



# CÓDIGO DE PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS

.....  
GOBIERNO CORPORATIVO





# CÓDIGO DE PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS

.....  
GOBIERNO CORPORATIVO





Todos los derechos reservados son propiedad del Consejo Coordinador Empresarial. Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa y por escrito del titular, bajo las sanciones establecidas en la Ley Federal del Derecho de Autor, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendido el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella. Toda forma de utilización no autorizada será perseguida conforme a lo establecido en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Derechos Reservados ©  
Consejo Coordinador Empresarial 2025



# 01

## MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL

El Gobierno Corporativo es una herramienta vital para la sostenibilidad y crecimiento institucional de las empresas, principales generadoras de empleos y tracción para la economía del país.

Se ha observado que una gran parte de las empresas en México, de distintos tamaños y sectores, aún desconoce el concepto de Gobierno Corporativo y consecuentemente sus beneficios sociales, importancia y utilidad como mecanismo de gestión.

El Gobierno Corporativo no es sólo para las grandes corporaciones. Muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES), de múltiples características y dimensiones, tienen en este sistema de gestión una poderosa herramienta, adaptable a su tamaño y necesidades particulares, que les ayudará a mejorar gradualmente su institucionalización y a ser más competitivas emprendiendo el camino a la trascendencia.

Actualmente, es innegable la enorme importancia del Gobierno Corporativo para las empresas a nivel global, particularmente en México aún falta mucho camino por recorrer, especialmente para que sus significativos beneficios se conozcan y experimenten.

En junio de 1999, hace más de 25 años, el Consejo Coordinador Empresarial (“CCE”) emitió la primera versión del entonces llamado Código de Mejores Prácticas Corporativas, hoy denominado Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (el “Código”). La más reciente actualización fue publicada por el CCE en julio de 2018 y ahora, para el año 2025, tenemos el gusto de publicar esta nueva versión, cuidadosamente modernizada, que incorpora las novedades, tendencias y prácticas que han surgido en los últimos años.



Conforme a los compromisos internacionales del CCE, este Código está alineado a sus principios de Dimensión Social y a los de Gobierno Corporativo recientemente publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (“OCDE”) y el G-20 aplicables en los países miembros, entre los cuales se encuentra México.

En una era tan dinámica como la actual, es fundamental conocer y entender las nuevas formas y tendencias empresariales a nivel mundial para forjar empresas de todos los tamaños, mucho mejor organizadas, más modernas y competitivas. Empresas realmente cercanas a lo que hoy la sociedad demanda, no sólo en términos de la oferta de productos y servicios, sino en cuanto a un comportamiento social vanguardista y adecuado.

Para esto, el presente Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo es un instrumento fundamental, por lo que continuaremos impulsando con mucho entusiasmo su adopción, abonando a la consolidación de un país más justo, inclusivo, responsable y sostenible.

Felicitemos a los miembros de la Comisión de Gobierno Corporativo por el arduo trabajo realizado para lograr este producto consensuado, de excelente calidad y alto impacto, así como a las múltiples organizaciones y especialistas que en sus diversas ramas aportaron sus valiosas experiencias y conocimientos.

Invitamos nuevamente a los empresarios, socios, inversionistas, consejeros, funcionarios, asesores, académicos e interesados en el tema, a que se sumen a la difusión e implementación de estas recomendaciones y mejores prácticas de gobierno corporativo.

***Francisco Cervantes Díaz***



# 02

## **MENSAJE DEL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL**

Es de suma importancia para las empresas mexicanas conocer y comprender el concepto de Gobierno Corporativo, así como sus beneficios, su sistema de funcionamiento y en particular, su implementación. La conducción de las empresas requiere de procesos ágiles, fundamentados y asertivos para la toma de decisiones estratégicas basadas en un conocimiento profundo y visionario. Sencillo pero eficiente.

Este Código está alineado a los Principios Internacionales de Gobierno Corporativo del G-20 y de la OCDE y, para su elaboración, se tomaron en cuenta las características de las sociedades mexicanas, sus valores y su cultura.

La incorporación de los Principios y recomendaciones de este Código a la genética de las empresas, las ayudará a su institucionalización, a la transparencia de sus operaciones, a la revelación adecuada de información confiable y de calidad; a ser competitivas a nivel global; a acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables; a tener procesos de sucesión estables, al cumplimiento legal e íntegro, a mantener una sólida reputación y a trascender en el tiempo en beneficio de sus socios o asociados.

Es importante resaltar que las recomendaciones del Código van dirigidas y pueden ser aplicables a todo tipo de entidades jurídicas, sean de carácter civil, mercantil o de asistencia social, sin distinguir su tamaño, su composición accionaria o si cotizan o no en el mercado de valores. Esta característica nos distingue entre la mayoría de los códigos que existen en el mundo.





Se considera que no existe un solo modelo de Gobierno Corporativo, su implementación deberá ajustarse al tamaño, madurez y complejidad de cada empresa y las recomendaciones, a sus características y realidad práctica, pero con sentido aspiracional. Y en un mundo tan cambiante, la innovación toma especial relevancia.

En esta nueva versión del Código se han actualizado los Principios y revisado las Mejores Prácticas que de ellos se derivan, tomando en consideración la globalización económica y la unificación de criterios internacionales sobre buenas prácticas y como base la ética, integridad, así como el respeto a los derechos humanos, poniendo al ser humano al centro. Se han incorporado o modernizado prácticas fundamentales como las referentes a los planes de sucesión, la ciberseguridad, prevención, gestión y solución de conflictos, la confidencialidad y protección de datos, la identificación y separación de los roles organizacionales, la vinculación con partes relacionadas, los protocolos familiares, los temas ambientales y sociales, los reportes no financieros, la perspectiva de género e inclusión, así como las funciones de la secretaría del Consejo, la gradualidad en la implementación, el perfil de los consejeros, las reuniones telemáticas, entre otros. Se ha desarrollado también una nueva función del Consejo, la de Sostenibilidad.

Para esta edición del Código, se contó con la participación de muchos destacados y reconocidos especialistas en las distintas materias, así como de importantes instituciones y organizaciones líderes, nacionales y extranjeras, referentes en Gobierno Corporativo. Su enorme experiencia ha sido incorporada en el presente instrumento.

Deseamos que este Código sea una herramienta útil para las empresas mexicanas y que las ayude a potenciar el valor que aportan. Aspiramos a un país con empresas formales, sostenibles, productivas, competitivas e íntegras, empresas que trasciendan en un entorno de oportunidades, para que, finalmente, se logren beneficios materiales, sociales y espirituales en favor de todos los mexicanos y mexicanas, así como de cada habitante de este maravilloso país, México.

***Bernardo M. Rivadeneyra Pérez***

# Índice

MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL	2
MENSAJE DEL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL	4
INTRODUCCIÓN	11
<b>1</b> <b>CAPÍTULO 1 GOBIERNO CORPORATIVO</b>	17
PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	19
<hr/>	
<b>2</b> <b>CAPÍTULO 2 ASAMBLEA DE SOCIOS O ACCIONISTAS</b>	22
2.1 PROMOCION DE UNA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE Y DE UNA CULTURA DE LA SOSTENIBILIDAD	24
MEJOR PRÁCTICA 1. Cultura de impulso del Desarrollo Sostenible	24
MEJOR PRÁCTICA 2. Conocimiento en Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible	24
2.2 RECOMENDACIONES SOBRE LA OPERACIÓN DE LAS ASAMBLEAS DE SOCIOS O ACCIONISTAS	25
MEJOR PRÁCTICA 3. Reglas de las Asambleas e información en el orden del día	25
MEJOR PRÁCTICA 4. Celebración de Asambleas telemáticas	25
MEJOR PRÁCTICA 5. Disponibilidad de información	25
MEJOR PRÁCTICA 6. Ejercicio e instrucción del voto	26
MEJOR PRÁCTICA 7. Elección del Consejo de Administración	26
2.3 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS SOCIOS O ACCIONISTAS	27
MEJOR PRÁCTICA 8. Información del trabajo de órganos intermedios	27
MEJOR PRÁCTICA 9. Mecanismos de comunicación e información sobre la Sociedad	28
MEJOR PRÁCTICA 10. Procedimientos para la prevención y solución de conflictos	28
<hr/>	
<b>3</b> <b>CAPÍTULO 3 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	29
3.1 FUNCIONES GENÉRICAS	30
MEJOR PRÁCTICA 11. Funciones del Consejo de Administración	30

MEJOR PRÁCTICA 12. Delimitación de las funciones del Consejo de Administración	33
MEJOR PRÁCTICA 13. Lineamientos sobre Debida Diligencia para la Conducta Empresarial Responsable	33
MEJOR PRÁCTICA 14. Vigilancia sobre el desempeño no financiero de la Sociedad	33
3.2 COMPOSICIÓN E INTEGRACIÓN	34
MEJOR PRÁCTICA 15. Definición del perfil de los Consejeros	35
MEJOR PRÁCTICA 16. Número de integrantes en el Consejo de Administración. Consejeros suplentes	35
MEJOR PRÁCTICA 17. Separación de roles de Director General y Presidente del Consejo de Administración	36
MEJOR PRÁCTICA 18. Consejeros independientes	36
MEJOR PRÁCTICA 19. Manifestación del Consejero independiente	38
MEJOR PRÁCTICA 20. Participación de la mujer en el Consejo de Administración y los órganos intermedios, diversidad e inclusión	38
MEJOR PRÁCTICA 21. Información sobre la categoría de los Consejeros	39
MEJOR PRÁCTICA 22. Características de los Consejeros	39
MEJOR PRÁCTICA 23. Evaluación individual de los Consejeros y del Consejo de Administración en su conjunto	39
MEJOR PRÁCTICA 24. Plan de sucesión y rotación de los Consejeros	39
3.3 FUNCIONES BÁSICAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y APOYO DE ÓRGANOS INTERMEDIOS	40
MEJOR PRÁCTICA 25. Apoyo de órganos intermedios	41
MEJOR PRÁCTICA 26. Recomendaciones sobre órganos intermedios	41
3.4 REGLAS DE OPERACIÓN	42
MEJOR PRÁCTICA 27. Recomendación sobre sesiones mínimas por año	43
MEJOR PRÁCTICA 28. Celebración telemática de sesiones del Consejo u órganos intermedios	43
MEJOR PRÁCTICA 29. Secretaría del Consejo de Administración	43
MEJOR PRÁCTICA 30. Convocatoria para sesiones del Consejo de Administración	43
MEJOR PRÁCTICA 31. Acceso a la información para los Consejeros	44
MEJOR PRÁCTICA 32. Consejeros nombrados por primera vez	44
MEJOR PRÁCTICA 33. Reglas de operación del Consejo de Administración	44
MEJOR PRÁCTICA 34. Calendario de sesiones y plan de trabajo del Consejo de Administración y órganos intermedios	45
3.5 RESPONSABILIDADES DE LOS CONSEJEROS	45
MEJOR PRÁCTICA 35. Información sobre obligaciones, responsabilidades y facultades de los Consejeros	45

MEJOR PRÁCTICA 36. Cumplimiento del deber de actuar en el mejor interés de la Sociedad (Deber Fiduciario)	45
MEJOR PRÁCTICA 37. Gestión de Conflictos de Interés	46
MEJOR PRÁCTICA 38. Confidencialidad	47

---

<b>4</b> <b>CAPÍTULO 4 FUNCIÓN DE AUDITORÍA</b>	48
4.1 FUNCIONES GENÉRICAS	49
MEJOR PRÁCTICA 39. Funciones del órgano intermedio de auditoría	49
4.2 SELECCIÓN DE LOS AUDITORES EXTERNOS	51
MEJOR PRÁCTICA 40. Recomendaciones sobre la selección del auditor externo	51
MEJOR PRÁCTICA 41. Rotación del auditor externo	51
MEJOR PRÁCTICA 42. Recomendación sobre el comisario y el auditor externo	52
MEJOR PRÁCTICA 43. Requerimientos del comisario	52
4.3 INFORMACIÓN FINANCIERA	53
MEJOR PRÁCTICA 44. Opinión sobre información financiera confiable	53
MEJOR PRÁCTICA 45. Lineamientos y planes de trabajo de la auditoría interna	53
MEJOR PRÁCTICA 46. Aprobación sobre Lineamientos y criterios contables	53
MEJOR PRÁCTICA 47. Cambios de Lineamientos y criterios contables	54
MEJOR PRÁCTICA 48. Mecanismos de aseguramiento de calidad de la información financiera y no financiera	54
4.4 CONTROL INTERNO	54
MEJOR PRÁCTICA 49. Lineamientos generales de Control Interno	54
MEJOR PRÁCTICA 50. Apoyo al Consejo para el Control Interno y la emisión de información financiera y no financiera	55
MEJOR PRÁCTICA 51. Evaluación de efectividad del Control Interno	55
4.5 PARTES RELACIONADAS	55
MEJOR PRÁCTICA 52. Apoyo al Consejo en materia de operaciones con Partes Relacionadas	55
MEJOR PRÁCTICA 53. Aprobación de operaciones con Partes Relacionadas	56
4.6 REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES	56
MEJOR PRÁCTICA 54. Mecanismos que permitan determinar el cumplimiento de disposiciones legales, estándares y Lineamientos	56

---

<b>5</b> <b>CAPÍTULO 5 FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN</b>	57
5.1 FUNCIONES GENÉRICAS	58

