



**código de principios  
y mejores prácticas  
de gobierno corporativo**



**MÉXICO 2018**



CÓDIGO DE PRINCIPIOS  
Y MEJORES PRÁCTICAS  
DE GOBIERNO CORPORATIVO

Todos los derechos reservados son propiedad del Consejo Coordinador Empresarial. Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa y por escrito del titular, bajo las sanciones establecidas en la Ley Federal del Derecho de Autor, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendido el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella. Toda forma de utilización no autorizada será perseguida conforme a lo establecido en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Derechos Reservados ©  
Consejo Coordinador Empresarial  
2018

# ÍNDICE

<b>MENSAJE DEL PRESIDENTE</b>	<b>05</b>
CAPÍTULO 1. <b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>07</b>
CAPÍTULO 2. <b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>11</b>
CAPÍTULO 3. <b>ASAMBLEA DE ACCIONISTAS</b>	<b>15</b>
3.1 INFORMACIÓN Y ORDEN DEL DÍA DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	
3.2 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS ACCIONISTAS	
CAPÍTULO 4. <b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>21</b>
4.1 FUNCIONES GENÉRICAS	
4.2 INTEGRACIÓN	
4.3 ESTRUCTURA	
4.4 ASPECTOS OPERATIVOS	
4.5 RESPONSABILIDADES DE LOS CONSEJEROS	
CAPÍTULO 5. <b>FUNCIÓN DE AUDITORÍA</b>	<b>35</b>
5.1 FUNCIONES GENÉRICAS	
5.2 SELECCIÓN DE AUDITORES	
5.3 INFORMACIÓN FINANCIERA	
5.4 CONTROL INTERNO	
5.5 PARTES RELACIONADAS	
5.6 REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES	

CAPÍTULO 6. <b>FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN</b>	45
6.1 FUNCIONES GENÉRICAS	
6.2 ASPECTOS OPERATIVOS	
CAPÍTULO 7. <b>FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN</b>	51
7.1 FUNCIONES GENÉRICAS	
7.2 ASPECTOS OPERATIVOS	
CAPÍTULO 8. <b>FUNCIÓN DE RIESGO Y CUMPLIMIENTO</b>	57
8.1 FUNCIONES GENÉRICAS	
8.2 ASPECTOS OPERATIVOS	



## MENSAJE DEL PRESIDENTE

En los últimos años se ha hecho patente la importancia del Gobierno Corporativo en las sociedades. De junio de 1999, cuando se dio a conocer el Código de Mejores Prácticas Corporativas, a julio de 2018 en que presentamos esta tercera versión revisada, diversos acontecimientos nacionales e internacionales han resaltado su importancia como un factor que le da valor, competitividad y permanencia en el tiempo a una sociedad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó, en 2004, la primera versión revisada de sus Principios de Gobierno Corporativo aplicables en los países miembros y en septiembre de 2015, se dieron a conocer los Principios de Gobierno Corporativo G-20-OECD. Sobre esta base, las naciones más avanzadas en la materia han revisado y actualizado también su Código para incorporar nuevos Principios y Mejores Prácticas. En México, estos nuevos principios, las sugerencias de organismos internacionales y la experiencia de 19 años en la implementación de las recomendaciones del Código han servido para elaborar esta tercera versión revisada.

En su elaboración y diseño, se han tomado en cuenta las características de las sociedades mexicanas, sus principios, valores y cultura, su estructura societaria y la importancia que pueden tener ciertos socios o asociados en su gobierno y en su administración.

La incorporación de los Principios y las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo recomendadas en el Código en la cultura de las sociedades, las ayudará en su institucionalización, en la transparencia de sus operaciones y en la revelación adecuada de información confiable; a ser competitivas en un mundo global; a acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables; a tener procesos de sucesión estables y a ser permanentes en el tiempo en beneficio de sus socios o asociados y de los terceros interesados.

Conviene destacar, que las recomendaciones del Código van dirigidas y son aplicables a todas las sociedades, sean de carácter civil, mercantil o de asistencia social, sin distinguir su tamaño, su composición accionaria o si cotizan o no en el mercado de valores. Esta característica nos distingue entre la mayoría de los códigos que existen en el mundo.

En esta tercera versión revisada, hemos actualizado los Principios y revisado las Mejores Prácticas que de ellos se derivan. Para reflejar adecuadamente su contenido, se ha modificado el nombre del Código a: “Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo”; por razones de precisión se ha modificado el término visión estratégica por el de rumbo estratégico; se ha incluido el Principio de Conducción Honesta y Responsable de la sociedad; se contempla una Mejor Práctica para: i) la prevención y solución de controversias entre los accionistas y/o entre los consejeros; ii) recomendar la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración; iii) la selección, contratación, evaluación y compensación de los consejeros; iv) la elaboración de un Acuerdo Familiar para su representación en los órganos de gobierno.

Se ha desarrollado una nueva función de Riesgo y Cumplimiento para atender este tema tan importante en forma independiente.

