



“El gobierno tuvo su origen en el propósito de encontrar una forma de asociación que defienda y proteja la persona y la propiedad de cada cual con la fuerza común de todo”

Jean Jacques Rosseau

## Evolución de los Consejos de Administración

El origen del concepto “Consejo de Administración” data desde la época de la colonia en Gran Bretaña, cuando un grupo de personas con el fin de monitorear los resultados de su empresa empezaron a reunirse de manera periódica para abordar los temas que le concernían a la misma. En Francia hacia el año de 1807 fue creada la figura de “sociedad comandita de acciones”, mientras que en Alemania la formación de pequeñas sociedades empezó a ser común pero estrictamente regulada, de tal manera que uno de los requisitos fundamentales para tener un Consejo de Administración era contar por lo menos con un consejero independiente que asegurara la protección del patrimonio de los accionistas. Así, a lo largo del tiempo, las empresas han visto la necesidad de tener un órgano rector que les permita controlar sus múltiples operaciones<sup>1</sup>.

En Estados Unidos, al industrializarse y crearse los monopolios ferrocarrileros, del petróleo y del acero, se perfeccionó el concepto de Consejo de Administración. Sin embargo a través del tiempo, estas historias

del capitalismo fueron debilitadas por gobiernos representativos y democráticos que promulgaron diferentes leyes, aunque el mecanismo del Consejo de Administración siguió y se popularizó en otros consorcios de países desarrollados.

Otro elemento que marcó un cambio fue la entrada de diversas empresas a cotizar en mercados de valores de lugares como Nueva York, Londres y París; para evitar fraudes y especulaciones sin bases lógicas, estos organismos obligaron a las empresas inscritas en Bolsa a presentar información financiera y dar a conocer a sus ejecutivos y consejeros y el estatus financiero de cada una de las empresas.

En la época moderna han nacido decenas de millones de nuevos negocios, algunos muy grandes y otros de menor tamaño pero no menos significativos, de los cuales un número importante son manejados por familias que ante temas como la sucesión, el crecimiento y la continuidad del negocio, siguen formas aún tradicionales y prácticas o procesos no institucionalizados. El resultado,

<sup>1</sup> Aguiñaga Gallegos D., “Corporate Governance: The United Kingdom and Mexico compared”, Bristol Business School, pag. 33

tanto por la complejidad del entorno actual, la competencia y los conflictos internos es la poca sobrevivencia en el mercado de dichas empresas. Es por eso que desde el siglo XX, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial, ha habido un movimiento para crear reglas y estructuras de dirección y control, incluso de planeación estratégica que aminoren el impacto de esos cambios y convulsiones en las empresas familiares, generalmente a instancias del fundador que, con visión y sabiduría, entiende su función de proteger lo que se creó para después de su retiro.

Varios mecanismos han facilitado lo anterior, por ejemplo, la propia instauración de Consejos de Administración, junto con Protocolos de socios o accionistas o Consejos Familiares, son instrumentos que, sin ser infalibles, contribuyen a reducir los problemas vinculados con la empresa y la familia misma, provocando reflexión y en la mayoría de los casos, consenso.

En México la implantación de los Consejos de Administración cobraron fuerza a raíz de los fracasos corporativos mundiales, con la influencia de los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre la mayor necesidad de incorporar prácticas de Gobierno Corporativo para mitigar los mismos; la adopción de estas prácticas se centra en la aplicación de diversos mecanismos relacionados con la estructura de la propiedad y el establecimiento de órganos de gobierno (Consejo de Administración u organismos afines como las juntas de gobierno y comités de apoyo).

Expertos en Gobierno Corporativo afirman que hay 2 características muy relevantes de las empresas en México, la primera es que en su mayoría son empresas familiares y la segunda se refiere a que en gran parte de ellas su mayor preocupación es garantizar los intereses de los accionistas en lo que se refiere al control y administración de la propiedad, de ahí la importancia de contar con un Consejo de Administración sólido que garantice que la empresa pueda perdurar en el tiempo y solidifique sus procesos de control y administración en la misma<sup>2</sup>.

En un principio la mayoría de las empresas familiares comienzan su proceso de institucionalización formando un Consejo de Administración básico, el cuál apenas cuenta con los requisitos de cumplimiento; más adelante, la misma evolución de la empresa transforma ese Consejo de Administración básico en uno más desarrollado en el cual las competencias de los miembros en las funciones que desempeñan, están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente se llega a tener un Consejo de Administración avanzado con una participación importante de consejeros independientes que está regulado por la Ley del Mercado de Valores o que ha implementado muchas de las prácticas que en Gobierno Corporativo son enunciadas en dicha ley, en el Código de Mejores Prácticas Corporativas y hasta en códigos de otros países.

### Consideraciones finales

La institucionalización de modelos de gobierno con órganos eficientes de administración y control, es un proceso permanente y requiere de mucha atención al detalle y a diversas áreas funcionales. El Consejo de Administración, sus políticas y evolución, es el paso lógico para sobrevivir, siempre y cuando se maneje por etapas claramente definidas y con apoyo de diferentes consejeros profesionales y experimentados.

---

<sup>2</sup> Contribución de la mujer a los negocios", Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, editorial Lid, pag. 133

## Mayor información



**Daniel Aguiñaga**  
Socio Gobierno Corporativo  
Tel: +52 (55) 5080-6000  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)



Visite Deloitte México  
[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)

Gobierno Corporativo  
[www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo](http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo)

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Chihuahua**

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur  
Fraccionamiento esteban cantú  
21320 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja

64988, monterrey, N.L.  
Tel: +52 (631) 320 1673  
Fax: +52 (631) 320 1673

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A  
Fracc. Colinas del Parque  
78294 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.