

Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo

Consejo Coordinador Empresarial

Tercera Versión Revisada

Julio 2018

Introducción

La incorporación de estos Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo en la cultura de las sociedades, las ayudará a:

- ▶ Su institucionalización.
- ▶ La transparencia de sus operaciones.
- ▶ La revelación adecuada de información confiable
- ▶ Ser competitivas en un mundo global.
- ▶ Acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables.
- ▶ Tener procesos de sucesión estables.
- ▶ Ser permanentes en el tiempo en beneficio de sus socios o asociados y de los terceros interesados.

Historia

- ▶ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la cual México forma parte desde 1994, emitió en 1999 los “Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades”, los cuales fueron revisados en el 2004; de igual forma, en septiembre de 2015 dio a conocer los “Principios de Gobierno Corporativo G-20 OECD”. Dichos principios son una referencia para que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a su cultura empresarial.
- ▶ En 1999 a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se constituyó el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (el Comité), el cual en ese año emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas (Código) en donde se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades en México.

Principios básicos de un buen sistema de Gobierno Corporativo

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

Riesgo estratégico

se refiere a la posibilidad de que factores internos y/o externos afecten la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad y con ello del patrimonio de los accionistas y el beneficio de los terceros interesados.

The background features abstract, overlapping green geometric shapes, primarily triangles and polygons, in various shades of green, creating a modern and dynamic visual effect.

MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

INFORMACIÓN Y ORDEN DEL DÍA

- ▶ No agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día.
- ▶ Que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas o de Socios, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial.
- ▶ Que a través de un formulario, 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.
- ▶ Que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del C.A. y el currículum de los candidatos con información suficiente para evaluar su categoría y, en su caso, su independencia.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EL C.A. Y LOS ACCIONISTAS

- ▶ Que el C.A. incluya en su Informe Anual a la Asamblea de Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio.
- ▶ Que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas, los inversionistas y los terceros interesados.
- ▶ Que la sociedad tenga definido un procedimiento para la prevención y solución pacífica y negociada de los conflictos entre los accionistas y/ o entre los consejeros.

The background features abstract, overlapping green geometric shapes, primarily triangles and polygons, in various shades of green, creating a modern and dynamic visual effect.

MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

FUNCIONES GENÉRICAS

1. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la sociedad.
2. Asegurar la generación de valor económico y social para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
4. Asegurar la conducción honesta y responsable de la sociedad.
5. Asegurar que la sociedad emita su Código de Ética.
6. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
7. Vigilar la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
8. Definir el rumbo estratégico.

FUNCIONES GENÉRICAS

9. Vigilar la operación.
10. Aprobar la gestión.
11. Incorporar la Innovación a la cultura y forma de pensar de la sociedad.
12. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
13. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
14. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
15. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.

Funcionarios de alto nivel se refiere a la categoría inmediata inferior al Director General.

Partes relacionadas comprende operaciones entre sociedades del mismo ente económico o sus asociadas y con personas físicas o morales relacionadas con los accionistas, consejeros, el Director General y los ejecutivos de alto nivel de la sociedad.

FUNCIONES GENÉRICAS

CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN

CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN

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

MEJOR PRÁCTICA:

Que las funciones del C.A. no involucren actividades de la D.G. y su equipo de dirección, con objeto de que las líneas de autoridad y de responsabilidad sean transparentes.

INTEGRACIÓN

Número de consejeros

- Que el C.A. esté integrado por un número que se encuentre entre 3 y 15 consejeros.

Consejeros Suplentes

- Que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere que cada consejero propietario sugiera quién sea su suplente y se establezca un proceso de comunicación que les permita una participación efectiva.

Consejeros Independientes

1. No ser empleado o directivo, ni haberlo sido en el último año.
2. No tener influencia significativa o poder de mando sobre los directivos.
3. No ser asesor de la sociedad o socio o empleado de firmas que funjan como sus asesores o consultores y que reciba ingresos significativos de esta relación contractual.

Influencia significativa
Titularidad de derechos respecto de cuando menos el 20% del capital social.

