



consejo coordinador empresarial

Código de
**Mejores Prácticas
Corporativas**

Anexo

**Guía para la adopción del Código de Mejores Prácticas
Corporativas**



CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS



ANEXO
GUÍA PARA LA ADOPCIÓN DEL CÓDIGO DE MEJORES
PRÁCTICAS CORPORATIVAS

COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO
SUBCOMITÉ ACADÉMICO

MÉXICO, 2015



consejo coordinador empresarial



concamin



CONCANACO
SERVYTUR
MEXICO



COPARMEX



AMIS



CMHN



Consejo Nacional Agropecuario



ASOCIACIÓN DE
BANCOS DE MÉXICO



CAMARA DE COMERCIO
SERVICIOS Y TURISMO
CIUDAD DE MEXICO



CANACINTRA
MEXICO



AMIB



COMCE



ANTAD
Asociación Nacional de Tintorerías de
Aulizaviñal y Desalaminación, A.C.

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

2ª Edición actualizada

Abril, 2014



ÍNDICE

Capítulo I. Introducción	7
Capítulo II. Principios básicos del Gobierno Corporativo	8
Capítulo III. Funciones básicas del Gobierno Corporativo	15
Capítulo IV. Funcionamiento del Gobierno Corporativo	21
Capítulo V. Madurez del modelo de Gobierno	25
Capítulo VI. Conclusión	26

Enero 5, 2015.

Lic. Gerardo Gutiérrez Candiani
Presidente del Consejo Coordinador Empresarial
Presente

Para el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., es una distinción que el Consejo Coordinador Empresarial lo haya invitado a participar en la elaboración de uno de los Anexos que acompañan a la segunda edición del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

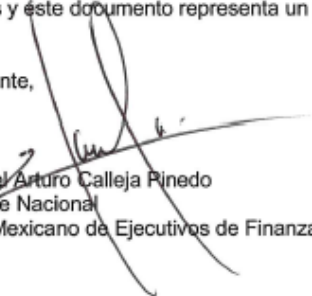
Nos es grato presentar el Anexo **Guía para la adopción del Código de Mejores Prácticas Corporativas**, cuyo enfoque fundamental es ayudar a los propietarios, consejeros y funcionarios relevantes de las sociedades para adoptar las prácticas recomendadas por el CMPC. Lo anterior se logra a través de la explicación de los conceptos que en el propio Código se señalan, así como enunciando recomendaciones puntuales para cada conjunto de prácticas.

Deseo expresar nuestro reconocimiento al trabajo, de manera desinteresada, en la elaboración de este escrito.

Sin duda, la labor del IMEF, como asociación civil, a partir de la publicación del Código, será fomentar entre toda su membresía la existencia del documento, su entendimiento y la aplicación del mismo.

México requiere de guías encaminadas a mejorar la práctica administrativa de las empresas y éste documento representa un primer esfuerzo para lograrlo.

Atentamente,



Lic. Daniel Arturo Calleja Pinedo
Presidente Nacional
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.



ANEXO GUÍA PARA LA ADOPCIÓN DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El presente Anexo surge con el espíritu de ser una guía para la adopción de un buen modelo de Gobierno Corporativo siguiendo las prácticas, las cuales se resaltan en recuadros a lo largo del documento, recomendadas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

El documento tiene como objetivo fundamental ayudar a los propietarios, consejeros y funcionarios relevantes de las sociedades para adoptar las prácticas recomendadas por el CMPC. Lo anterior se logra a través de la explicación de los conceptos que en el propio Código se señalan, así como enunciando recomendaciones puntuales para cada conjunto de prácticas.

Las prácticas de buen Gobierno Corporativo ayudan a institucionalizar la operación de las sociedades, dotándolas de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la adecuada gestión diaria de la administración.

Dentro de los principales beneficios que las prácticas de Gobierno Corporativo generan para las sociedades se encuentran:

- Acceso al financiamiento público o privado en mejores términos y condiciones.
- Crecimiento ordenado y estructurado.
- Prevención de operaciones ilícitas.
- Proceso estable de toma de decisiones gracias a la emisión y revelación responsable de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los diferentes reportes que se generan.
- Identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Transparencia ante terceros y personal interno.
- Proceso de sucesión exitoso.
- Mejor medición de la operación y desempeño del negocio.
- Administración adecuada de riesgos en la sociedad.
- Mejor imagen institucional.
- Cumplimiento regulatorio y normativo.
- Equidad entre los accionistas.
- Responsabilidad institucional.
- Competitividad en el mercado y trascendencia de la sociedad.



