



**ANEXO DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL CÓDIGO DE  
PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

---



## Índice

- **Introducción..... 3**
- **Beneficios del Consejo de Administración ..... 4**
- **Integración del Consejo de Administración..... 6**
- **Deberes y funciones del Consejo de Administración ..... 10**
- **Referencias ..... 25**



## **Introducción**

El presente anexo aborda las prácticas del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, en lo sucesivo “CPMPGC” o “el Código”; las cuales se resaltan en recuadros para sensibilizar y orientar el establecimiento de políticas que integren aspectos relacionados con el Consejo de Administración.

Es de suma importancia considerar que, en México, un alto porcentaje de las organizaciones son micro, pequeñas y medianas empresas, lo que implica que tanto los recursos como la infraestructura con los que cuentan, sean muy distintos al de las organizaciones de gran tamaño, y a los de aquellas que cotizan en el mercado de valores; no obstante, los principios y prácticas corporativas sugeridos en el Código son aplicables a todo tipo de sociedades y organizaciones, sin distinguir su tamaño, actividad o composición accionaria.

Este anexo pretende apoyar a las organizaciones, en el entendimiento de los principales conceptos establecidos en el CPMPGC referentes al Consejo de Administración; ya que, al ser el órgano encargado de velar por los intereses de los accionistas o asociados, debe hacerlo con imparcialidad y profesionalismo, teniendo como principal objetivo la creación de valor para la organización y grupos de interés, para lo cual deberá definir el rumbo estratégico, aprobar la gestión y vigilar la operación.

Es importante destacar que frecuentemente en México las micro, pequeñas y medianas organizaciones son dirigidas o administradas en el día a día por un administrador único y no por un Consejo de Administración; sin embargo, conforme van creciendo, su modelo de negocio evoluciona y se hace más complejo, debiéndose reflejar en su estructura de Gobierno Corporativo<sup>1</sup>.

En este sentido, la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) establece que, cuando la sociedad sea administrada por dos o más administradores, se creará el Consejo de Administración. Por su parte, la Ley del Mercado de Valores (LMV) establece en el artículo 28 las funciones básicas del Consejo de Administración, mismas que son profundizadas por el CPMPGC.

---

<sup>1</sup>Para más información véase el anexo “Glosario”.



## Beneficios del Consejo de Administración

De acuerdo con lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) o, en su caso, La Ley del Mercado de Valores, (LMV) así como en el Código Civil, es necesario que desde la constitución de la sociedad se defina, y quede registrado en el acta constitutiva, el modelo bajo el cual se administrará esta, las facultades<sup>2</sup>, el nombramiento de los administradores<sup>3</sup> y las características que le corresponden.

Si bien, las sociedades que regula la LGSM, se pueden administrar bajo dos modelos diferentes, es decir Consejo de Administración o Administrador Único, en las sociedades que regula la LMV, la administración será encomendada a un Consejo de Administración. Ambas formas de administración tienen características específicas que determinan la dinámica de dirección y toma de decisiones en la organización (Ver Diagrama 1).

**Diagrama 1**  
Semejanzas y diferencias entre  
el Consejo de Administración y el Administrador Único

	ADMINISTRADOR ÚNICO	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una sola persona es responsable de dirigir y administrar a la sociedad y/o organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el Consejo de Administración con base en la LGSM, sin embargo, se recomienda una integración mínima de 3 personas (número impar) como mejor práctica.</li> </ul>
Designación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por la Asamblea de Accionistas.</li> </ul>	
Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unilaterales</li> <li>No existe contraste de opiniones antes de tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere consenso de la mayoría de los miembros.</li> <li>Decisiones basadas en diferentes opiniones y puntos de vista por la diversidad de formaciones y experiencias.</li> </ul>

<sup>2</sup>LGSM art. 6, VIII.

<sup>3</sup>LGSM art. 6, IX.



		<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisiones ágiles e importantes, centradas en la estrategia y no la operación.</li></ul>
<b>Vigilancia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posible saturación o sesgo en actividades de supervisión y vigilancia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor imparcialidad en la supervisión y vigilancia al contar con varios consejeros.</li></ul>

Elaboración propia

Como podemos observar, el Consejo de Administración en comparación con el Administrador Único, permite que la planeación y estructura sean mucho más sólidas, al contar con distintas visiones y experiencias que resultan en una mejor definición estratégica, planeación, vigilancia y toma de decisiones. Lo anterior bajo un esquema de transparencia, rendición de cuentas, equidad, y conducción responsable de la organización, dándole mayor oportunidad de crecimiento, sostenibilidad y trascendencia en el tiempo.

Sin embargo, la simple conformación de un Consejo de Administración no garantiza su buen funcionamiento, por lo que en los siguientes capítulos del presente se recomiendan algunos principios y prácticas cuya aplicación permitirá que este órgano de gobierno cumpla con sus funciones fiduciarias y objetivos.



