



**consejo coordinador empresarial**

---

# **Código de Mejores Prácticas Corporativas**

México, 2006



# **CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**

**MÉXICO, 2006**



consejo coordinador empresarial





## MENSAJE DEL PRESIDENTE.

El tema de Gobierno Corporativo ha cobrado gran relevancia en los últimos años. De Junio de 1999, cuando se dio a conocer el Código de Mejores Prácticas Corporativas, a Noviembre de 2006 en que presentamos esta primera versión revisada, distintos acontecimientos han resaltado su importancia y lo han colocado entre los factores que le dan valor, competitividad y permanencia a una sociedad.

Durante este período de tiempo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha publicado la versión revisada de sus Principios de Gobierno Corporativo aplicables por los países que la integran; las naciones más avanzadas en el tema han revisado también su Código para incorporar nuevas mejores prácticas corporativas; en México tenemos nuevas regulaciones para el Mercado de Valores y las experiencias de 7 años en la implementación de las recomendaciones del Código. Todos estos factores han sido considerados al elaborar esta primera versión revisada.

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.

Se han incorporado nuevos principios relativos a la ética en los negocios, a la responsabilidad social empresarial, a la prevención de operaciones y hechos indebidos, así como a evitar conflictos de interés, lo que nos ubica dentro de los países más avanzados en el tema.

Con las mejores prácticas corporativas recomendadas en el Código, buscamos ayudar a las sociedades en su 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 a ser permanentes en el tiempo en beneficio de sus accionistas y los terceros interesados.

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

Invitamos a los empresarios, socios, consejeros, funcionarios, asesores, académicos e 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 requieren fortalecerse para poder competir en una economía abierta, preservar la inversión y la generación de empleos.

Ing. José Luis Barraza González.





## Código de Mejores Prácticas Corporativas

### ÍNDICE

Mensaje del Presidente	3
Capítulo I. Introducción	7
Capítulo II. Gobierno Corporativo	9
Capítulo III. Asamblea de Accionistas	11
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	
Capítulo IV. Consejo de Administración	13
IV.1 Funciones	
IV.2 Integración	
IV.3 Estructura	
IV.4 Operación	
IV.5 Responsabilidades de los Consejeros	
Capítulo V. Función de Auditoría	20
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	
Capítulo VI. Función de Evaluación y Compensación	26
VI.1 Funciones Genéricas	
VI.2 Aspectos Operativos	
Capítulo VII. Función de Finanzas y Planeación	28
VII.1 Funciones Genéricas	
VII.2 Aspectos Operativos	





## 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 la 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 nuevas consideraciones sobre el tema a nivel internacional, han hecho que el CCE, como responsable de la emisión, revisión y adecuada difusión del Código, ponga al día sus recomendaciones.

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.

Los principios del Código van encaminados a establecer las mejores prácticas corporativas que contribuyan a consolidar 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.

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



Es conveniente señalar que las sociedades que cotizan sus acciones en la bolsa de valores deberán cumplir las regulaciones respectivas, las cuales establecen una observancia estricta.

Para facilitar la medición del grado de avance en la implementación de las recomendaciones, como anexo 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, los intermediarios bursátiles, las instituciones financieras, los analistas, inversionistas, las calificadoras de valores y demás 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.

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 la marcha y permanencia de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

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

4. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, el efectivo monitoreo de la administración y la responsabilidad fiduciaria<sup>3</sup> del Consejo.
5. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial<sup>4</sup>.
7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés<sup>5</sup>.
8. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
9. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
10. 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Responsabilidad Social Empresarial puede entenderse como el equilibrio entre los objetivos de la sociedad y los intereses de la comunidad.

<sup>5</sup> 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.

Para facilitar a las sociedades el acceso a financiamiento en las mejores condiciones, es necesario que éstas proporcionen información adecuada. 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 con suficiente anticipación, acceso 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 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 calidad 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 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 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.



## Capítulo 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 la toma de decisiones. Adicionalmente, se debe asegurar que existan reglas claras respecto a la operación y al 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. Establecer la visión estratégica.
- II. Vigilar la operación de la sociedad.
- III. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel<sup>6</sup> de la sociedad, así como evaluar y aprobar su gestión.
- IV. Cerciorarse que todos los accionistas tengan un trato igualitario, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.
- V. Promover la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- VI. Promover el establecimiento de mecanismos de control interno y de aseguramiento de la calidad de la información.
- VII. Establecer las políticas 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.
- VIII. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

<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.

- IX. Promover que la sociedad sea socialmente responsable, declare sus principios éticos de negocio y considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- X. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- XI. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios 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 8.**

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 sugiere que el consejero propietario participe en el proceso de selección de su respectivo suplente y que este asista solamente en casos de excepción.

### **Práctica 9.**

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 imparcial, libre de conflictos de interés, no están sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos y son llamados a formar parte del Consejo 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. 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.
- III. 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.
- IV. 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>.
- V. Ser empleado de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad.<sup>12</sup>
- VI. 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; y
- VII. Ser pariente<sup>13</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 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.

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 10.**

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.**

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

9 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.

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

11 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.

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

13 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.



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

**Práctica 11.**

Se sugiere que la mayoría 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 12.**

Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración se señale la calidad 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 áreas específicas 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 áreas mencionadas, según las necesidades de cada sociedad, como mecanismos para apoyar al Consejo de Administración en sus funciones; estructuralmente se conforman 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 funciones, 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 13.**

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.



Las mejores prácticas corporativas recomiendan que los comités estén integrados únicamente por consejeros independientes; sin embargo, para su adopción hay que 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 14.**

Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:

- I. Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan un objetivo claro y sus miembros no tengan conflictos de interés.
- II. 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.
- III. 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.
- IV. 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.
- V. El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con las funciones del órgano intermedio.
- VI. Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.
- VII. Que el órgano intermedio encargado de la función de auditoría sea presidido por un consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables y financieros.