Los principios del Código están relacionados con los contenidos en el Código de Integridad y Ética Empresarial publicado también por el Consejo Coordinador Empresarial.

Invitamos a los empresarios, socios, inversionistas, consejeros, funcionarios, asesores, académicos e interesados en el tema, a que nos apoyen en la difusión e implementación de estas recomendaciones. En especial, confiamos en que los emprendedores, las pequeñas y medianas empresas podrán beneficiarse de estas medidas que les ayudarán a institucionalizarse y fortalecerse para competir en una economía abierta, preservar su inversión y la generación de empleos.

**Act. Juan Pablo Castañón Castañón.**  
**Presidente del Consejo Coordinador Empresarial**



# INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO 1



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 conducción honesta y responsable, el desempeño, la eficiencia y la permanencia de la sociedad 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), de la cual México forma parte desde 1994, emitió en 1999 los “Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades”, los cuales fueron revisados en el 2004; de igual forma, en septiembre de 2015 dio a conocer los “Principios de Gobierno Corporativo G-20 OECD”. Dichos principios son una referencia para que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a su cultura empresarial.

En 1999 a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se constituyó el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (el Comité), el cual en ese año 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, en la Segunda Versión Revisada publicada en abril de 2010 y ahora en esta Tercera Versión Revisada de julio 2018.

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.

---

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

Los principios del Código van encaminados a establecer un marco de gobierno para las sociedades con 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 civiles, mercantiles y de asistencia social, sean públicas o privadas, 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 las analizará y 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 o emiten títulos de deuda en las bolsas de valores, las instituciones financieras, las sociedades de ahorro para el retiro, las instituciones de seguros y fianzas, etc., deberán observar las regulaciones respectivas en gobierno corporativo, las cuales establecen un cumplimiento preciso y estricto.

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

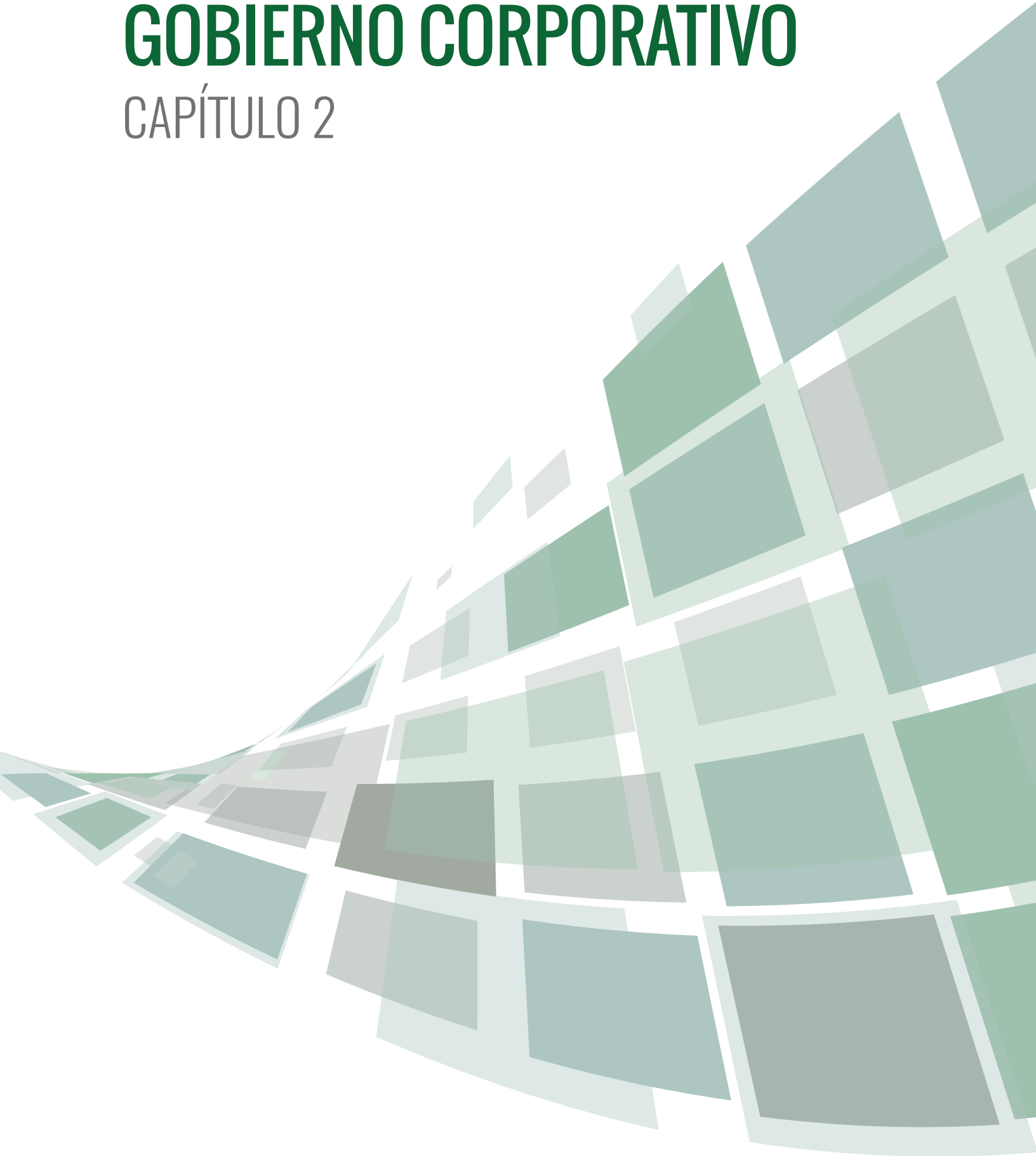
Se encuentran también diversos Anexos en los que se tratan ciertos temas relevantes contenidos en el Código, con objeto de explicarlos con mayor amplitud y precisión, buscando un entendimiento similar por todos los interesados.