## **Integración del Consejo de Administración**

Por la importancia del Consejo de Administración en las actividades empresariales, la legislación mexicana más reciente contempla cada vez más requerimientos específicos en materia de gobierno corporativo, adicionalmente, el Código establece principios y mejores prácticas que, si bien son de aplicación voluntaria, buscan contribuir a mejorar su integración y funcionamiento.

### **Práctica 10**

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

La integración del Consejo de Administración constituye un elemento esencial para su adecuado funcionamiento (ver diagrama 2). Por lo mismo, se considera que es necesario que exista un número mínimo de consejeros, idealmente impar, que genere una pluralidad de opinión dentro del Consejo.

Al mismo tiempo, se debe buscar establecer un máximo para asegurar que se mantenga práctico y los miembros 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.

Para efectos de la composición del Consejo de Administración, se consideran las siguientes categorías:

- Consejeros Patrimoniales

Miembros que son o representan la propiedad de un porcentaje determinado del capital social con base en los estatutos sociales o la legislación aplicable para cada tipo de organización.

Para las sociedades reguladas por la LGSM, los accionistas o grupos de accionistas podrán nombrar a un consejero por cada 25% de acciones representativas del capital social, mientras que en las de la LMV, podrán nombrar a un miembro del Consejo por cada 10%. En ambos casos se podrán convenir porcentajes menores dentro de los estatutos sociales.

- Consejeros Relacionados

Miembros que tienen un vínculo directo o indirecto con la sociedad, ya sea con los accionistas o la familia, pudiendo ser un vínculo consanguíneo o por afinidad, personal,



de asociación, de amistad, profesional, de negocios cualquier otra relación que afecte su independencia.

- **Consejeros Independientes**

Miembros que cumplen con los criterios de *independencia* establecidos en la LMV y el CPMPGC para determinar que no tienen una relación patrimonial, comercial o familiar con la sociedad y que, por lo tanto, su opinión debe tener una visión más objetiva, imparcial y libre de conflictos de interés. Dichos miembros son invitados a participar en el Consejo de Administración y sus comités de apoyo por su experiencia, capacidad y prestigio profesional.

Es recomendable que los consejeros independientes sean seleccionados y designados con el voto preferentemente unánime de todos los accionistas o grupos de accionistas con el fin de lograr una mayor independencia y representación de todos los socios.

**Práctica 11**

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

Con el fin de lograr una mejor comunicación y dinámica dentro de las sesiones de los órganos de gobierno, se considera conveniente que no existan consejeros suplentes.

La ausencia de suplentes generará una dinámica más efectiva y eficiente en las sesiones de los órganos de gobierno, permitiendo a su vez a los consejeros ejecutar de mejor manera sus deberes fiduciarios.

Sin embargo, en caso de haberlos, deberán asistir solo en casos de excepción y el consejero titular deberá mantener una comunicación permanente con su suplente, con el propósito de intercambiar información, mantenerse informados sobre los temas discutidos, resoluciones alcanzadas y lograr una participación más efectiva.

Asimismo, el consejero titular deberá participar en el proceso de selección de su respectivo suplente.



### **Práctica 12**

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, no tener su lealtad comprometida y poder ejercer su función en el mejor interés de la sociedad.

### **Práctica 13**

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

Para tener mayor certeza de lo anterior se recomienda que el consejero independiente al momento de ser nombrado entregue al Presidente de la Asamblea de Accionistas, una manifestación de cumplimiento con los criterios de independencia, y estar libre de conflictos de interés, no tener su lealtad comprometida y poder ejercer su función en el mejor interés de la organización.

Con el fin de que los consejeros independientes cumplan con su propósito de ser un contrapeso y brindar una perspectiva objetiva, imparcial y libre de conflictos de interés, es necesario que representen un porcentaje significativo dentro del Consejo de Administración.

### **Practica 14**

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

Se considera conveniente la participación de accionistas o socios en el Consejo de Administración ya que usualmente tienen una mejor perspectiva de vigilancia al cuidar de cerca sus intereses, además como dueños buscan la trascendencia de su organización en el tiempo.

En particular, es deseable la participación de aquellos accionistas que no forman parte del equipo de dirección, incluso cuando pertenecen al grupo de control de la sociedad, al no ser jueces y parte.

Por el otro lado, la inclusión de consejeros independientes proveerá un contrapeso entre los mismos accionistas ya que suelen fungir como facilitadores en la toma de decisiones con distintas perspectivas y mayor objetividad.





**Práctica 15**

Se recomienda la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración

El verdadero valor agregado del Consejo de Administración proviene de las perspectivas de sus integrantes, por lo tanto, es importante tener la mayor diversidad e inclusión, lo cual permita contar con distintos puntos de vista, enriqueciendo así los conocimientos y experiencias y por ende generando mayor valor.