	MEJOR PRÁCTICA 55. Funciones del órgano intermedio de evaluación y compensación	58
	MEJOR PRÁCTICA 56. Prevención de Conflictos de Interés en materia de evaluación y compensación	59
	5.2 REGLAS DE OPERACIÓN	59
	MEJOR PRÁCTICA 57. Lineamientos de remuneración para directivos de alto nivel	59
	MEJOR PRÁCTICA 58. Divulgación de información sobre remuneración de directivos de alto nivel	60
	MEJOR PRÁCTICA 59. Apoyo al Consejo en materia de contratación de directivos de alto nivel	60
	MEJOR PRÁCTICA 60. Plan Formal de sucesión	60
<hr/>		
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO 6 FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN</b>	61
	6.1 FUNCIONES GENÉRICAS	62
	MEJOR PRÁCTICA 61. Funciones del órgano intermedio de Finanzas y Planeación	62
	6.2 REGLAS DE OPERACIÓN	63
	MEJOR PRÁCTICA 62. Definición del rumbo estratégico a largo plazo y objetivos de la Sociedad	63
	MEJOR PRÁCTICA 63. Revisión del plan estratégico	64
	MEJOR PRÁCTICA 64. Análisis de Lineamientos para el manejo de la tesorería interna	64
	MEJOR PRÁCTICA 65. Revisión del Presupuesto Anual	64
<hr/>		
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO 7 FUNCIÓN DE RIESGO Y CUMPLIMIENTO</b>	65
	7.1 FUNCIONES GENÉRICAS	66
	MEJOR PRÁCTICA 66. Funciones del órgano intermedio encargado de cuestiones de riesgo y cumplimiento	67
	7.2 REGLAS DE OPERACIÓN	68
	MEJOR PRÁCTICA 67. Evaluación de riesgos	69
	MEJOR PRÁCTICA 68. Mitigación de riesgos	69
	MEJOR PRÁCTICA 69. Evaluación de mecanismos para la identificación, análisis, administración, monitoreo y control de riesgos	69
	MEJOR PRÁCTICA 70. Informe sobre la administración de riesgos	69
	MEJOR PRÁCTICA 71. Informe del cumplimiento a disposiciones legales	70
	MEJOR PRÁCTICA 72. Informe sobre litigios legales pendientes	70
	MEJOR PRÁCTICA 73. Riesgos en relación con la ciberseguridad	70
	MEJOR PRÁCTICA 74. Protección y gestión de datos personales	71
<hr/>		
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO 8 FUNCIÓN DE SOSTENIBILIDAD</b>	72
	8.1 FUNCIONES GENÉRICAS	73

MEJOR PRÁCTICA 75. Funciones del órgano intermedio o responsable de la función de Sostenibilidad	74
8.2 REGLAS DE OPERACIÓN	76
MEJOR PRÁCTICA 76. Promoción de la integración de la visión de Sostenibilidad en la estrategia de negocio	76
MEJOR PRÁCTICA 77. Cumplimiento, monitoreo y medición de la estrategia de Sostenibilidad	77
MEJOR PRÁCTICA 78. Implementación de un sistema de comunicación con Partes Interesadas	77
MEJOR PRÁCTICA 79. Contenido de los Informes de Sostenibilidad	77
MEJOR PRÁCTICA 80. Publicación de un Informe de Sostenibilidad	78

---

<b>9</b> <b>CAPÍTULO 9 EMPRESAS FAMILIARES</b>	79
MEJOR PRÁCTICA 81. Elaboración de protocolos para empresas familiares	80

Anexo 1. Términos Definidos

Anexo 2. Cuestionario para Evaluar el Grado de Adhesión a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo

Anexos 3. Desarrollo de cada Mejor Práctica en lo particular

# INTRODUCCIÓN

Las Sociedades tienen un papel central en la promoción del desarrollo económico y sostenible, así como en el progreso social de nuestro país; son el motor del crecimiento y tienen el compromiso de generar riqueza, empleo, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios, además de la responsabilidad de poner como centro de su operación al ser humano, el respeto a su dignidad y a los derechos humanos como uno de los ejes centrales en la estrategia de Sostenibilidad de cualquier Sociedad.

La conducción honesta y responsable, el desempeño, la eficiencia y la trascendencia de la Sociedad son del interés público y privado, por lo tanto, el Gobierno Corporativo es una de las prioridades en la agenda nacional.

En una economía global existen una serie de normas establecidas por los países que conforman los organismos multilaterales; uno de ellos, la OCDE, de la cual México forma parte desde 1994, y que 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 de la OCDE y del G-20”, y más recientemente, el 8 de junio de 2023 cuando se aprobaron los Principios de Gobierno Corporativo, revisados por la reunión del Consejo de la OCDE a nivel ministerial.

Dichos principios son una referencia para que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a su cultura empresarial, por lo que el contenido de los documentos enunciados, entre otros de igual relevancia, forman parte importantísima de las bases de este Código.

Asimismo, México es parte de una red importante de tratados y acuerdos internacionales de distinta índole. En este sentido, como parte del cumplimiento de sus obligaciones internacionales, México se ha comprometido a hacer la transición a una economía sostenible, lo que requerirá que las Sociedades respondan a las circunstancias regulatorias y comerciales, tomando medidas para anticipar una futura transición hacia el Desarrollo Sostenible.



<sup>1</sup> Una de las definiciones más aceptadas del Desarrollo Sostenible es la de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo (Comisión "Brundtland") de 1987: "desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades."  
LÍNEAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES - REVISIÓN 2011 © OCDE 2013.



Adicionalmente, los efectos del cambio climático pueden representar un riesgo para las empresas, ya que los Riesgos físicos y los Riesgos de transición, en su conjunto, podrían considerarse materiales dado el potencial que tienen de afectar el desempeño, los resultados y, en consecuencia, la permanencia de las organizaciones. En ese sentido, es necesario (i) tomar en cuenta la generación de valor económico, social y ambiental; así como (ii) promover que las Partes Interesadas conozcan los trabajos que cada Sociedad realiza en los aspectos mencionados y los resultados. Por la relevancia de lograr la permanencia a largo plazo de las Sociedades, dicha función se considera como una responsabilidad intransferible del Consejo de Administración.

Un marco sólido de Gobierno Corporativo permitiría a las Sociedades considerar y gestionar los riesgos y oportunidades potenciales asociados a dichas vías de transición, lo que a su vez puede contribuir a la Sostenibilidad y resiliencia de la economía.

En 1999, a iniciativa del CCE, se constituyó el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el cual en ese año emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas, en donde se establecen recomendaciones para un mejor Gobierno Corporativo de las Sociedades en México. A partir del 2020, el Pleno del CCE decidió convertir al Comité en Comisión de Gobierno Corporativo (la "Comisión") debido a la relevancia de la materia.

La experiencia en su implementación durante estos años y las nuevas consideraciones sobre el tema a nivel internacional, han hecho que el CCE, como responsable de la emisión, revisión y adecuada difusión del Código, haya puesto al día sus recomendaciones en la Primera Versión Revisada dada a conocer en noviembre del 2006, en la Segunda Versión Revisada publicada en abril de 2010, en la Tercera Versión Revisada de julio 2018 y ahora en esta Cuarta Versión actualizada de 2025.



# INTRODUCCIÓN

En esta edición, se tomaron en cuenta las necesidades y características de las Sociedades mexicanas<sup>2</sup>, su origen, grado de madurez, su estructura de capital y la importancia que pueden tener ciertos grupos de Socios o Accionistas en su administración. Se busca ayudarles a ser institucionales, competitivas y permanentes en el tiempo; que puedan acceder a diversas fuentes de financiamiento en condiciones favorables y que ofrezcan confianza a los inversionistas nacionales e internacionales, incorporando en su operación los Objetivos de Desarrollo Sostenible que sean aplicables a la Sociedad.

La implementación de un buen Gobierno Corporativo contribuye a lograr el Desarrollo Sostenible de cualquier Sociedad.

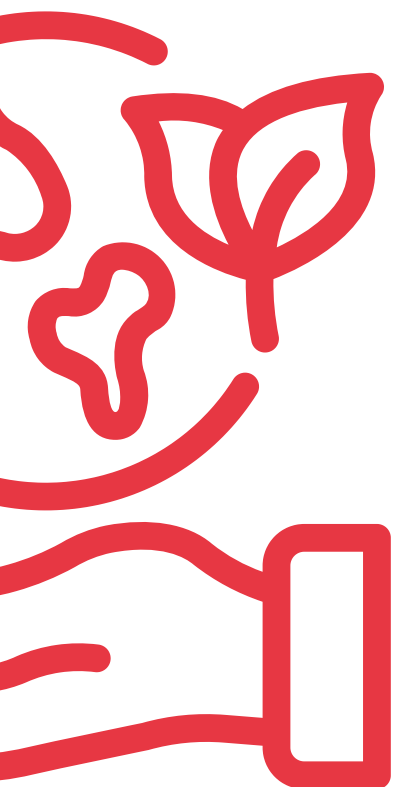
La actual revisión del Código, vigente a partir de 2025, integra referencias explícitas a la dimensión social de las Sociedades, uno de los elementos que el CCE ha impulsado de forma decidida en los últimos años. Su inclusión deriva de una evolución importante en el marco de la relación de las Sociedades con cuestiones como el respeto a los derechos humanos y la protección del medio ambiente, que se han convertido en una parte central de las discusiones en el ámbito y las prácticas internacionales, y que impulsa el desarrollo o fortalecimiento de procesos para la identificación, evaluación y gestión de los Impactos Sociales y Ambientales<sup>3</sup> que las Sociedades puedan causar o a los que puedan contribuir. Dichos procesos, buscan facilitar que las Sociedades<sup>4</sup> integren plenamente las preocupaciones de las Partes Interesadas en sus actividades y procesos de toma de decisiones, a partir de la identificación de los impactos reales y potenciales que se puedan generar.

<sup>3</sup> Para efectos del presente Código, se denominan "Impactos Sociales y Ambientales" al ámbito material de aplicación de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, a saber: los derechos humanos; el empleo y las relaciones laborales; el medio ambiente; la lucha contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión; los intereses de los consumidores; y la divulgación de información.

<sup>4</sup> Existen distintas denominaciones respecto de las personas o grupos con los que las sociedades se relacionan directa o indirectamente, incluyendo terceras partes, terceros interesados, stakeholders, entre otros. Para efectos del presente Código, la denominación que se utiliza es "Partes Interesadas".



<sup>2</sup>El término Sociedad se refiere a todo tipo de sociedades civiles, mercantiles y de asistencia social, sean públicas o privadas, sin distinguir su tamaño, su actividad, su composición accionaria o la integración de su patrimonio. Los principios del Código van encaminados a establecer un marco de gobierno para las sociedades con las Mejores Prácticas Corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios.



Si bien los Principios y las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo son de aplicación voluntaria y, en su caso, gradual, tomando en cuenta factores como el tamaño, giro, estructura, madurez, complejidad en la operación, entre otras características de las Sociedades, es recomendable que éstas los incorporen en los documentos internos que consideren conveniente, tales como estatutos sociales, Lineamientos, manuales, y cualquier otro, de manera gradual y conforme a los requerimientos y tamaño de la misma, puesto que la incorporación no será de la misma manera para las grandes Sociedades, que para las pequeñas y medianas empresas, conocidas en México y a nivel mundial como PyMEs, las cuales a lo largo del tiempo y su evolución podrán integrar paulatinamente estos Principios y Mejores Prácticas de acuerdo a su tamaño, evolución y requerimientos particulares. Para ello, se estima adecuado que las Sociedades analicen los citados Principios y Mejores Prácticas, a fin de permitirles tomar decisiones informadas y reales que efectivamente se apeguen a sus necesidades.

De esta manera, las Sociedades, independientemente de su tamaño o madurez institucional, que incluyan dichos Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, contarán con un marco de referencia para su actuación, cumplimiento y seguimiento puntual aplicable a los órganos de la Sociedad, lo que podría darles acceso a inversión a costos competitivos, a desarrollo, aumento en sus operaciones e incremento en su competitividad, atracción de capitales y financiamientos a precios competitivos inclusive a nivel internacional, que, como consecuencia, podría verse reflejado en el incremento de su rentabilidad y Sostenibilidad a largo plazo y en su bienestar y trascendencia, ya que las mejores prácticas corporativas que se sugiere sean adoptadas cumplen con estándares internacionales.

# INTRODUCCIÓN

Mediante la implementación y adopción de los Principios y las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo se espera que a las Sociedades se les facilite alcanzar estándares de institucionalización, brindando mayor claridad en su administración, operaciones y resultados.

Las Sociedades tienen un papel central en la promoción del desarrollo económico y el progreso social de nuestro país; son el motor del crecimiento y tienen el compromiso de generar riqueza, empleo, bienestar público, social y laboral, así como bienes y servicios, teniendo además la responsabilidad de poner como centro de su operación a la persona humana, el respeto a su dignidad y a los derechos humanos. Aunado a un compromiso del cumplimiento de sus obligaciones fiscales y de un compromiso empresarial anticorrupción.

A través de la difusión de esta versión del Código, se busca fomentar el entendimiento de que el Gobierno Corporativo es aplicable a todo tipo de Sociedad, ya sea civil, mercantil, privada, asistencial, pública, nacional o extranjera. Se debe considerar al Gobierno Corporativo como base del sistema operativo empresarial. En ese sentido, independientemente del tamaño o madurez de la Sociedad, el adoptar un sistema de Gobierno Corporativo con las recomendaciones de este Código, no solo ayudará a la institucionalización y maximización del valor de la Sociedad, sino al cumplimiento de su función social.