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 de Gobierno Corporativo [cmpe@cce.org.mx](mailto:cmpe@cce.org.mx).



# GOBIERNO CORPORATIVO

## CAPÍTULO 2



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 el rumbo estratégico, 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.

**El Comité considera que un buen sistema de Gobierno Corporativo en las sociedades mexicanas, debe contener como Principios básicos los siguientes:**

- 1 El trato igualitario y el respeto y protección de los intereses de todos los accionistas.**
- 2 La generación de valor económico y social, así como la consideración 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 La conducción honesta y responsable de la sociedad.**
- 5 La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés<sup>3</sup>.**
- 6 La emisión de un Código de Ética de la sociedad.**
- 7 La revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.**
- 8 El aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.**
- 9 El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria<sup>4</sup> del Consejo de Administración.**
- 10 La identificación, administración, control y revelación de los riesgos<sup>5</sup> estratégicos a que está sujeta la sociedad.**
- 11 El cumplimiento de todas las disposiciones legales a que esté sujeta la sociedad.**
- 12 El dar certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.**

---

<sup>3</sup> Los conflictos de interés se dan en aquellas circunstancias en las que la lealtad de la persona física o moral, se ve comprometida.

<sup>4</sup> La responsabilidad fiduciaria consiste en actuar de buena fe, buscando siempre los mejores intereses de la sociedad y sus accionistas.

<sup>5</sup> La posibilidad de que factores internos y/o externos afecten la estabilidad y permanencia en el tiempo 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 los principios, valores y la cultura de la sociedad y observados por el Consejo de Administración, la Dirección General, los funcionarios de alto nivel y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización.



# ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

## CAPÍTULO 3



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 derechos e intereses de todos los accionistas.

Es recomendable que existan lineamientos para proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de todos los accionistas y asegurarles un trato equitativo, incluyendo a los minoritarios y extranjeros.

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

### 3.1 INFORMACIÓN Y ORDEN DEL DÍA DE 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”.

#### MEJOR 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 su análisis, participación y adecuada toma de decisiones en la Asamblea de Accionistas.

#### MEJOR 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.

### MEJOR 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 la información necesaria que les permita evaluar sus perfiles, su categoría de consejero y proceder a una votación más informada.

### MEJOR 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.**

## 3.2 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 ha

realizado y las que pretende llevar a cabo. 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.

### MEJOR 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, os inversionistas y los terceros interesados, puedan tener acceso adecuado y oportuno a la información relacionada con la marcha de la sociedad.

### MEJOR PRÁCTICA 6

**Se sugiere que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas, los inversionistas y los terceros interesados.**

• • •

La buena relación entre los socios es importante y necesaria para un adecuado desempeño de las funciones del Consejo de Administración y sus órganos de gobierno, pues cuando existen diferencias entre ellos se puede dañar la imagen de la sociedad y dificultar su operación en perjuicio de todos los terceros interesados.

## MEJOR PRÁCTICA 7

**Se sugiere que la sociedad tenga definido un procedimiento para la prevención y solución pacífica y negociada de los conflictos entre los accionistas y/ o entre los consejeros, privilegiando los mecanismos alternativos de solución de controversias.**



# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## CAPÍTULO 4



La operación diaria de una sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección, mientras que la labor de definir el rumbo estratégico, 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.

## 4.1 FUNCIONES GENÉRICAS

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.

### MEJOR PRÁCTICA 8

**Se sugiere 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:**

- 1 Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la sociedad.**
- 2 Asegurar la generación de valor económico y social para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.**



- 3 Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones**
- 4 Asegurar la conducción honesta y responsable de la sociedad.**
- 5 Asegurar que la sociedad emita su Código de Ética.**
- 6 Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.**
- 7 Vigilar la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.**
- 8 Definir el rumbo estratégico.**
- 9 Vigilar la operación.**
- 10 Aprobar la gestión.**
- 11 Incorporar la Innovación a la cultura y forma de pensar de la sociedad.**
- 12 Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel<sup>6</sup> de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.**
- 13 Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.**
- 14 Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.**
- 15 Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas,<sup>7</sup> así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.**

---

<sup>6</sup> Funcionarios de alto nivel se refiere a la categoría inmediata inferior al Director General.