CAPÍTULO II

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO



Con el objetivo de que las sociedades logren los beneficios antes mencionados por la adopción de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, es importante que consideren los once principios básicos que el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) postula, con la finalidad de establecer la base para estructurar un buen Gobierno Corporativo.

Estos principios básicos señalados en el Código sirven de guía para la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y son los siguientes:

1. El trato igualitario y protección a los intereses de todos los accionistas.

Los accionistas de la sociedad deben tener derechos y obligaciones iguales de acuerdo al número de acciones que posean. Las sociedades pueden tener diversas clases de acciones que otorgan a sus poseedores distintos derechos y obligaciones. Sin embargo, el trato debe ser igualitario para los poseedores del mismo tipo de acciones, por lo que independientemente del número de acciones que el accionista tenga, debe tener los mismos derechos que los demás poseedores de acciones comunes.

2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.¹

Las decisiones que los consejeros y administradores de la sociedad toman afectan el curso de la organización. Al momento de realizar esta toma de decisiones, los consejeros y directivos deben reconocer que éstas afectarán a otras partes que se encuentran involucradas con la sociedad. Estas partes son los llamados terceros interesados (*stakeholders*) entre los que se encuentran:

- Empleados y funcionarios.
- Proveedores.
- Clientes.
- Acreedores y bancos.
- Organismos reguladores.
- Inversionistas.
- Gobierno.
- La comunidad en general.

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

¹ Para mayor información véase el anexo “Terceros Interesados”.





Con el objetivo de que la sociedad, a través de sus consejeros y funcionarios relevantes, pueda tomar decisiones adecuadas, oportunas e informadas es necesario que estos tengan la certidumbre de que cuentan en todo momento con información veraz, actualizada y confiable.

Para ello es indispensable que se definan políticas y procedimientos adecuados para la generación, validación y presentación de los diferentes reportes e informes relevantes para la sociedad.

Es importante que los consejeros y funcionarios relevantes definan la información que consideren necesaria para ser analizada, así como la estructura y tiempos adecuados para recibirla. De igual manera, en la búsqueda de la transparencia, se debe asegurar el acceso a la información interna que les permita corroborar el contenido de los reportes presentados.

Los funcionarios encargados de generar y reportar la información deben ser responsables del contenido de sus informes, por lo que es recomendable que en todo momento se solicite que firmen los reportes avalando la integridad del contenido de acuerdo al cumplimiento con las políticas y procesos definidos.

4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad², así como la vigilancia y el desempeño efectivo³ de la administración.

El propósito de la visión es servir como herramienta administrativa para dar a la sociedad un sentido de dirección que normalmente responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, por lo tanto debe ser distintiva y específica, expresando claramente lo que se busca alcanzar en un futuro, alineándola en todo momento a lo que esperan los accionistas de la sociedad.

Esto permite a los consejeros y funcionarios relevantes contar con un punto de referencia para la toma de decisiones y para preparar a la sociedad para alcanzar la visión establecida.

Una vez que se tiene claro lo que se espera del negocio, se puede utilizar como base el sistema de planeación y control para evaluar el desempeño de los funcionarios, empleados y consejeros en las diferentes funciones que desarrollan, considerándose:

- Valor del trabajo desarrollado.
- Cumplimiento de objetivos.
- Mitigación de riesgos y confianza generada a terceros interesados.

² Para mayor información véase el anexo “Función de Planeación y Finanzas”.

³ Para mayor información véase el anexo “Función de Evaluación y Compensación”.



5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.⁴

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.

Es por esto que es importante observar y evaluar el cumplimiento de dicha responsabilidad en la toma de decisiones y el actuar de los consejeros y funcionarios relevantes, tanto en forma individual como colegiada.

Existen diferentes deberes que hacen referencia a una amplia variedad de comportamientos éticos. Sin embargo, los deberes primarios que deben cumplir en todo momento los consejeros y funcionarios relevantes son el deber de diligencia y el deber de lealtad.

Aunque es evidente la particular implicación de los deberes fiduciarios a los consejeros independientes de la sociedad, es importante resaltar que estos deberes buscan que su actuar sea objetivo e imparcial. Por ello, las herramientas más comunes para adoptar los deberes fiduciarios en las sociedades son:

- Código de Ética
- Reglas de operación de los órganos de gobierno
- Perfil de los consejeros

El Perfil de los Consejeros es el documento que contiene las características idóneas del Consejero en los aspectos personales y profesionales que le permitan desarrollar sus funciones eficientemente dentro de la organización, es por ello que es conveniente que en este perfil se incluyan los deberes fiduciarios como parte de su perfil profesional.

