



Código de  
**Mejores Prácticas  
Corporativas**

México, 2010.



# **CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**



**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**

**MÉXICO, 2010**



consejo coordinador empresarial





# ÍNDICE

<b>Mensaje del Presidente</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo II. Gobierno Corporativo</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo III. Asamblea de Accionistas</b>	<b>11</b>
III.1. Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas	
III.2 Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas.	
<b>Capítulo IV. Consejo de Administración</b>	<b>13</b>
IV.1 Funciones	
IV.2 Integración	
IV.3 Estructura	
IV.4 Operación	
IV.5 Responsabilidades de los Consejeros	
<b>Capítulo V. Función de Auditoría</b>	<b>22</b>
V.1 Funciones Genéricas	
V.2 Selección de Auditores	
V.3 Información Financiera	
V.4 Control Interno	
V.5 Partes Relacionadas	
V.6 Revisión del Cumplimiento de Disposiciones	
<b>Capítulo VI. Función de Evaluación y Compensación</b>	<b>29</b>
VI.1 Funciones Genéricas	
VI.2 Aspectos Operativos	
<b>Capítulo VII. Función de Finanzas y Planeación</b>	<b>32</b>
VII.1 Funciones Genéricas	
VII.2 Aspectos Operativos	

Derechos Reservados por el CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL A. C. - 2006  
Número de Reserva en Derechos de Autor: 03-2006-092213131700-01



## MENSAJE DEL PRESIDENTE



La estabilidad y permanencia en el tiempo de las sociedades en nuestro país, al igual que en el resto del mundo, están siendo afectadas por ciertos factores de riesgo que han cobrado gran relevancia como son el cambio climático, la dinámica en la cadena de suministros, la innovación tecnológica, las crisis financieras recurrentes, la escasez de recursos financieros, la competencia y en general los efectos de la globalización.

La competitividad de las empresas es un elemento básico para la conservación de la inversión de los accionistas, de las fuentes de empleo y del trabajo de los terceros interesados, por lo que se requieren herramientas modernas para hacer frente a los retos que cotidianamente enfrentan los empresarios.

Esto propicia que el Consejo de Administración de una sociedad deba ocuparse con mayor intensidad de su adecuado desempeño, utilizando, entre otros elementos, las mejores prácticas corporativas.

Para lograr lo anterior, el Código contiene principios que derivan en mejores prácticas corporativas que buscan ayudar a las sociedades en su proceso de institucionalización, en la transparencia de sus operaciones, en una adecuada revelación de información, a ser competitivas en un mundo global, a poder acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables, a tener procesos de sucesión estables y ser permanentes en el tiempo, en beneficio de sus accionistas y de los terceros interesados.

En esta segunda versión revisada del Código de Mejores Prácticas Corporativas destacan, por su importancia, la recomendación de no involucrar al Consejo de Administración en actividades que corresponden a la operación diaria de la sociedad; la ampliación de los conceptos referentes a la figura del consejero independiente; el énfasis en la conveniencia de tener un plan formal de sucesión; se insiste en la importancia de contar con un plan estratégico y se precisan conceptos relacionados con la elaboración del presupuesto. Por su impacto en la permanencia de la sociedad, se hace hincapié en la identificación, administración, control y revelación de los riesgos a que está sujeta la propia sociedad.

En su edición, se han tomado en cuenta las características de las sociedades mexicanas, su origen principalmente de carácter familiar, sus valores y cultura, su estructura accionaria y la importancia que pueden tener ciertos accionistas en su administración.

Las recomendaciones del Código van dirigidas y son aplicables a todas las sociedades, sean de carácter mercantil, civil o asistencial, sin distinguir su tamaño o si cotizan o no en el mercado de valores. Esta es una característica que nos distingue entre la mayoría de los Códigos que existen en el mundo.

Invitamos a los accionistas, inversionistas, consejeros, funcionarios, analistas, asesores, académicos y demás interesados en el tema, a que nos apoyen en la adecuada difusión e implementación de las recomendaciones del Código, en especial entre las pequeñas y medianas empresas, pues son éstas las que mayor apoyo requieren para poder competir en una economía abierta, preservar su patrimonio, generar empleos y permanecer en el tiempo.

**Armando Paredes Arroyo L.**





# CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Las sociedades<sup>1</sup> tienen un papel central en la promoción del desarrollo económico y el progreso social de nuestro país; son el motor del crecimiento y tienen la responsabilidad de generar riqueza, empleo, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios.

La permanencia, el desempeño, la eficiencia y la responsabilidad social de las sociedades son del interés público y privado, por lo tanto, el gobierno corporativo es una de las prioridades en la agenda nacional.

En una economía global existen una serie de normas establecidas por los países que conforman los organismos mundiales; uno de ellos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), del cual México forma parte, emitió en 1999 los “Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades”, los cuales fueron revisados en el 2004. Dichos principios son una referencia para que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a su cultura empresarial.

A iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas (el Comité), el cual en 1999 emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas (Código) en donde se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades en México.

La experiencia en su implementación durante estos años y las nuevas consideraciones sobre el tema a nivel internacional, han hecho que el CCE, como responsable de la emisión, revisión y adecuada difusión del Código, haya puesto al día sus recomendaciones en la Primera Versión Revisada dada a conocer en noviembre del 2006, y ahora en esta Segunda Versión Revisada publicada en abril de 2010.

En su edición, se tomaron en cuenta las necesidades y características de las sociedades mexicanas, su origen, su estructura accionaria y la importancia que pueden tener ciertos grupos de accionistas en su administración. Se busca ayudarles a ser institucionales, competitivas y permanentes en el tiempo; que puedan acceder a diversas fuentes de financiamiento en condiciones favorables y ofrezcan confianza a los inversionistas nacionales e internacionales.

