

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### I. Consejo de Administración

- I.1 Funciones
- I.2 Integración
- I.3 Estructura
- I.4 Operación
- I.5 Deberes de los Consejeros

### II. Función de Evaluación y Compensación

- II.1 Funciones Genéricas
- II.2 Aspectos Operativos

### III. Función de Auditoría

- III.1 Funciones Genéricas
- III.2 Selección de los Auditores
- III.3 Información Financiera
- III.4 Controles Internos
- III.5 Revisión del Cumplimiento de Disposiciones

### IV. Función de Finanzas y Planeación

- IV.1 Funciones Genéricas
- IV.2 Aspectos Operativos

### V. Revelación de Información a los Accionistas

- V.1 Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas
- V.2 Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas

MIEMBROS DEL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

INVITADOS AL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

SECRETARIO DEL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

## **Introducción**

A iniciativa del **Consejo Coordinador Empresarial** se constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas (Comité) quien emite este Código de Mejores Prácticas (Código) donde se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades mexicanas.

Las recomendaciones del Código van encaminadas a definir principios que contribuyen a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a la revelación de información a los accionistas. De manera específica, las recomendaciones buscan: (i) que las sociedades amplíen la información relativa a su estructura administrativa y las funciones de sus órganos sociales; (ii) que las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente; (iii) que existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros; y (iv) que existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas. Es importante señalar que los principios a los que se hace mención se encuentran a lo largo del Código en negrillas y antecedidos por una viñeta. El resto del texto del Código busca dar una breve explicación y contextualizar cada principio.

En la elaboración del Código, el Comité reconoció la realidad y necesidades de las sociedades mexicanas. Entre ellas, se tomó en cuenta la estructura accionaria de dichas sociedades, así como la importancia que pueden tener los accionistas en la administración de las mismas.

Finalmente, es importante destacar que el Código puede aplicar a todas las sociedades mexicanas, ya sea para aquéllas cuyas acciones cotizan en bolsa (listadas) o para aquéllas que no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente aplican a las primeras. Para las sociedades listadas, se considera adecuado que informen su grado de adhesión a las prácticas sugeridas. En el caso de que una sociedad listada no siga dichas prácticas, ésta podrá indicar las razones por las cuales no las sigue, así como el mecanismo alternativo que tenga para suplirlas. Se debe destacar que con el propósito de facilitar el cumplimiento de las recomendaciones del Código, las subsidiarias podrán optar por adherirse al Código a través de sus tenedoras.

### **I. Consejo de Administración**

La operación diaria de una sociedad es responsabilidad del equipo directivo de la misma, mientras que la labor de definir la visión estratégica y de aprobar la gestión debe ser responsabilidad del Consejo de Administración. En estas tareas, tienen responsabilidad todos los miembros de este órgano.

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 se debe apoyar en órganos intermedios que se dediquen a evaluar información y a proponer acciones en

áreas específicas de relevancia para el Consejo, de manera que éste cuente con mayor información para hacer más eficiente su toma de decisiones. Finalmente, se debe asegurar que existan reglas claras respecto a la operación y al funcionamiento del Consejo.

## **I.1 Funciones**

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

- Se recomienda que, además de las obligaciones que prevé la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley del Mercado de Valores y demás leyes específicas, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes: (i) establecer la visión estratégica de la sociedad, (ii) asegurar que los accionistas y el mercado tengan acceso a la información pública de la sociedad; (iii) establecer mecanismos de control interno; (iv) asegurar que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables; y (v) evaluar regularmente el desempeño del Director General y de los funcionarios de alto nivel<sup>1</sup> de la sociedad.

## **I.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.

- Se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por un número que se encuentre entre 5 y 15 consejeros propietarios.

Es importante evitar que los consejeros propietarios, al no asistir, sean suplidos indistintamente por cualquier consejero suplente, diluyendo así sus obligaciones frente al resto del Consejo. Asimismo, se considera conveniente que el consejero propietario forme un equipo con su consejero suplente con el propósito de lograr una participación más efectiva. En este sentido se considera relevante permitir que el consejero propietario participe en el proceso de selección de su respectivo suplente.