Por lo tanto, en la integración del Consejo de Administración se recomienda que se consideren diferentes procedencias, géneros, edades, formaciones, profesiones y experiencias, tomando en cuenta la naturaleza de las operaciones de la organización, el planteamiento prospectivo y estratégico, así como el mercado en donde se desarrolla.

Por lo anterior, se podría pensar en perfiles profesionales con experiencia probada en distintas especialidades, cada uno con una justificación que aporte valor a la estrategia y los planes de negocio, y que ayude a dar pasos más firmes y a visualizar situaciones que podrían pasar desapercibidas.

Con relación a la incorporación de la perspectiva de género en la integración del Consejo de Administración, es recomendable que las organizaciones implementen iniciativas que cierren las brechas de género, promoviendo el acceso a cargos estratégicos, y así generar una curva natural de transición hacia la ocupación de puestos dentro de los Consejos de Administración.



## **Deberes y funciones del Consejo de Administración**

Es importante recalcar que uno de los principales objetivos de contar con un Consejo de Administración es proteger los intereses de los accionistas, asegurar la generación de valor económico y social para los mismos, así como la permanencia en el tiempo de la organización.

Con el fin de que los Consejos de Administración puedan cumplir con sus objetivos, el CPMPGC ha ampliado las diferentes funciones y responsabilidades que contribuyen a su generación de valor, mismas que se detallarán más adelante.

A través de los años, se ha identificado que un constante reto del Consejo de Administración es no involucrarse en actividades que son de la operación diaria, y por lo tanto atribuciones del Director General y su equipo de Dirección, lo que trae como consecuencia impactos negativos en la delegación de autoridad y responsabilidades.

Al respecto, es preciso revisar la asignación de facultades entre el Consejo, órganos intermedios (de existir) y la Dirección General, definiendo claramente límites y responsabilidades que permitan que tanto la actuación como el proceso de toma de decisiones sea eficiente y transparente.

### **Funciones del Consejo de Administración:**

Cumplir con las siguientes funciones, enlistadas en la práctica 8 del CPMPGC, ayuda a fortalecer la operación y dinámica del Consejo de Administración y contribuye a la estrategia y vigilancia en la organización.

#### **Práctica 8**

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.

Es deseable que todos los accionistas, independientemente de su tenencia accionaria, sean representados en el Consejo de Administración con base en la legislación aplicable. En el caso de la LGSM, los accionistas o grupos de accionistas que representen un 25% del capital social tendrán derecho a nombrar un consejero, mientras que, en la LMV, tendrán este derecho por cada 10% de capital.



Los accionistas que posean estos porcentajes podrán nombrar directamente a un consejero, mientras que los accionistas con participaciones menores podrán agruparse y convenir en el nombramiento de un consejero que los represente como grupo.

El Consejo de Administración debe ser un órgano imparcial, por lo que es su responsabilidad informar a todos los accionistas de una manera clara, accesible, periódica, sencilla y confiable, sobre la situación financiera y la gestión de la organización, estableciendo políticas de transparencia y acceso a la información que provean certidumbre sobre el futuro de la organización y por lo tanto de la protección de sus intereses.

Así mismo, dentro de las funciones del Consejo de Administración se encuentra asegurar la creación de valor económico y social para los accionistas, este concepto refiere las responsabilidades que de manera colegiada e individual adquieren los consejeros con respecto de los accionistas y que forman parte de la protección y salvaguarda requerida dentro de la organización.

Estas responsabilidades son conocidas como deberes fiduciarios<sup>4</sup>, refiriéndose a que, todas las decisiones que se tomen dentro de una sociedad deben realizarse siempre en el mejor interés de la organización, considerando también a los grupos de interés<sup>5</sup> y nunca en el interés particular de sus administradores, miembros del Consejo o accionistas.

Los principales deberes fiduciarios que se mencionan en el párrafo anterior son, los de lealtad y diligencia, el primero representa la obligación, por parte de los miembros del Consejo de Administración, de guardar confidencialidad y actuar siempre en el mejor interés de la organización, anteponiendo los intereses de esta a los propios; y el segundo se refiere principalmente a la actuación cuidadosa y prudente que deben poner en el ejercicio de sus funciones, como si se tratara de sus propios asuntos, e implica poner la debida atención en el proceso de toma de decisiones con el debido juicio informado.

Los deberes de diligencia y lealtad influyen de manera significativa en el valor de las decisiones, estrategias y buen funcionamiento de la organización, por lo que su observancia es crucial dentro del marco de funcionamiento estratégico y de vigilancia.

Asimismo, y ante la creciente influencia de los grupos de interés en el crecimiento y permanencia de una organización, se vuelve sumamente importante identificarlos claramente, dedicar esfuerzos en escucharlos y entenderlos para poder tomar decisiones responsables y dinámicas que los consideren. Por lo tanto, el Consejo de Administración

---

<sup>4</sup>Para más información véase el anexo "Deberes Fiduciarios".