1 El término sociedad se refiere a las de carácter mercantil, civil y asistencial.



Los principios del Código van encaminados a establecer las mejores prácticas corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios de apoyo, las cuales son aplicables a todo tipo de sociedades públicas y privadas en general, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria.

Si bien las recomendaciones son de aplicación voluntaria, es deseable que todas las sociedades las incorporen en su gobierno corporativo; para ello, cada una definirá, de acuerdo a sus necesidades, el paso y medida de su implementación. De esta manera, las sociedades de nuestro país serán más competitivas entre sí y con las del resto del mundo, pues tendrán como herramienta a las mejores prácticas corporativas internacionalmente aceptadas.

Es conveniente señalar que las sociedades que cotizan sus acciones en la bolsa de valores o emiten títulos de deuda, las instituciones financieras, las sociedades de ahorro para el retiro, etc., deberán observar las regulaciones en gobierno corporativo respectivas, las cuales establecen una observancia estricta.

Para facilitar la medición del grado de avance en la implementación de las recomendaciones, como Anexo 1 del Código se encuentra el Cuestionario del Grado de Adhesión, el cual podrá ser usado como métrica por la misma sociedad; las autoridades; la bolsa de valores y los intermediarios bursátiles; las instituciones financieras, los analistas e inversionistas; las calificadoras de valores y los otros interesados.

Se encuentran también diversos Anexos en los que se tratan ciertos temas relevantes contenidos en el Código, con objeto de explicarlos con mayor amplitud y precisión, buscando un entendimiento similar por todos los interesados.

El Código podrá obtenerse en la página electrónica del Consejo Coordinador Empresarial, [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx), y las dudas y consultas podrán dirigirse a la dirección electrónica del Comité de Mejores Prácticas Corporativas [cmpc@cce.org.mx](mailto:cmpc@cce.org.mx).



## CAPÍTULO II GOBIERNO CORPORATIVO



Con el objeto de establecer un lenguaje común para las sociedades en México, similar al utilizado en la mayoría de los países e instituciones internacionales que siguen los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Comité ha considerado conveniente partir de las siguientes bases:

Gobierno proviene del latín “*gubernare*”, que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar.

Corporativo proviene del latín “*corpus*”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.

Práctica proviene del latín “*practicus*”, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.

De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado señala que gobierno corporativo es “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”.

El Comité considera que en dicho sistema deben tomarse en cuenta los lineamientos establecidos por los accionistas de la sociedad y las recomendaciones de las mejores prácticas corporativas.

En este contexto, es claro que la labor del Consejo de Administración es definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que el Director General tiene a su cargo la gestión, conducción y ejecución de los negocios sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración; en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

En un concepto más amplio, la OCDE considera que gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados.<sup>2</sup> Gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.

<sup>2</sup> El concepto de terceros interesados se refiere a cualquier persona física o moral, distinta a los accionistas, interesada en el buen desempeño, la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad.



Se considera que un buen sistema de gobierno corporativo contenga como Principios básicos los siguientes:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria<sup>3</sup> del Consejo de Administración.
6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos<sup>4</sup> a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.<sup>5</sup>
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.<sup>6</sup>
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Para lograr un funcionamiento eficiente del sistema de gobierno corporativo, el Comité sugiere que los Principios básicos señalados y las Prácticas que de ellos se derivan, sean adoptados como parte de la cultura de la sociedad, observados desde los más altos niveles de la administración y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización.

3 La responsabilidad fiduciaria consiste en actuar de buena fe, con la diligencia y cuidados debidos, buscando siempre los mejores intereses de la sociedad y sus accionistas.

4 La posibilidad de que factores internos y/o externos afecten la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad.

5 La responsabilidad social empresarial puede entenderse como el equilibrio entre los objetivos de la sociedad y los intereses de la comunidad.

6 Los conflictos de interés se dan en aquellas circunstancias en las que la lealtad de la persona física o moral, se ve comprometida.



## CAPÍTULO III ASAMBLEA DE ACCIONISTAS



La Asamblea de Accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad. Si bien dicho órgano se reúne en la mayoría de los casos en forma anual, es importante que actúe con formalidad, transparencia y eficacia, ya que es un órgano de decisión y control básico para la vida de las sociedades, así como para la protección de los intereses de todos los accionistas.

Cabe mencionar que las recomendaciones presentadas a continuación aplican tanto para las Asambleas Ordinarias como para las Extraordinarias.

### III.1 Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas.

Se considera importante que en el orden del día de la Asamblea de Accionistas, se precisen y determinen con claridad los asuntos a tratar, procurando analizar y discutir cada tema por separado. Por lo anterior, se recomienda que no exista el rubro de “Asuntos Varios”.

#### Práctica 1.

**Se sugiere no agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”.**

Es importante que los accionistas tengan acceso, con suficiente anticipación, a toda la información necesaria para la adecuada toma de decisiones en la Asamblea de Accionistas.

#### Práctica 2.

**Se sugiere que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas o de Socios, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación.**

Con el objeto de que los mandatarios tengan claro el sentido en el que deberán ejercer los derechos de los accionistas que representan, de acuerdo a los asuntos del orden del día, es necesario que éstos últimos les proporcionen en detalle toda la información y documentación, así como se les instruya respecto a las alternativas de voto.

### Práctica 3.

**Se sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberá ejercer los derechos de voto correspondientes en cada punto del orden del día de la Asamblea.**

Es importante que se cuente con el perfil de los consejeros de la sociedad y que los accionistas al aprobar a los consejeros, cuenten con toda aquella información necesaria que les permita evaluar sus perfiles, su categoría de consejero y proceder a una votación más informada.

### Práctica 4.

**Se sugiere que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración y el currículum de los candidatos con información suficiente para evaluar su categoría y, en su caso, su independencia.**

## III.2 Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas.

Es responsabilidad del Consejo de Administración garantizar una comunicación efectiva entre la sociedad y los accionistas. La finalidad de presentar un informe anual a la Asamblea de Accionistas es mostrar la posición financiera que guarda la sociedad, así como los planes y actividades que ésta ha realizado y que pretende realizar. Con el fin de enriquecer la información generada por la sociedad, resulta recomendable que los accionistas tengan acceso a información relativa a las actividades de los órganos intermedios.