- Se recomienda que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere que únicamente puedan suplir a un consejero propietario previamente establecido. En este último caso, se recomienda que cada candidato a consejero propietario sugiera quién sea su suplente.

---

<sup>1</sup> Funcionario de alto nivel se refiere a la categoría inmediata inferior al Director General.

La composición del Consejo es fundamental para que éste pueda definir la visión estratégica de la sociedad y ser un apoyo en su operación. Consistente con lo anterior, es importante incorporar la figura del consejero independiente. El término consejero independiente se utiliza para identificar a aquéllos que no están vinculados con el equipo directivo de la sociedad. Estos consejeros son llamados a formar parte del Consejo por su prestigio personal y profesional. Su labor fundamental es contribuir con una visión imparcial a la planeación estratégica de la sociedad y a las demás funciones que le son propias al Consejo.

- **Consejeros Independientes:** Son aquéllos seleccionados por su experiencia, capacidad y prestigio profesional y que además, no se encuentren en alguno de los supuestos siguientes al momento de su nombramiento: (i) ser empleados o directivos de la sociedad; (ii) sin ser empleados o directivos y siendo accionistas de la sociedad, tengan poder de mando sobre los directivos de la misma; (iii) ser asesores de la sociedad o socios o empleados de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente<sup>2</sup> de esta relación contractual; (iv) ser clientes, proveedores, deudores o acreedores de la sociedad o socios o empleados de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante<sup>3</sup>; (v) ser empleados de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad<sup>4</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 parientes<sup>5</sup> de alguna de las personas mencionadas en los incisos (i) a (vi) anteriores.

Asimismo, es importante incorporar la figura del consejero patrimonial. Este consejero se caracteriza por asumir el riesgo que implica una tenencia significativa en el capital de una sociedad. Es conveniente su participación, ya que al mantener un monitoreo permanente sobre su inversión, beneficia a toda la sociedad.

- **Consejeros Patrimoniales:** Son aquéllos seleccionados por su carácter de accionistas significativos<sup>6</sup>, o aquellos que actúan como mandatarios de éstos. Dependiendo de si el accionista significativo y su mandatario cumplen o no con las características de consejero independiente podrán ser Consejeros Patrimoniales Independientes o Consejeros Patrimoniales Relacionados.
- **Consejeros Relacionados:** Son aquéllos que no se encuentran en alguno de los supuestos enumerados en las definiciones anteriores.

---

<sup>2</sup> Se considera ingreso significativo si representa más del 10% de los ingresos del asesor o de la firma.

<sup>3</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>4</sup> Se consideran donativos importantes a aquellos que representen más del 15% del total de donativos recibidos por la institución.

<sup>5</sup> Este supuesto aplica al cónyuge y hasta el tercer 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).

<sup>6</sup> Se considera accionista significativo a aquel que de manera directa o indirecta detenta un porcentaje del capital social que sea igual o superior al 2%.

Con el fin de que los consejeros independientes y patrimoniales cumplan con su propósito, es necesario que tengan un porcentaje de representación suficiente dentro del órgano de administración.

- Se sugiere que los consejeros independientes y patrimoniales conjuntamente constituyan al menos el 40% del Consejo de Administración. Asimismo, se recomienda que los consejeros independientes representen cuando menos el 20% del total de consejeros.

Con el propósito de que el mercado esté en condiciones de 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.

- Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración se mencione cuáles consejeros tienen la calidad de independientes y cuáles de patrimoniales, indicando para estos últimos su categoría.
- Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración se presenten los principales cargos actuales de cada consejero a la fecha del informe.

### **I.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. Estas son: evaluación y compensación; auditoría; y finanzas y planeación. En consecuencia, el Consejo requiere de mecanismos que le garanticen una adecuada toma de decisiones en dichas áreas.

El Comité recomienda la creación de uno o varios órganos intermedios como mecanismos para apoyar al Consejo de Administración en sus funciones. Estructuralmente, dichos órganos se conforman por consejeros, y funcionalmente, fungen como una extensión del Consejo para brindarle apoyo en la toma de decisiones 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 funciones que le corresponden al Consejo y a las áreas operativas de la sociedad.