<sup>5</sup>Para más información véase el anexo "Terceros Interesados".



funge como canal de comunicación bidireccional que busca materializar estrategias que beneficien conjuntamente a la organización y a los grupos de interés.

#### **Práctica 8**

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.

En la búsqueda constante de trascendencia y permanencia en el tiempo de las organizaciones, el compromiso con la integridad y los valores éticos que conlleven al cumplimiento legal, regulatorio y normativo, se vuelve parte esencial en la en la conducción de estas.

La función del Consejo de Administración a este respecto es asegurar la implementación de un Sistema Integral de Ética Corporativa, lo cual comienza con la emisión de un Código de Ética, con el fin de lograr la adopción de principios y prácticas para la conducción honesta y responsable<sup>6</sup>, dado que esta situación provee de certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados.

Se recomienda que se establezcan programas y sistemas formalmente documentados de control interno que fomenten el apego a la ley y regulación aplicable y que estas sean comunicadas efectivamente a toda la organización a través de capacitación y certificación periódica.

Adicionalmente, resulta fundamental establecer los mecanismos para asegurar el cumplimiento de dicho Código de Ética. Por lo tanto, es también responsabilidad del Consejo de Administración promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes, estableciendo mecanismos de prevención y detección, así como los medios de denuncia confidenciales, que ayuden a identificar las conductas indeseables, fraude y abusos al personal, así como las violaciones a la ley, regulación aplicable y las políticas internas.

Los riesgos de conductas indebidas requieren de un proceso efectivo y confiable no solo de denuncia, sino de atención, investigación y respuesta a las mismas, incluidas las medidas disciplinarias que en su caso deberá ejecutar la organización, ya que no se trata sólo de cumplir con las reglas, sino de nutrir a través de programas permanentes de aprendizaje y actualización, una consciencia de cultura ética, de denuncia y autocontrol a través del tiempo.

---

<sup>6</sup>Para más información véase el anexo “Ética y Conducción responsable de los Negocios”



## **Práctica 8**

### 7. Vigilar la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.

Derivado de la inclusión de la responsabilidad penal de las personas morales, una organización podrá ser sometida a un procedimiento penal, independientemente de la responsabilidad en que hayan incurrido las personas físicas en su función como accionistas, miembros del Consejo, directivos relevantes, representantes legales e incluso como trabajadores, por la comisión de algún delito a nombre, por cuenta o en beneficio de la organización.

Como parte de las responsabilidades del Consejo de Administración respecto de la prevención de operaciones ilícitas en la organización, es recomendable que se asegure que, dentro del sistema de control interno, así como del proceso de administración de riesgos, se encuentren consideradas medidas para la identificación y revelación oportuna de los actos ilícitos de las personas morales contenidos en el Código Penal Federal Unificado (CPFU).

Por lo tanto, el Consejo y los consejeros en lo individual deberán dar particular relevancia a los riesgos relacionados con los actos de corrupción y el lavado de dinero entre los demás delitos penales tipificados en el CPFU; ya que en la actualidad uno de los principales desafíos a los que se enfrentan muchos países, entre ellos México, es el combate a estas actividades.

Los conflictos de interés se consideran un riesgo intrínseco de las organizaciones, sin embargo, se pueden identificar y gestionar de tal forma que se logre minimizar su ocurrencia e impacto. En este sentido, el Consejo de Administración es responsable de definir lineamientos para la prevención y gestión de los conflictos de interés, así como de su vigilancia.

Para efectos del presente Anexo al CPMPGC, se entenderá por conflicto de interés a la situación en la cual una persona física o moral, está involucrada en múltiples intereses, sean o no financieros que compiten entre sí y, por lo tanto, servir a un interés particular puede involucrar sobreponer o ir en contra de los otros.

En las organizaciones, existe un conflicto de interés cuando, en el ejercicio de sus funciones, un accionista, consejero, funcionario o empleado antepone sus intereses privados a los de la organización, incurriendo por lo tanto en deslealtad. Dichos conflictos pueden ser potenciales, aparentes o reales.

En este sentido, dentro del Consejo, los miembros deberán abstenerse de participar en la deliberación de asuntos o en la realización de operaciones que puedan constituir un aparente o real conflicto de interés; algunas recomendaciones al respecto son:



- Definir y difundir internamente la definición de “conflicto de interés”.
- Difundir lineamientos para la prevención, identificación, revelación y gestión de los conflictos de interés.
- Identificar riesgos en procesos susceptibles a conflictos de interés y elaborar una medición de dicho riesgo considerando los controles existentes.
- Elaborar constancias o declaraciones de independencia y/o de conflictos de interés para accionistas, miembros del Consejo, sus órganos de apoyo, funcionarios y colaboradores con el fin de generar transparencia y rendición de cuentas en el desempeño de sus funciones.