### Práctica 5.

**Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su informe anual a la Asamblea de Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Se sugiere que los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo, estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.**

La falta de participación de todos los accionistas en las Asambleas y las limitaciones de éstas como foro de comunicación de la sociedad con sus inversionistas, justifican el establecimiento de los mecanismos de comunicación necesarios que permitan que los accionistas, los inversionistas y el público en general, puedan tener acceso adecuado y oportuno a la información relacionada con la marcha de la sociedad.

### Práctica 6.

**Se sugiere que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas e inversionistas en general.**



## CAPITULO IV CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



La operación diaria de una sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección, mientras que la labor de definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, es responsabilidad del Consejo de Administración.

En estas tareas, tienen responsabilidad fiduciaria todos los miembros del Consejo de Administración, actuando en forma individual o colegiada.

Para cumplir con su objetivo, se recomienda que el Consejo cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad y que puedan aportar una visión externa e independiente. Asimismo, para facilitar sus tareas, el Consejo puede apoyarse en órganos intermedios que se dediquen a analizar información y a proponer acciones en temas específicos de importancia para el Consejo, de manera que éste cuente con mayor información para hacer más eficiente su toma de decisiones. Adicionalmente, se debe asegurar que existan reglas claras respecto a la integración y el funcionamiento del Consejo y sus órganos intermedios.

### IV.1 Funciones.

Si bien es cierto que en las leyes se prevén ciertas facultades y obligaciones para el Consejo de Administración, el Comité considera que cumplir con las siguientes funciones ayuda a definir su labor y contribuye a que la información de la sociedad sea más útil, oportuna y confiable.

#### Práctica 7.

**Se recomienda que, además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada sociedad, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes:**

- I. **Definir la visión estratégica.**
- II. **Vigilar la operación.**
- III. **Aprobar la gestión.**
- IV. **Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel<sup>7</sup> de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.**

<sup>7</sup> Funcionarios de alto nivel se refiere a la categoría inmediata inferior al Director General.



- V. **Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.**
- VI. **Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.**
- VII. **Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.**
- VIII. **Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.**
- IX. **Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas,<sup>8</sup> así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.**
- X. **Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.**
- XI. **Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.**
- XII. **Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.**
- XIII. **Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.**
- XIV. **Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.**
- XV. **Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.**
- XVI. **Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.**
- XVII. **Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.**

El Comité considera que es importante tener muy claras las funciones del Consejo de Administración y no involucrarlo en otras actividades que son de la operación diaria de la sociedad y por lo tanto atribuciones del Director General y su equipo de dirección, pues eso traería confusión y dilución de la autoridad y la responsabilidad.

#### **Práctica 8.**

**Se recomienda que las funciones del Consejo de Administración no involucren actividades de la Dirección General y su equipo de dirección, con objeto de que las líneas de autoridad y de responsabilidad sean transparentes.**

• 8 Comprende operaciones entre sociedades del mismo ente económico o sus asociadas y con personas físicas o morales relacionadas con los accionistas, consejeros, el Director General y los ejecutivos de alto nivel de la sociedad.



## IV.2 Integración.

La integración del Consejo de Administración constituye un elemento esencial para su adecuado funcionamiento. Por lo mismo, se considera que es necesario que exista un número mínimo de consejeros que genere una pluralidad de opinión dentro del Consejo. Sin embargo, se debe buscar establecer un máximo para asegurar que los miembros efectivamente tengan la posibilidad de expresar y discutir sus puntos de vista sin caer en la ineficiencia que puede provocar el funcionar con un número excesivo de consejeros.

### Práctica 9.

**Se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por un número que se encuentre entre 3 y 15 consejeros.**

Se considera conveniente que no existan consejeros suplentes, pero en caso de haberlos, se recomienda que el consejero propietario forme equipo con su consejero suplente, con el propósito de intercambiar información y lograr una participación más efectiva. En este sentido, se recomienda que el consejero propietario participe en el proceso de selección de su respectivo suplente y que este asista solamente en casos de excepción.

### Práctica 10.

**Se recomienda que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere que cada consejero propietario sugiera quién sea su suplente y se establezca un proceso de comunicación que les permita una participación efectiva.**

La composición diversa del Consejo de Administración es conveniente para el logro de sus funciones, por lo que resulta importante considerar la figura del consejero independiente.

Este término se utiliza para identificar a aquellos consejeros que no están vinculados con el equipo de dirección de la sociedad, tienen una visión más objetiva, imparcial, libre de conflictos de interés, no están sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos y son llamados a formar parte del Consejo de Administración por su experiencia, capacidad y prestigio profesional.

**Para ser considerado independiente, el consejero no deberá encontrarse en alguno de los supuestos siguientes:**

- I. **Ser empleado o directivo de la sociedad.**
- II. **Haber sido empleado o directivo de la sociedad durante los últimos doce meses anteriores a la fecha de su designación.**



- III. Sin ser empleado o directivo de la sociedad, tenga influencia significativa<sup>9</sup> o poder de mando<sup>10</sup> sobre los directivos de la misma.
- IV. Ser asesor de la sociedad o socio o empleado de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente<sup>11</sup> de esta relación contractual.
- V. Ser cliente, proveedor, deudor o acreedor de la sociedad o socio o empleado de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante.<sup>12</sup>
- VI. Ser empleado de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad.<sup>13</sup>
- VII. Ser Director General o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el Director General o un funcionario de alto nivel de la sociedad de que se trate; y
- VIII. Ser pariente<sup>14</sup> de alguna de las personas mencionadas en los incisos I a VI anteriores, cuya influencia pueda restarle independencia.