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

No obstante que el Comité reconoce que se debe ser flexible en las estructuras organizacionales de las distintas sociedades, la práctica internacional utiliza a los comités

para cumplir con estas funciones específicas. Lo que es de especial relevancia es que el Consejo de Administración tome decisiones informadas sobre temas importantes.

Por ejemplo, se considera importante que los consejeros patrimoniales y los consejeros independientes participen en los trabajos de los órganos intermedios. Estos últimos porque fueron elegidos por su prestigio profesional y experiencia, y los patrimoniales debido a que tienen los incentivos para involucrarse y resolver los asuntos de dichos órganos.

Se recomienda que se atiendan los siguientes principios respecto a los órganos intermedios:

- Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan un objetivo claro y su membresía evite conflictos de interés.
- Deberán estar integrados únicamente por consejeros propietarios.
- Se recomienda que estén compuestos de tres miembros como mínimo y siete como máximo.
- Se sugiere que informen regularmente de sus actividades al Consejo de Administración.
- 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.
- Se sugiere que cada consejero independiente, además de cumplir con sus funciones en el Consejo, participe en al menos un órgano intermedio.
- Se recomienda que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría sea presidido por un consejero independiente.

#### **I.4 Operación**

El Consejo deberá reunirse con una periodicidad que asegure el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la sociedad.

- Se sugiere que el Consejo de Administración se reúna cuando menos 4 veces al año. Se recomienda que una de sus reuniones sea dedicada a la definición de la estrategia de mediano y largo plazo de la sociedad.

También es importante que las sociedades cuenten con mecanismos que garanticen apertura dentro del propio Consejo, a fin de que su funcionamiento no dependa de una sola persona.

- Se sugiere que exista un proceso por el que, con acuerdo de por lo menos 25% del número de consejeros, se pueda convocar a una sesión del mismo.

La activa participación y responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración se traduce en una mayor institucionalidad de este órgano. Para apoyar lo anterior, es

importante proveer anticipadamente la información a los consejeros a fin de que cuenten con los elementos necesarios para cumplir sus funciones.

- Se recomienda que los consejeros tengan acceso con anticipación de cuando menos cinco días hábiles a la reunión, a la información que sea relevante para la toma de decisiones de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria. Lo anterior no será aplicable tratándose de asuntos estratégicos 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 estratégicos.

El consejero nombrado por primera vez debe contar con la información necesaria para desempeñar debidamente su encargo. Con tal propósito, es necesario que tenga un conocimiento amplio del negocio; entre otros aspectos, debe conocer la posición que ocupa la sociedad dentro de su sector y quiénes son sus principales competidores, clientes y proveedores.

Además, los consejeros tienen la obligación legal de responder por el ejercicio de sus funciones. El desconocimiento de sus responsabilidades no los exime de sus deberes. Por lo anterior, es importante que se haga del conocimiento de los nuevos consejeros el alcance y las consecuencias legales y estatutarias de su encargo.

- Se sugiere que cuando los consejeros sean nombrados por primera vez, se les haya otorgado una adecuada inducción a su nueva responsabilidad. Como mínimo, la sociedad deberá proveer información respecto a la misma y a su entorno, así como las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser consejero de la sociedad.

## **1.5 Deberes de los Consejeros**

Los consejeros asumen obligaciones y responsabilidades al aceptar su cargo. Por esta razón, se considera importante que la sociedad cuente con un marco genérico de actuación que establezca las normas de conducta a las que deberán apegarse sus consejeros.

Se recomienda que se atiendan seis principios a este respecto.

