADE, Tec de Monterrey y el IE en Madrid, entre otras, además de escribir artículos de orden jurídico, humanístico y social publicados en periódicos y revistas especializadas.

Convencido de la importancia de la educación y la formación empresarial como instrumentos para la dignificación y el desarrollo humano, se involucró como mentor de Endeavor y de diversas aceleradoras de negocios, fue cocreador de la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) y actualmente es Presidente de Mexicanos Primero, Capítulo Yucatán, proyecto de la sociedad civil en favor de la educación de niños, niñas y jóvenes.

CÓDIGO DE PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

En su actividad empresarial el **Dr. Bernardo Rivadeneyra** fue vicepresidente nacional de gobierno corporativo en la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco Servytur) y desde al año 2016 es miembro de la Comisión de Gobierno Corporativo del CCE, encabezando inicialmente la subcomisión jurídica y desde el año 2021 hasta la presente fecha es el Presidente de dicha Comisión, entre cuya tarea fundamental está la elaboración del **Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo**, herramienta alineada a las mejores prácticas internacionales definidas por la OCDE pero adaptadas a las empresas de México de acuerdo a su cultura, tamaño, grado de madurez y a la situación particular de cada una.

Este Código, actualizado en 2025 y de reciente publicación, es el referente en México para apoyar a las organizaciones en su institucionalización. Una magnífica contribución para la sostenibilidad de las empresas en México y de la cual profundizamos en la charla, compartiendo estas perspectivas y experiencias directamente con quien lideró su construcción.

A propósito de ello le preguntamos al **Dr. Bernardo Rivadeneyra** ¿qué nos podría comentar



del nuevo **Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo** (CPMPGC) y en general del gobierno corporativo en México?

“Efectivamente. Hace unos meses, se publicó la nueva Edición 2025 del CPMPGC, como instrumento básico y sencillo pero de contenido de enorme valor, que pretende ser la guía accesible para las empresas que buscan institucionalizarse.

Es evidente que en México aún existe un gran desconocimiento sobre gobierno corporativo y sus beneficios. Todavía se piensa que el gobierno corporativo es sólo para las grandes empresas y no es así. Es importante que se sepa que el gobierno corporativo aplica también a las pequeñas y medianas empresas. De hecho es el sistema de gestión empresarial que se necesita para el crecimiento gradual y sostenible de las empresas.

En México la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas. Son la base de la pirámide. Cerca del 90% son familiares, las cuales, en muchos de los casos desaparecen por la indebida o ausente gestión de los conflictos naturales derivados de los cambios generacionales y de otros factores claramente identificados. El gobierno corporativo ayuda a las empresas, primero a no desaparecer y después, a crecer, profesionalizarse y trascender.

En esta edición del Código se actualizaron los principios y las mejores prácticas poniendo al ser humano al centro, lo que implica un profundo propósito empresarial, más allá de la rentabilidad financiera, fortaleciendo la resiliencia institucional al hacer de la integridad, la inclusión y la responsabilidad social pilares fundamentales en el modelo de negocio.

Se incorporaron y modernizaron algunas prácticas particulares en materia de protección de datos, confidencialidad, partes relacionadas, perspectiva de género, ciberseguridad e inteligencia artificial, informes no financieros, la secretaría del Consejo, la sucesión de autoridad en la alta dirección, la prevención, gestión y solución de conflictos, tendencia emergente para las empresas en un futuro próximo,

así como temas ambientales y sociales, la gradualidad en la implementación y la evaluación de consejeros. También se incorporó un nuevo capítulo relativo a las empresas familiares. Ahora estamos preparando los anexos de estas prácticas, que serán una explicación más profunda pero sencilla de cada una de ellas. Se busca que sea un documento elemental, fácil y accesible para todas las empresas. Estoy convencido que la implementación del gobierno corporativo a más empresas es una conveniencia social.

La formalización de políticas internas a través de reglamentos, manuales, protocolos de sucesión y códigos de ética por ejemplo, constituye un componente esencial para consolidar la institucionalización del negocio, desde lo sencillo hasta lo complejo. Estas herramientas permiten ordenar la operación, clarificar funciones y roles, reducir riesgos y construir una cultura organizacional coherente con los valores y objetivos de la empresa.

En lo general se reconoce que la institucionalización tiene un impacto positivo directo. Por ejemplo, que permite el acceso a más y mejor financiamiento, atrae inversiones e incrementa el valor reputacional. La principal barrera sigue siendo el desconocimiento y la equivocada percepción de que institucionalizarse significa perder control, burocratizarse o generar costos innecesarios.

Por eso el Código es una guía flexible, multidisciplinaria y transversal, lo que permite implementar diversos modelos de gestión, eficientes, sostenibles y resilientes que faciliten el entendimiento y el incremento del valor patrimonial, material y humano.”

GOBIERNO CORPORATIVO, VERDADERA CULTURA DE GOBERNANZA ESTRATÉGICA

¿Qué impulso se está dando al gobierno corporativo en México?