Es conveniente destacar que en los incisos anteriores al hablar de sociedad, debe incluirse a la o las personas morales que integren el grupo empresarial al que la sociedad pertenezca.

**Un accionista que no ejerce influencia significativa, ni poder de mando, ni está vinculado con el equipo de dirección de la sociedad, podrá considerarse como consejero independiente.**

Se considera necesario que el consejero suplente de un independiente, si lo hubiere, tenga el mismo carácter de independencia.

El consejero independiente debe estar consciente de sus deberes fiduciarios y que al representar los intereses de todos los accionistas su desempeño debe ser objetivo, imparcial, honesto y libre de conflictos de interés.

9 Se considera influencia significativa, la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de cuando menos el 20% del capital social de la sociedad.

10 Se considera poder de mando, la capacidad de hecho de influir de manera decisiva en los acuerdos adoptados en la asamblea de accionistas o en el consejo de administración o en la gestión de la sociedad. Se presume que tiene poder de mando el accionista que tenga el control o forme parte del grupo de control.

11 Se considera ingreso significativo si representa más del 10% de los ingresos del asesor o de la firma.

12 Se considera que un cliente o proveedor es importante cuando las ventas de o a la empresa representan más del 10% de las ventas totales del cliente o del proveedor, respectivamente. Asimismo, se considera que un deudor o acreedor es importante cuando el importe del crédito es mayor al 15% de los activos de la sociedad o de su contraparte.

13 Se consideran donativos importantes a aquellos que representen más del 15% del total de donativos recibidos por la institución.

14 Este supuesto aplica al cónyuge y hasta el cuarto grado en los casos de consanguinidad y de afinidad, para los casos de los incisos i y ii; y al cónyuge y hasta el primer grado en los casos de consanguinidad y de afinidad, para los casos expuestos en los incisos iii a vi.



### **Práctica 11.**

**Se recomienda que el consejero independiente al momento de ser nombrado entregue al Presidente de la Asamblea de Accionistas una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia, de estar libre de conflictos de interés y poder ejercer su función en el mejor interés de la sociedad.**

Con el fin de que los consejeros independientes cumplan con su propósito, es necesario que representen un porcentaje significativo dentro del Consejo de Administración.

### **Práctica 12.**

**Se recomienda que los consejeros independientes representen, cuando menos, el 25% del total de consejeros.**

Se considera conveniente la participación de accionistas de la sociedad en el Consejo de Administración. En particular, es deseable la participación de aquellos accionistas que no forman parte del equipo de dirección, incluso cuando pertenecen al grupo de control de la sociedad, ya que sus características les permiten ser candidatos idóneos para formar parte del Consejo de Administración; **estos accionistas serán considerados como consejeros patrimoniales.**

**Los funcionarios de la sociedad serán considerados como consejeros relacionados y si además fuesen accionistas, serán entonces consejeros patrimoniales relacionados.**

### **Práctica 13.**

**Se sugiere que cuando menos el 60% del Consejo de Administración esté integrado, en forma conjunta, por consejeros independientes y por patrimoniales.**

Con el propósito de poder evaluar la integración del Consejo de Administración, es necesario que la sociedad proporcione información acerca del perfil y la categoría a la que pertenecen sus consejeros.

### **Práctica 14.**

**Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración se señale la categoría que tiene cada consejero y se mencionen las actividades profesionales de cada uno de ellos a la fecha del informe.**

### IV.3 Estructura.

El Comité considera que existen cuando menos tres funciones básicas en las que el Consejo de Administración debe tomar determinaciones importantes para la sociedad, las cuales son: auditoría; evaluación y compensación; y finanzas y planeación.

El Comité recomienda la creación de uno o varios órganos intermedios para atender las tres funciones mencionadas, según las necesidades de cada sociedad, como mecanismos para apoyar al Consejo de Administración en sus responsabilidades; estructuralmente se integran por consejeros y funcionalmente son una extensión del Consejo para brindarle apoyo en el estudio de asuntos sobre diversas materias.

Es importante destacar que los órganos intermedios no intervienen en la operación de la sociedad. Por ello, para poder cumplir con sus tareas, se podrán apoyar en el trabajo de las estructuras administrativas; de esta forma, los órganos intermedios no constituyen un órgano ejecutivo ni asumen las funciones que le corresponden al Consejo de Administración o a las áreas operativas de la sociedad.

#### Práctica 15.

**Se recomienda que, con el propósito de tomar decisiones más informadas, el Consejo de Administración realice las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación, que se definen posteriormente en el Código, con el apoyo de uno o varios órganos intermedios según sea necesario.**

Se reconoce que la práctica internacional denomina “comités” a los órganos intermedios de apoyo, creados para cumplir con estas funciones específicas.

Se considera importante que los consejeros independientes participen en los trabajos de los órganos intermedios del Consejo de Administración.

Las mejores prácticas corporativas recomiendan que los comités estén integrados únicamente por consejeros independientes; sin embargo, para su adopción se deberá considerar la etapa en la que se encuentra la sociedad en su proceso de institucionalización y si está sujeta a regulaciones específicas en la materia.

#### Práctica 16.

**Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:**

- I. Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.**

- II. **Que sus miembros no tengan conflictos de interés.**
- III. **Que estén integrados solamente por consejeros propietarios independientes; sin embargo, las sociedades podrán iniciar su proceso de institucionalización con mayoría de independientes y decidir el paso y medida en que observarán la práctica recomendada.**
- IV. **Que estén compuestos por tres miembros como mínimo y siete como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.**
- V. **Que informen al Consejo de Administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas de consejo.**
- VI. **El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.**
- VII. **Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.**
- VIII. **Que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría sea presidido por un consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de control.**

#### **IV.4 Operación.**

Es conveniente que para cumplir adecuadamente con sus funciones y responsabilidades, el Consejo de Administración se reúna con la periodicidad necesaria que asegure el seguimiento puntual y permanente de los asuntos de la sociedad.