- Comunicar al Presidente y al Secretario del Consejo de Administración cualquier situación de la que se pueda derivar un conflicto de interés y abstenerse de participar en la deliberación correspondiente;
- Utilizar los activos o servicios de la sociedad sólo para el cumplimiento del objeto social, y definir políticas claras cuando excepcionalmente se utilicen dichos activos para cuestiones personales;
- Dedicar a su función el tiempo y la atención necesarias, asistiendo como mínimo al 70 por ciento de las reuniones a las que sea convocado (sólo aplica para los consejeros propietarios);

- Mantener absoluta confidencialidad sobre toda aquella información que pudiera afectar la operación de la sociedad, así como de las deliberaciones que se lleven a cabo en el Consejo;
- Los consejeros propietarios y, en su caso, los respectivos suplentes deberán mantenerse mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asistan; y
- Apoyar al Consejo de Administración a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa, a efecto de que las decisiones que adopte, se encuentren debidamente sustentadas en criterios profesionales y de personal calificado que cuente con un enfoque más amplio e independiente respecto de la operación de la empresa.

## **II. Función de Evaluación y Compensación**

El Comité recomienda que exista un mecanismo que apoye al Consejo en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad. Para cumplir con dicha función, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad como lo es el área de recursos humanos.

El Comité considera que lo esencial es que el mecanismo elegido asegure que las propuestas sean elevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes. Asimismo, la existencia del mecanismo deberá ser revelada y su operación deberá ser transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración.

### **II.1 Funciones Genéricas**

Las funciones siguientes están encaminadas a que la sociedad cuente con políticas de recursos humanos y remuneración adecuadas.

- Se recomienda que se cumpla con las siguientes funciones: (i) sugerir al Consejo procedimientos para proponer al Director General y a funcionarios de alto nivel; (ii) proponer al Consejo los criterios para la evaluación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, de acuerdo a los lineamientos generales que establezca el Consejo de Administración; y (iii) analizar y elevar al Consejo de Administración la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y monto de las remuneraciones de los principales ejecutivos de la sociedad.

### **II.2 Aspectos Operativos**

Se debe asistir al Consejo en la evaluación de las políticas para la determinación de las remuneraciones del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad. Es importante que dichas políticas consideren aspectos tales como las metas previamente

fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la misma sociedad. El Comité considera que las políticas de remuneración que implemente el Consejo de Administración deberán ser reveladas al mercado.

Para proteger el patrimonio de la sociedad es importante que se auxilie al Consejo para evitar pagos excesivos a los principales funcionarios por motivo de indemnización, mediante la revisión de las condiciones de contratación de los funcionarios.

- Se sugiere que se apoye al Consejo revisando que las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel y sus pagos probables por separación de la sociedad se apeguen a lineamientos aprobados por el Consejo.
- Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración, se revelen las políticas utilizadas y los componentes que integran los paquetes de remuneración de los consejeros, del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

### **III. Función de Auditoría**

El Comité recomienda que exista un mecanismo que apoye al Consejo en la verificación del cumplimiento de la función de auditoría, asegurándose que las auditorías interna y externa se realicen con la mayor objetividad posible y que la información financiera sea útil, oportuna y confiable; es decir, que la información que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general sea transparente, suficiente y refleje adecuadamente la posición financiera de la sociedad. Para cumplir con dicha función, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad como lo es el área de auditoría interna y en los auditores externos.

El Comité considera que lo esencial es que el mecanismo 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.

#### **III.1 Funciones Genéricas**

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

- Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones: (i) recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad; (ii) recomendar al Consejo las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos; (iii) apoyar al Consejo de Administración supervisando el cumplimiento de los contratos de auditoría; (iv) servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos; (v) revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría e informar al Consejo de Administración sobre los resultados; (vi) recomendar al Consejo las bases para la preparación de la información financiera; (vii) auxiliar al Consejo mediante la revisión de la información financiera y su proceso de emisión; (viii) contribuir en

la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad; (ix) auxiliar al Consejo en la coordinación y evaluación de los programas anuales de auditoría interna; (x) coordinar las labores del auditor externo, interno y Comisario; y (xi) verificar que se cuenten con los mecanismos necesarios de manera que se permita comprobar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones a las que está sujeta.

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

En el proceso de selección se debe tomar en cuenta, tanto la capacidad técnica de los auditores como su independencia. En dicho proceso, se debe estar atento ante aquellas circunstancias que pudieran afectar la objetividad del auditor, como pudiera ser el que los ingresos del despacho dependieran de manera significativa de la sociedad.

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 la objetividad de los auditores no se vea afectada.