6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a los que está sujeta la sociedad.⁵

El objetivo de la Administración de Riesgos es crear un conjunto de procedimientos que identifiquen, midan y controlen los efectos adversos de los riesgos a los que está sujeta una sociedad con el fin de evitarlos, reducirlos, retenerlos y/o transferirlos.

Es importante resaltar que un riesgo también puede ser aceptado por la sociedad debido a los beneficios potenciales que se pueden obtener, siempre y cuando la aceptación de dicho riesgo se haga de una manera consciente, planeada y cumpliendo la estrategia y el apetito al riesgo definido en la organización.

7. La declaración de principios éticos y de la conducción responsable del negocio.⁶

⁴ Para mayor información véase el anexo “Deberes Fiduciarios”.

⁵ Para mayor información véase el anexo “Administración de Riesgos”.

⁶ Para mayor información véase el anexo “Ética y Conducción Responsable de los Negocios”.

Se considera que toda sociedad requiere de una buena reputación para su posicionamiento y permanencia, y es a través de la ética donde se fundamenta esta reputación.

La conducción responsable surge a partir de la ética, ya que las decisiones que se tomen tendrán un efecto en los grupos de interés, por lo que, tanto la ética como la conducción responsable, deben considerarse en la definición de la misión, visión, valores y estrategias institucionales.⁷

Para lograr la adopción de un modelo de conducción responsable es necesario considerar los siguientes planteamientos:

- Motivar a los consejeros, altos directivos y personal clave para que integren estos principios en las estrategias propuestas para la generación de valor de la sociedad, cuidando siempre lo que le convenga a la misma sin perder de vista a los grupos de interés.
- Evaluar la consecución de los objetivos propuestos como resultado de una gestión responsable de la sociedad.

Existen múltiples razones por las cuales las sociedades deben apearse a las buenas prácticas y a una conducción responsable de sus acciones, entre las que se pueden mencionar:

- Potenciar la competitividad.
- Satisfacer la exigencia de terceros interesados.
- Prevenir actos ilícitos.
- Alcanzar acuerdos.
- Desempeño financiero.
- Reducir costos.
- Reconocimiento e imagen.
- Ambiente laboral, entre otras.

Por todo lo anterior, es recomendable establecer un Código de Ética, el cual, puede iniciar como un decálogo que evolucione con el tiempo a un documento de mayor extensión, que tenga como fin invitar al cumplimiento de normas éticas estrictas y proyectar valores que generen confianza y una imagen de credibilidad, tanto al interior de la sociedad, como ante terceros interesados.

Asimismo se recomienda diseñar e implementar un Código de Conducta que actúe como una guía de comportamiento para el hacer cotidiano para todos los integrantes de la organización.

La responsabilidad social nos señala que una sociedad no sólo debe basar sus

⁷ Para mayor información véase el anexo “Función de Finanzas y Planeación”.

decisiones en el bienestar económico de sus accionistas o propietarios, sino que también debe considerar el bienestar de sus trabajadores, los empleados y los terceros interesados.

8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.

Práctica 11.

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

Práctica 40.

Se recomienda que, con objeto de prevenir un posible conflicto de interés, el Director General y los funcionarios de alto nivel se abstengan de participar en la deliberación de los siguientes asuntos:

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

Como se mencionó anteriormente, la reputación es el activo intangible más valioso que tiene la empresa. El estar involucrada en hechos ilícitos tales como evasión fiscal, operaciones de lavado de dinero, incumplimiento de contratos, etc., genera una mala imagen de la sociedad y de sus propietarios. Lo anterior hace que se pierda la confianza de los terceros interesados y de la comunidad de negocios en general.

Para hacer frente a estas situaciones, se recomienda el diseño e implementación de políticas, procedimientos y controles⁸ en los procesos de la sociedad como un primer paso para detectar operaciones ilícitas en la sociedad.

Asimismo, de manera evolutiva se recomienda la incorporación de la figura del auditor interno⁹ que apoye en la vigilancia de las operaciones y en la consistencia de la información de la sociedad, identificando cualquier conflicto de interés que pudiera surgir.

Por ello es importante cuidar en todas las sesiones de los órganos de gobierno que todo aquel que pudiera encontrarse en conflicto de interés con algún tema o toma de decisión en particular se retire de la sesión mientras se encuentren deliberando el tema y es recomendable diseñar y hacer firmar a los consejeros independientes una carta de no conflicto de interés, donde declaren no encontrarse en ningún supuesto que merme su

⁸ Para mayor información véase el anexo "Control Interno".