<sup>7</sup> 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.

- 16 Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.**
- 17 Asegurar el establecimiento de planes para la continuidad del negocio y recuperación de la información, en caso de desastres.**
- 18 Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos estratégicos.**
- 19 Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.**
- 20 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.

## **MEJOR PRÁCTICA 9**

**Se sugiere 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.**

## 4.2 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.

### MEJOR PRÁCTICA 10

**Se sugiere 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 éste asista solamente en casos de excepción.

### MEJOR PRÁCTICA 11

**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 aquéllos 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:

- 1** Ser empleado o directivo de la sociedad.
- 2** Haber sido empleado o directivo de la sociedad durante los últimos doce meses anteriores a la fecha de su designación.
- 3** Sin ser empleado o directivo de la sociedad, tenga influencia significativa<sup>8</sup> o poder de mando<sup>9</sup> sobre los directivos de la misma.
- 4** 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>10</sup> de esta relación contractual.
- 5** 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>11</sup>.
- 6** Ser empleado de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad.<sup>12</sup>
- 7** 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.
- 8** Ser pariente<sup>13</sup> de alguna de las personas mencionadas en los incisos 1 a 6 anteriores, cuya influencia pueda restarle independencia.

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Se considera ingreso significativo si representa más del 10% de los ingresos del asesor o de la firma.

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> Se consideran donativos importantes a aquellos que representen más del 15% del total de donativos recibidos por la institución.

<sup>13</sup> 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).

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 patrimonial 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.

## MEJOR PRÁCTICA 12

**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, no tener su lealtad comprometida 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.

## MEJOR PRÁCTICA 13

**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.

### MEJOR PRÁCTICA 14

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



El Comité considera importante la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración, pues sus habilidades le permiten aportar ideas y puntos de vista distintos a los asuntos de la sociedad, enriqueciendo así la diversidad de conocimientos y experiencias.

### MEJOR PRÁCTICA 15

**Se recomienda la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración.**



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.

### MEJOR PRÁCTICA 16

**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.**

## 4.3 ESTRUCTURA

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

El Comité recomienda la creación de uno o varios órganos intermedios para atender las cuatro 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.

### MEJOR PRÁCTICA 17

**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, riesgo y cumplimiento, 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.

## MEJOR PRÁCTICA 18

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

- 1 Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.**
- 2 Que sus miembros no tengan conflictos de interés.**
- 3 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.**
- 4 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.**
- 5 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.**
- 6 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.**
- 7 Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.**
- 8 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.**



## 4.4 ASPECTOS OPERATIVOS

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.

### MEJOR PRÁCTICA 19

**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.

### MEJOR PRÁCTICA 20

**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.

## MEJOR PRÁCTICA 21

**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, antes de iniciar sus funciones, deberá contar con la información necesaria que le permita desempeñar debidamente su cargo. Con tal propósito, es conveniente que conozca el negocio; su cultura, principios y valores; sus actividades; su posición estratégica; así como la situación financiera y operativa de la sociedad.

## MEJOR PRÁCTICA 22

**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 adecuadamente con su nueva responsabilidad.**

# 4.5 RESPONSABILIDADES DE LOS CONSEJEROS

Los consejeros asumen obligaciones y responsabilidades legales 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.

## MEJOR PRÁCTICA 23

**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.

## MEJOR PRÁCTICA 24

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

- 1 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.**
- 2 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.**
- 3 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.**
- 4 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.**
- 5 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.**

- 6 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.**
- 7 Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros.**

# FUNCIÓN DE AUDITORÍA

## CAPÍTULO 5



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.

## 5.1 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.

### MEJOR PRÁCTICA 25

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

- 1 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.**
- 2 Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar su independencia, capacidad profesional y no tener conflictos de interés.**

- 3** 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.
- 4** Dar seguimiento a la remediación de los hallazgos de auditoría interna y externa por las áreas responsables.
- 5** 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.
- 6** 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.
- 7** Contribuir en la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.
- 8** Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad.
- 9** Coordinar las labores del Auditor Externo, Auditor Interno y el Comisario.
- 10** Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- 11** Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración.
- 12** 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.
- 13** Conocer las denuncias por faltas al Código de Ética, las medidas tomadas y la protección dada a los informantes.

**14** Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de continuidad del negocio y recuperación de la información en caso de desastres.

**15** Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

## 5.2 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.

### MEJOR PRÁCTICA 26

**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.

### MEJOR PRÁCTICA 27

**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.

### MEJOR PRÁCTICA 28

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



### MEJOR PRÁCTICA 29

**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.**

## 5.3 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.

### MEJOR PRÁCTICA 30

**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.

### MEJOR PRÁCTICA 31

**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.

## MEJOR PRÁCTICA 32

**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.

## MEJOR PRÁCTICA 33

**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.

## MEJOR PRÁCTICA 34

**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.**

## 5.4 CONTROL INTERNO

El control interno<sup>14</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.