- Tanto para la auditoría externa de estados financieros como para cualquier otra revisión externa, se sugiere que se abstenga de recomendar al Consejo la contratación de aquellos despachos en los que los honorarios percibidos por todos los servicios que presten a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 20% 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 en la persona encargada de dictaminar los estados financieros.

- Se sugiere que se recomiende al Consejo algún mecanismo de rotación del socio que dictamine a la sociedad, a fin de asegurar objetividad en los reportes. Se sugiere que esta rotación sea al menos cada 6 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 es designado por la administración de la sociedad para opinar sobre los estados financieros. Aunque algunas de las funciones del Comisario y del auditor son similares, quienes los designan lo hacen por diferentes propósitos, por lo que encargarle al Comisario la auditoría genera conflictos de interés.

- 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. Sin embargo, ambas personas podrán ser socios del mismo despacho.

- Se recomienda cuidar que el perfil profesional de la persona designada como Comisario de la sociedad le permita cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se recomienda que en el informe anual que presenta el Consejo de Administración, se revele dicho perfil.

### **III.3 Información Financiera**

La información financiera que presenta la Dirección General al Consejo durante el ejercicio contiene cifras no auditadas. Para garantizar que el Consejo tome decisiones con información confiable, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad, a fin de poder emitir una opinión acerca de los procesos de validación de dicha información.

La auditoría interna constituye una herramienta de apoyo para la administración de la sociedad que le permite valorar la información financiera que se genera, así como la efectividad de los controles internos.

- Se sugiere que la sociedad cuente con un área de auditoría interna.

El Consejo de Administración debe estar informado acerca de las políticas generales de contabilidad que serán aplicadas en la preparación de los estados financieros. Lo anterior, garantiza a los usuarios de la información que la sociedad está apegándose a aquellas políticas contables que más satisfacen a sus necesidades.

- Se sugiere que se someta a la aprobación del Consejo de Administración las políticas contables para la preparación de información financiera de la sociedad.

El mantener una misma política contable asegura consistencia en la información financiera y facilita la formación de expectativas sobre el futuro de la sociedad. Se considera que cuando excepcionalmente se decida cambiar una política contable, se informe con la debida oportunidad y justificación, a fin de que los usuarios puedan evaluar los impactos de dicho cambio.

- Cuando se someta a la aprobación del Consejo de Administración cambios en políticas contables, se deberá justificar el motivo de dichos cambios.

Con el propósito de promover confianza y certidumbre en la información por parte de los inversionistas, es importante que las bases de preparación del informe anual sean consistentes con las que se utilizan durante el ejercicio.

- Se recomienda que el Consejo se cerciore que la información financiera intermedia se elabore con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se elaborará la información anual. En el proceso, se podrá auxiliar por los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.
- Se sugiere que se proponga al Consejo la aprobación de mecanismos que sean necesarios para asegurar una buena calidad de la información financiera que se presenta al Consejo. En el proceso, podrán participar los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.

### **III.4 Controles Internos**

El sistema de control interno<sup>7</sup> constituye el medio por el cual el Consejo se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control. Dicho sistema da mayor certeza de que lo acordado por el Consejo está siendo llevado a cabo adecuadamente.

- Se sugiere que se someta a la aprobación del Consejo de Administración los lineamientos generales del sistema de control interno.

Es importante que los accionistas tengan información sobre la existencia de procesos definidos dentro de los cuales la sociedad opera, que ésta cuenta con un proceso administrativo ordenado y que se tenga un control adecuado de los activos. Para cumplir con lo anterior, los reportes emitidos por los auditores externos e internos pueden servir de apoyo para verificar la efectividad del sistema de control.

- Se sugiere que se apoye al Consejo evaluando la efectividad del sistema de control interno y se emita una opinión sobre los controles financieros y operacionales.
- Se sugiere que los auditores externos validen la efectividad del sistema de control interno y emitan un reporte respecto a dichos controles.

### **III.5 Revisión del Cumplimiento de Disposiciones**

El Comité considera importante que las sociedades cuenten con un mecanismo que le permita al Consejo estar informado sobre el cumplimiento con las disposiciones que les son aplicables.