#### **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 15.**

Se sugiere que el Consejo de Administración sesione cuando menos 4 veces al año y que una de ellas sea dedicada a la definición y revisión de la visión estratégica 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 16.**

Se sugiere que existan mecanismos por los que con acuerdo del 25% de los consejeros se pueda convocar a una sesión del Consejo de Administración; de igual forma que pueda convocar 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 17.**

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 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 18.**

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, por lo que resulta importante que conozcan el alcance y las implicaciones legales, así como estatutarias de sus funciones.

**Práctica 19.**

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 marco genérico de actuación que establezca las normas de conducta a las que deberán apegarse los consejeros en su desempeño.

**Práctica 20.**

Para el mejor cumplimiento de las responsabilidades de los consejeros, se recomienda atender lo siguiente:

- I. Comunicar al Presidente y a los demás miembros del Consejo de Administración, cualquier situación en la que exista o pueda derivar 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 por ciento de las reuniones a las que sea convocado.
- 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.

## 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 posición financiera de la sociedad.

El Comité recomienda también que se valide permanentemente el control interno y el proceso de emisión de la información financiera; 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 elevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.

#### V.1 Funciones Genéricas

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

##### **Práctica 21.**

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; así como la supervisión del cumplimiento de los mismos.
- 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.
- 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 Comisario.
- IX. Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones a las que está sujeta.



- X. Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- XI. Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración.
- XII. 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.
- XIII. Verificar el cumplimiento del Código de Ética de Negocios y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.
- XIV. Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y recuperación de información.

## V.2 Selección de 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 22.**

Para la auditoría externa de los estados financieros así como para cualquier otro servicio, se sugiere recomendar al Consejo de Administración que se abstenga de contratar aquellos despachos en los que los honorarios percibidos por todos los servicios que presten a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 10% de los ingresos totales de dichos despachos.

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 procure una rotación de la persona encargada de dictaminar los estados financieros, así como de su grupo de trabajo.

### **Práctica 23.**

Se sugiere la rotación del socio que dictamine los estados financieros de la sociedad, así como de su grupo de trabajo, a fin de asegurar la objetividad en los reportes. Se recomienda que esta rotación sea al menos cada 5 años.

Como se establece en la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Comisario de una sociedad es designado por los 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 genera conflictos de interés.

**Práctica 24.**

Se recomienda que la persona que firma el dictamen de la auditoría a los estados financieros anuales de la sociedad, sea distinta de aquella que actúa como Comisario.

**Práctica 25.**

Se recomienda que la persona designada como Comisario de la sociedad, tenga las cualidades profesionales 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 26.**

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 27.**

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.

El 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 28.**

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.



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

**Práctica 29.**

Se recomienda que se fundamenten los cambios en las políticas y criterios contables para ser analizados por el Consejo de Administración antes de su aprobación.

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

**Práctica 30.**

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>14</sup> constituye el medio 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 que lo acordado se lleve a cabo adecuadamente.

**Práctica 31.**

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 32.**

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.

<sup>14</sup> Se entiende por sistema de control interno al 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.



**Práctica 33.**

Se sugiere que los auditores internos y externos evalúen, conforme a su programa normal de trabajo, la efectividad del control interno así como del proceso de emisión de la información financiera y que se comenten con ellos los resultados señalados en la carta de situaciones a informar<sup>15</sup>.

**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 34.**

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, se recomienda contar con la opinión de expertos independientes en los casos que se juzgue conveniente.

**Práctica 35.**

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 diez por ciento de los activos consolidados de la sociedad se presenten para la aprobación de la Asamblea de Accionistas.

<sup>15</sup> Se entiende por situaciones a informar a las deficiencias importantes 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 información financiera.



## **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 se genere información periódica que ayude a emitir un informe sobre el nivel de cumplimiento de las disposiciones y que no existe contingencia legal alguna 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.

### **Práctica 36.**

Se recomienda que se asegure la existencia de mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales que le son aplicables. Para estos efectos, es conveniente que se realice una revisión, cuando menos, una vez al año y se informe al Consejo de Administración acerca de 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 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 se manifieste como socialmente responsable, emita una declaración de principios éticos de negocios, 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, no afecten la marcha y la permanencia 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.

##### **Práctica 37.**

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 los criterios para la compensación de los consejeros.
- IV. Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal.
- V. Estudiar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, la propuesta para declarar a la sociedad como entidad socialmente responsable, el Código de Ética de Negocios, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- VI. 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.











## COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

### Miembros del Comité:

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

C.P. Héctor M. de Uriarte  
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

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

Lic. Antonio Franck Cabrera  
Haynes and Boone, S.C.

Lic. Samuel García-Cuéllar Santa Cruz  
García-Cuéllar y Muggenburg, S.C.

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

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

Lic. Rafael Robles Miaja  
Galicia y Robles, 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.

### Con la participación de:

C.P. José Carlos Cardoso Castellanos  
Academia Mexicana de Auditoría Integral y al  
Desempeño, A.C.

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

C.P. Jorge Familiar Calderón  
Grupo Banco Mundial

### Invitados al Comité:

Act. Alonso García Tamés  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Dr. José Antonio González Anaya  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Lic. Jonathan Davis Arzac  
Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Lic. Mauricio Basila Lago  
Comisión Nacional Bancaria y de Valores





AGRADECEMOS LA COLABORACIÓN DE:



Banco Interamericano de Desarrollo



Fondo Multilateral de Inversión



**consejo coordinador empresarial**