Es conveniente señalar que las Sociedades que cotizan sus acciones o emiten títulos de deuda en las bolsas de valores, las instituciones financieras, las administradoras de fondos para el retiro, las instituciones de seguros y fianzas, etc., deberán observar un cumplimiento preciso y estricto de las leyes y regulaciones respectivas en materia de Gobierno Corporativo.





Para facilitar la comprensión y medición del grado de avance en la implementación de las recomendaciones, como Anexo 1 se incorporan los términos definidos, convencionalmente utilizados en el Código y, como Anexo 2 se encuentra el Cuestionario para Evaluar el Grado de Adhesión, el cual podrá ser usado como métrica por la misma Sociedad; las autoridades, las bolsas de valores y los intermediarios bursátiles; las instituciones financieras, los analistas e inversionistas; las calificadoras de valores y los demás interesados, siendo adaptable a la medida, estructura, condición, características y madurez de la Sociedad.

En los Anexos 3, que se irán numerando sucesivamente e incluyendo conforme cada mejor práctica que se desarrolle, se abordarán ciertos temas relevantes contenidos en el Código, con objeto de explicar cada mejor práctica con mayor amplitud y precisión, buscando un entendimiento similar por todos los interesados.

El Código podrá ser consultado y descargado en la página electrónica del CCE ([www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)) y los comentarios o dudas podrán enviarse a la dirección electrónica de la Comisión de Gobierno Corporativo señalada en la misma página.

- Nota 1. Las palabras utilizadas en este Código que inicien con letra mayúscula tendrán el significado que se les atribuye en la sección “Términos Definidos”.
- Nota 2. Este Código comenzará a surtir sus efectos a partir del 1º de enero de 2025.



**01**

**GOBIERNO  
CORPORATIVO**



Con el objeto de establecer un lenguaje común para las Sociedades en México, similar al utilizado en la mayoría de los países e instituciones internacionales que siguen los principios de la OCDE, la Comisión ha considerado conveniente partir de las siguientes bases:

## **GOBIERNO**



significa guiar, dirigir, decidir, acción y efecto de gobernar.

## **PRÁCTICA**



se refiere a lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.

## **CORPORATIVO**



significa perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.

## **PRINCIPIO**



significa un axioma, norma o idea fundamental que rige el pensamiento y que plasma una determinada valoración que goza de general y constante aceptación.

De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado señala que Gobierno Corporativo es “el sistema bajo el cual las Sociedades son dirigidas y controladas”.

La Comisión considera que en dicho sistema deben tomarse en cuenta los lineamientos establecidos por los Socios o Accionistas de la Sociedad y las recomendaciones de los principios y de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

En este contexto, es claro que la labor del Consejo de Administración es definir el rumbo estratégico, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que el Director General tiene a su cargo precisamente la operación, gestión, conducción y ejecución de los negocios sujetándose a las estrategias y Lineamientos aprobados por dicho órgano; en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

En un concepto más amplio, la OCDE considera que no hay un solo modelo de Gobierno Corporativo, no obstante, señala que -de manera general- el Gobierno Corporativo puede consistir en un conjunto de relaciones entre la Operación de la Sociedad, su Consejo de Administración, sus Socios o Accionistas. Un buen Gobierno Corporativo provee la estructura a través de la cual los objetivos de la Sociedad son determinados, así como el monitoreo de su desempeño y cumplimiento, independientemente del tamaño, estructura o grado de madurez de la propia Sociedad.

# PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

## 1. RUMBO ESTRATÉGICO



La definición de la visión estratégica de la Sociedad y el establecimiento de Lineamientos generales para la conducción del negocio de la misma, asegurando un marco eficaz de gobierno corporativo.

## 2. GENERACIÓN DE VALOR



La generación de valor económico, social y ambiental, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la Sociedad.

## 3. INTEGRIDAD Y ÉTICA



La promoción de una cultura de integridad y ética empresarial, de acuerdo con las Líneas Directrices de la OCDE y el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE; así como la implementación de un programa de cumplimiento empresarial que considere, entre otros aspectos, la prevención y en su caso, la gestión de Conflictos de Interés.

## 4. RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS



El respeto a los derechos humanos inherentes al ámbito de los negocios de la Sociedad.

## 5. OBJETIVO DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN



Los miembros del Consejo de Administración deberán actuar siempre en el mejor interés de la Sociedad, conforme los deberes fiduciarios.

# PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

## 6. HONESTIDAD Y RESPONSABILIDAD



La conducción honesta y responsable de los negocios de la Sociedad, y el establecimiento de mecanismos de vigilancia para verificar el debido desempeño de la administración, con la finalidad de, entre otras cosas, dar certidumbre y confianza a los Socios o Accionistas, inversionistas, así como la transparencia en la administración.

## 7. CUMPLIMIENTO LEGAL Y CONVENCIONAL



El cumplimiento de todas las disposiciones legales y convencionales (entendiéndose como tales a cualesquiera estándares y Lineamientos) a los que esté sujeta la Sociedad.

## 8. TRATO EQUITATIVO



El trato equitativo y el respeto y protección de los intereses de todos los Socios o Accionistas, así como garantizar los mecanismos para el correcto ejercicio de sus derechos.

## 9. RIESGOS ESTRATÉGICOS



La identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la Sociedad, asegurando la sostenibilidad y resiliencia.

## 10. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN



La revelación suficiente de la información de la marcha de la Sociedad a los órganos internos de ésta.

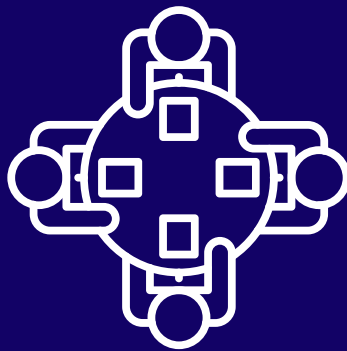




---

Para lograr el funcionamiento eficiente del sistema de Gobierno Corporativo, la Comisión sugiere que los Principios básicos señalados y las Mejores Prácticas que de ellos se derivan, sean adoptados como parte de los principios, valores y la cultura de la Sociedad desde la Asamblea de Socios o Accionistas y observados por el Consejo de Administración, el Director General, los directivos de alto nivel y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización.

---



# 02 ASAMBLEA DE SOCIOS O ACCIONISTAS



La Asamblea de Socios o Accionistas constituye el órgano supremo de la Sociedad.

Es importante que la Asamblea actúe con formalidad, responsabilidad, transparencia y eficacia al tratarse de un órgano de decisión y control básico para la vida de las Sociedades. Se deberá buscar la protección de los derechos e intereses de todos los Socios o Accionistas.

Es necesario que la Asamblea tenga conocimiento sobre los distintos aspectos no financieros del funcionamiento de la Sociedad, incluyendo los Impactos Sociales y Ambientales, en derechos humanos y de gobernanza que sus actividades puedan generar, a fin de impulsar acciones preventivas y/o correctivas basadas en la Debida Diligencia para la Conducta Empresarial Responsable<sup>5</sup>. Se deberá promover que en la toma de decisiones se consideren los elementos que conforman el ámbito material de la conducta empresarial responsable establecidos por la OCDE.

Por otro lado, es recomendable que existan Lineamientos para proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de todos los Socios o Accionistas y asegurarles un trato equitativo, incluyendo a los mayoritarios, minoritarios, nacionales y extranjeros.

Cabe mencionar que las recomendaciones presentadas a continuación aplican para las asambleas ordinarias, extraordinarias, generales y, en su caso, especiales.

En virtud de lo anterior, la Comisión recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

---

<sup>5</sup> Se denomina "Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable" al proceso de gestión que deben llevar a cabo las Sociedades para identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan los impactos negativos reales y potenciales en sus propias actividades, su cadena de suministro y otras relaciones comerciales, posibilitando que las Sociedades reparen los impactos negativos que causan o a los que contribuyen.



## **2.1 PROMOCION DE UNA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE Y DE UNA CULTURA DE LA SOSTENIBILIDAD.**

### **MEJOR PRÁCTICA 1. Cultura de impulso del Desarrollo Sostenible**

Se sugiere que tanto los Socios o Accionistas, como los miembros del Consejo de Administración y sus órganos intermedios (en caso de que existan), así como el Director General y directivos de alto nivel, fomenten una cultura de contribución al Desarrollo Sostenible en el ámbito de sus operaciones a través del respeto a los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, así como mediante la identificación, mitigación y prevención de Impactos Sociales y Ambientales, entre otros, a través del mecanismo de Debida Diligencia para la Conducta Empresarial Responsable, debiéndose buscar que toda la información pertinente sobre dichas cuestiones esté disponible para todos los integrantes de la Sociedad.

### **MEJOR PRÁCTICA 2. Conocimiento en Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible**

Se sugiere que tanto los Accionistas o Socios, como los miembros del Consejo de Administración y sus órganos intermedios (en caso de ser implementados), se mantengan informados y a la vanguardia en temas clave de Sostenibilidad corporativa para analizar y decidir de manera más informada frente a las posibles amenazas y oportunidades del negocio, así como para construir las estrategias relacionadas con el Desarrollo Sostenible.



## **2.2 RECOMENDACIONES SOBRE LA OPERACIÓN DE LAS ASAMBLEAS DE SOCIOS O ACCIONISTAS**

Se recomienda que los Socios o Accionistas sean informados oportunamente sobre los procesos y normas que rigen las Asambleas, incluido cualquier procedimiento de votación, permitiendo un trato equitativo entre los mismos. De la misma manera, en el orden del día de la Asamblea de Socios o Accionistas, se deberán precisar y determinar con claridad los asuntos a tratar, procurando analizar y discutir cada tema por separado.

### **MEJOR PRÁCTICA 3. Reglas de las Asambleas e información en el orden del día**

Se sugiere contar con los mecanismos adecuados, a fin de que los Socios o Accionistas estén informados de manera oportuna sobre las normas que rigen las Asambleas. Se recomienda, además, no agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”, “Asuntos Generales” o similares.

### **MEJOR PRÁCTICA 4. Celebración de Asambleas telemáticas**

En la medida que éstas sean contempladas por los estatutos de la Sociedad, la celebración o asistencia a las Asambleas de Socios o Accionistas por medios telemáticos se considera un medio eficaz que permite la interacción entre los participantes. De ser utilizado este mecanismo, se recomienda que la Sociedad cuente previamente con un protocolo de participación, reglas claras, mecanismos de protección de la información y de identificación de los asistentes, así como una metodología de votación.

### **MEJOR PRÁCTICA 5. Disponibilidad de información**

En cualquier Asamblea, con independencia de la forma de celebración de la misma, es importante que los Socios o Accionistas tengan acceso, con suficiente anticipación, a toda la información necesaria sobre la metodología para llevar a cabo Asambleas para su análisis, participación y adecuada toma de decisiones.

Se sugiere que toda la información sobre la fecha, lugar o forma, así como el contenido de cada punto del orden del día de la Asamblea de Socios o Accionistas esté disponible con, al menos, quince días naturales de anticipación, que se les informe de la disponibilidad y que sea de fácil acceso.

## **MEJOR PRÁCTICA 6. Ejercicio e instrucción del voto**

Los procedimientos de votación deberán ser de fácil acceso y no encarecidos<sup>6</sup> de manera indebida .

Con el objeto de facilitar la votación (en la medida permitida por la legislación aplicable y siguiendo en todo momento los sistemas de seguridad y vigilancia necesarios), las Sociedades podrán permitir, conforme a su protocolo de participación, el voto a través de medios telemáticos (siempre que sus estatutos sociales así lo prevean) y/o a través de mandatarios quienes deberán tener claro el sentido en el que ejercerán los derechos de los Socios o Accionistas que representan, de acuerdo a los asuntos del orden del día, por lo que es necesario que estos últimos les proporcionen en detalle toda la información y documentación, así como instruirlos respecto a las alternativas y sentido del voto.

## **MEJOR PRÁCTICA 7. Elección del Consejo de Administración**

Es importante facilitar a los Socios o Accionistas el participar de manera eficaz en las decisiones clave en materia de Gobierno Corporativo, tales como la propuesta y elección de los miembros del Consejo de Administración, pudiendo además emitir su voto respecto de la retribución de estos. Deberán, por lo tanto, contar con el perfil de los Consejeros y que los Socios o Accionistas, al aprobar a los Consejeros, cuenten con toda la información necesaria que les permita evaluar sus perfiles, su categoría de Consejero y proceder a una votación bien informada.

Asimismo, se recomienda que los procesos de selección y nombramiento de los miembros del Consejo eviten la votación de planillas de Consejeros, promoviendo la discusión y votación de miembros individuales para su elección en el Consejo de Administración.

Se sugiere que dentro de la información que se entregue a los Socios o Accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración y el currículum de los candidatos con información suficiente para evaluar su categoría, experiencia, conocimiento, habilidades, prestigio, calidad moral, honorabilidad (estos últimos a juicio de los Socios o Accionistas) y, en su caso, su independencia.

Los Socios o Accionistas deberán votar respecto de la retribución de los miembros del Consejo de Administración y fijar normas y Lineamientos para evaluar su desempeño.

---

<sup>6</sup> Se entendería por encarecer de manera indebida: el cobro de tarifas a cambio de votar, así como cualesquiera otros procedimientos que pueden hacer imposible el ejercicio de los derechos de propiedad y/o similares.