Poder de mando
La capacidad de influir de manera decisiva en los acuerdos adoptados en la asamblea de accionistas o en el C.A. o en la gestión.

Ingreso significativo
Representa más del 10% de los ingresos del asesor o de la firma.

INTEGRACIÓN

Consejeros Independientes

4. No ser cliente, proveedor, deudor o acreedor importante de la sociedad (ni socio o empleado de una sociedad que lo sea).
5. No ser empleado de una fundación, universidad, asociación o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad.
6. No Ser Director General o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo C.A. participe el Director General o un funcionario de alto nivel de la sociedad de que se trate.
7. No ser cónyuge o pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad y de afinidad de alguna de las personas mencionadas en el punto 1.
8. No ser cónyuge o pariente hasta el primer grado de consanguinidad y de afinidad de alguna de las personas mencionadas en los puntos 2 a 5.

Deudor o Acreedor importante

El importe del crédito es mayor al 15% de los activos de la sociedad.

Cliente o proveedor importante

Las ventas de o a la empresa representan más del 10% de las ventas totales del cliente o del proveedor.

Donativo importante

Representa más del 15% del total de donativos recibidos por la institución.

INTEGRACIÓN

Consejeros Independientes

- ▶ Que el consejero independiente al momento de ser nombrado entregue al Presidente de la Asamblea de Accionistas una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia, de estar libre de conflictos de interés, no tener su lealtad comprometida y poder ejercer su función en el mejor interés de la sociedad.
- ▶ Que los consejeros independientes representen, cuando menos, el 25% del total de consejeros.
- ▶ Que cuando menos el 60% del C.A. esté integrado, en forma conjunta, por consejeros independientes y por patrimoniales.

Consejeras

- ▶ Se recomienda la incorporación de la mujer en la integración del C.A..

ESTRUCTURA

Para que el C.A. tome decisiones más informadas, se recomienda que realice las funciones de:

- ▶ Auditoría
- ▶ Evaluación y compensación
- ▶ Finanzas y planeación
- ▶ Riesgo y cumplimiento

Con el apoyo de uno o varios órganos intermedios.

Para los órganos intermedios se recomienda:

- ▶ Tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.
- ▶ Que sus miembros no tengan conflictos de interés.
- ▶ Que estén integrados solamente por consejeros propietarios independientes.
- ▶ Que estén compuestos entre 3 y 7 miembros, con la suficiente experiencia en el área.
- ▶ Que informen al C.A. sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral.

ASPECTOS OPERATIVOS

- ▶ Que el C.A. sesione, cuando menos, 4 veces al año, dedicando el tiempo y la diligencia que sean necesarios para atender adecuadamente los asuntos de la sociedad.
- ▶ Que se pueda convocar a una sesión del C.A., con el acuerdo del 25% de los consejeros o por el presidente de algún órgano intermedio.
- ▶ Que los consejeros tengan acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones cuando menos 5 días hábiles antes de la reunión.
- ▶ Cuando los consejeros sean nombrados por primera vez, que se les proporcione la información necesaria para que puedan cumplir su responsabilidad.

RESPONSABILIDADES DE LOS CONSEJEROS

- ▶ Comunicar al C.A., cualquier situación de conflicto de interés, absteniéndose de participar en la deliberación correspondiente.
- ▶ Asistir como mínimo al 70% de las reuniones a las que sea convocado durante el año.
- ▶ Mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban con motivo del desempeño de sus funciones.
- ▶ Apoyar al C.A. con opiniones y recomendaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa.
- ▶ Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros.

AUDITORÍA

Funciones, selección de los auditores, información financiera, control interno y partes relacionadas.

Asegurar 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 C.A., a los accionistas y al público en general, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez, que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera de la sociedad.