Es importante señalar que la existencia de un conflicto de interés no es indebida, lo que se haga o deje de hacer es lo que pudiera derivar en un acto indebido; es por ello que lo importante es su identificación oportuna para su correcta revelación y gestión al nivel apropiado y, en su caso, hacerlo del conocimiento del Consejo para que se definan las acciones correspondientes.

#### **Práctica 8**

8. Definir el rumbo estratégico.
9. Vigilar la operación.

Una de las funciones medulares del Consejo de Administración es definir el rumbo estratégico de la organización, el cual radica en la definición de la visión para la organización en el largo plazo.

Por lo tanto, dentro de la determinación del rumbo estratégico, el Consejo deberá asegurar que la administración considere el análisis de las tendencias de mercado, la influencia de la competencia, la tecnología a desarrollar, así como en su caso la incursión en nuevos nichos de mercado, la innovación y la mejora de las características de los productos y servicios que ya existen.

Asimismo, es de vital importancia que el Consejo de Administración cuide la congruencia entre la estrategia y el rumbo, de tal manera que existan objetivos definidos acerca de cada tema y una ruta establecida para alcanzarlos.

#### **Práctica 8**

10. Aprobar la gestión.

Una vez definida la estrategia y los mecanismos para vigilar la operación, el Consejo de Administración deberá aprobar la gestión de la organización, por lo que se recomienda



que para hacerlo considere los resultados financieros y no financieros contenidos en los siguientes:

- a. Estados financieros básicos y su respectivo análisis, del periodo a revisar, ya sea mensual, trimestral o anual.
  - a. Comparación entre periodos (análisis de tendencia)
  - b. Análisis contra presupuesto o proyecciones
  - c. Razones financieras
  - d. Notas a los estados financieros
- b. Métricas de la gestión o indicadores clave de desempeño financieros y no financieros.
- c. Informe de la situación jurídica.

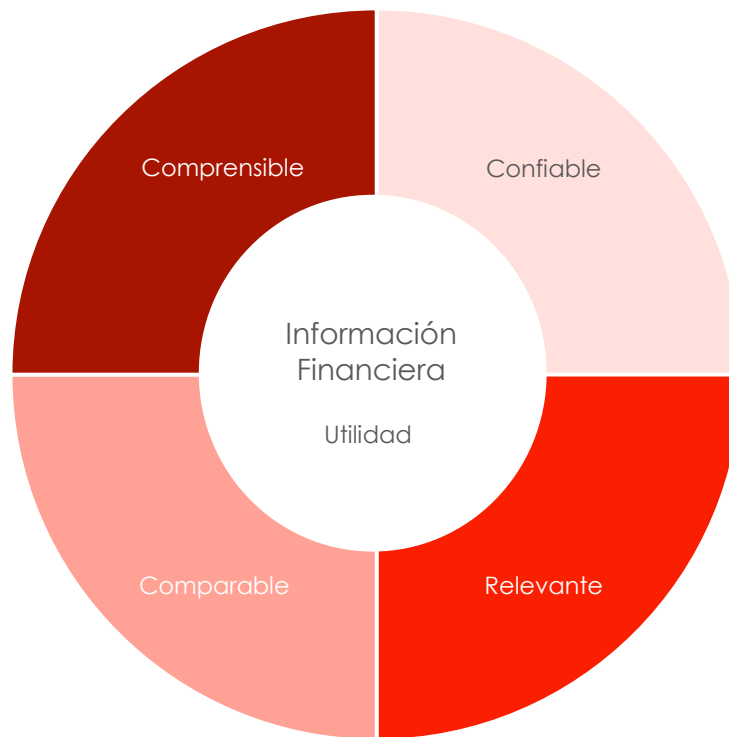
### **Estados Financieros**

El Consejo de Administración deberá definir los criterios para la elaboración de la información financiera, con base en las normas de información financiera que le sean aplicables.

Los estados financieros básicos deberán contar con las características esenciales destacadas en el Diagrama 2 que a continuación se presenta:



**Diagrama 2**  
Características cualitativas de la información financiera



Elaboración propia

La información financiera debe incluir los siguientes estados financieros básicos:

- I. Balance General.
- II. Estado de Resultados.
- III. Estado de Variaciones en el Capital Contable.
- IV. Estado de Flujos de Efectivo.
- V. Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información.

Adicionalmente se recomienda que en los reportes financieros que se entregan al Consejo de Administración se identifiquen aquellas operaciones que se consideren como inusuales o no recurrentes explicando el origen de las mismas.





## **Métricas de la gestión**

Actualmente la revelación de indicadores no financieros ha tomado más relevancia, ya que tanto los accionistas como los terceros interesados se guían por estos indicadores para medir la salud de la organización, así como el impacto que esta tiene en la comunidad.