## **2.3 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS SOCIOS O ACCIONISTAS**

Es responsabilidad del Consejo de Administración garantizar una comunicación oportuna y efectiva entre la Sociedad y los Socios o Accionistas. La finalidad de presentar un informe anual a la Asamblea de Socios o Accionistas es mostrar la posición financiera que guarda la Sociedad, así como los planes y actividades que ha

realizado y las que pretende llevar a cabo. Con el fin de enriquecer la información generada por la Sociedad, es recomendable que los Socios o Accionistas tengan acceso a información relativa a las actividades de los órganos intermedios, en caso de estar implementados, y a los reportes sobre los objetivos, resultados, a los hallazgos de riesgos relacionados con la Operación de la Sociedad y a la implementación de una cultura de conducta empresarial responsable que considere, tanto las contribuciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como el respeto a los derechos humanos.

### **MEJOR PRÁCTICA 8. Información del trabajo de órganos intermedios**

Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su Informe Anual a la Asamblea de Socios o Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de este órgano como de cada órgano intermedio, en caso de que estos existan. Se sugiere que los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo estén a disposición de los Socios o Accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial o que tenga un tratamiento especial conforme la legislación aplicable en materia de protección de datos personales. Además, se recomienda que en el Informe Anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.

## **MEJOR PRÁCTICA 9. Mecanismos de comunicación e información sobre la Sociedad**

La posible falta de participación de todos los Socios o Accionistas en las Asambleas y las probables limitaciones de éstas como foro de comunicación de la Sociedad con sus inversionistas justifican el establecimiento de los mecanismos de comunicación necesarios que permitan que los Socios o Accionistas, los inversionistas puedan tener acceso adecuado y oportuno a la información relacionada con la marcha de la Sociedad.

Se sugiere que la Sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los Socios o Accionistas, los inversionistas incluso sobre los posibles impactos adversos que las actividades de la Sociedad generen en materia social y ambiental, de derechos humanos, cumplimiento normativo y temas éticos. La información deberá ser presentada conforme a las mejores prácticas del sector (en caso de que así esté determinado).

## **MEJOR PRÁCTICA 10. Procedimientos para la prevención y solución de conflictos**

La buena relación, así como la adecuada prevención y gestión de los conflictos entre los Socios o Accionistas y todos los participantes de las distintas estructuras de la Sociedad, son importantes y necesarias para el adecuado desempeño y sustentabilidad de la Sociedad, incluyendo las funciones del Consejo de Administración y sus órganos de gobierno.

Se sugiere que la Sociedad establezca procedimientos para la identificación, prevención, gestión y solución efectiva de los conflictos de todo tipo entre los Socios o Accionistas Consejeros y miembros de la Administración de la Sociedad, incluso en sus distintas estructuras organizacionales que lo requieran, privilegiando mecanismos alternativos de solución de controversias, implantando esta cultura en toda la organización.





# 03 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Los miembros del Consejo de Administración deberán actuar siempre en el mejor interés de la Sociedad. La labor de definir el rumbo estratégico, controlar la gestión de la dirección, así como aprobar la operación, es responsabilidad del Consejo de Administración, mientras que la ejecución de la operación diaria de una Sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección.

En sus tareas, todos los miembros del Consejo de Administración, actuando en forma individual o colegiada tienen que cumplir con su Deber Fiduciario.

Para cumplir con su objetivo, se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por algunos miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la Sociedad y que puedan aportar una visión objetiva, externa e independiente. Asimismo, para facilitar sus tareas, el Consejo de Administración puede apoyarse en órganos intermedios que se dediquen a analizar información y a proponer acciones en temas específicos de importancia para dicho Consejo, de manera que éste cuente con mayor y mejor información para hacer más efectiva y eficiente la toma de decisiones.

Adicionalmente, se debe asegurar que existan reglas claras respecto a la Composición e Integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios, en su caso.

### **3.1 FUNCIONES GENÉRICAS**

Si bien es cierto que en las leyes se prevén ciertas facultades y obligaciones para el Consejo de Administración, la Comisión considera que este órgano debe cumplir con funciones específicas con el propósito de definir su labor y contribuir a que la información de la Sociedad sea más útil, oportuna y confiable.

Asimismo, la Comisión considera que es importante tener muy claras las funciones del Consejo de Administración y no involucrarlo en otras actividades que corresponden a la gestión de la operación diaria de la Sociedad, las cuales son competencia del Director General y su equipo directivo, pues eso traería confusión, dilución de la autoridad y la responsabilidad de cada uno de ellos.

En virtud de lo anterior, la Comisión recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

#### **MEJOR PRÁCTICA 11. Funciones del Consejo de Administración**

Se sugiere que, además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes

específicas para cada Sociedad, dentro de las funciones del Consejo de Administración, se incluyan las siguientes:

1. Proponer y definir el rumbo estratégico de la Sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.
2. Analizar y establecer los lineamientos generales para la determinación del plan estratégico de la Sociedad, determinando un modelo de seguimiento de la ejecución y gestión de dicho plan, que permita monitorear los resultados e identificar desviaciones de manera oportuna.
3. Asegurar que el plan estratégico contemple la generación de valor económico, social y ambiental para los Socios o Accionistas.
4. Cerciorarse que todos los Socios o Accionistas reciban un trato equitativo, se respeten sus derechos, así como los medios de ejercicio de los mismos, se protejan sus intereses y se le dé el mismo acceso a la información de la Sociedad necesaria para ejercer sus derechos y realizar sus deberes.
5. Asegurar que el plan estratégico contemple la generación de Valor Social, Valor Ambiental y Valor Económico para los Socios o Accionistas, así como la permanencia en el tiempo de la Sociedad.
6. Promover la Sostenibilidad de la Sociedad para la generación de valor a largo plazo, considerando la generación de Valor Sostenible en la propia estrategia, y en todas las decisiones y actividades de la Sociedad incluyendo los sistemas de remuneración.
7. Promover que la Sociedad, en la toma de sus decisiones, considere y evalúe los impactos materiales que puedan sufrir como resultado de las actividades de la Sociedad.
8. Asegurar la conducción honesta y responsable de la Sociedad, brindar certidumbre y confianza a los Socios o Accionistas.
9. Asegurar que la Sociedad emita un programa de cumplimiento empresarial que contemple un Código de Ética y fomentar la integridad y el cumplimiento de los mismos.
10. Asegurar la existencia de mecanismos para la revelación de hechos indebidos que lleven a cabo empleados y/o directivos de la Sociedad, así como el anonimato y la protección de los informantes, estableciendo procedimientos y mecanismos seguros para recibir las denuncias relativas a comportamientos ilegales o contrarios a la normatividad y/o a los Lineamientos de la Sociedad, contemplando, además, tomar las acciones ante las autoridades correspondientes, cuando lo consideren necesario.
11. Vigilar la prevención de operaciones ilícitas, tanto de la Sociedad como de sus empleados, directivos, Consejeros y Socios o Accionistas, así como, en su caso, la denuncia de los mismos ante quien corresponda.
12. Establecer esquemas de prevención y gestión eficiente de conflictos tanto de la Sociedad como de sus empleados, directivos, Consejeros, Socios o Accionistas.

13. Supervisar la Operación de la Sociedad.
14. Aprobar la gestión de la Sociedad.
15. Incorporar valores e innovación a la cultura y forma de actuar de la Sociedad.
16. Establecer Lineamientos de diversidad, inclusión y equidad de género dentro de los marcos de actuación de la Sociedad.
17. Fomentar la integridad, la ética y la conducta empresarial responsable, así como asegurar el cumplimiento normativo dentro de la Sociedad como pilar estratégico.
18. Considerar los ámbitos temáticos incluidos en las Líneas Directrices de la OCDE y el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE, en el desarrollo de sus análisis y la emisión de sus opiniones.
19. Impulsar la adopción de Lineamientos y mecanismos de gestión de riesgos que cubran los ámbitos temáticos de los documentos señalados.
20. Nombrar al Director General y, en su caso, a los directivos de alto nivel<sup>7</sup> de la Sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño y compensación.
21. Designar al Secretario del Consejo de Administración y fijar su compensación, en caso de que la Asamblea de Socios o Accionistas no lo haya hecho.
22. Asegurar la emisión y revelación responsable de la Información Relevante de los negocios de la Sociedad a los Socios o Accionistas, así como la efectiva rendición de cuentas por parte de la Operación de la Sociedad.
23. Asegurar el establecimiento de mecanismos de Control Interno y de calidad de la información, incluyendo sin limitar, información financiera y no financiera.
24. Establecer los Lineamientos necesarios, aprobar y vigilar periódicamente las operaciones con Partes Relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
25. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General, los directivos de alto nivel , así como cualquier otro puesto clave de la Sociedad.
26. Asegurar el establecimiento de planes para la continuidad del negocio, manejo de situaciones de crisis y recuperación de la información, en casos de necesidad.
27. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos estratégicos e incumplimientos, incluidos de forma enunciativa más no limitativa, aquellos en materia ambiental, social y de gobierno

---

<sup>7</sup> Directivos de alto nivel se refiere a la categoría inmediata inferior al Director General.

corporativo, así como de derechos humanos (incluidos aquellos en los que es corresponsable a través de su cadena de valor), regulatorios, normativos y éticos que las actividades de la Sociedad puedan producir hacia las Partes Interesadas.

28. Cerciorarse que la Sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales y organizacionales que le son aplicables, entre ellas un Plan o Programa de Cumplimiento Empresarial que, cuando se justifique y se considere necesario para la Sociedad, contemple en el mismo la auditoría legal por parte de un tercero independiente.
29. Tomar las medidas necesarias para proteger la información propiedad de la Sociedad que, por su naturaleza o sensibilidad, no deba ser revelada, incluyendo dentro de dichas medidas acciones tendientes a proteger la integridad de la información y los sistemas de la Sociedad; considerando la implementación y vigilancia de Lineamientos de confidencialidad.
30. Verificar que la Sociedad cuente con Lineamientos en materia de ciberseguridad y promueva una cultura de la ciberseguridad.
31. Asegurar que se implemente una cultura organizacional que promueva el desarrollo del talento y el logro de los resultados.

### **MEJOR PRÁCTICA 12. Delimitación de las funciones del Consejo de Administración**

Se sugiere que las funciones del Consejo de Administración se concentren en la estrategia y vigilancia de la Sociedad y, por lo tanto, se delegue la operación al Director General y su equipo de dirección, con objeto de que las líneas de autoridad y de responsabilidad sean transparentes, estén bien delimitadas y diferenciadas, evitando conflictos de roles.

### **MEJOR PRÁCTICA 13. Lineamientos sobre Debida Diligencia para la Conducta Empresarial Responsable**

Se sugiere que el Consejo de Administración se asegure de que la Sociedad establezca dentro de sus Lineamientos el cumplimiento de la Debida Diligencia para la Conducta Empresarial Responsable, basada en la identificación, mitigación, prevención y reparación de riesgos.

### **MEJOR PRÁCTICA 14. Vigilancia sobre el desempeño no financiero de la Sociedad**

Se sugiere que el Consejo de Administración adicionalmente vigile el

desempeño no financiero de la Sociedad, incluyendo aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, así como de derechos humanos, de diversidad, ética y de cumplimiento normativo, incluyendo dicho desempeño en su Informe Anual a la Asamblea.

### **3.2 COMPOSICIÓN E INTEGRACIÓN**

La Composición e Integración del Consejo de Administración constituye un elemento esencial para su adecuado funcionamiento. Es recomendable que los Consejeros tengan conocimientos y experiencia en la industria o sector en el que opera la Sociedad, así como habilidades personales de gestión humana y empresarial, procurando un Consejo de Administración integrado por expertos en distintas disciplinas, profesiones, industrias, con diversidad de perspectivas, edades, género, entre otras, de forma tal, que se pueda contar con una pluralidad de opiniones y visiones dentro del Consejo.

No obstante, también se debe buscar establecer un máximo de integrantes para asegurar que todos efectivamente tengan la posibilidad de expresar y discutir sus puntos de vista sin caer en la ineficiencia que puede provocar el funcionar con un número excesivo de Consejeros.

La Integración diversa del Consejo de Administración es conveniente para enriquecer el proceso de análisis y discusión de los asuntos estratégicos de la Sociedad, así como para el logro de sus funciones. Resulta importante considerar la figura del Consejero independiente.

Por Consejero Independiente se debe entender a aquellos Consejeros que no están vinculados con la Sociedad, que tienen una visión libre, objetiva, imparcial, comprometidos con la revelación de los Conflictos de Interés cuando existan y que son llamados a formar parte del Consejo de Administración por su experiencia, capacidad, habilidades y prestigio.

Se recomienda la participación de Socios o Accionistas de la Sociedad en el Consejo de Administración. Es deseable la participación de aquellos Socios o Accionistas que no forman parte del equipo de dirección, incluso cuando pertenecen al grupo de control de la Sociedad, ya que sus características les permiten ser candidatos idóneos para formar parte del Consejo de Administración; estos Socios o Accionistas en sus funciones como Consejeros serán considerados como Consejeros patrimoniales.

En virtud de lo anterior, la Comisión recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

## **MEJOR PRÁCTICA 15. Definición del perfil de los Consejeros**

El adecuado desempeño de los Consejeros es importante para asegurar la generación de Valor Sostenible, así como el logro de los objetivos establecidos, por lo cual se recomienda que se establezcan Lineamientos claros para la definición del perfil de los Consejeros, sus objetivos específicos y medibles y el mecanismo para su nominación, designación evaluación y compensación, debiendo incluir criterios para promover la diversidad, inclusión e igualdad de género, así como de alineación con la estrategia de largo plazo que prioricen la experiencia y las competencias del Consejero.