FUNCIONES GENÉRICAS

- ▶ Recomendar al C.A. los candidatos para auditores externos de la Sociedad y la aprobación de los servicios adicionales que vayan a prestar.
- ▶ Ser el canal de comunicación entre el C.A. y los auditores externos, así como asegurar su independencia, capacidad profesional y la ausencia de conflictos de interés.
- ▶ Informar de los resultados de la auditoría externa e interna al C.A..
- ▶ Dar su opinión al C.A. sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, calidad y transparencia.
- ▶ Conocer las denuncias por faltas al Código de Ética, las medidas tomadas y la protección dada a los informantes.
- ▶ Auxiliar al C.A. en el análisis de los planes de continuidad del negocio y recuperación de la información en caso de desastres.
- ▶ Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

SELECCIÓN DE LOS AUDITORES

- ▶ Que no se contrate para la auditoría externa un despacho en el que los honorarios percibidos por todos los servicios que le preste a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 10% de los ingresos totales de dicho despacho.
- ▶ Que, al menos cada 5 años, se cambie al Socio que dictamine los estados financieros de la sociedad, así como a su grupo de trabajo, con el fin de asegurar la objetividad en sus trabajos e informes.
- ▶ Que el Comisario sea una persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros de la sociedad.
- ▶ Que la persona designada como Comisario de la sociedad, tenga los conocimientos y experiencia profesional que le permitan cumplir con sus obligaciones legales.

Comisario

Encargado de revisar tanto los estados financieros como la aplicación de las políticas contables.

AUDITORÍA

Auditor externo

Opina sobre los estados financieros.

INFORMACIÓN FINANCIERA

- ▶ Apoyar con su opinión acerca de la información financiera, la cual deberá ser firmada por el Director General y el Director responsable de su elaboración, para garantizar que tome decisiones con información confiable.
- ▶ Contar con un área de auditoría interna para evaluar la información financiera, su proceso de emisión, así como la efectividad de los controles internos necesarios para una operación ordenada y confiable.
- ▶ Que se sometan a la aprobación del C.A. las políticas y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera de la sociedad.
- ▶ Que el C.A. apruebe los mecanismos para asegurar la calidad de la información financiera que se le presente, cuidando que se elabore con las mismas políticas, criterios y prácticas.

CONTROL INTERNO

Proceso que ejecuta la administración para proveer una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de operaciones específicas, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con leyes y regulaciones.

Su estructura incluye:

- ▶ el ambiente de control,
 - ▶ las actividades de control,
 - ▶ la valoración de riesgos,
 - ▶ la información y comunicación,
 - ▶ la vigilancia.
- ▶ Que los auditores internos y externos evalúen la efectividad del Control Interno así como la calidad y transparencia del proceso de emisión de la información financiera, y que se comenten con ellos los resultados señalados en la carta de observaciones.

Carta de observaciones

Documento donde se plasman las deficiencias importantes encontradas en el diseño u operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar la información financiera.

EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

Funciones y aspectos operativos

Asegurar que los procesos de proposición, evaluación, compensación y sucesión de la D.G. y de los funcionarios de alto nivel sean ordenados, estables y no afecten la marcha y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

FUNCIONES GENÉRICAS

Sugerir criterios para:

1. Designar, remover, evaluar y compensar.
 2. Determinar los pagos por separación de la sociedad.
al Director General y a los funcionarios de alto nivel.
- ▶ Asegurar que el talento y la estructura de la organización estén alineados al plan estratégico
 - ▶ Definir criterios para definir el perfil, la contratación, evaluación del desempeño y compensación de los consejeros.
 - ▶ Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de los criterios para la compensación del personal.
 - ▶ Analizar y proponer al C.A. la aprobación del Sistema Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento.
 - ▶ Asegurar que en la familia de los accionistas exista un acuerdo que defina la forma como serán representados sus intereses en el C.A. de la sociedad.

MEJOR PRÁCTICA:

Que el Director General y los funcionarios de alto nivel se abstengan de participar en la deliberación de los asuntos mencionados en los incisos 1 y 2.