⁹ Para mayor información véase el anexo "Función de Auditoría Interna".



independencia, como por ejemplo:

- Ser o haber sido empleado de la sociedad en los últimos 12 meses.
- Tener influencia significativa en la sociedad o funcionarios relevantes.
- Ser accionista de la sociedad.
- Tener una relación comercial con la Sociedad (proveedor, cliente).
- Ser familiar de alguien con influencia significativa en la sociedad.

9. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.

Pueden existir ocasiones en que los propietarios no sepan qué ocurre realmente con la operación del negocio ya que la administración podría ocultar información. Una buena manera de resolver lo anterior es generar mecanismos que ayuden a comunicar a los ejecutivos y operadores con los propietarios.

De ahí la importancia que tiene la comunicación en las empresas. No solo implica la participación de un área en específico, implica la participación de todas las áreas y el compromiso de todas las personas que pertenecen a la sociedad.

En ese sentido, es importante que la administración establezca mecanismos (líneas de denuncia, Sistema de Quejas, Sugerencias o Denuncias, entre otros) que faciliten y fomenten la participación de todos, que contenga lineamientos a seguir para comunicar las diferentes quejas y denuncias que pudieran surgir, brinden protección a los informantes e indiquen procesos de investigación a seguir.

10. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.

El cumplimiento es un proceso específico que permite a las organizaciones (a través del establecimiento de políticas, asistencia en la coordinación de entregables y otros procedimientos) detectar y gestionar los riesgos de incumplimiento de las obligaciones regulatorias a las que está sujeta la sociedad.

En ese ámbito, las mejores prácticas de Gobierno Corporativo encaminan a la sociedad al adecuado cumplimiento regulatorio por medio de claridad en sus procesos, identificación de riesgos, cumplimiento de controles, una adecuada estructura organizacional y un modelo de gobierno sólido que fomenta la transparencia, la equidad, la planeación y la rendición de cuentas.

En armonía con lo anterior, es importante destacar que la sociedad debe estar consciente del marco legal en el que opera y designar al personal adecuado para darle cumplimiento a las regulaciones aplicables.

11. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

La conducción responsable de las sociedades y la adopción de buenas prácticas corporativas otorgan múltiples beneficios a las organizaciones, una de ellas, es la confianza de los inversionistas y con ello el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Contar con una estructura sólida de Gobierno Corporativo, en donde el Consejo de Administración brinde certeza a los inversionistas y terceros interesados de que opera bajo un esquema de transparencia, dando lugar a una adecuada y consensada toma de decisiones.



CAPÍTULO III FUNCIONES BÁSICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

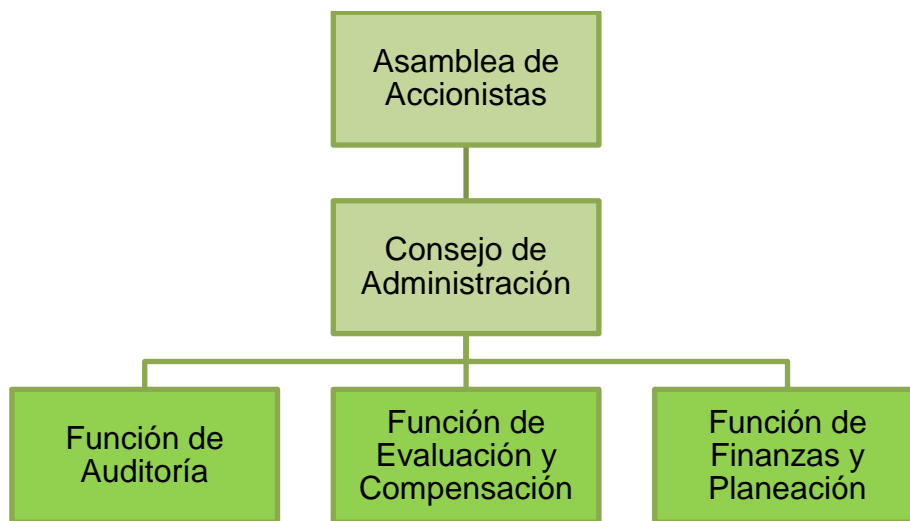


Con la finalidad de que la organización pueda ser dirigida y controlada de manera eficiente, el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) identifica tres funciones básicas relacionadas con el Gobierno Corporativo las cuales, de manera evolutiva, se recomienda asignar a uno o más órganos de gobierno intermedios con la finalidad de que sean órganos especializados en cada una de ellas.