### MEJOR PRÁCTICA 35

**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.

### MEJOR PRÁCTICA 36

**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.**



### MEJOR PRÁCTICA 37

**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>15</sup>.**

---

<sup>14</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>15</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.

## 5.5 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 sean equitativas para la sociedad y se lleven a cabo tal y como fueron convenidas.

### MEJOR PRÁCTICA 38

**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 10% 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.

### MEJOR PRÁCTICA 39

**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.**

## 5.6 REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES

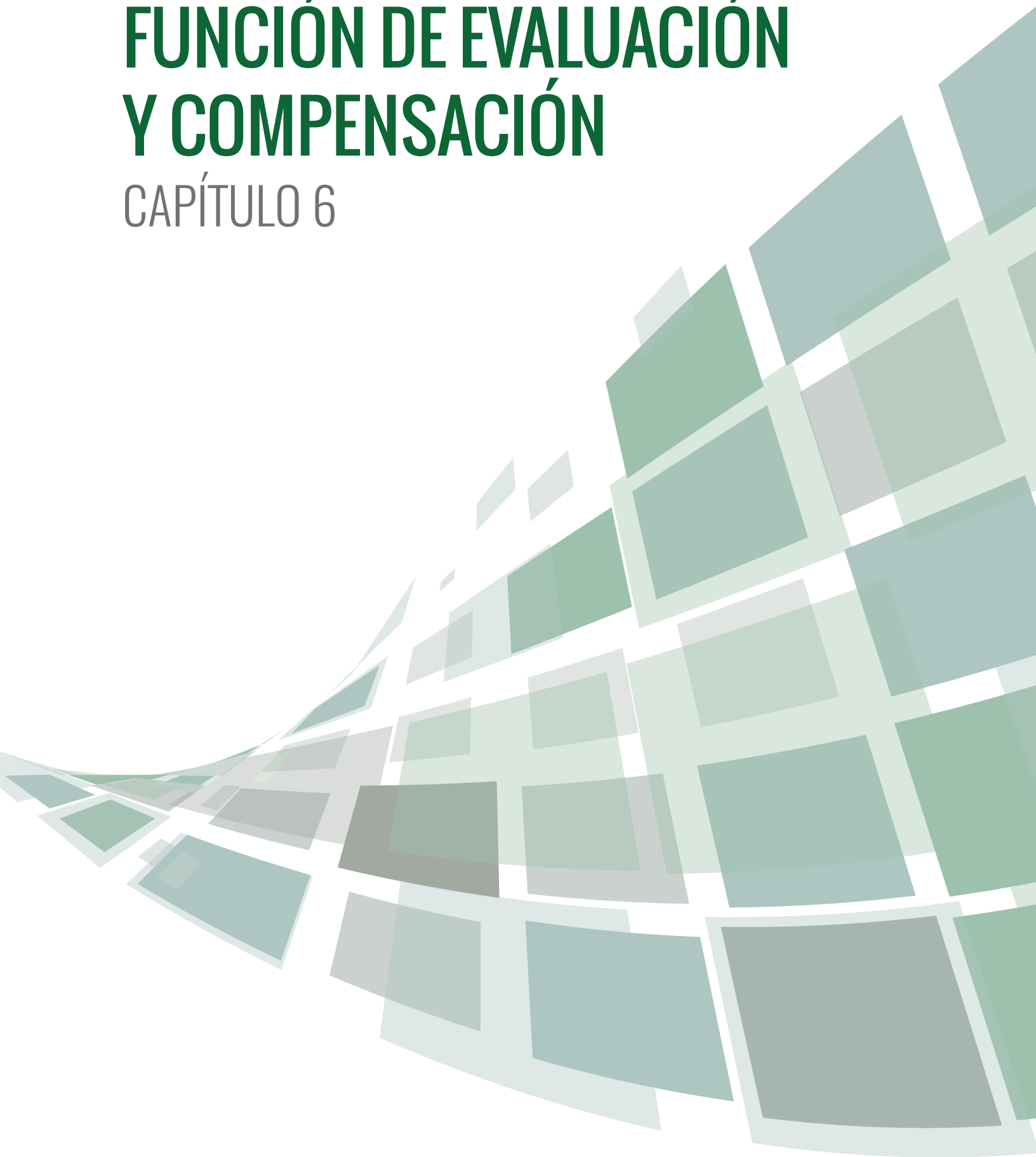
El Comité considera importante que la sociedad cuente con un mecanismo que le permita al Consejo de Administración estar informado sobre el cumplimiento de todas las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad.

### MEJOR PRÁCTICA 40

**Se recomienda que se asegure la existencia de mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con todas las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad.**

# FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

CAPÍTULO 6



El Comité recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación de los consejeros, 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 accionistas y los terceros interesados 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 sea conducida en forma honesta y responsable, considere a los terceros interesados en sus decisiones, emita su Código de Ética, 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.

