



ANEXO I

Código de Mejores Prácticas Corporativas

CODIGO DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS

INTRODUCCION

A iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial se constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas (Comité) quien emite este Código de Mejores Prácticas Corporativas (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.

Para su elaboración, se consideró que la estructura de capital de las sociedades mexicanas es ciertamente distinta a las de otros países. En varios países desarrollados, el capital está pulverizado y detentado por grandes inversionistas institucionales, a diferencia de México, en donde la mayoría del capital de las sociedades lo detentan accionistas de control, lo que hace que éstos tengan un papel preponderante en la administración de las empresas. Dentro de este marco, se recomiendan aspectos puntuales y otros de tipo funcional.

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

Se recomienda que, además de las obligaciones que prevé la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley de Instituciones de Crédito 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 de la sociedad.

I.2 Integración

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. 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.



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 aquellos 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.

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.

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.

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.

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 se atiendan los siguientes principios respecto a los órganos intermedios:

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.



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.

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.

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

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.

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

Se sugiere que los auditores externos validen la efectividad del sistema de control interno y emitan un reporte respecto a dichos controles.

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.

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.



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

IV. Función de Finanzas y Planeación

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.

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.

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.



Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas

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.