1. Función de Auditoría.¹⁰
2. Función de Evaluación y Compensación.¹¹
3. Función de Finanzas y Planeación.¹²

Asimismo el CMPC indica que dichas funciones deben ser vigiladas por dos órganos de control, la Asamblea de Accionistas¹³ y el Consejo de Administración¹⁴ (ver diagrama 1).

**Diagrama 1.
Órganos de Control**



A continuación profundizaremos en cada una de las funciones y de los órganos de control relacionados con el Gobierno Corporativo.

¹⁰ Para mayor información véase el anexo “Función de Auditoría”.

¹¹ Para mayor información véase el anexo “Función de Evaluación y Compensación”.

¹² Para mayor información véase el anexo “Función de Finanzas y Planeación”.

¹³ Para mayor información véase el anexo “Asamblea de Accionistas”.

¹⁴ Para mayor información véase el anexo “Consejo de Administración”.



ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es el órgano supremo de la sociedad y 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.

Algunas recomendaciones relacionadas con el funcionamiento adecuado de la Asamblea de Accionistas son las siguientes:

- Contar con documentos que comprueban que la organización se constituyó de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles. Dichos documentos incluyen el Acta Constitutiva de la empresa.
- Revisar por lo menos dos veces al año, el desempeño financiero y operativo de la sociedad y los planes para los siguientes años.
- Tener certidumbre sobre la sucesión¹⁵ y herencia del negocio.
- Contar con títulos que acreditan la propiedad de las acciones con el fin de evitar costos y problemas en procesos de sucesión y herencias.
- Tener control sobre los poderes de la sociedad y contar con una evaluación de las responsabilidades y facultades de los funcionarios.
- Contar con un cuerpo administrativo profesional y bien definido en sus funciones y responsabilidades.
- Solicitar una rendición de cuentas adecuada al Consejo de Administración y funcionarios relevantes.
- Mantener separados los asuntos de la familia de los de la sociedad.

¹⁵ Para mayor información véase el anexo “Plan Formal de Sucesión”.



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Práctica 14.

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

Práctica 17.

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

Práctica 18

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

Es el órgano encargado de establecer la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión de la sociedad.

Algunas recomendaciones para este órgano de gobierno son:

- Integrar el Consejo de Administración siempre con un número impar de miembros con el fin de evitar empates en la toma de decisiones y/u otorgar voto de calidad a algún miembro.
- Calendarizar las reuniones del Consejo de Administración y organizarlas de acuerdo a una agenda o plan de trabajo de tal forma que todos sus miembros puedan planear con antelación y cumplir con la asistencia a las sesiones.
- Reunir al Consejo de Administración por lo menos cuatro veces al año y dedicar una reunión al plan de negocios y presupuestos del año siguiente.
- Otorgar facultades claras a los Presidentes de los órganos de gobierno y/o a los miembros de los mismos para poder convocar (mínimo con el 25% de los consejeros) a sesión al Consejo de Administración cuando lo consideren necesario.
- Es recomendable que los miembros del Consejo de Administración cuenten por adelantado con la información que se va a revisar en la reunión. Lo anterior es con la finalidad de darle tiempo a los consejeros de analizar la misma y llegar con ideas y soluciones a dichas juntas.
- Se recomienda definir y respetar un tiempo estimado por tema a tratar en el orden del día de la sesión, con lo cual se evite discutir un punto en particular por periodos de tiempo excesivos.



- Se recomienda conformar el Consejo de Administración por miembros que representen las diferentes especialidades que requiera la sociedad de acuerdo con las necesidades de la empresa, pudiendo apoyarse en consejeros independientes para fortalecer aquellas áreas donde no se tenga experiencia suficiente y en donde la sociedad requiera un consejero que aporte soluciones y genere valor.
- Es importante remunerar a los miembros independientes del Consejo de Administración, la cual debe ser proporcional a las funciones, experiencia, mercado, complejidad y tamaño de la sociedad.

SOBRE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA

El CMPC 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 a los terceros interesados, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez que sea suficiente, oportuna, veraz y refleje razonablemente la posición financiera de la sociedad.

La función de auditoría se deriva de la necesidad de que exista claridad y transparencia al reportar las operaciones que lleva a cabo la organización, así como de la vigilancia del control interno.

En una etapa inicial, la actividad de vigilancia de la sociedad recae en la figura del Comisario¹⁶, sin embargo con el crecimiento de la organización, es importante formar un órgano de gobierno intermedio que se encargue de la función de auditoría y que esté integrado por miembros del Consejo de Administración.