## **MEJOR PRÁCTICA 16. Número de integrantes en el Consejo de Administración**

### Consejeros suplentes

Se sugiere que el Consejo de Administración esté integrado por un número de miembros que se encuentre entre 3 y 15 Consejeros e idealmente, de ser posible, sea número impar. Uno de los integrantes será el Presidente del Consejo, quien podrá ser designado por la Asamblea de Socios o Accionistas y, en su defecto, por los mismos miembros del Consejo. Se recomienda que la Sociedad defina, a través de los Lineamientos que considere pertinentes, las cualidades, características y experiencia requerida para el desempeño del puesto del Presidente, así como las habilidades de gestión y liderazgo necesarias.

Se recomienda que no existan Consejeros suplentes, pero en caso de haberlos, se deberá contemplar que el Consejero propietario fomente una comunicación y coordinación activa con su Consejero suplente, con el propósito de intercambiar información y lograr una participación más efectiva. Se recomienda que el Consejero propietario participe en el proceso de selección de su respectivo suplente. El Consejero suplente no asistirá a las sesiones del Consejo de Administración a las que esté presente el Consejero propietario y que, en consecuencia, el suplente asistirá únicamente cuando el Consejero propietario no pueda participar en la reunión. Los Consejeros propietarios y sus suplentes deberán mantenerse mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asistan. La posibilidad de nombramiento de Consejeros suplentes debe constar en los estatutos sociales de la Sociedad. El Deber Fiduciario corresponderá al Consejero titular y suplente en el ejercicio de sus funciones, teniendo ambos a su cargo la Responsabilidad Fiduciaria.

El Consejero suplente de un Consejero Independiente, si lo hubiere, debe tener el mismo carácter de independencia.

## **MEJOR PRÁCTICA 17. Separación de roles de Director General y Presidente del Consejo de Administración**

Se recomienda que la persona que sea Presidente del Consejo de Administración no sea el Director General de la Sociedad.

Se sugiere que el Presidente del Consejo sea la persona encargada de ejercer el liderazgo de este órgano de gobierno, defina su agenda, conduzca las sesiones y busque permanentemente consensos y acuerdos.

De la misma manera, se sugiere que el Director General sea el encargado de la Operación de la Sociedad.

Se recomienda que se establezcan mecanismos y Lineamientos para delimitar las funciones mínimas del Presidente del Consejo de Administración.

## **MEJOR PRÁCTICA 18. Consejeros independientes**

Se recomienda establecer Lineamientos precisos para la nominación, selección, designación y compensación de Consejeros Independientes, considerando la participación de todos los Socios o Accionistas y/o grupos que representen el capital social, de manera que todos sean representados por dichos Consejeros.

Se recomienda que la Sociedad cuente por lo menos con un 25% de Consejeros independientes dentro del Consejo de Administración y, en su caso, participen dentro de los órganos intermedios, en caso de que estos últimos sean implementados. Para ser considerado independiente, el Consejero no deberá encontrarse en alguno de los supuestos siguientes:

1. Ser empleado o directivo de la Sociedad.
2. Haber sido empleado o directivo de la Sociedad durante los últimos 24 meses anteriores a la fecha de su designación.
3. Tener Influencia Significativa, Poder de Mando o mantener el control directo o indirecto de la Sociedad.
4. Ser asesor de la Sociedad o socio o empleado de firmas que funjan como asesores o consultores de la Sociedad o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual. Se considera ingreso significativo si representa más del 10% de los ingresos del asesor o de la firma de la cual es parte.
5. Ser cliente, prestador de servicios, proveedor, deudor o acreedor de la Sociedad o socio, Consejero o empleado de una Sociedad que sea cliente, prestador de servicios, proveedor, deudor o acreedor importante. Se considera que un cliente, prestador de servicios o proveedor es



importante cuando las ventas de o a la Sociedad representan más del 10% de las ventas totales del cliente, prestador de servicios o del proveedor, respectivamente, durante los 12 meses anteriores a la fecha del nombramiento. Asimismo, se considera que un deudor o acreedor es importante cuando el importe del crédito es mayor al 15% de los activos de la Sociedad o de su contraparte.

6. Ser empleado de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la Sociedad. Se consideran donativos importantes a aquellos que representen más del 15% del total de donativos recibidos por la fundación, asociación, o Sociedad de que se trate.
7. Representar los intereses de un solo grupo de Socios o Accionistas.
8. Ser Director General o directivo de alto nivel de una Sociedad en cuyo Consejo de Administración participe el Director General o un directivo de alto nivel de la Sociedad de que se trate.
9. Ser pariente<sup>8</sup> de alguna de las personas mencionadas en los incisos 1 a 8 anteriores, cuya influencia pueda restarle independencia.
10. Desempeñar cargos en dependencias y/o instituciones de supervisión y vigilancia de la Sociedad.
11. Las demás que se establezcan en los reglamentos de la Sociedad o en las legislaciones aplicables.

Es conveniente destacar que, en los incisos anteriores la referencia a Sociedad incluye a la o las personas morales que integren el grupo empresarial al que la Sociedad pertenezca.

El Consejero independiente, y de ser el caso su suplente, debe estar consciente de sus deberes y que, al desempeñar sus funciones, su actuar debe ser objetivo, imparcial, honesto y libre de Conflictos de Interés, considerando el beneficio de la Sociedad en su conjunto.

Se recomienda establecer políticas respecto a la duración de los Consejeros Independientes con el objetivo de garantizar su independencia, procurando además que los cambios en los Consejeros Independientes sean escalonados.

Si por cualquier causa un Consejero independiente tuviere algún interés parcialmente opuesto a la Sociedad, que a juicio de ésta se considere menor o irrelevante, dicha circunstancia deberá revelarse de manera transparente y tal persona será considerada como Consejero relacionado, debiendo actuar en todo caso conforme a las disposiciones legales aplicables y a los Lineamientos que para estos casos eventualmente establezca la Sociedad.

---

<sup>8</sup> Este supuesto aplica al cónyuge y hasta el cuarto grado en los casos de consanguinidad y de afinidad.

## **MEJOR PRÁCTICA 19. Manifestación del Consejero independiente**

Se recomienda que el Consejero independiente, y de ser el caso su suplente, al momento de ser designado, entregue al Consejo de Administración una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia, de revelar sus potenciales Conflictos de Interés, no tener su lealtad comprometida y poder ejercer su función en el mejor interés de la Sociedad cumpliendo con su Deber Fiduciario.

Se recomienda que el Consejo elabore un protocolo para potenciales Conflictos de Interés de algún miembro y que éste se active en caso de que, en alguna discusión o sesión del Consejo, se identifique algún potencial Conflicto de Interés entre sus miembros.

El protocolo debe indicar al menos los siguientes elementos para:

1. Identificar y revelar el Conflicto de Interés
2. Excusar su postura
3. Abstenerse de la discusión y votación

Se recomienda que esta manifestación se ratifique cada año y se informe de manera inmediata al Presidente del Consejo, en caso de encontrarse en alguno de los supuestos de Conflicto de Interés señalados con anterioridad y/o en las legislaciones aplicables.

## **MEJOR PRÁCTICA 20. Participación de la mujer en el Consejo de Administración y los órganos intermedios, diversidad e inclusión**

La Comisión considera de especial relevancia la participación de la mujer y el enfoque de diversidad e inclusión en la integración del Consejo de Administración y sus órganos intermedios, siempre tomando en consideración las capacidades habilidades, méritos, experiencias individuales y profesionales de cada uno de sus integrantes, promoviendo en este sentido una cultura empresarial.

Se recomienda promover activamente la participación de la mujer y de personas con conocimientos en distintas disciplinas, profesiones, industrias, entre otras, de forma tal, que se pueda contar con una pluralidad de opiniones, perspectivas y visiones en la integración del Consejo de Administración y los órganos intermedios, desarrollando Lineamientos corporativos que impulsen una diversidad proporcional en la integración del Consejo de Administración y órganos intermedios con perspectiva de género.

## **MEJOR PRÁCTICA 21. Información sobre la categoría de los Consejeros**

Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración a la Asamblea de Socios o Accionistas se señale la categoría que tiene cada Consejero y las actividades profesionales o empresariales de cada uno de ellos a la fecha del informe.

## **MEJOR PRÁCTICA 22. Características de los Consejeros**

El Consejo de Administración define el rumbo y la estrategia del negocio de la Sociedad, supervisa y, en su caso, aprueba la gestión de la misma. Con este fin, se recomienda que el Consejo esté integrado por personas con habilidades y experiencia en diversos campos que representen y velen por los intereses de la Sociedad y de todos sus Socios o Accionistas, que cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo, a fin de que, entre otras cuestiones, evalúen y decidan sobre los asuntos más importantes, así como el rumbo estratégico y destino de la propia Sociedad, contribuyendo a la identificación y solución de sus principales objetivos.

## **MEJOR PRÁCTICA 23. Evaluación individual de los Consejeros y del Consejo de Administración en su conjunto**

Con la finalidad de identificar áreas de mejora y oportunidades para ser más eficientes, se recomienda que periódicamente se lleven a cabo evaluaciones de los consejeros en lo individual y del funcionamiento del Consejo como órgano colegiado. Se recomienda que al menos una vez cada cuatro años la evaluación la realice un externo.

## **MEJOR PRÁCTICA 24. Plan de sucesión y rotación de los Consejeros**

Se recomienda que la Sociedad establezca Lineamientos que sugieran un periodo de permanencia de los miembros del Consejo (principalmente para los Consejeros independientes). Igualmente, se recomienda establecer un plan de sucesión que identifique y desarrolle a posibles nuevos miembros del Consejo, así como establecer procesos de nominación y de sucesión claros, comunicados abiertamente.

Se recomienda flexibilidad en la adaptación de las prácticas de sucesión y rotación de acuerdo con las necesidades y circunstancias específicas de la Sociedad.

### **3.3 FUNCIONES BÁSICAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y APOYO DE ÓRGANOS INTERMEDIOS**

La Comisión considera que existen, al menos, las siguientes funciones básicas en las que el Consejo de Administración debe tomar decisiones para la Sociedad, las cuales son: (i) auditoría; (ii) evaluación y compensación; (iii) finanzas y planeación; (iv) riesgo y cumplimiento; y (v) sostenibilidad.

Es importante recalcar que las funciones y responsabilidades corresponden directamente al Consejo de Administración, quien, para su mejor gestión, podrá crear y apoyarse en órganos intermedios. La Comisión recomienda la creación de uno o varios órganos intermedios, según las necesidades, tamaño y características de cada Sociedad. Dichos órganos intermedios estructuralmente se integran por Consejeros y funcionalmente son auxiliares del Consejo para brindarle apoyo en el estudio profundo y detallado de asuntos particulares sobre diversas materias. Los órganos intermedios son auxiliares del Consejo, no constituyen entidades corporativas ejecutivas ni asumen las funciones que le corresponden al Consejo de Administración o a las áreas operativas de la Sociedad, por lo que no deben intervenir en la Operación de la Sociedad.

La Comisión recomienda otorgar especial atención a las funciones básicas mencionadas, ya sea con el apoyo de uno o varios órganos intermedios integrados por Consejeros, auxiliados, en su caso, de las áreas encargadas de la operación y vigilancia de la Sociedad, lo cual dependerá de sus características, así como de la magnitud y complejidad de sus operaciones.

Se reconoce que en la práctica se denomina “Comités” a los órganos intermedios, creados para apoyar con las funciones específicas del Consejo de Administración.

Se recomienda que los Consejeros Independientes participen en la integración y en los trabajos de los órganos intermedios del Consejo de Administración.

Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo recomiendan que los órganos intermedios estén integrados preferentemente por Consejeros independientes; sin embargo, para su adopción se deberá considerar la etapa en la que se encuentra la Sociedad en su proceso de institucionalización y si está sujeta a regulaciones específicas en la materia.

En virtud de lo anterior, la Comisión recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

## **MEJOR PRÁCTICA 25. Apoyo de órganos intermedios**

Se recomienda que, con el propósito de tomar decisiones más informadas, el Consejo de Administración se apoye en uno o varios órganos intermedios, según sea necesario, para las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación, riesgo, cumplimiento y sostenibilidad, independientemente de la posibilidad de establecer algún otro órgano intermedio específico para temas en lo particular, procurando en todo caso la simplicidad y efectividad. Dada su relevancia, se recomienda que al menos se cuente con un Comité de Auditoría.

## **MEJOR PRÁCTICA 26. Recomendaciones sobre órganos intermedios**

Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:

1. Crear uno o varios órganos intermedios, siempre y cuando el tamaño, características y momentos de la Sociedad lo ameriten, con objetivos claros y precisos, definiendo su composición, integración, funcionamiento y delegación de autoridad.
2. Que estén integrados preferentemente por Consejeros independientes.
3. Que cada uno de los órganos intermedios esté compuesto por tres miembros como mínimo y cinco como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice.
4. Que informe al Consejo de Administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dichos reportes se incluyan en el orden del día de las sesiones del Consejo de Administración.
5. Que el Presidente de cada órgano intermedio (en caso de que dicho órgano funcione) pueda invitar a sus sesiones a los directivos de la Sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.
6. Que cada Consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio (en caso de que dichos órganos existan).
7. Que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría preferentemente sea presidido por un Consejero independiente, que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de Control Interno.
8. Que las sesiones de los órganos intermedios se convoquen con, por lo menos, siete días naturales de anticipación a la fecha de celebración, que en la convocatoria se adjunte la información y contenido necesario para tratar los asuntos del orden del día y que los acuerdos queden debidamente documentados y firmados por los presentes.