## 6.1 FUNCIONES GENÉRICAS

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

### MEJOR PRÁCTICA 41

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

- 1 Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.**



- 2 Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.**
- 3 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.**
- 4 Asegurar que el talento y la estructura de la organización estén alineados al plan estratégico aprobado por el Consejo de Administración.**
- 5 Recomendar los criterios para definir el perfil, así como la contratación, evaluación del desempeño y compensación de los consejeros.**
- 6 Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal.**
- 7 Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, el Código de Ética, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.**
- 8 Asegurar el adecuado funcionamiento del sistema de información de hechos indebidos y de la protección de los informantes.**
- 9 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.**
- 10 Asegurar que en la familia de los accionistas exista un acuerdo que defina la forma como serán representados sus intereses en el Consejo de Administración de la sociedad.**

## MEJOR PRÁCTICA 42

**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 1, 2 y 3 anteriores.**

## 6.2 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 los objetivos previamente fijados, las métricas para el desempeño individual y su contribución a los resultados de la sociedad. El Comité considera que las políticas de remuneración que apruebe el Consejo de Administración deberán ser reveladas en el Informe Anual a los accionistas.

## MEJOR PRÁCTICA 43

**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, la evaluación de su desempeño, su contribución a los resultados y que estén alineados al plan estratégico de la sociedad.**

• • •

## MEJOR PRÁCTICA 44

**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.

### MEJOR PRÁCTICA 45

**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.**



El adecuado desempeño de los consejeros es importante para asegurar la generación de valor económico y social, así como el logro de los objetivos establecidos, por lo cual se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la definición del perfil de los consejeros, sus objetivos, así como del mecanismo para su contratación, evaluación y compensación.

### MEJOR PRÁCTICA 46

**Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la definición del perfil de los consejeros, sus objetivos, así como del mecanismo para su contratación, evaluación y compensación.**



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.

## MEJOR PRÁCTICA 47

**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, alineado con el plan estratégico, con objeto de que el proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.**



Considerando que un número significativo de las sociedades en nuestro país son de carácter familiar, es importante que en la familia o familias se llegue a un acuerdo que señale, con toda claridad, la forma como serán representados sus intereses en los órganos de gobierno de la sociedad.

## MEJOR PRÁCTICA 48

**Se recomienda que la familia cuente con un acuerdo que señale claramente, la forma como serán representados sus intereses en la Asamblea y en el Consejo de Administración de la sociedad.**

# FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

## CAPÍTULO 7



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 a mediano y largo plazo, que contemple el rumbo establecido por el Consejo de Administración, así como las acciones a seguir para preservar la red de valor de 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.

## 7.1 FUNCIONES GENÉRICAS

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

### MEJOR PRÁCTICA 49

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

- 1 Estudiar y proponer al Consejo de Administración el rumbo estratégico de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.**

- 2 Analizar los lineamientos generales que presente la Dirección General para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.**
- 3 Asegurar que el plan estratégico contemple la generación de valor económico y social para los accionistas, así como las fuentes de empleo y la existencia de los terceros interesados.**
- 4 Asegurar que el plan estratégico esté alineado con el rumbo a largo plazo establecida por el Consejo de Administración.**
- 5 Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General y dar su opinión al Consejo de Administración.**
- 6 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.**

## 7.2 ASPECTOS OPERATIVOS

La definición del rumbo a largo plazo es un elemento necesario para elaborar el plan estratégico, establecer los objetivos y las distintas actividades de la sociedad, así como asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo en beneficio de los accionistas y los terceros interesados.

### MEJOR PRÁCTICA 50

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

La planeación estratégica es necesaria para darle forma al rumbo a largo plazo marcado por el Consejo de Administración, 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.

### MEJOR PRÁCTICA 51

**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 en esta función.

### MEJOR PRÁCTICA 52

**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.



## MEJOR PRÁCTICA 53

**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.**



# FUNCIÓN DE RIESGO Y CUMPLIMIENTO

## CAPÍTULO 8



El Comité recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la función de riesgo y cumplimiento, 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 existan mecanismos para la prevención, detección y mitigación de los riesgos identificados, así como para el cumplimiento de todas las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad.

El órgano intermedio que lleve a cabo esta función, apoyará al Consejo de Administración en el análisis de los mecanismos implementados por la Dirección General para la identificación, administración, control y revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.

El Consejo de Administración le dará seguimiento permanente a los riesgos estratégicos identificados y la Dirección General al resto de los riesgos identificados relacionados con la operación de la sociedad.

De igual forma, el Consejo de Administración e asegurará del buen funcionamiento de los procesos establecidos para el cumplimiento de todas las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad.

## 8.1 FUNCIONES GENÉRICAS

Las funciones siguientes van encaminadas a apoyar al Consejo de Administración en el seguimiento de los riesgos estratégicos y las disposiciones legales que debe cumplir la sociedad.

### MEJOR PRÁCTICA 54

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

- 1** 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.
- 2** Analizar los riesgos identificados por la Dirección General.
- 3** Definir los riesgos estratégicos a los que dará seguimiento el Consejo de Administración.
- 4** Definir los riesgos financieros y de la operación a los que dará seguimiento la Dirección General.
- 5** 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.
- 6** Conocer las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad y dar seguimiento estricto a su cumplimiento.
- 7** Conocer los asuntos legales pendientes y dar su opinión al Consejo de Administración.