Este órgano de gobierno supervisará el cumplimiento de las siguientes actividades:

- Análisis, monitoreo y evaluación de la información financiera.
- Revisión, aprobación y seguimiento de los programas de trabajo de los auditores (interno y externo), las cartas de observaciones y, en su caso, los reportes que se emitan.
- Aprobación de las políticas y criterios para la presentación de los estados financieros.
- Aseguramiento del mantenimiento de un sistema de control interno eficiente y con enfoque a la adecuada administración de los riesgos.
- Revisión y aseguramiento del cumplimiento fiscal, legal y normativo de la sociedad.

¹⁶ Para mayor información véase el anexo “Función de Auditoría”.



- Identificación de aquellos riesgos que pueden poner en peligro la realización de los negocios de la sociedad.
- Selección y evaluación anual de auditores externos e internos y la dirección e independencia del auditor interno.
- Revisión de quejas y denuncias relevantes para la operación de la sociedad.
- Revisión y aprobación de operaciones inusuales o con partes relacionadas.

SOBRE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

El CMPC 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 Consejo de Administración cuenta con la facultad de establecer un órgano de gobierno intermedio encargado de la función de Evaluación y Compensación integrado por algunos de sus miembros expertos en el tema. Este órgano de gobierno podrá determinar la mecánica de evaluación y compensación más adecuada y deberá revisar, proponer y presentar las propuestas 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 funcionamiento se lleve a cabo en forma transparente.

SOBRE LA FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

Hoy en día la planeación y la administración financiera se ha vuelto un tema crucial para las sociedades que buscan lograr un crecimiento sostenido y ser más competitivas a través de la inclusión de mejores prácticas en su operación diaria. Por ello, es fundamental que la planeación contemple una visión estratégica que ejerza liderazgo en el aspecto personal y empresarial.

Una de las prácticas más importantes de un buen Gobierno Corporativo es que la sociedad cuente con un sistema o mecanismo que asegure la revisión periódica de dicho rumbo estratégico ya que nadie querrá compartir el destino de una organización que no evaluó el camino que recorrió.

La función de Finanzas y Planeación está relacionada con la evaluación de escenarios alternativos, la elección de un plan de acción y la evaluación de la forma para ejecutar exitosamente dicho plan de acción.

Las recomendaciones para implementar las prácticas de planeación y finanzas en la



sociedad son:

- Formalizar la planeación estratégica a través de documentos en los cuales se incluya la visión, la misión y las estrategias de negocio más importantes para la sociedad.

Es importante contar con un plan estratégico bien definido con el objeto de que los involucrados, tengan claro el rumbo que seguirá la sociedad. Por lo anterior, la planeación estratégica es una responsabilidad conjunta de los accionistas y los administradores de la organización.

- Analizar y evaluar las posibles inversiones que la sociedad requiera para el futuro, evitando las inversiones que no se justifican económica o estratégicamente, determinando la fuente de los recursos para dicha inversión y evaluando las inversiones realizadas en el pasado.
- Realizar presupuestos maestros y operativos que ayuden a controlar las actividades de la sociedad.
- Elaborar un mapa de los riesgos a los cuáles puede estar expuesta la sociedad.
- Planear y delimitar el nivel de apalancamiento de la sociedad, así como generar políticas claras de inversión y de financiamiento.



CAPÍTULO IV FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO



Reglas de Operación

Práctica 9.

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

Práctica 12.

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

Práctica 13.

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

Práctica 16.

Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:

- I. Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.
- II. Que sus miembros no tengan conflictos de interés.
- III. Que estén integrados solamente por consejeros propietarios independientes; sin embargo, las sociedades podrán iniciar su proceso de institucionalización con mayoría de independientes y decidir el paso y medida en que observarán la práctica recomendada.
- IV. Que estén compuestos por 3 miembros como mínimo y 7 como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.
- V. Que informen al Consejo de Administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas de Consejo.
- VI. El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.
- VII. Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.
- VIII. Que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría sea presidido por un consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de control.



Es recomendable que todo modelo de Gobierno Corporativo especifique las funciones y responsabilidades de los consejeros así como las reglas de funcionamiento e integración de los órganos con los que cuenta la sociedad.