### **3.4 REGLAS DE OPERACIÓN**

Es conveniente que, para cumplir adecuadamente con sus funciones y responsabilidades, el Consejo de Administración se reúna con la periodicidad necesaria que asegure el seguimiento puntual y permanente de los asuntos de la Sociedad.

La celebración de sesiones de Consejo de Administración por medios telemáticos es un medio eficaz que debe permitir la interacción en tiempo real entre los participantes. En el caso de ser utilizados estos canales, la Sociedad debe contemplar en sus estatutos la posibilidad de utilizar los medios telemáticos y que el Consejo de Administración cuente previamente con un protocolo de participación, con reglas claras, mecanismos de protección de la información y de identificación de los asistentes, así como con una metodología de votación.

Se sugiere que las Sociedades cuenten con mecanismos objetivos e institucionales que garanticen la transparencia dentro del propio Consejo de Administración, a fin de que su funcionamiento no dependa de una sola persona o de un número reducido de personas.

Se sugiere que el Consejo de Administración cuente con una Secretaría, cuya persona titular, física o moral, sea nombrada por la Asamblea y, en su defecto, por el Consejo de Administración. La posición del Secretario, preferentemente será ocupada físicamente por un abogado.

La activa participación y responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración se traduce en una mayor institucionalidad de este órgano. Para garantizar lo anterior, es importante proporcionar anticipadamente la información a los Consejeros, a fin de que éstos cuenten con los elementos necesarios para cumplir con sus funciones.

El Consejero nombrado por primera vez, antes de iniciar sus funciones, deberá contar con la información básica necesaria de la Sociedad que le permita desempeñar debidamente su cargo. Con tal propósito, es conveniente que conozca el negocio, su cultura, principios y valores; sus actividades; su posición estratégica; así como la situación financiera y operativa de la Sociedad. De la misma manera, deberá ser informado de los protocolos y dinámicas de las sesiones del Consejo, tales como portales de acceso a la información, procesos de votación, reglas de reuniones, entre otros, lo cual es recomendable que conste por escrito en un documento que contenga las Reglas de Operación del Consejo de Administración y sus órganos intermedios, en caso de que estos existan.

En virtud de lo anterior, la Comisión recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

### **MEJOR PRÁCTICA 27. Recomendación sobre sesiones mínimas por año**

Se sugiere que el Consejo de Administración sesione, cuantas veces sea necesario, pero cuando menos, de forma trimestral, dedicando el tiempo necesario para atender adecuadamente los asuntos de la Sociedad que le competen.

### **MEJOR PRÁCTICA 28. Celebración telemática de sesiones del Consejo u órganos intermedios**

En la medida que sean contempladas por los estatutos de la Sociedad, se sugiere que exista la posibilidad de celebrar Sesiones del Consejo de Administración u órganos intermedios por medios telemáticos, pues se considera un medio eficaz que permite la interacción entre los participantes, pudiendo darse la participación de parte de todos los asistentes presencialmente o por medios telemáticos; de ser utilizada esta última forma de celebración, la Sociedad deberá contar previamente con un protocolo de participación, reglas claras, mecanismos de protección de la información y de identificación de los asistentes, así como una metodología de votación.

### **MEJOR PRÁCTICA 29. Secretaría del Consejo de Administración**

Se recomienda que el Consejo de Administración cuente con una secretaría a cargo físicamente de un secretario, preferentemente que no sea miembro del Consejo de Administración, quien llevará la administración, operación y seguimiento de las sesiones del Consejo de Administración y, en su caso, de sus órganos intermedios, así como el registro de los acuerdos.

De cada sesión de Consejo de Administración se recomienda que el Secretario elabore un acta describiendo los asuntos tratados, los acuerdos tomados, la fecha de su cumplimiento y, en caso de que alguno de los temas tratados reciba votos en sentido negativo, que de estos se redacten con claridad las razones de dicho sentido de voto.

### **MEJOR PRÁCTICA 30. Convocatoria para sesiones del Consejo de Administración**

Se recomienda que existan reglas claras para convocar a una sesión del Consejo de Administración, de conformidad con la ley y los estatutos de la Sociedad, lo que podría incluir una convocatoria realizada por el presidente del Consejo de Administración o el presidente de algún órgano intermedio

(en caso de que estos últimos existan), o por la secretaría del propio Consejo, privilegiando los medios electrónicos.

### **MEJOR PRÁCTICA 31. Acceso a la información para los Consejeros**

Se recomienda que los Consejeros tengan acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo con el orden del día contenido en la convocatoria, con la mayor antelación posible a la sesión. Lo anterior, no será aplicable tratándose de asuntos que requieran confidencialidad o cuando la urgencia de la situación lo requiera; sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los Consejeros puedan evaluar adecuadamente y con oportunidad las propuestas referentes a dichos asuntos.

### **MEJOR PRÁCTICA 32. Consejeros nombrados por primera vez**

El Consejero designado por primera vez, antes de iniciar sus funciones, deberá contar con la inducción e información necesaria que le permita desempeñar debidamente su cargo. Con tal propósito, es conveniente que conozca la Sociedad y su operación; su estructura corporativa y organizacional, su cultura, principios y valores; su posición estratégica; así como su situación financiera y operativa.

Como parte del proceso de inducción para nuevos Consejeros, se recomienda que estos puedan tener entrevistas con los demás miembros del Consejo de Administración y de órganos intermedios, en su caso, con el Secretario del Consejo, el Director General, directivos de primer nivel, así como otros empleados de la Sociedad que se consideren pertinentes.

De la misma manera, deberá ser informado acerca de los protocolos de funcionamiento y dinámicas de las sesiones del Consejo de Administración y sus órganos intermedios, mismos deberes que se recomienda consten por escrito en un documento que contenga las reglas de operación del Consejo de Administración, para ser firmado de conformidad y aceptación por cada Consejero antes de iniciar sus funciones. Se sugiere que el Presidente del Consejo de Administración o cualquier otro Consejero que se designe, apoyado por el Secretario del Consejo, sea responsable de coordinar el proceso de inducción de un nuevo Consejero.

### **MEJOR PRÁCTICA 33. Reglas de operación del Consejo de Administración**

Se recomienda que el Consejo elabore un documento que contenga las reglas de operación, mismo que deberá apegarse a las recomendaciones, principios y mejores prácticas de Gobierno Corporativo y que en ningún momento deberán contravenir a los estatutos de la Sociedad, ni a la legislación aplicable. Estas reglas deberán contener como mínimo, los principios de actuación de



los Consejeros, el funcionamiento de las sesiones, procesos de votación, seguimiento a los temas discutidos y documentación de los acuerdos en actas, entre otros temas.

### **MEJOR PRÁCTICA 34. Calendario de sesiones, plan de trabajo del Consejo de Administración y órganos intermedios**

Se recomienda que, tanto el Consejo de Administración como los órganos intermedios, elaboren respectivamente un calendario anual de sesiones en el que se establezca, por acuerdo de la mayoría, la fecha de celebración de éstas, su sede o el medio por el que se van a llevar a cabo, así como la elaboración del plan de trabajo anual, en el que se establezcan las actividades a realizar durante dicho periodo y que sean calendarizadas con el fin de darles cumplimiento y adecuado seguimiento.

## **3.5 RESPONSABILIDADES DE LOS CONSEJEROS**

Los Consejeros asumen obligaciones y responsabilidades legales al aceptar su cargo, por lo que resulta importante que conozcan el alcance y las implicaciones legales, así como estatutarias de sus funciones.

### **MEJOR PRÁCTICA 35. Información sobre obligaciones, responsabilidades y facultades de los Consejeros**

Se considera que además de las obligaciones, responsabilidades y facultades de los Consejeros establecidas en la ley y los estatutos de la Sociedad, la Sostenibilidad ha dejado de ser un asunto periférico para convertirse en un factor clave que impacta en la reputación, el desempeño financiero y la operabilidad de las Sociedades, por lo que resulta importante que los Consejeros conozcan también el alcance y las disposiciones legales, estándares y Lineamientos de carácter ambiental, social y de gobernanza en esta materia.

Por lo anterior, se recomienda que los Consejeros se capaciten y mantengan actualizados respecto de las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser miembro del Consejo de Administración de la Sociedad, buscando siempre aportar valor agregado a la Sociedad, incluyendo en él temas de Sostenibilidad.

Se recomienda que los Consejeros firmen de manera anual una declaratoria de conocimiento y aceptación de sus deberes, responsabilidades y facultades como miembros del Consejo de Administración.

### **MEJOR PRÁCTICA 36. Cumplimiento del deber de actuar en el mejor interés de la Sociedad (Deber Fiduciario)**

Para el mejor cumplimiento del deber de actuar en el mejor interés de la Sociedad y de las demás obligaciones y responsabilidades de los Consejeros, se recomienda atender a lo siguiente:

1. Comunicar al Presidente y a los demás miembros del Consejo de Administración, cualquier situación en la que exista o pueda derivarse en un Conflicto de Interés, absteniéndose de participar en la deliberación y votación correspondiente. En estos casos, se sugiere que el Consejero en cuestión abandone temporalmente la sesión mientras se discute y resuelve el punto a tratar y se reincorpore a la sesión al haber concluido la votación de dicho asunto.
2. Utilizar los activos o servicios de la Sociedad solamente para el cumplimiento de sus obligaciones como Consejero y evitar utilizar dichos activos para cuestiones personales.
3. Dedicar a su función el tiempo y la atención necesaria, asistiendo como mínimo al 75% de las reuniones a las que sea convocado durante el año o en su defecto, observar el mínimo de asistencia establecido en las legislaciones aplicables.
4. Mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban con motivo del desempeño de sus funciones y, en especial, sobre su propia participación y la de otros Consejeros, en las deliberaciones y votaciones que se lleven a cabo en las sesiones del Consejo de Administración.
5. Apoyar al Consejo de Administración con opiniones, cuestionamientos y recomendaciones que se deriven del análisis de la gestión de la Sociedad, con objeto de que las decisiones que adopte se encuentren debidamente sustentadas.
6. Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento del Deber Fiduciario de los Consejeros, basados en principios de compromiso, calidad técnica, logro de objetivos, entre otros.

### **MEJOR PRÁCTICA 37. Gestión de Conflictos de Interés**

Se consideran como Conflictos de Interés todas aquellas situaciones que tienen como consecuencia generar una anteposición o contraposición entre los intereses de los Socios o Accionistas, de sus Consejeros, directivos y empleados, que puedan comprometer la lealtad de una persona y resultar en menoscabo de los intereses de la Sociedad.

La Sociedad deberá contar con Lineamientos y procedimientos para identificar, revelar, mitigar, prevenir y gestionar los Conflictos de Interés antes descritos. Asimismo, se recomienda contar con mecanismos anónimos de denuncia de Conflictos de Interés.

### **MEJOR PRÁCTICA 38. Confidencialidad**

Los Socios o Accionistas, los Consejeros y directivos deben garantizar la confidencialidad de toda la información a la que tengan acceso por razón del desempeño de sus actividades y utilizar la misma exclusivamente para dicha finalidad.



# 04 FUNCIÓN DE AUDITORÍA



Se podrá crear 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 Socios o Accionistas, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez, que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera y no financiera de la Sociedad.

La Comisión recomienda que se valide permanentemente el Control Interno y el proceso de generación y emisión de la información financiera; que se analicen y evalúen las operaciones con Partes Relacionadas y se esté atento a identificar posibles Conflictos de Interés.

La Comisión considera que lo esencial es que el órgano intermedio en materia de auditoría o, en su caso, el Consejo de Administración, se encargue de cumplir con las funciones aquí señaladas y asegure que las propuestas e información sean atendidas por el Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes con información confiable y veraz.

#### **4.1 FUNCIONES GENÉRICAS**

Es importante que exista coordinación durante todas las etapas del proceso de auditoría entre quien desempeñe la función de auditoría interna, el auditor externo, las demás partes involucradas y, en su caso, el Comisario.

En virtud de lo anterior, se recomienda la adopción de las siguientes mejores prácticas:

#### **MEJOR PRÁCTICA 39. Funciones del órgano intermedio de auditoría**

Se recomienda que el órgano intermedio, que en su caso se integre, cumpla con las siguientes funciones:

1. Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la Sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales, así como supervisar el cumplimiento de estos.
2. Recomendar la aprobación de aquellos servicios adicionales a los de auditoría que vayan a prestar los auditores externos, contemplando los posibles impactos a su independencia.
3. Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar su independencia, capacidad profesional y no tener Conflictos de Interés.

4. Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de hallazgos de quien desempeñe la función de auditoría interna y externa e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.
5. Dar seguimiento a la remediación de los hallazgos de auditoría interna y externa por las áreas responsables.
6. Reunirse periódicamente con quien desempeñe la función de auditoría interna y los auditores externos, sin la presencia de directivos o empleados de la Sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.
7. Dar su opinión al Consejo de Administración sobre los Lineamientos y criterios utilizados en la preparación de la información financiera y no financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, veracidad, calidad y transparencia.
8. Dar su opinión al Consejo de Administración sobre los Lineamientos generales del Control Interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.
9. Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos estratégicos a los que está expuesta la Sociedad.
10. Coordinar las labores del Auditor Externo, de la función de auditoría interna y, en su caso, del Comisario.
11. Sugerir el establecimiento de los Lineamientos para llevar a cabo operaciones con Partes Relacionadas y con terceros.
12. Vigilar periódicamente que se cumplan con los Lineamientos y condiciones con las que fueron contratadas las operaciones con Partes Relacionadas e identificar Conflictos de Interés.
13. Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con Partes Relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones en materia fiscal.
14. Conocer las denuncias por faltas al Código de Ética, las medidas tomadas y la protección dada a los informantes, a fin de asegurar que el canal de denuncias y procedimientos instaurados para atenderlas cumplan con los criterios de eficacia contenidos en el Principio 31 de los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos.
15. Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de continuidad del negocio y recuperación de la información en caso de desastres.
16. Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la Sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales, estándares y Lineamientos que le son aplicables.
17. Coordinar con los órganos intermedios que apoyen al Consejo de

Administración en las funciones de finanzas y planeación; riesgo, cumplimiento y Sostenibilidad; así como la asesoría de terceros especialistas, en su caso, y la elaboración de un reporte diagnóstico de la operación en general de la Sociedad.

18. Evaluar el programa de trabajo de Auditoría interna basado en riesgos.
19. Evaluar las auditorías sobre los límites de exposición al riesgo para asegurar la remediación de hallazgos.

## **4.2 SELECCIÓN DE LOS AUDITORES EXTERNOS**

En el proceso de selección se debe tomar en cuenta la capacidad técnica de los auditores externos, así como su independencia y prestigio profesional. En dicho proceso, se deben observar aquellas circunstancias que pudieran afectar la objetividad del auditor, como pudiera ser el que los ingresos del despacho dependan de manera significativa de la Sociedad o impliquen algún Conflicto de Interés.

En caso de que los auditores provean a la Sociedad de servicios distintos a la propia auditoría, es importante que se mantenga bajo revisión la naturaleza y la extensión de dichos servicios, a fin de asegurar que su objetividad e independencia no se vean afectadas.

### **MEJOR PRÁCTICA 40. Recomendaciones sobre la selección del auditor externo**

Se sugiere recomendar al Consejo de Administración que, para la auditoría externa de los estados financieros, así como para cualquier otro servicio, se abstenga de contratar 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.

Una vez seleccionado el despacho de auditoría externa, se recomienda solicitar una manifestación por escrito, bajo protesta de decir verdad del socio director de dicho despacho, declarando que se respetan los porcentajes y supuestos antes mencionados.

### **MEJOR PRÁCTICA 41. Rotación del auditor externo**

La auditoría externa de estados financieros básicos aporta la opinión (dictamen) de un tercero independiente sobre su razonabilidad. Si la persona que dictamina se encarga de esta función por un tiempo prolongado, se corre el riesgo de que pierda objetividad e independencia al emitir su opinión.

Por lo anterior, se recomienda que, al menos cada cinco años, se cambie al

socio o persona física del despacho externo (independiente) que dictamine los estados financieros de la Sociedad, así como a los niveles gerenciales en su grupo de trabajo, con el fin de asegurar la objetividad en sus trabajos e informes.

Se sugiere establecer Lineamientos respecto a la rotación de los directivos específicos y la firma que realiza la auditoría externa, con el fin de garantizar la independencia de la auditoría.

#### **MEJOR PRÁCTICA 42. Recomendación sobre el comisario y el auditor externo**

Cuando la legislación aplicable contemple la figura del Comisario, éste es designado por la Asamblea de Socios o Accionistas y está encargado, entre otros aspectos, de revisar tanto la elaboración de los estados financieros como la aplicación de los Lineamientos contables, así como en general, vigilar la gestión, conducción y ejecución de los negocios, debiendo evaluar el funcionamiento y observancia del sistema de Control Interno, con base en los informes del órgano intermedio de auditoría y/o del responsable de la auditoría interna y de la contraloría interna, así como la suficiencia y razonabilidad de dicho sistema y examinar dentro de la esfera de sus funciones, las operaciones de la Sociedad y su documentación y registro.

Por otra parte, se sugiere que el auditor externo sea propuesto por el Órgano Intermedio de Auditoría o, en su defecto, por el Consejo de Administración de la Sociedad, para opinar sobre los estados financieros; y, aunque algunas de sus funciones son similares a las del Comisario, tienen diferentes propósitos, debiendo evitarse Conflictos de Interés pudiendo designarse a personas distintas para el desempeño de dichas funciones.

#### **MEJOR PRÁCTICA 43. Requerimientos del comisario**

Se recomienda que la persona designada como Comisario de la Sociedad, tenga los conocimientos y experiencia profesional en materia de generación de información financiera, normatividad contable y Control Interno que le permitan cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se recomienda que en el Informe Anual que presenta el Consejo de Administración se revele el perfil del Comisario.

Se recomienda que el Comisario sea una persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros de la Sociedad, quien, en su propósito de vigilar los negocios de la Sociedad, deberá: 1) evaluar el funcionamiento y observancia del sistema de Control Interno, con base en los informes del órgano intermedio de auditoría y/o del responsable de la auditoría interna y de la contraloría interna, así como la suficiencia y razonabilidad de dicho



sistema, y 2) examinar adicionalmente acorde a sus facultades, las operaciones de la Sociedad, su documentación y registro, así como cualquier evidencia comprobatoria que requiera al efecto.

### **4.3 INFORMACIÓN FINANCIERA**

Se recomienda que la información financiera que presenta el Director General al Consejo de Administración durante el año, cuente con una opinión acerca de los procesos de generación, reporte y revisión de dicha información, así como una declaración del responsable de la misma sobre su calidad y veracidad.

#### **MEJOR PRÁCTICA 44. Opinión sobre información financiera confiable**

Para garantizar que el Consejo de Administración tome decisiones con información financiera confiable, se recomienda que el órgano intermedio en materia de auditoría (en caso de existir) o un tercero independiente, lo apoye con una opinión acerca de dicha información. La información financiera deberá ser firmada por el Director General y el director responsable de su elaboración.

#### **MEJOR PRÁCTICA 45. Lineamientos y planes de trabajo de la auditoría interna**

Se sugiere que la Sociedad cuente con un área de auditoría interna que se caracterice por su independencia de la Dirección General, que reporte directamente al Consejo de Administración u órgano intermedio de Auditoría y que sus Lineamientos generales y planes de trabajo sean aprobados por dicho Consejo u órgano intermedio, ya que la auditoría interna constituye una herramienta valiosa para agregar valor y mejorar las operaciones de la Sociedad, aportando un enfoque sistemático para evaluar los procesos de riesgos, control y gobierno, pues le permite evaluar la información financiera y no financiera, su proceso de emisión, así como la efectividad de los controles internos necesarios para una operación ordenada y confiable.

#### **MEJOR PRÁCTICA 46. Aprobación sobre Lineamientos y criterios contables**

Se sugiere que se informe al Consejo de Administración y se sometan a su aprobación los Lineamientos y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera de la Sociedad, debiendo informarle también sobre su aplicación. Mantener un mismo Lineamiento contable asegura consistencia en la información financiera y facilita la formación de expectativas sobre el futuro de la Sociedad.

## **MEJOR PRÁCTICA 47. Cambios de Lineamientos y criterios contables**

Se recomienda que, cuando se decida cambiar un Lineamiento contable o añadir uno nuevo, o estos tengan cambios normativos, se informe oportunamente y con la debida explicación, a fin de que los usuarios puedan evaluar los efectos de dicho cambio. Los cambios en los Lineamientos y los criterios contables deben estar fundamentados para ser analizados por el órgano intermedio de Auditoría o el Consejo de Administración antes de que éste lo apruebe.

## **MEJOR PRÁCTICA 48. Mecanismos de aseguramiento de calidad de la información financiera y no financiera**

Con el propósito de promover confianza y certidumbre en la información proporcionada a los Socios o Accionistas, es importante que las bases de preparación de la información anual sean consistentes con las que se utilizaron durante el ejercicio.

Se recomienda que el Consejo de Administración apruebe los mecanismos que sean necesarios para asegurar la calidad de la información financiera y no financiera que se le presente; en caso de que ésta corresponda a períodos intermedios durante el ejercicio, se vigilará que se elabore con los mismos Lineamientos, criterios y prácticas con las que se prepara la información anual. En este proceso, podrá auxiliar quien desempeñe la función de auditoría interna, así como el Comisario y los auditores externos.

### **4.4 CONTROL INTERNO**

El Control Interno<sup>9</sup> constituye el mecanismo por el cual el Consejo de Administración se asegura que la Sociedad opera en un ambiente general de control y le da mayor certeza de la efectividad y eficiencia de la gestión.

## **MEJOR PRÁCTICA 49. Lineamientos generales de Control Interno**

Es importante que el Consejo de Administración tenga información de los procesos y controles bajo los cuales funciona la Sociedad, que sean ordenados y permitan un control adecuado de las operaciones. Para cumplir con lo anterior, los reportes emitidos por quien desempeñe la función de auditoría interna o por los auditores externos, servirán de apoyo para verificar la efectividad de los sistemas de control.

.....  
<sup>9</sup> Se entiende por Control Interno el proceso que ejecuta la administración para evaluar operaciones específicas y que se diseña para proveer una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de las mismas, 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, así como la vigilancia.

Se sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración los Lineamientos y metodología generales de Control Interno y, en su caso, las revisiones al mismo.

#### **MEJOR PRÁCTICA 50. Apoyo al Consejo para el Control Interno y la emisión de información financiera y no financiera**

Se sugiere que el órgano intermedio que en su caso exista, apoye al Consejo de Administración para asegurar la efectividad del Control Interno, así como del proceso de emisión de la información financiera y no financiera.

#### **MEJOR PRÁCTICA 51. Evaluación de efectividad del Control Interno**

Se sugiere que quien desempeñe la función de auditoría interna, los auditores externos y, en su caso, el Comisario, evalúen, conforme a su programa normal de trabajo, la efectividad del Control Interno, así como la calidad y transparencia del proceso de emisión de la información financiera y no financiera, y que se comenten con ellos los resultados señalados en la carta de observaciones<sup>10</sup>.

### **4.5 PARTES RELACIONADAS**

Durante el funcionamiento ordinario de la Sociedad, es común que se presenten operaciones con Partes Relacionadas (sociedades del mismo grupo empresarial, asociadas, Socios o Accionistas, Consejeros, Director General y ejecutivos de alto nivel), las cuales se recomienda que sean analizadas y comparadas con los Lineamientos establecidos para asegurar su adecuada revelación y transparencia e identificar aquellas situaciones que pudiesen derivar en un Conflicto de Interés. Asimismo, evaluar que las condiciones bajo las cuales se realizan sean en condiciones de mercado, justas para la Sociedad y se lleven a cabo tal y como fueron convenidas.

#### **MEJOR PRÁCTICA 52. Apoyo al Consejo en materia de operaciones con Partes Relacionadas**

Se sugiere que el órgano intermedio que en su caso exista, apoye al Consejo de Administración en el establecimiento de Lineamientos, así como en el análisis de la operación, del proceso de aprobación y de las condiciones de contratación, de las operaciones con Partes Relacionadas identificando,

.....  
<sup>10</sup> Se entiende por carta de observaciones, el 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.

previniendo y, en su caso, gestionando los posibles Conflictos de Interés que existan.

De igual manera, se recomienda contar con la opinión de expertos independientes, en los casos que se juzgue conveniente.

### **MEJOR PRÁCTICA 53. Aprobación de operaciones con Partes Relacionadas**

Se recomienda que el órgano intermedio que en su caso exista, apoye al Consejo de Administración en el análisis de las propuestas para realizar operaciones con Partes Relacionadas fuera del giro habitual de la Sociedad que, en su caso, le presente el Director General. Se recomienda que cuando dichas operaciones lleguen a representar más del 10% de los activos consolidados de la Sociedad, se presenten a la aprobación de la Asamblea de Socios o Accionistas.

## **4.6 REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES**

La Comisión recomienda que la Sociedad cuente con un mecanismo que le permita al Consejo de Administración estar informado sobre el cumplimiento de todas las disposiciones legales, convencionales, estándares y Lineamientos a que está sujeta la Sociedad. También, de acuerdo con las características, tamaño y necesidades de la Sociedad, se recomienda evaluar la conveniencia de contar con una persona o área encargada de la función de cumplimiento y contraloría.

La Comisión recomienda que las Sociedades contemplen dentro de sus Planes o Programas de Cumplimiento Empresarial, cualesquiera regulaciones en materia de factores de riesgo incluido el psicosocial, así como evaluaciones del entorno organizacional.

### **MEJOR PRÁCTICA 54. Mecanismos que permitan determinar el cumplimiento de disposiciones legales, estándares y Lineamientos**

Se recomienda que se asegure la existencia de mecanismos, procesos y controles que permitan determinar si la Sociedad cumple debidamente con todas las disposiciones legales estándares y Lineamientos a que está sujeta la Sociedad. Se recomienda que cuente con un Plan o Programa de Cumplimiento Empresarial integral, el cual podrá considerar la identificación y

mitigación de riesgos, el cumplimiento de reglamentos internos de la Sociedad, entre otros. Lo anterior, siempre adecuado a las características, necesidades, giro y tamaño de la Sociedad.

Se recomienda contar con una persona o área encargada de la función de cumplimiento y contraloría, la cual debe tener independencia de las áreas de negocio y facultad de reportar incidencias al Comité de Auditoría o al Consejo de Administración, según sea el caso.