#### **Práctica 17.**

**Se sugiere que el Consejo de Administración sesione, cuando menos, 4 veces al año, dedicando el tiempo y la diligencia que sean necesarios para atender adecuadamente los asuntos de la sociedad.**

Es importante que las sociedades cuenten con mecanismos que garanticen apertura dentro del propio Consejo de Administración, a fin de que su funcionamiento no dependa de una sola persona o de un número reducido de personas.

## **Práctica 18.**

**Se recomienda que existan disposiciones por las que se pueda convocar a una sesión del Consejo de Administración, con el acuerdo del 25% de los consejeros o por el presidente de algún órgano intermedio.**

La activa participación y responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración se traduce en una mayor institucionalidad de este órgano. Para garantizar lo anterior, es importante proporcionar anticipadamente la información a los consejeros a fin de que cuenten con los elementos necesarios para cumplir sus funciones.

## **Práctica 19.**

**Se recomienda que los consejeros tengan acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior, no será aplicable tratándose de asuntos que requieran confidencialidad; sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente y con oportunidad las propuestas referentes a dichos asuntos.**

El consejero nombrado por primera vez, debe contar con la información necesaria que le permita desempeñar debidamente su cargo. Con tal propósito, es conveniente que conozca el negocio, su posición estratégica, así como la situación financiera y operativa de la sociedad.

## **Práctica 20.**

**Se sugiere que cuando los consejeros sean nombrados por primera vez, se les proporcione la información necesaria para que estén al tanto de los asuntos de la sociedad y puedan cumplir con su nueva responsabilidad.**

## **IV.5 Responsabilidades de los Consejeros.**

Los consejeros asumen obligaciones y responsabilidades al aceptar su cargo; el desconocimiento de las mismas no los exime de sus deberes fiduciarios, por lo que resulta importante que conozcan el alcance y las implicaciones legales, así como estatutarias de sus funciones.

## **Práctica 21.**

**Se recomienda que a cada consejero se le proporcione la información necesaria, respecto a las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser miembro del Consejo de Administración de la sociedad.**



El Comité considera importante que la sociedad cuente con un documento que establezca las normas de conducta a las que deberán apegarse los consejeros en su desempeño.

## **Práctica 22.**

**Para el mejor cumplimiento de los deberes fiduciarios y las responsabilidades de los consejeros, se recomienda atender a lo siguiente:**

- I. Comunicar al Presidente y a los demás miembros del Consejo de Administración, cualquier situación en la que exista o pueda derivarse en un conflicto de interés, absteniéndose de participar en la deliberación correspondiente.**
- II. Utilizar los activos o servicios de la sociedad solamente para el cumplimiento del objeto social y tener definidas políticas claras que permitan, en casos de excepción, utilizar dichos activos para cuestiones personales.**
- III. Dedicar a su función el tiempo y la atención necesaria, asistiendo como mínimo al 70% de las reuniones a las que sea convocado durante el año.**
- IV. Mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban con motivo del desempeño de sus funciones y, en especial, sobre su propia participación y la de otros consejeros, en las deliberaciones que se lleven a cabo en las sesiones del Consejo de Administración.**
- V. Los consejeros propietarios y, en su caso, sus respectivos suplentes deberán mantenerse mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asistan.**
- VI. Apoyar al Consejo de Administración con opiniones y recomendaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa, con objeto de que las decisiones que adopte se encuentren debidamente sustentadas.**
- VII. Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros.**

## CAPÍTULO V

### FUNCIÓN DE AUDITORÍA



El Comité recomienda que exista un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de auditoría, asegurándose 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, a los accionistas y al público en general, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez, que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera de la sociedad.

El Comité recomienda también, que se valide permanentemente el control interno y el proceso de 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.

El Comité considera que lo esencial es que el órgano intermedio elegido se encargue de cumplir con las funciones aquí señaladas y asegure que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.

#### V.1 Funciones Genéricas.

Es importante que exista coordinación durante todas las etapas del proceso de auditoría entre el auditor interno, el auditor externo, el Comisario y las demás partes involucradas.

#### Práctica 23.

**Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:**

- I. Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales y supervisar el cumplimiento de los mismos. De igual manera, recomendar la aprobación de aquellos servicios adicionales a los de auditoría que vayan a prestar los auditores externos.**
- II. Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.**
- III. Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría interna y externa e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.**



- IV. **Reunirse periódicamente con los auditores internos y externos, sin la presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.**
- V. **Dar su opinión al Consejo de Administración sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, calidad y transparencia.**
- VI. **Contribuir en la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.**
- VII. **Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.**
- VIII. **Coordinar las labores del auditor externo, interno y el Comisario.**
- IX. **Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.**
- X. **Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración.**
- XI. **Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones.**
- XII. **Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.**
- XIII. **Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y de recuperación de la información.**
- XIV. **Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.**

## **V.2 Selección de los Auditores.**

En el proceso de selección se debe tomar en cuenta la capacidad técnica de los auditores, así como su independencia y prestigio profesional. En dicho proceso, se deben observar aquellas circunstancias que pudieran afectar la objetividad del auditor, como pudiera ser el que los ingresos del despacho dependan de manera significativa de la sociedad o impliquen algún conflicto de interés.

En caso de que los auditores provean a la sociedad de servicios distintos a la propia auditoría, es importante que se mantenga bajo revisión la naturaleza y la extensión de dichos servicios, a fin de asegurar que su objetividad no se vea afectada por conflictos de interés.

### **Práctica 24.**

**Se sugiere recomendar al Consejo de Administración que, para la auditoría externa de los estados financieros así como para cualquier otro servicio, se abstenga de contratar un despacho en el que los honorarios percibidos por todos los servicios que le preste a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 10% de los ingresos totales de dicho despacho.**



El dictamen de auditoría aporta la opinión de un tercero independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros. Si la persona que dictamina se encarga de esta función por un tiempo prolongado, se puede correr el riesgo de que pierda objetividad al emitir su opinión; por esta razón, el Comité considera importante que la sociedad cambie periódicamente a la persona encargada de dictaminar los estados financieros, así como a su grupo de trabajo.