## 8.2 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 riesgos y cumplimiento, así como se le recomienden también las prioridades que debe asignar.

Por la incertidumbre que existe y el impacto que pueden tener en la conservación del valor, en la preservación de la fuente de riqueza y empleo, en la existencia de los terceros interesados y en la permanencia en el tiempo de la sociedad, el Comité recomienda que se cuente con procesos claros para prevenir, detectar y mitigar, entre otros, los siguientes riesgos estratégicos:

- 1 Ataques cibernéticos y robo de información.
- 2 Uso del teléfono, del internet, las redes privadas y las redes sociales dentro de las instalaciones de la sociedad.
- 3 Continuidad del negocio y la recuperación de información en caso de desastres.
- 4 Efectos de los cambios económicos y regulatorios del país y del extranjero.
- 5 Disrupción en el modelo de negocio.
- 6 Cambios climáticos y sus efectos en la cadena de suministros.
- 7 Movimientos geopolíticos, sociales y migración.
- 8 Efectos en la reputación y la confianza en la marca.
- 9 Ausencia de innovación y desarrollo de nuevos negocios.
- 10 Ausencia de un plan formal de sucesión en la sociedad.

La identificación, cuantificación y administración de los riesgos estratégicos es importante para guiar las distintas actividades de la sociedad, asegurando su estabilidad y permanencia en el tiempo en beneficio de los accionistas y los terceros interesados.

## MEJOR PRÁCTICA 55

**Se recomienda que el Consejo de Administración dedique tiempo en una de las sesiones del año a evaluar los riesgos estratégicos, para asegurar la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad.**

Es importante el seguimiento que dé el Consejo de Administración a la mitigación de los riesgos estratégicos que se han identificado.

### MEJOR PRÁCTICA 56

**Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el seguimiento de la mitigación de los riesgos estratégicos que se hayan identificado.**



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, las fuentes de empleo y la existencia 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.

### MEJOR PRÁCTICA 57

**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.**



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 administrarlos.

### MEJOR PRÁCTICA 58

**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 la administración cada uno de los riesgos identificados.**

El Comité considera importante que periódicamente se realice una revisión y se emita un informe sobre el estado que guarda el cumplimiento todas de las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad. Con este mecanismo se reduce la posibilidad de ocurrencia de algún evento o contingencia que pongan en riesgo a la sociedad o que implique costos no previstos y proporcione a los accionistas certidumbre sobre la situación legal de la sociedad.

### MEJOR PRÁCTICA 59

**Se recomienda que periódicamente se realice una revisión y se emita un informe actualizado y detallado del estado que guarda el cumplimiento todas de las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad y se le presente, cuando menos una vez al año, al Consejo de Administración.**



Es conveniente que el Consejo de Administración esté enterado de todos los litigios legales que estén pendientes de solución y representen un posible riesgo para la sociedad.

### MEJOR PRÁCTICA 60

**Se recomienda que, cuando menos una vez al año, se le presente al Consejo de Administración la información necesaria para que esté enterado sobre todos los litigios legales pendientes que tenga la sociedad y su posible riesgo.**



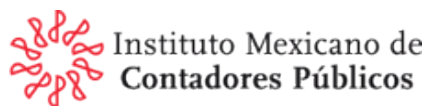
# EL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO ESTÁ CONFORMADO POR LOS SIGUIENTES MIEMBROS:

C.P. Roberto Danel Díaz (Presidente)  
Lic. Francisco Carrillo Gamboa  
Lic. Efrén del Rosal Calzada  
Lic. Jorge E. Familiar Calderón  
Lic. Samuel García-Cuéllar Santa Cruz +  
Lic. Thomas S. Heather Rodríguez  
Mtra. Sylvia Meljem Enriquez de Rivera

Lic. Miguel Quintero Valladares  
C.P. José Manuel Rincón Gallardo Purón  
Lic. Bernardo M. Rivadeneyra Pérez  
Lic. Rafael Robles Miaja  
Lic. Félix Todd Piñeiro  
Lic. Marta Vaca Viana  
Lic. Pedro Zorrilla Velasco