Como parte de la aprobación de la gestión es recomendable que la Administración presente un informe que contenga, el cumplimiento de las metas establecidas y los principales indicadores que reflejen el avance de los objetivos planteados al inicio del ejercicio a evaluar, explicando en su caso el origen de las desviaciones significativas con respecto a los mismos, así como las medidas que deben establecerse en el futuro para poder alcanzarlos.

## **Informe de la situación legal**

Es importante que el Consejo de Administración tenga conocimiento de los asuntos jurídicos de mayor relevancia, así como del estatus legal en el cual se encuentran, ya que estos representan pasivos contingentes, que podrían afectar el patrimonio de los accionistas.

Considerando lo anterior, el Consejo de Administración deberá evaluar y en su caso aprobar la gestión, retroalimentando a la Administración, sobre los puntos que considere pertinentes.

### **Práctica 8**

11. Incorporar la Innovación a la cultura y forma de pensar de la sociedad.

Vivimos sin duda en un entorno cada vez más incierto y cambiante, especialmente en los negocios; por un lado, en una constante lucha por impulsar el crecimiento, y por el otro enfrentando una fuerte competencia global; en donde la incorporación de la innovación a la cultura se vuelve fundamental.

Para efectos del presente Anexo al CPMPGC, la innovación es poner en práctica una nueva idea o adoptar una tendencia. En términos de las organizaciones, dicha idea o tendencia puede ser convertida en un producto, servicio, proceso, concepto de negocio o la combinación de las anteriores para generar valor.

Incorporar la innovación debe ser un proceso paulatino en la organización, ya que no se trata solo de desarrollar nuevas ideas; se trata de la forma de organización y adopción de una nueva cultura empresarial, para que esta se prepare para afrontar los retos y necesidades futuras.



Sin duda, la incorporación de la innovación en la cultura y forma de pensar de la organización es un camino que debe iniciar hoy, pero debe formar parte permanente de la estrategia y cultura, por lo que tener los objetivos claros, así como monitorear los riesgos relacionados con los procesos para generar y cultivar la innovación resulta indispensable.

### **Práctica 8**

12. Nombrar al director general y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.

Nombrar al Director General y a directivos relevantes<sup>7</sup>, es una de las principales atribuciones del Consejo de Administración, ya que avala el tipo de liderazgo, la visión, personalidad y confiabilidad en la toma de decisiones y el rumbo. Es importante considerar que las personas que ocupen dichos cargos deben compartir los valores, fundamentos éticos y cultura de los accionistas.

Como segundo elemento a considerar para el nombramiento del Director General y directivos relevantes, es que existan perfiles de puestos que detallen las competencias, conocimientos, trayectoria profesional, honorabilidad, reputación y valores, acorde al rumbo estratégico establecido por el Consejo de Administración.

Así mismo, el Consejo de Administración debe aprobar paquetes de compensación integrales y competitivos para el Director General y los directivos relevantes alineándolos al cumplimiento de los objetivos establecidos, la conducción responsable del negocio y la aportación de sus funciones a la generación de valor.

### **Práctica 8**

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.

De manera complementaria a los principios y prácticas establecidos para la generación de información para el Consejo sobre la gestión del negocio por parte de la administración, es importante contar con lineamientos que aseguren la transparencia y a la vez permitan una emisión y revelación responsable de la información tanto al interior como al exterior de la organización.

---

<sup>7</sup> Se consideran directivos relevantes a aquellos puestos con reporte directo a la Dirección General.



Se deberá tomar en cuenta la obligatoriedad para la revelación de información a terceros para cada tipo de sociedad, según la regulación aplicable y sus necesidades específicas. En todo caso, deberán priorizarse la gestión y resguardo de la información confidencial y privilegiada de la empresa.

Existen muchos factores internos y externos que amenazan continuamente el cumplimiento de la estrategia de los negocios, mismos que deberán de ser identificados, analizados y gestionados a través del control interno.

El control interno en esencia implica resguardar los recursos de la sociedad y su negocio, evitando pérdidas por fraude o negligencia, así como detectar las desviaciones que se presenten y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Adicionalmente, contar con mecanismos de control en las áreas funcionales de la organización, permitirá alimentar los sistemas de información en tiempo real, y por ende, dar mejor soporte a la toma de decisiones con juicio informado.

Llevar a cabo, ejercicios de auditoría, tanto interna como externa<sup>8</sup>, por su parte, implica la acción de verificar que la información financiera, operativa y administrativa que se presenta es confiable y razonable.

### **Práctica 8**

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.

Se entiende por partes relacionadas<sup>9</sup> a toda persona física o moral, que:

- i. Directa o indirectamente, a través de uno o más intermediarios:
  - a. Controla o es controlada de manera individual o común por la organización en cuestión.
  - b. Ejerce influencia significativa sobre o es influida significativamente por la entidad en cuestión.
- ii. Es familiar cercano de alguna de las personas que se ubican en los incisos anteriores.
- iii. Es una organización sobre la cual algunas de las personas que se encuentran en los supuestos señalados anteriormente ejerce control o influencia significativa.