#### **Práctica 25.**

**Se recomienda que, al menos cada 5 años, se cambie al socio que dictamine los estados financieros de la sociedad, así como a su grupo de trabajo, con el fin de asegurar la objetividad en sus trabajos e informes.**

Como se establece en la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Comisario de una sociedad es designado por la Asamblea de Accionistas y está encargado, entre otros aspectos, de revisar tanto los estados financieros como la aplicación de las políticas contables. Por otra parte, el auditor externo debe ser designado por el Consejo de Administración de la sociedad para opinar sobre los estados financieros. Aunque algunas de las funciones del Comisario y del auditor externo son similares, quienes los designan lo hacen para diferentes propósitos, por lo que encargarle al Comisario la auditoría externa genera conflictos de interés.

#### **Práctica 26.**

**Se recomienda que el Comisario sea una persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros de la sociedad.**

#### **Práctica 27.**

**Se recomienda que la persona designada como Comisario de la sociedad, tenga los conocimientos y experiencia profesional que le permitan cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se recomienda que en el informe anual que presenta el Consejo de Administración, se revele el perfil del Comisario.**

### **V.3 Información Financiera.**

La información financiera que presenta la Dirección General al Consejo de Administración durante el año, generalmente contiene cifras no auditadas, por lo que es recomendable contar con una opinión acerca de los procesos de revisión de dicha información.



### **Práctica 28.**

**Para garantizar que el Consejo de Administración tome decisiones con información financiera confiable, el órgano intermedio que realice la función de auditoría lo apoyará con su opinión acerca de dicha información, la cual deberá ser firmada por el Director General y el Director responsable de su elaboración.**

La auditoría interna constituye una herramienta valiosa para la función de vigilancia de las operaciones de la sociedad, pues le permite evaluar la información financiera, su proceso de emisión, así como la efectividad de los controles internos necesarios para una operación ordenada y confiable.

### **Práctica 29.**

**Se sugiere que la sociedad cuente con un área de auditoría interna y que sus lineamientos generales y planes de trabajo sean aprobados por el Consejo de Administración.**

Mantener una misma política contable asegura consistencia en la información financiera y facilita la formación de expectativas sobre el futuro de la sociedad, por lo que el Consejo de Administración debe estar informado acerca de las políticas y criterios contables que son aplicados en la preparación de los estados financieros.

### **Práctica 30.**

**Se sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración las políticas y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera de la sociedad, y que se le informe sobre su aplicación consistente.**

Se considera que, cuando excepcionalmente se decida cambiar una política contable o añadir una nueva, se informe oportunamente y con la debida explicación a fin de que los usuarios puedan evaluar los efectos de dicho cambio.

### **Práctica 31.**

**Se recomienda que los cambios en las políticas y los criterios contables estén debidamente fundamentados para ser analizados por el Consejo de Administración, antes de su aprobación.**

Con el propósito de promover confianza y certidumbre en la información proporcionada a los accionistas, es importante que las bases de preparación de la información anual sean consistentes con las que se utilizaron durante el ejercicio.

### **Práctica 32.**

**Se recomienda que el Consejo de Administración apruebe los mecanismos que sean necesarios para asegurar la calidad de la información financiera que se le presente; en el caso de que ésta corresponda a períodos intermedios durante el ejercicio, se vigilará que se elabore con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se preparará la información anual. En este proceso, se podrá auxiliar por los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.**

### **V.4 Control Interno.**

El control interno<sup>15</sup> constituye el mecanismo por el cual el Consejo de Administración se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control y le da mayor certeza de la efectividad y eficiencia de la gestión.

### **Práctica 33.**

**Se sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración los lineamientos generales de control interno y, en su caso, las revisiones al mismo.**

Es importante que el Consejo de Administración tenga información de los procesos bajo los cuales funciona la sociedad, que sean ordenados y permitan un control adecuado de las operaciones. Para cumplir con lo anterior, los reportes emitidos por los auditores internos y externos, servirán de apoyo para verificar la efectividad de los sistemas de control.

### **Práctica 34.**

**Se sugiere que se apoye al Consejo de Administración para asegurar la efectividad del control interno, así como del proceso de emisión de la información financiera.**

### **Práctica 35.**

**Se sugiere que los auditores internos y externos evalúen, conforme a su programa normal de trabajo, la efectividad del control interno así como la calidad y transparencia del proceso de emisión de la información financiera, y que se comenten con ellos los resultados señalados en la carta de observaciones.<sup>16</sup>**

<sup>15</sup> Se entiende por control interno el proceso que ejecuta la administración para evaluar operaciones específicas y que se diseña para proveer una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de las mismas, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con leyes y regulaciones; su estructura incluye el ambiente de control, las actividades de control, la valoración de riesgos, la información y comunicación, así como la vigilancia.

<sup>16</sup> Se entiende por carta de observaciones, el documento donde se plasman las deficiencias importantes encontradas en el diseño u operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar la información financiera.

## V.5 Partes relacionadas.

Durante el funcionamiento normal de la sociedad, es común que se presenten operaciones con partes relacionadas (sociedades del mismo grupo empresarial, asociadas, accionistas, consejeros, Director General y ejecutivos de alto nivel) las cuales se recomienda que sean analizadas y comparadas con las políticas establecidas para asegurar su adecuada revelación y transparencia e identificar aquellas situaciones que pudiesen derivar en un conflicto de interés; asimismo, evaluar que las condiciones bajo las cuales se realizan son equitativas para la sociedad y se llevan a cabo tal y como fueron convenidas.