“Veo una tendencia de crecimiento positiva. Cada vez más personas buscan profesionalizarse como miembros de Consejos de Administración. Importantes actores como la CNBV,

la BMV, BIVA, cámaras empresariales, universidades, consultores e incluso las empresas mismas están explorando e implementando iniciativas que fortalecen la difusión del gobierno corporativo.

El gran reto sigue siendo pasar de una cultura de cumplimiento mínimo a una verdadera cultura de gobernanza estratégica, donde las estructuras de gobierno corporativo no se vean solo como una obligación, sino como un motor de competitividad y sostenibilidad. Esto significa transitar de estructuras que cumplen a estructuras que transforman, y ese cambio es lo que realmente permitirá sostener el desarrollo económico del país. Cambiar el paradigma de mal necesario a bien multiplicador.

En conclusión, sí hay avances importantes, pero también hay retos culturales desafiantes y un trabajo enorme por hacer. Esta tendencia es un claro indicador de que la institucionalización es el camino correcto, irreversible e inevitable.”

En el mismo sentido y desde el punto de vista regulatorio, ¿qué iniciativas o incentivos consideras podrían aportar valor para las personas, empresas y para todo México?

“En cuanto a marcos regulatorios e incentivos aún hay mucho por hacer y también por deshacer. En lo general la regulación se ha concentrado en el sector financiero pero se requiere ampliar su impacto positivo hacia otros sectores y grupos estratégicos de la economía. También sería deseable que conforme las empresas alcancen cierto grado de madurez, existiera un nivel básico de obligatoriedad de gobierno corporativo, acompañado de estímulos fiscales y de inversión para quienes acrediten niveles aceptables de institucionalización.

Otro factor clave y transversal es la profesionalización de los miembros de los consejos de administración, especialmente en su capacidad para actuar como tales. Sin la formación adecuada difícilmente podrán cumplir con su función de manera efectiva.

“Para que un consejo de administración sea verdaderamente efectivo debe empezar por



su propia composición. La diversidad de perfiles de los consejeros, su profesionalización e independencia, así como su experiencia técnica y formación humana son factores que marcan la diferencia.

Otro elemento fundamental es visibilizar el riesgo desde la estrategia, no solo como un tema meramente defensivo, sino como un componente natural del modelo de negocio y, en muchos casos, como una fuente de oportunidades.

No se trata solo de regulación legal, sino de combinar marcos normativos, incentivos y cultura empresarial, para que la gestión de riesgos se convierta en un verdadero pilar de la sostenibilidad y la competitividad."

¿Qué aspectos culturales o estructurales deben tenerse en cuenta para que las recomendaciones internacionales funcionen en México y no se queden en teoría?

"Uno de los principales retos en México es reconocer que no podemos trasladar "modelos de manual" europeos o anglosajones sin una adaptación cultural y estructural. Más del 80% de nuestras empresas son familiares, y en este contexto el protocolo familiar, la gestión adecuada de conflictos y la planeación de la sucesión son tan importantes como un comité de auditoría o de riesgos.

Hay aspectos culturales que debemos considerar. Por ejemplo, la jerarquía y el respeto a la autoridad influyen en la dinámica del consejo, las decisiones históricamente dependen del fundador o de la cabeza de la familia, por lo que los procesos deben equilibrar el respeto con deliberación efectiva. También encontramos que las relaciones personales y redes de confianza son fundamentales; la confianza se construye en espacios formales e informales y un consejo efectivo debe fomentarlos. Es decir, en gobierno corporativo forma es fondo.

Existe la natural resistencia al cambio, por eso se deben mostrar beneficios claros y aplicables, no solo teorías. Muchas empresas priorizan resultados inmediatos, por lo que vincular la gobernanza con la continuidad y el legado ayuda a que se adopte más fácilmente una visión de sostenibilidad. Incluso el solo reconocimiento y la celebración de logros refuerzan la adopción de prácticas nuevas desde la gobernanza. También la comunicación cercana y transparente facilita la comprensión y en consecuencia una mejor decisión.

Otro reto novedoso de adaptación cultural son los mecanismos alternativos de solución de controversias. Incorporarlos en protocolos, estatutos o reglamentos de la empresa permi-

tirá prevenir y en su caso resolver diferencias de manera eficiente, sin destruir valor. La institucionalización, bien aplicada, no resta autoridad, por el contrario, protege a la empresa, la profesionaliza y preserva el legado.