<sup>8</sup>Para más información véase el anexo "Auditoría Interna" y "Función de Auditoría".

<sup>9</sup>NIF C13.



Por lo tanto, se entiende por operaciones con partes relacionadas a toda transferencia de recursos, servicios u obligaciones entre la organización en cuestión y una parte relacionada, con independencia de que exista o no un precio o contraprestación.

Toda operación con partes relacionadas debe apegarse al principio de plena competencia, es decir, debe realizarse conforme a los precios o cotizaciones vigentes en el mercado, como si las operaciones efectuadas se hubieran pactado entre entidades independientes, buscando siempre el beneficio de la organización.

Al respecto, el Consejo de Administración debe establecer políticas para la aprobación y vigilancia de dichas operaciones, ya que pueden representar conflictos de interés, y ser sujetas a escrutinio fiscal por los posibles beneficios que se pueden obtener de las mismas, afectando los intereses de algunos accionistas o provocando competencia desleal.

En particular es importante señalar la obligación que se tiene de índole fiscal establecida en la Ley del Impuesto sobre la Renta, de preparar un estudio de precios de transferencia cuando se realizan este tipo de operaciones.

Este estudio tiene como objetivo verificar que las contraprestaciones pactadas entre partes relacionadas sean similares a las que se hubieran pactado en las mismas condiciones con terceros independientes e interesados en un ámbito de libre mercado, para tales efectos, el Consejo de Administración deberá decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto, asegurándose que estos cuentan con la experiencia y credenciales necesarias.

### **Práctica 8**

16. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.

Garantizar la continuidad del negocio a través de una transición adecuada y bien definida del liderazgo, así como la gestión del talento brinda estabilidad tanto a terceros interesados como al interior de la organización.

Dado lo anterior es importante que el Consejo de Administración promueva el establecimiento de un plan de sucesión<sup>10</sup>, para que este sea oportunamente formalizado, evitando con ello una crisis ante una sucesión forzada o inesperada, dado que un programa de sucesión bien ejecutado permite que los potenciales sucesores se involucren en el rumbo estratégico necesario, y fortalezcan sus habilidades, conocimientos y competencias requeridas para lograr la permanencia en el tiempo.

<sup>10</sup>Para más información véase el anexo “Plan formal de sucesión”.



Es recomendable que como parte del proceso de planeación, se consideren las siguientes actividades:

- Análisis de la estrategia y necesidades del negocio.
- Diseño de perfiles de puestos conforme a los nuevos retos.
- Identificación y selección de candidatos internos y externos para ocupar puestos clave.
- Identificación de brechas entre los perfiles deseados y los candidatos actuales.
- Creación de planes de desarrollo para candidatos internos o en su caso planes de adquisición de talento.

Para el caso de empresas familiares, el plan de sucesión tiene especial importancia; ya que cuando ingresan las siguientes generaciones y el fundador se retira, pueden generarse conflictos y hasta presentarse una crisis de liderazgo por una falta de definición, comunicación, preparación, transición e incluso el manejo de expectativas distintas de los familiares y/o posibles sucesores (ver diagrama 3).

El plan formal de sucesión además de desarrollar a los posibles sucesores permite a las organizaciones profesionalizar su Gobierno Corporativo.

### **Práctica 8**

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.

En un entorno en constante cambio, amenazas como desastres naturales, pandemias, ataques cibernéticos, robo de información y restricciones en la cadena de suministros, son cada vez más frecuentes; por lo tanto, los planes de continuidad del negocio y recuperación de la información son herramientas que permiten a la organización responder adecuadamente ante escenarios que pueden afectar directamente a la propia marcha del negocio, el cumplimiento de objetivos estratégicos, la reputación o hasta la supervivencia de la misma.

Sin embargo, no basta solo con asegurar la existencia de dichos planes, contar con un programa de simulaciones no solo pondrá a prueba la eficacia de los planes establecidos, sino también la capacidad de respuesta de toda la organización; los diferentes programas de simulación van desde una simple discusión de posibles escenarios de crisis, hasta poner a prueba roles y responsabilidades, flujos de información y tiempo de respuesta.



Adicionalmente es de suma importancia que el Consejo de Administración se involucre en el proceso de administración integral de los riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos estratégicos de la organización; asegurando que exista un mecanismo que brinde la confianza necesaria para asegurar que los riesgos están siendo detectados, medidos y administrados de manera correcta<sup>11</sup>.

Los riesgos a los que está sujeta la organización juegan un papel fundamental en su estabilidad y permanencia, a tal grado que pueden poner en peligro la inversión de los accionistas, las fuentes de empleo y la confianza de los grupos de interés, por lo que su correcta identificación, evaluación, administración y control son muy importantes, al igual que los mecanismos para revelar sus efectos correspondientes.