### Práctica 36.

**Se sugiere que se apoye al Consejo de Administración en el establecimiento de políticas, así como en el análisis del proceso de aprobación y de las condiciones de contratación, de las operaciones con partes relacionadas.**

El Comité considera importante que las operaciones con partes relacionadas fuera del giro habitual de la sociedad, sean presentadas, previamente a su celebración, a la aprobación del Consejo de Administración. Sin embargo, si dichas operaciones llegasen a representar más del diez por ciento de los activos consolidados de la sociedad, se recomienda obtener la aprobación de la Asamblea de Accionistas. De igual manera, recomienda contar con la opinión de expertos independientes, en los casos que se juzgue conveniente.

### Práctica 37.

**Se recomienda apoyar al Consejo de Administración en el análisis de las propuestas para realizar operaciones con partes relacionadas fuera del giro habitual de la sociedad que, en su caso, le presente el Director General a su aprobación. Asimismo, se recomienda que cuando dichas operaciones lleguen a representar más del 10% de los activos consolidados de la sociedad se presenten a la aprobación de la Asamblea de Accionistas.**

## V.6 Revisión del Cumplimiento de Disposiciones.

El Comité considera importante que la sociedad cuente con un mecanismo que le permita al Consejo de Administración estar informado sobre el cumplimiento de las disposiciones legales que le son aplicables.

Para ello, es necesario que periódicamente se emita un informe sobre el nivel de cumplimiento de las disposiciones y ayude a evitar que exista alguna contingencia legal para la sociedad. Con este proceso, se reduce la posibilidad de ocurrencia de eventos que pongan en riesgo a la sociedad o que impliquen costos no previstos y da a los accionistas certidumbre sobre la situación legal de la sociedad.





## CAPÍTULO VI FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN



El Comité recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

El Comité considera que las propuestas de la Dirección General sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes. Es conveniente que el sistema de evaluación y compensación sea revelado en el informe anual y su operación se lleve a cabo en forma transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración.

Tomando en cuenta la importancia del papel que desempeña la sociedad en el desarrollo y bienestar de la comunidad, el Comité recomienda que la sociedad emita su código de ética, manifieste sus principios de Responsabilidad Social Empresarial, considere a los terceros interesados en sus decisiones y cuente con un mecanismo para denunciar los actos indebidos y proteger a los informantes.

Con objeto de que los procesos de sucesión de la Dirección General y de los funcionarios de alto nivel sean ordenados, estables y no afecten la marcha y la permanencia en el tiempo de la sociedad, el Comité recomienda que ésta cuente con un plan formal de sucesión.

### VI.1 Funciones Genéricas.

Las funciones siguientes están encaminadas a que la sociedad cuente con políticas de recursos humanos y compensación adecuadas, razonables y en el mejor interés de la sociedad, que le permitan ser competitiva, estable y permanente en el tiempo.

#### Práctica 39.

**Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:**

- I. Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.**
- II. Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.**
- III. Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la sociedad, del Director General y los funcionarios de alto nivel.**

- IV. **Recomendar los criterios para la compensación de los consejeros.**
- V. **Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal.**
- VI. **Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, la manifestación para considerar a la sociedad como socialmente responsable, el Código de Ética, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.**
- VII. **Analizar y proponer al Consejo de Administración la aprobación del Sistema Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento.**

#### **Práctica 40.**

**Se recomienda que, con objeto de prevenir un posible conflicto de interés, el Director General y los funcionarios de alto nivel se abstengan de participar en la deliberación de los asuntos mencionados en los incisos i, ii y iii anteriores.**

#### **VI.2 Aspectos Operativos.**

Se debe asistir al Consejo de Administración en la evaluación de las políticas para la determinación de las remuneraciones del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad. Es importante que dichas políticas consideren aspectos tales como las metas previamente fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la misma sociedad. El Comité considera que las políticas de remuneración que implemente el Consejo de Administración deberán ser reveladas en el informe anual a los accionistas.

#### **Práctica 41.**

**Se recomienda que las políticas para la determinación de las remuneraciones del Director General y los funcionarios de alto nivel sean razonables y consideren aspectos relacionados con sus funciones, el alcance de sus objetivos y la evaluación de su desempeño.**

#### **Práctica 42.**

**Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración a la Asamblea de Accionistas, se revelen las políticas utilizadas y los componentes que integran los paquetes de remuneración del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.**

Para proteger el patrimonio de la sociedad es importante que se auxilie al Consejo de Administración para evitar pagos excesivos al Director General y a los funcionarios de alto nivel, por concepto de compensación integrada e indemnización, mediante la revisión previa de las condiciones de contratación.





### **Práctica 43.**

**Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración mediante la revisión previa de las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, a fin de asegurar que los pagos probables por su separación de la sociedad sean razonables y se apeguen a los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración.**

La estabilidad y permanencia de la sociedad en el largo plazo es importante para preservar la inversión de los accionistas y el beneficio de los terceros interesados, por lo cual es necesario auxiliar al Consejo de Administración para asegurar que la sociedad cuente con un plan formal de sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel, de manera que este proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.

### **Práctica 44.**

**Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración para asegurar que exista un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel de la sociedad con objeto de que el proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.**



## **CAPÍTULO VII**

### **FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN**



El Comité recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la función de finanzas y planeación y que el órgano intermedio se asegure que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.

El Comité considera que la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad son elementos básicos para la conservación del patrimonio de los accionistas y el beneficio de los terceros interesados. Por ello es importante que exista un sistema de planeación estratégica que contemple la visión a largo plazo de la sociedad, así como mecanismos de identificación, administración, control y revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.

El órgano intermedio que lleve a cabo esta función también apoyará al Consejo en el análisis de las políticas de inversión y financiamiento, así como de las premisas para la elaboración del presupuesto anual y su sistema de control.

Es importante considerar que, para delimitar las responsabilidades, la función del órgano intermedio es analizar las propuestas del Director General en estos asuntos y dar su opinión al Consejo de Administración.