Para ello en el nuevo Código se puntualiza como una mejor práctica empresarial la prevención, gestión y solución de conflictos por mecanismos alternos de solución de controversias, que también son normas legales de reciente evolución en México y serán la gran oportunidad para que las empresas estructuren sus propios andamiajes jurídicos de gestión de conflictos en todos sus modelos de negocios, que les permitan resolver de manera privada y con absoluta eficacia jurídica sus propias controversias, de manera autocompositiva y con plena validez legal. Esto implica una nueva visión, significa el inicio de un cambio de paradigma para las empresas en materia de solución de conflictos, además una contribución fundamental para la pacificación social por la sola prevención, que con integridad y ética favorecerá mejores transacciones, mejores empresas, mejores negocios, hechos además, por y con personas más confiables. Veremos qué sucede con el reto cultural de acostumbrarse a asumir y hacerse cargo de las responsabilidades propias, a resolverlas directamente y sin que alguien más lo tenga qué hacer."

ÓPTICA EMPRESARIAL DE LA REFORMA EN PLD

Desde la óptica empresarial y jurídica ¿qué opinión general merece las recientes reformas en materia de prevención de lavado de dinero?

"Es acertado y necesario establecer reglas fortalecidas para proteger el sistema financiero y la economía nacional, es decir los "qué". Sin duda. Lo que aún es mejorable en muchos aspectos son los "cómo", es decir las medidas y procedimientos establecidos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita.

La reciente reforma a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones

con Recursos de Procedencia Ilícita (Ley Antilavado) y al Código Penal Federal, ocurre en momentos políticos, sociales y económicos complicados para México. Estamos viendo por ejemplo el insólito señalamiento de tres instituciones financieras mexicanas como importante preocupación en temas de lavado de dinero, también el lacerante entorno de incertidumbre o los resultados de la evaluación de México por parte del Grupo de Acción Financiera (GAFI).

Las nuevas obligaciones de la Ley Antilavado son generales, aplicables a empresas de distintos sectores y de diversa naturaleza, por lo que en muchos casos resultan desproporcionadas y excesivas. Ello sin contar que México adolece de un alto grado de informalidad, lo que complica en sí misma la aplicación adecuada de este andamiaje legal.

Habría mucho qué comentar, pero me quiero referir a dos puntos concretos que se relacionan, el primero al desarrollo de las personas y empresas encauzadas con el gobierno corporativo y el segundo a la solución autocompositiva o pacífica de conflictos. En el primer caso la inclusión punitiva en el tipo penal del actuar de los consejeros, administradores, funcionarios, empleados, apoderados o prestadores de servicios de cualquier persona sujeta al régimen de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y, en el segundo, la incorporación de la mediación y conciliación como actividad vulnerable, sujetando a los ciudadanos operadores de dichos mecanismos a las mismas complejas, estrictas y costosas obligaciones y responsabilidades que en materia de prevención de lavado de dinero tienen los notarios. Los “cómos” de estos dos puntos finos pueden inhibir o desmotivar su desarrollo. Los llevaron de un solo brinco, del sector aficionado al sector profesional de alto rendimiento. Habrá que matizar muy pronto estos temas.

Esta reforma representa un avance significativo hacia la transparencia y el fortalecimiento del sistema empresarial en México, pero también impone grandes retos y costos, particu-

larmente a las pequeñas y medianas empresas y en el sector social, implica una nueva complejidad operativa e incertidumbre legal. Hasta para donar en favor de causas vulnerables se complicará. Lamentables las consecuencias de la corrupción y desconfianza.”

REFLEXIÓN FINAL

Finalmente, ¿cuál es su visión holística de la realidad empresarial en México con relación a los temas que hemos comentado?

“Las empresas en México deben protegerse y también proteger a sus terceros interesados, haciendo las cosas bien, es decir cuidar y promover a sus proveedores, clientes, colaboradores y desde luego a México, país nuestro que nos ha dado y seguirá dando muchas más oportunidades y beneficios.

Será importante establecer o reforzar programas de cumplimiento, contar con asesoría de calidad, mayor transparencia y ganar una auténtica y comprobable reputación institucional. También habrá mucho qué hacer en temas de tecnología.

Es fundamental integrar a la economía formal a muchos trabajadores y empresas que aún operan en la informalidad. El sector público y privado deben trabajar en estrecha colaboración. Contar con certeza jurídica es básico para lograr empresas más productivas y, para que eso suceda, será indispensable que sus líderes asuman sus propias responsabilidades y actúen en consecuencia.

Institucionalizar una empresa implica permitirle que tenga su vida propia y para ello se requiere una estructura de gobernanza corporativa sencilla pero efectiva, que favorezcan la continuidad, transparencia, rendición de cuentas y la adecuada toma de decisiones.

Sin duda, México es un país de oportunidades. Existen muchos líderes comprometidos, de alta capacidad. Si los dueños establecen el propósito de su empresa, habrán dado ese primer gran paso hacia la institucionalización.”



AGRADECIMIENTO

Agradecemos al empresario Dr. Bernardo M. Rivadeneyra Pérez, haber accedido a esta importante entrevista, compartiendo su visión y perspectivas.

Entrevista realizada por el periodista
Carlos González Galván
Fotografía: Jonathan Flores



El Foro de los Fiscalistas y Profesionales de México