Por lo tanto, el Consejo de Administración deberá asegurar la implementación y seguimiento de un modelo de Administración Integral de Riesgos Empresariales (ERM por sus siglas en inglés)<sup>12</sup>, donde se definan las responsabilidades de la Administración en la identificación, análisis y gestión de los riesgos tanto estratégicos como de la operación.

Así mismo se deberán definir los lineamientos y formatos para la revelación periódica de los riesgos desde la Administración hacia el propio Consejo de Administración, los accionistas y los grupos de interés.

### **Práctica 8**

19. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

En el entorno actual, los cambios en la legislación y regulación aplicables a las organizaciones son cada vez más frecuentes. El Consejo de Administración deberá cerciorarse de que la administración cuenta con los mecanismos necesarios para la identificación, documentación y gestión de las diferentes disposiciones legales que le son aplicables. El Consejo de Administración deberá vigilar de forma permanente dichas leyes y regulaciones.

Dependiendo del sector e industria donde participen y el volumen de disposiciones legales que les sean aplicables, algunas organizaciones pueden crear una función de cumplimiento o designar a un Oficial de Cumplimiento con reporte al Consejo de Administración.

<sup>11</sup>Para más información véase el anexo "Administración de Riesgos"

<sup>12</sup> Para mayor referencia, ver COSO ERM 2017



El incumplimiento de dichas disposiciones legales y regulación aplicables representa en sí un riesgo para las organizaciones, por lo que involucrar a las funciones de riesgos, control y vigilancia, además de la de cumplimiento, coadyuvará en el logro de los objetivos estratégicos.

### **Práctica 8**

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.

La conducción honesta y responsable<sup>13</sup> de una organización, es además del cumplimiento estricto de la regulación aplicable, la integración voluntaria de valores y principios éticos en su estrategia, así como en sus políticas y procedimientos con el fin de abordar las preocupaciones sociales, económicas y ambientales que surgen de la relación y el diálogo con grupos de interés, incluyendo los inversionistas, con el objetivo de buscar la trascendencia de la organización.

La conducción responsable exige que el Gobierno Corporativo defina los lineamientos necesarios y ejerza la vigilancia debida de los principales ejes económicos, sociales y medioambientales para así atender las necesidades reales de todos los grupos de interés, internos y externos, buscando dar respuesta a todos estos.

Para lograrlo, se deben incorporar en las estrategias aspectos sobre la conducción responsable de los negocios buscando principalmente, obtener resultados que permitan crear valor y que se encuentren sustentados en la protección a largo plazo de la organización, los accionistas y los grupos de interés.

El Sistema Integral de Ética Corporativa, incluyendo el Código de Ética y los mecanismos de denuncia generan una operación transparente, así como certidumbre y confianza en los inversionistas y los grupos de interés. Así mismo, es recomendable mantener canales bidireccionales de comunicación con los grupos de interés para informar sobre temas ambientales, sociales y de gobernanza que fomenten una imagen positiva de la organización.

### **Práctica 9**

Se sugiere que las funciones del Consejo de Administración no involucren actividades de la Dirección General y su equipo de dirección, con objeto de que las líneas de autoridad y de responsabilidad sean transparentes.

El Consejo de Administración, por su naturaleza, es un órgano de estrategia y vigilancia mientras que la operación diaria es función y facultad de la administración, dirigida por el

<sup>13</sup>Para más información véase el anexo “Ética y Conducción responsable”



Director General. La falta de claridad de estas líneas de autoridad entre el Consejo de Administración y la Dirección General genera poca claridad en la responsabilidad, teniendo afectaciones en la segregación de funciones y rendición de cuentas.

Aun cuando el Director General esté involucrado en el Consejo de Administración, se vuelve de gran importancia no influenciarse por el dinamismo de las operaciones y separar adecuadamente los temas operativos de aquellos estratégicos propios del Consejo.

Si bien también es responsabilidad del Consejo asegurar que la organización genere resultados favorables en sus actividades actuales, invertir el tiempo y esfuerzo de sus miembros en aspectos más operativos conllevaría a renunciar al verdadero valor y propósito estratégico del Consejo, llevando a la organización a enfocarse en el corto plazo sin visualizar las oportunidades y retos futuros en el mediano y largo plazo, poniendo con ello en riesgo su trascendencia en el tiempo.





## **Referencias**

- **Ley General de Sociedades Mercantiles**
- **Ley del Mercado de Valores**



*EY y las personas relacionadas con EY han participado, de manera gratuita, en la presente iniciativa con fines puramente académicos. Su colaboración contribuye a la actualización de materiales cuya propiedad intelectual, así como responsabilidad sobre su uso, corresponde exclusivamente al Consejo Coordinador Empresarial. Dicha participación no constituye auditoría, asesoría o consultoría, ni opiniones de EY sobre empresa o sector alguno.*