#### **VII.1 Funciones Genéricas.**

Las funciones siguientes van encaminadas a apoyar al Consejo de Administración en la definición de la visión estratégica y en la validación de políticas y de lineamientos que presente la Dirección General relacionados, entre otros, con el plan estratégico, las inversiones, el financiamiento, el presupuesto y la administración de riesgos.

## Práctica 45.

**Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:**

- I. Estudiar y proponer al Consejo de Administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.**
- II. Analizar los lineamientos generales que presente la Dirección General para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.**
- III. Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General y dar su opinión al Consejo de Administración.**
- IV. Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director General y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.**
- V. Evaluar los mecanismos que presente la Dirección General para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.**
- VI. Evaluar los criterios que presente el Director General para la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.**

## VII.2 Aspectos Operativos.

Con el fin de apoyar al Consejo de Administración en su toma de decisiones, se considera importante que éste reciba opiniones acerca de los diferentes temas que componen la función de finanzas y planeación, y se le recomienden también las prioridades que debe asignar.

La definición de la visión a largo plazo es una herramienta importante para guiar las distintas actividades de la sociedad y asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo en beneficio de los accionistas y los terceros interesados.

## Práctica 46.

**Se recomienda que el Consejo de Administración dedique tiempo en una de las sesiones del año a la definición o actualización de la visión a largo plazo de la sociedad, para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.**

La planeación estratégica es necesaria para darle forma a la visión a largo plazo, definir los objetivos a alcanzar, establecer los planes que lleven a la consecución de dichos objetivos y lograr la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

El Sistema de Planeación Estratégica deberá ser elaborado por la Dirección General y sometido a la aprobación del Consejo de Administración con la recomendación previa del órgano intermedio que lo apoye.

#### **Práctica 47.**

**Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la revisión del Plan Estratégico que le presente la Dirección General para su aprobación y se le de seguimiento a su implementación.**

Las políticas para el manejo de la tesorería, para la contratación de productos financieros derivados, para las inversiones en activos fijos, así como para la contratación de pasivos de cualquier naturaleza, deben ser presentadas por el Director General a la aprobación del Consejo de Administración, con la opinión previa del órgano intermedio que lo apoye.

#### **Práctica 48.**

**Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el análisis de las políticas que le presente a su aprobación el Director General, para el manejo de la tesorería, para la contratación de productos financieros derivados, para la inversión en activos y para la contratación de pasivos, asegurando su alineación con el plan estratégico y que correspondan al giro normal de la sociedad.**

El presupuesto es una herramienta importante para el control de las operaciones y la evaluación de la gestión, por lo que es conveniente revisar las premisas que utilizó la Dirección General en su elaboración y el sistema que se implementará para su control.

#### **Práctica 49.**

**Se sugiere que se auxilie al Consejo de Administración en la revisión de las premisas del presupuesto anual que le presenta a su aprobación el Director General, así como de su sistema de control, verificando su alineación con el plan estratégico.**

Los riesgos a que está sujeta la sociedad juegan un papel fundamental en su estabilidad y permanencia, a tal grado que pueden poner en peligro la inversión de los accionistas y el beneficio de los terceros interesados, por lo que su identificación, evaluación, administración y control son muy importantes, al igual que los mecanismos para revelar sus efectos.

Es necesario que el Consejo de Administración esté informado permanentemente por el Director General sobre los riesgos que se han identificado, el impacto cuantitativo y cualitativo que pueden tener en la sociedad, y las medidas que se están tomando para evitarlos o en su caso, administrarlos.



#### **Práctica 50.**

**Se recomienda que se auxilie al Consejo de Administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a los que esté sujeta la sociedad, así como de los criterios para su revelación, que le presente a su aprobación la Dirección General.**

#### **Práctica 51.**

**Se recomienda que el Director General presente al Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados.**





## COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

### Miembros del Comité:

C.P. Roberto Danel Díaz (Presidente)  
Control de Gestión de Negocios, S.C.

Lic. Francisco Carrillo Gamboa  
Bufete Carrillo Gamboa, S.C.

C.P. Héctor M. de Uriarte  
Direc Asesores, S.A. de C.V.

Lic. Efrén del Rosal Calzada  
Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, A.C.

Lic. Jorge Familiar Calderón  
Instituto Fonacot

Lic. Samuel García-Cuéllar Santa Cruz  
Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez, S.C.

C.P. Raúl González Lima  
Comité de Emisoras, Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Lic. Thomas S. Heather  
Heather & Heather, S.C.

Lic. Juan Carlos Jiménez Rojas  
Asociación de Bancos de México, A.C.

C.P. José Manuel Rincón Gallardo Purón  
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Lic. Rafael Robles Miaja  
Robles Miaja Abogados, S.C.

C.P. Jaime Sánchez Mejorada Fernández  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

C.P. Ernesto Vega Velasco  
Ernesto Vega y Asociados, S.C.

Lic. Pedro Zorrilla Velasco  
Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

### Secretariado:

Lic. Bertha Guadalupe Escalona Téllez  
Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, A.C.

Lic. Ana López Mestre  
Consejo Coordinador Empresarial, A.C.

### Con la participación de:

Lic. José Manuel Allende Zubiri  
Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Dr. Luis E. de Gárate Pérez  
Escuela de Graduados en Administración  
y Dirección de Empresas, ITESM.

### Invitados al Comité:

Dr. Alejandro M. Werner Wainfeld  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Lic. Guillermo Zamarripa Escamilla  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Dr. Guillermo Babatz Torres  
Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Act. Carlos Quevedo López  
Comisión Nacional Bancaria y de Valores

## **COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**



Agradecemos la colaboración de:



Banco Interamericano de Desarrollo



Fondo Multilateral de Inversión





**consejo coordinador empresarial**



[www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx) / [cmpe@cce.org.mx](mailto:cmpe@cce.org.mx)