Para cumplir con lo anterior, es necesario que exista una información periódica acerca de todos los aspectos referidos a este campo. Con esta información, se podrá estar en condiciones de emitir una opinión sobre el nivel de cumplimiento con las disposiciones y de que no existe contingencia legal alguna para la sociedad. Con este proceso se reduce la posibilidad de ocurrencia de costos inesperados y da al mercado certidumbre sobre la situación legal de la sociedad.

- Se sugiere que se asegure que existan mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales que le sean aplicables. Para estos efectos, se recomienda que se realice una revisión cuando menos una vez al año.

---

<sup>7</sup> Se entiende por sistema de control interno a los controles operacionales que se establecen con el fin de que la sociedad marche conforme a los lineamientos generales establecidos por el Consejo de Administración. Entre otros aspectos, estos controles cubren políticas y procedimientos, segregación de funciones, manuales de operación y salvaguarda de activos.

- Se recomienda que se informe periódicamente al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la sociedad.

#### **IV. Función de Finanzas y Planeación**

El Comité recomienda que exista un mecanismo que apoye al Consejo en la función de finanzas y planeación, en especial en la evaluación de la estrategia de largo plazo del negocio y de las principales políticas de inversión y financiamiento. Para cumplir con dicha función, se podrá apoyar en las estructuras internas de la sociedad como lo es el área de finanzas.

El Comité considera que lo esencial es que el mecanismo 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. Asimismo, el mecanismo elegido deberá asegurar que las políticas de inversión y financiamiento sean acordes con la visión estratégica.

##### **IV.1 Funciones Genéricas**

Las funciones siguientes se enfocan al apoyo para el Consejo en la definición de políticas y estrategias.

- Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones: (i) evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de inversión de la sociedad propuestas por la dirección general, para posteriormente someterlas a la aprobación del Consejo; (ii) evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de financiamiento (capital o deuda) de la sociedad propuestas por la dirección general, para posteriormente someterlas a la aprobación del Consejo; (iii) evaluar y, en su caso, sugerir los lineamientos generales para la determinación de la planeación estratégica de la sociedad; (iv) opinar sobre las premisas del presupuesto anual y proponerlas al Consejo para su aprobación; (v) dar seguimiento a la aplicación del presupuesto y del plan estratégico; e (vi) identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la sociedad y evaluar las políticas para su administración.

##### **IV.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 las distintas transacciones de inversión y de financiamiento que se pretenden realizar. En esta tarea se deben tomar en cuenta las prioridades y políticas establecidas por el Consejo de Administración.

- Se sugiere que se presente al Consejo de Administración una evaluación sobre la viabilidad de las principales inversiones y transacciones de financiamiento de la sociedad, de acuerdo a las políticas establecidas.

La planeación estratégica no solamente implica la definición de objetivos, sino el establecimiento de procesos que supervisen las estrategias y planes que se instrumenten para la consecución de dichos objetivos.

- Se recomienda que se evalúe periódicamente la posición estratégica de la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico.

Debe existir una vinculación de las políticas de inversión y financiamiento de la sociedad con sus objetivos a largo plazo. Si dichas políticas no son definidas considerando la visión estratégica de la sociedad, los objetivos trazados podrán no ser cumplidos. De ahí que se deba verificar la consistencia de las citadas políticas con la visión estratégica de la sociedad y que se revise que éstas sean incorporadas en la diferente documentación que prepara la sociedad.

- Se sugiere que se auxilie al Consejo en la vigilancia de la congruencia de las políticas de inversión y de financiamiento con la visión estratégica de la sociedad.
- Se sugiere que se auxilie al Consejo en la revisión de las proyecciones financieras de la sociedad asegurando su congruencia con el plan estratégico.

## **V. Revelación de Información a los Accionistas**

Para facilitar a las sociedades el acceso a fondos en mejores condiciones, es necesario que éstas proporcionen al mercado información adecuada. Cabe mencionar que las recomendaciones presentadas a continuación aplican tanto para las Asambleas Ordinarias como para las Extraordinarias.