ASPECTOS OPERATIVOS

- ▶ Que las políticas para la determinación de las remuneraciones (y los pagos por separación) del Director General y los funcionarios de alto nivel sean razonables y consideren aspectos relacionados con sus funciones, el alcance de sus objetivos, la evaluación de su desempeño, su contribución a los resultados y que estén alineados al plan estratégico de la sociedad.
- ▶ Que estas políticas se revelen en el informe anual presentado por el C.A. a la Asamblea de Accionistas.
- ▶ Que se apoye al C.A. en la definición del perfil de los consejeros, sus objetivos, así como del mecanismo para su contratación, evaluación y compensación.
- ▶ Asegurar que exista un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel de la sociedad, alineado con el plan estratégico, con objeto de que el proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.
- ▶ Que la familia cuente con un acuerdo que señale claramente, la forma como serán representados sus intereses en la Asamblea y en el C.A. de la sociedad.

FINANZAS Y PLANEACIÓN

Funciones y aspectos operativos

Asegurar que exista un sistema de planeación estratégica a mediano y largo plazo, que contemple el rumbo establecido por el C.A., así como las acciones a seguir para preservar la red de valor de la sociedad.

Apoyar al Consejo en el análisis de las políticas de inversión y financiamiento, así como en la elaboración del presupuesto anual y su sistema de control.

FUNCIONES GENÉRICAS

- ▶ Estudiar y proponer al C.A. el rumbo estratégico de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.
- ▶ Analizar los lineamientos generales que presente la D.G. para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.
- ▶ Asegurar que el plan estratégico:
 - ▶ Contemple la generación de valor económico y social para los accionistas.
 - ▶ Esté alineado con el rumbo a largo plazo establecida por el C.A.
- ▶ Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la D.G. y dar su opinión al C.A.
- ▶ Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director General y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.

ASPECTOS OPERATIVOS

- ▶ Que el C.A. dedique tiempo en una de las sesiones del año a la definición o actualización del rumbo a largo plazo de la sociedad.
- ▶ Que se apoye al C.A. en la revisión del Plan Estratégico que le presente la D.G. para su aprobación y se le de seguimiento a su implementación.
- ▶ Que se apoye al C.A. en el análisis de las políticas que le presente a su aprobación el Director General, para:
 - ▶ El manejo de la tesorería
 - ▶ La contratación de productos financieros derivados.
 - ▶ La inversión en activos.
 - ▶ La contratación de pasivos,asegurando su alineación con el plan estratégico y que correspondan al giro normal de la sociedad.
- ▶ Que se apoye al C.A. en la revisión del presupuesto anual que le presenta a su aprobación el Director General, así como de su sistema de control, verificando su alineación con el plan estratégico.

RIESGO Y CUMPLIMIENTO

Funciones y aspectos operativos

Asegurar que existan mecanismos para la prevención, detección y mitigación de los riesgos identificados, así como para el cumplimiento de todas las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad.

Apoyar al C.A. en el análisis de los mecanismos implementados por la D.G. para la identificación, administración, control y revelación de los riesgos a que esté sujeta la sociedad.

El C.A. le dará seguimiento permanente a los riesgos estratégicos identificados y la D.G. al resto de los riesgos de operación de la sociedad.

FUNCIONES GENÉRICAS

- ▶ Evaluar los mecanismos que presente la D.G. para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al C.A.
- ▶ Analizar los riesgos identificados por la D.G.
- ▶ Definir los riesgos estratégicos a los que dará seguimiento el C.A.
- ▶ Definir los riesgos financieros y operativos a los que dará seguimiento la D.G.
- ▶ Conocer las disposiciones legales a que está sujeta la sociedad y dar seguimiento estricto a su cumplimiento.
- ▶ Conocer los asuntos legales pendientes y dar su opinión al C.A.

ASPECTOS OPERATIVOS

Que se cuente con procesos claros para prevenir, detectar y mitigar, entre otros, los siguientes riesgos estratégicos:

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

ASPECTOS OPERATIVOS

- ▶ Que el D.G. presente al Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda la administración cada uno de los riesgos identificados.
- ▶ Que periódicamente se realice una revisión y se emita un informe actualizado y detallado del estado que guarda el cumplimiento todas de las disposiciones legales aque está sujeta la sociedad y se le presente, cuando menos una vez al año, al C.A.
- ▶ Que, cuando menos una vez al año, se le presente al C.A. la información necesaria para que esté enterado sobre todos los litigios legales pendientes que tenga la sociedad y su posible riesgo.