En ese sentido, para cumplir con lo anterior, se deben diseñar reglas de operación que al menos incluyan los siguientes aspectos:

- *Propósito y facultades de los órganos de gobierno:* Debe constar por escrito la razón de ser de cada órgano de gobierno de la sociedad, asimismo se deberán indicar las facultades que la Asamblea de Accionistas o el Consejo de Administración (según sea el caso) les confieren, tanto a ellos como a la administración, para poder cumplir su propósito.
- *Integración:* En las reglas de operación se definen los lineamientos para la integración de los órganos de gobierno de la sociedad, se recomienda al menos incluir los siguientes aspectos:
 - Que sea de tal tamaño que se promueva la pluralidad y al mismo tiempo permita que todas las opiniones sean tomadas en cuenta.
 - No permitir a los consejeros suplentes con el propósito de contar en cada sesión con el apoyo de la persona más capaz para aportar valor a la sociedad.
 - Indicar la cantidad o porcentaje mínimo necesario de consejeros patrimoniales e independientes para integrar de manera válida un órgano de gobierno. Siendo 60% la mejor práctica requerida para integrar al Consejo de Administración, es decir un 35% de patrimoniales y un 25% de independientes.
- *Quórum:* Es el porcentaje mínimo de consejeros requeridos para poder considerar válida una sesión y tener la facultad de tomar decisiones.
- *Funcionamiento de las sesiones:* Para lograr sesiones efectivas de los órganos de gobierno, todos los involucrados deben tener muy clara la dinámica con que se realizarán las sesiones.

Al respecto, la dinámica más adecuada para una sesión de cualquier órgano de gobierno debe cumplir cuando menos con lo siguiente:

- Validar que se cuentan con las condiciones mínimas necesarias para instalar la sesión como lo es el quórum mínimo requerido.
- Aprobar el acta de la sesión anterior.
- Llevar un adecuado seguimiento de acuerdos de las sesiones anteriores.
- Dar lectura del orden del día y deliberar sobre los asuntos contenidos en la misma.



- Tomar resoluciones.
- *Funciones de los órganos de gobierno:* Se deben definir claramente las funciones que se le encomendarán a cada uno de los órganos de gobierno que forman parte del modelo de gobierno de la sociedad, describiendo claramente los alcances, limitaciones con respecto a dichas funciones y los canales de comunicación entre los órganos de gobierno.
- *Derechos de retribución:* Aunque en las reglas de operación no se plasma el monto de la retribución a un consejero, se describen los derechos de éstos a ser retribuidos por sus servicios dentro de los órganos de gobierno.
- *Funciones del Presidente y Secretario:* Se deben definir los principios de actuación del presidente y secretario de los órganos de gobierno de la sociedad, en los que se describan todas sus funciones y responsabilidades antes, durante y posterior a las sesiones.
- *Perfil de los consejeros:* Para formar un Consejo de Administración es importante identificar si hay personas con la categoría adecuada para aportar y participar en dar rumbo a la sociedad de acuerdo a la estrategia definida.

Es muy importante que alrededor de los dueños de las sociedades existan personas con la experiencia y capacidades necesarias que ayuden, cada uno en el ámbito profesional que le competa, a analizar y monitorear la estrategia del negocio conforme a sus objetivos y recursos disponibles, así como brindar asesoría para decisiones estratégicas de la sociedad.

Por lo anterior es recomendable que se diseñen perfiles con los que deben cumplir los consejeros buscando que cuenten con características generales tanto en el ámbito personal como profesional que les ayude a los accionistas a seleccionar a los profesionales adecuados para confiarles la administración del negocio.

Se deberán buscar consejeros asegurándose que estos representen diferentes disciplinas y aporten valor a la estrategia y a la gestión. Dentro de las disciplinas más comunes se encuentran:

- Finanzas.
- Contaduría.
- Planeación estratégica.
- Comercialización y mercadotecnia.
- Tecnología de la información.
- Administración de riesgos afines a la industria y a la sociedad.
- Control Interno.
- Evaluación, nominación y compensación.
- Recursos Humanos.
- Operaciones.



Plan de trabajo y calendario de sesiones:

Como parte de la planeación de las sesiones de los órganos de gobierno de la sociedad, es recomendable darles una estructura y orden lógico a través del diseño de un calendario de sesiones y plan de trabajo anual.

En este calendario se deben plasmar las fechas de las sesiones que se llevarán a cabo a lo largo de todo el año, buscando que sean del conocimiento de todos los consejeros con oportunidad.

Asimismo es recomendable que se tome en cuenta el flujo de información entre los órganos de gobierno de la sociedad, definido en las reglas de operación, para planear y distribuir adecuadamente las sesiones de dichos órganos a lo largo del año.

Una vez que se cuenta con el calendario definido y validado por el Consejo de Administración, se elabora un plan de trabajo por cada órgano de gobierno en el cual se deben indicar los temas a revisar por cada una de las sesiones en el año así como el responsable de elaborar y reportar dicha información.

El plan de trabajo es una herramienta especialmente útil para planear con antelación la preparación de la información por parte de los involucrados así como para elaborar un orden del día acorde a la planeación anual de la sociedad.