## INVITADOS ESPECIALES:

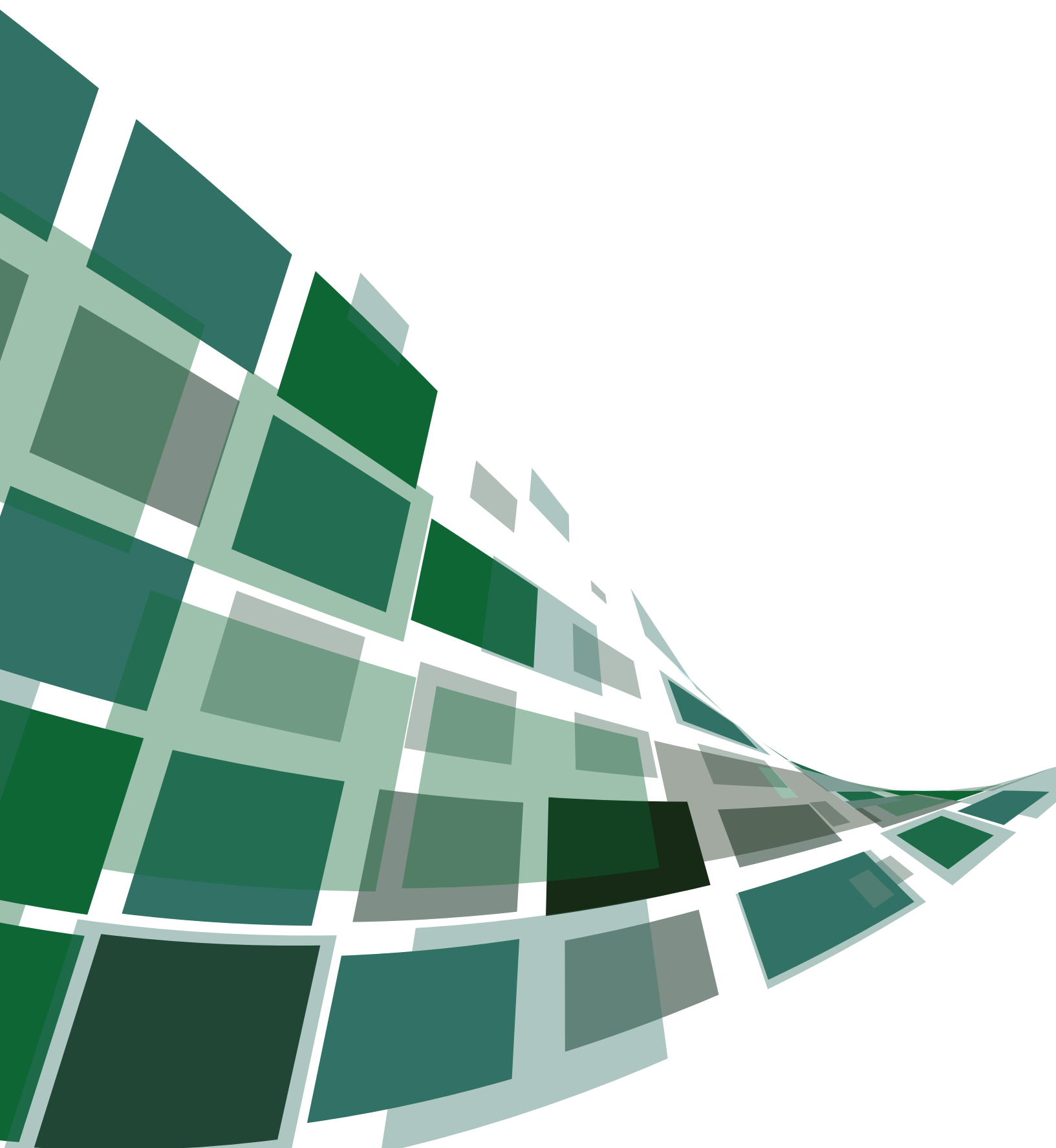


## APOYOS INSTITUCIONALES

Alejandro Argüelles de la Torre  
Bárbara Ochoa Woodworth  
Benjamín Díaz Villanueva  
Bertha Guadalupe Escalona Téllez  
Carlos A. Carpy Morales  
Cecilia Pérez Valencia  
Celia Sánchez Palomo  
Clementina Ramírez de Arellano  
Daniela López Cantón  
Diego Martínez Rueda-Chapital  
Emilia del Carmen Díaz Solís  
Eulalio González Anta  
Fernando Borja Mujica  
Fernando Coronel Landa  
Francisca Rodríguez Padilla  
Germán Reyna y Herrero  
Gonzalo Alarcón Iturbide  
Ignacio I. García Lascuráin Valero  
Ignacio José Martín Cacho de la Riva  
Jacobo Germán Montenegro Sánchez  
Jaime Cortés Rocha  
Jaime Sánchez Mejorada Fernández  
Jaime V. Sanchis Cuevas  
Jorge L. González Garcia

Jorge Smeke Zwaiman  
José Carlos Cardoso Castellanos  
José Lino Rodríguez Sánchez  
José Raúl González Lima  
Juan Alberto Adam Siade  
Juan Manuel Olivo Tirado  
Juan Pablo Visoso Lomelin  
Lourdes Dominguez Morán  
Luis Hernando Cervera Mondragón  
Luis Miguel Pando Leyva  
Manuel Cardona Zapata  
María Caridad Mendoza Barrón  
Mónica Leñero Álvarez  
Norma Cano Olea  
Octavio Ballinas García  
Patricia Jiménez Díaz  
Pedro Salicrup Río de la Loza  
Ramón Felipe Estrada Rivero  
Reyna Torrecillas  
Ricardo González Escobar  
Sergio Alberto Martín Esquivel  
Sergio Contreras Pérez  
Silvia Dávalos de la Rosa





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