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

Se considera importante que en la convocatoria a la Asamblea de Accionistas, los puntos del orden del día precisen y determinen con claridad los asuntos a tratar en la misma. En la práctica actual, se llegan a incluir varios temas en un solo punto del orden del día; sin embargo, el discutir cada tema por separado facilita su análisis y evita la resolución conjunta de temas sobre los que se puede tener una opinión diferente. Lo mismo sucede cuando se incluye en el orden del día, un rubro dedicado a 'Asuntos Varios'.

Por otro lado, es importante que los accionistas tengan acceso, con la debida anticipación, a toda la información necesaria para la adecuada toma de decisiones en la Asamblea de Accionistas.

- Se sugiere no incluir en el orden del día el rubro referente a 'Asuntos Varios', ni agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto. Lo anterior, con el fin de que

los accionistas puedan votar cada asunto por separado y estén informados de los temas a tratar en la reunión.

- Se sugiere que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas esté disponible con 15 días de anticipación.
- 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.

Así por ejemplo, es importante que los accionistas reciban toda aquella información referente a los candidatos a consejeros de la sociedad; en específico un breve curriculum, a fin de que éstos puedan valorar sus perfiles y proceder a una votación más informada.

- Se sugiere que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración, así como el perfil profesional de los candidatos.

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

Es responsabilidad del Consejo 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.

- Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su informe anual a la Asamblea aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Se sugiere que los informes de cada órgano presentados al Consejo estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información cuya confidencialidad pudiese afectar la competitividad de la sociedad. 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 los esfuerzos adicionales para crear otros instrumentos de comunicación que permitan que dichos inversionistas y el público en general, puedan obtener la información deseada relacionada con la sociedad.

- Se sugiere que cada sociedad cuente con políticas, mecanismos y personas responsables para informar a los inversionistas, a fin de mantener cauces de comunicación con los accionistas e inversionistas potenciales.

## ANEXO

A iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se constituyó un Comité de Mejores Prácticas Corporativas con el fin de elaborar un Código de Mejores Practicas para las empresas mexicanas. El Código para México es expedido por los siguientes miembros del Comité:

### MIEMBROS DEL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

Lic. Guillermo Aguilar Alvarez-Colunga  
Socio de SAI Consultores, S.C.

Lic. Alberto Bailleres González  
Presidente del Consejo de Administración de Grupo BAL

Ing. Eduardo Bours Castelo  
Presidente del Consejo Coordinador Empresarial

Lic. Antonio Franck Cabrera  
Socio de Franck, Galicia, Duclaud y Robles, S.C.

Ing. Dionisio Garza Medina  
Presidente del Consejo de Administración de Grupo ALFA

C.P. Antonio Gómez Espiñeira  
Presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Lic. Carlos Gómez y Gómez  
Presidente de la Asociación de Banqueros de México

C.P. Miguel Guzmán Villavicencio  
Presidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas

Dr. Rafael Laporta Drago  
Profesor de la Universidad de Harvard

Dr. Florencio López de Silanes  
Profesor de la Universidad de Harvard

Lic. Miguel Mancera Aguayo  
Profesionista Independiente

Lic. Manuel Robleda González de Castilla  
Presidente de la Bolsa Mexicana de Valores

Lic. Fernando Senderos Mestre  
Presidente del Consejo de Administración de Grupo DESC

Ing. Carlos Slim Helú  
Presidente Honorario del Consejo de Administración de Grupo CARSO

## **INVITADOS AL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**

Lic. Eduardo Fernández García  
Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Lic. Salvi Folch Viadero  
Vicepresidente de Supervisión Bursátil de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Lic. Javier Gavito Mohar  
Vicepresidente de Análisis Financiero y Desarrollo de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Dr. Jesús Marcos Yacamán  
Subgobernador del Banco de México

Dr. Fernando Salas Vargas  
Jefe de la Unidad de Desregulación Económica de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Dr. Martin Werner Wainfeld  
Subsecretario de Hacienda y Crédito Público

## **SECRETARIO DEL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**

Lic. Guillermo Zamarripa Escamilla  
Director General de Desarrollo y Estudios Económicos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.