CAPÍTULO V MADUREZ DEL MODELO DE GOBIERNO



El Gobierno Corporativo no tiene porque ser desde un principio una estructura robusta con un órgano de gobierno por cada una de las funciones relevantes. Tampoco es un sistema que aplica solo a empresas de gran tamaño que cotizan en los mercados de valores del mundo, por el contrario, el Gobierno Corporativo debe ser un proceso evolutivo que acompañe a toda sociedad desde su nacimiento y a lo largo de todas sus etapas, de tal manera que genere un crecimiento ordenado y que busque la evolución de la cultura organizacional hacia una visión de negocio integral, en donde sus pilares sean impulsores de cambio y generadores de valor.

El modelo Gobierno Corporativo para alcanzar su madurez, usualmente pasa por las siguientes 5 etapas:

1. Inicial- La sociedad cumple con los requerimientos mínimos indicados por la Ley General de Sociedades Mercantiles, usualmente contando únicamente con la Asamblea de Accionistas y dirigidos por un Administrador Único.
2. Crecimiento- La sociedad inicia con la adopción de mejores prácticas básicas de Gobierno Corporativo e implementa usualmente un Consejo Consultivo o de Administración y la figura de Director General.
3. Adecuación- La sociedad cuenta con un Consejo de Administración e inicia a implementar órganos de gobierno de apoyo para las funciones relevantes.
4. Consolidación- La sociedad cuenta con una estructura de gobierno sólida, efectiva y eficiente, con órganos de gobierno integrados enteramente por consejeros independientes que toma decisiones con base en el análisis de información oportuna.
5. Liderazgo- La sociedad diseña e implementa de manera efectiva mejores prácticas más adecuadas para su industria y operaciones particulares.



CAPÍTULO VI CONCLUSIONES



El éxito de la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo depende tanto del convencimiento que el o los dueños tengan sobre las ventajas de las mismas, como de la integración y disposición de los ejecutivos relevantes para contribuir e impulsar la adopción de una nueva cultura empresarial para toda la sociedad.

El adoptar o perfeccionar un proceso de institucionalización en las sociedades, se vuelve cada vez más crucial para ser más competitivos en un mundo cada día más globalizado complejo y con crecientes requerimientos regulatorios.





COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Presidente:

Roberto Danel Díaz
Control de Gestión de Negocios S.C.

SUBCOMITÉ ACADÉMICO

Presidente:

Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Centro de Vinculación e Investigación Contable
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Secretariado:

Emilia del Carmen Díaz Solís
Centro de Vinculación e Investigación Contable
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Ex Presidentes

Luis Eugenio de Gárate Pérez
Nicolás Humberto Cuellar Romo

Miembros:

Nicolás Humberto Cuellar Romo
Vicerrectoría
Escuela Bancaria y Comercial

Norma Cano Olea
Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional

María Estela Casas Hernández
Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Tepepan
Instituto Politécnico Nacional

Carlos Serrano Salazar
EGADE Business School
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Mty.

Jorge Fabre Mendoza
Escuela de Negocios
Universidad Anáhuac México Sur

Carlos Eduardo Basurto Meza
División de Negocios
Universidad de Monterrey

Jorge Smeke Zwaiman
Departamento de Estudios Empresariales
Universidad Iberoamericana

Ignacio José Martín Cacho de la Riva
Facultad de Negocios
Universidad La Salle

Juan Alberto Adam Siade
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Pedro Salicrup Rio de la Loza
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Panamericana

Participantes:

José Lino Rodríguez Sánchez
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de
Contaduría y Administración
ANFECA

Ricardo González Escobar
Campus Reforma
Escuela Bancaria y Comercial

Carlos Alfredo Carpy Morales
Escuela Superior de Contaduría y Administración,
Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional

Jaime Sanchis Cuevas
Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Tepepan
Instituto Politécnico Nacional

María Caridad Mendoza Barrón
Departamento de Estudios Empresariales
Universidad Iberoamericana

Benjamín Díaz Villanueva
Facultad de Negocios
Universidad La Salle

María de Lourdes Domínguez Morán
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Eulalio González Anta
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Panamericana

Colaboraron en la presente edición:

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas

Héctor Macías Noriega
Moisés Gutiérrez Velasco
Lizbeth Baños Pineda
PwC México
Gobierno Corporativo

COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO SUBCOMITÉ ACADÉMICO



Con apoyo de:





consejo coordinador empresarial



consejo coordinador empresarial

www.cce.org.mx / cmpc@cce.org.mx