# 05 FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN



Conforme su tamaño, momento y características lo amerite, se sugiere crear un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la ejecución de sus funciones en materia de evaluación y compensación del Director General y de los directivos de alto nivel de la Sociedad.

La Comisión recomienda que las propuestas del Director General en la materia deberán ser llevadas, en su caso, al órgano intermedio encargado, para su revisión y emisión de recomendaciones para el Consejo de Administración, quien tomará las decisiones correspondientes. Es conveniente que el sistema de evaluación y compensación sea revelado en el informe anual del Consejo de Administración y su operación se lleve a cabo en forma transparente para incrementar la confianza de los Socios o Accionistas.

Con objeto de que los procesos de sucesión del Director General y de los directivos de alto nivel y puestos clave sean ordenados, estables y no afecten la marcha y la permanencia en el tiempo de la Sociedad, la Comisión recomienda que ésta cuente con un Plan Formal de Sucesión.

## **5.1 FUNCIONES GENÉRICAS**

Las funciones siguientes están encaminadas a que la Sociedad cuente con Lineamientos de evaluación de desempeño y una compensación transparente y, en el mejor interés de la Sociedad, que le permitan ser competitiva con un enfoque integral para que sea permanente en el tiempo.

En virtud de lo anterior, la Comisión recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

### **MEJOR PRÁCTICA 55. Funciones del órgano intermedio de evaluación y compensación**

Se recomienda que el órgano intermedio que en su caso se integre para estos efectos, cumpla con las siguientes funciones:

1. Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los directivos de alto nivel.
2. Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación del desempeño y compensación del Director General y de los directivos de alto nivel.
3. Proponer al Consejo de Administración para aprobación, la remuneración integral del Director General y funcionarios de alto nivel.
4. Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la Sociedad, del Director General y los

- directivos de alto nivel.
5. Asegurar que el talento y la estructura de la organización estén alineados al plan estratégico aprobado por el Consejo de Administración.
  6. Recomendar los criterios para definir el perfil, así como la designación, evaluación del desempeño y compensación de los Consejeros.
  7. Analizar y proponer al Consejo de Administración la aprobación del Sistema Formal de Sucesión del Director General y los directivos de alto nivel, así como verificar su funcionamiento.
  8. Gestionar la búsqueda para cumplir el plan de sucesión, en el caso de sucesión del Director General para proponer al Consejo a quien ocupe la posición.
  9. Llevar a cabo la evaluación del Consejo y de los Consejeros.
  10. Encargarse del proceso de renovación del Consejo buscando que sea diverso en cuanto a formación, capacidades y perspectivas.
  11. Promover un buen comportamiento de los Consejeros y una cultura adecuada que promueva un buen Gobierno Corporativo.

### **MEJOR PRÁCTICA 56. Prevención de Conflictos de Interés en materia de evaluación y compensación**

Se recomienda que el Director General y los directivos de alto nivel se abstengan de participar en la deliberación de los asuntos en los que pudiera existir Conflicto de Interés de los mencionados en cualesquiera de los numerales de la Mejor Práctica anterior.

## **5.2 REGLAS DE OPERACIÓN**

Se debe asistir al Consejo de Administración en la evaluación de los Lineamientos para la determinación de las remuneraciones y prestaciones del Director General y de los directivos de alto nivel de la Sociedad. Es importante que dichos Lineamientos consideren aspectos tales como los objetivos previamente fijados, las métricas para el desempeño colectivo e individual y su contribución a los resultados de la Sociedad. La Comisión recomienda que los Lineamientos de remuneración integral que apruebe el Consejo de Administración sean reveladas en el Informe Anual a los Socios o Accionistas.

### **MEJOR PRÁCTICA 57. Lineamientos de remuneración para directivos de alto nivel**

Se recomienda que los Lineamientos para la determinación de las remuneraciones del Director General y los directivos de alto nivel sean razonables, con base en la práctica de mercado y consideren aspectos relacionados con sus funciones, el alcance de sus objetivos, la evaluación de su



desempeño, su contribución a los resultados, que estén alineados al plan estratégico de la Sociedad y alineados con el nivel de compensaciones que se paga en el mercado.

Se sugiere que la remuneración del Director General la determine el Consejo de Administración.

### **MEJOR PRÁCTICA 58. Divulgación de información sobre remuneración de directivos de alto nivel**

Se sugiere que, en el informe anual presentado por el Consejo de Administración a la Asamblea de Socios o Accionistas, se revelen los Lineamientos utilizados y los componentes que integran los paquetes de remuneración total del Director General y de los directivos de alto nivel de la Sociedad, sin que de ninguna forma se revele información que sea considerada como datos personales o datos personales sensibles.

Es importante que se auxilie al Consejo de Administración para establecer una remuneración justa y en línea con el mercado, al Director General y a los directivos de alto nivel.

### **MEJOR PRÁCTICA 59. Apoyo al Consejo en materia de contratación de directivos de alto nivel**

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración mediante la revisión previa de las condiciones de contratación del Director General y de los directivos de alto nivel, a fin de asegurar que los pagos por su probable separación del cargo en la Sociedad sean razonables y se apeguen a los Lineamientos establecidos por el Consejo de Administración y la regulación aplicable.

### **MEJOR PRÁCTICA 60. Plan Formal de sucesión**

La estabilidad y permanencia de la Sociedad en el largo plazo es importante para preservar la inversión de los Socios o Accionistas, por lo cual es necesario auxiliar al Consejo de Administración para asegurar que la Sociedad cuente con un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los directivos de alto nivel, alineado con el plan estratégico, con objeto de que el proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.

Se recomienda que, cuando exista, este órgano intermedio sea el responsable de llevar a cabo el proceso de sucesión del Director General.



# 06 FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

---

Se podrá crear un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de finanzas y planeación o asignar las funciones a un órgano intermedio existente y que se asegure de que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.

Es importante que exista un sistema de planeación estratégica a mediano y largo plazo, que sea congruente con el rumbo definido por el Consejo de Administración, así como las acciones a seguir para preservar la red de valor de la Sociedad.

El órgano intermedio que, en su caso, lleve a cabo esta función, también apoyará al Consejo en el análisis de los Lineamientos de inversión y financiamiento, así como de las premisas para la elaboración del presupuesto anual y su sistema de control.

Es importante considerar que, para delimitar las responsabilidades, la función del órgano intermedio es analizar las propuestas del Director General en estos asuntos y emitir sus recomendaciones al Consejo de Administración.

La Comisión recomienda que se integren plenamente dichas cuestiones a sus consideraciones estratégicas y a sus procesos de toma de decisiones y actuación.

## **6.1 FUNCIONES GENÉRICAS**

Las funciones siguientes van encaminadas a apoyar al Consejo de Administración en la validación de Lineamientos que presente el Director General relacionados, entre otros, con el plan estratégico, las inversiones, el financiamiento y el presupuesto anual.

En virtud de lo anterior, la Comisión recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

### **MEJOR PRÁCTICA 61. Funciones del órgano intermedio de Finanzas y Planeación**

Se recomienda que el órgano intermedio que en su caso se integre para estos efectos, cumpla con las siguientes funciones:

1. Apoyar en la instrumentación de la estrategia que aprobó el Consejo de Administración para asegurar la estabilidad y permanencia de la Sociedad en el tiempo.

2. Implementar los Lineamientos generales que presente el Director General para la determinación del plan estratégico de la Sociedad.
3. Asegurar que el plan estratégico contemple la generación de valor económico, social y ambiental.
4. Asegurar que se asignen recursos suficientes para ejecutar el plan estratégico establecido por el Consejo de Administración.
5. Evaluar los Lineamientos de inversión y de financiamiento, (incluyendo inversiones y financiamientos sostenibles)<sup>11</sup> de la Sociedad propuestas por el Director General y emitir sus recomendaciones al Consejo de Administración.
6. Emitir recomendaciones al Consejo de Administración sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director General y dar seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.

## 6.2 REGLAS DE OPERACIÓN

La definición del rumbo a largo plazo es un elemento necesario para elaborar el plan estratégico, mismo que deberá establecer los objetivos y las distintas actividades de la Sociedad, así como asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo en beneficio de los Socios o Accionistas.

### **MEJOR PRÁCTICA 62. Definición del rumbo estratégico a largo plazo y objetivos de la Sociedad**

Se recomienda que el Consejo de Administración dedique espacio al menos en una de las sesiones del año, o en su caso en alguna adicional, para la definición o actualización del rumbo estratégico a largo plazo de la Sociedad, para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo. Dentro de la planeación estratégica y toma de decisiones, se sugiere considerar los ámbitos temáticos establecidos en las Líneas Directrices de la OCDE y otros documentos publicados por dicha organización, así como en el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE, además de los impactos típicos del sector empresarial en materia ambiental, social y de gobernanza.

La planeación estratégica es necesaria para dar forma al rumbo a largo plazo marcado por el Consejo de Administración, definir los objetivos a alcanzar, establecer los planes que lleven a la consecución de dichos objetivos y lograr la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la Sociedad.

---

<sup>11</sup> La inversión sostenible es la práctica de seleccionar y administrar inversiones considerando criterios ambientales, sociales y de gobernanza. El financiamiento sostenible, por otro lado, implica proveer recursos financieros a proyectos y actividades que promueven el Desarrollo Sostenible, generando beneficios tanto para el medio ambiente como para la sociedad.

### **MEJOR PRÁCTICA 63. Revisión del plan estratégico**

Se recomienda que el órgano intermedio, que en su caso exista, apoye al Consejo de Administración en la revisión del plan estratégico que le presente el Director General. Una vez revisado, se debe someter a la aprobación del Consejo.

### **MEJOR PRÁCTICA 64. Análisis de Lineamientos para el manejo de la tesorería interna**

Se recomienda que el órgano intermedio, al que en su caso se integre o se le asigne la función, apoye al Consejo de Administración en el análisis de los Lineamientos que le presente a su aprobación el Director General, para el manejo de la tesorería, para la contratación de productos financieros derivados, para la inversión en activos y para la contratación de pasivos de cualquier naturaleza, asegurando su alineación con el plan estratégico y que correspondan al giro normal de la Sociedad.

### **MEJOR PRÁCTICA 65. Revisión del Presupuesto Anual**

El presupuesto es una herramienta importante para el control y la evaluación de la gestión de la Sociedad. Se sugiere que el órgano intermedio, en caso de existir, haga una revisión de las premisas para su elaboración.

En la revisión, se debe considerar que el presupuesto esté alineado con el plan estratégico y que se esté dotando a la Sociedad con recursos suficientes para su instrumentación.

Se sugiere que el órgano intermedio presente al Consejo el presupuesto con su recomendación para su aprobación.



# 07 **FUNCIÓN DE RIESGO Y CUMPLIMIENTO**

---

En atención a las características de la Sociedad, se podrá crear un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de riesgo y cumplimiento, o asignar las funciones a un órgano existente, y que así se asegure que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes. El Consejo de Administración debe garantizar la independencia de la Operación de la Sociedad y de esta función.

La Comisión considera que la estabilidad y permanencia en el tiempo de la Sociedad son elementos básicos para la conservación del patrimonio de los Socios o Accionistas.

Es importante que existan mecanismos para la identificación, prevención, detección y mitigación de los riesgos, así como para el cumplimiento de todas las disposiciones legales, convencionales, estándares y Lineamientos a que está sujeta la Sociedad.

El órgano intermedio, que en su caso se integre y lleve a cabo esta función, apoyará al Consejo de Administración en el análisis de los mecanismos y controles implementados por el Director General para la identificación, administración, control, mitigación y revelación de los riesgos a que está sujeta la Sociedad, incluyendo diversos medios, entre ellos, el uso e implementación de Planes o Programas de Cumplimiento.

El Consejo de Administración dará seguimiento permanente a los riesgos estratégicos identificados, así como a los hallazgos y planes de remediación correspondientes y el Director General al resto de los riesgos relacionados con la Operación de la Sociedad.

De igual forma, el Consejo de Administración asegurará el buen funcionamiento de los procesos y controles, planes o programas establecidos para el cumplimiento de todas las disposiciones legales, convencionales, estándares y Lineamientos a que está sujeta la Sociedad.

## **7.1 FUNCIONES GENÉRICAS**

Las funciones siguientes van encaminadas a apoyar al Consejo de Administración en el seguimiento de los riesgos estratégicos y las disposiciones legales que debe cumplir la Sociedad.

En virtud de lo anterior, se recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

## **MEJOR PRÁCTICA 66. Funciones del órgano intermedio encargado de cuestiones de riesgo y cumplimiento**

Se recomienda que el órgano intermedio que en su caso se integre, cumpla con las siguientes funciones:

1. Evaluar los mecanismos que presente el Director General para la identificación, análisis, administración, mitigación, control y revelación de los riesgos estratégicos a que esté sujeta la Sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.
2. Evaluar los mecanismos que presente el Director General para la identificación, análisis, administración, mitigación, control y revelación de los Impactos Sociales y Ambientales (incluyendo los Riesgos físicos y Riesgos de transición por cambio climático) que la Sociedad pueda generar, y dar su opinión al Consejo de Administración.
3. Asegurarse que se identifiquen los riesgos por el Director General y que se establezcan niveles de apetito para cada riesgo identificado, dando seguimiento puntual a los planes de remediación respectivos.
4. Vigilar que el Director General, con apoyo de las distintas áreas del negocio, defina los riesgos estratégicos a los que dará seguimiento el Consejo de Administración.
5. Vigilar que el Director General, con apoyo de las distintas áreas del negocio, defina los riesgos financieros y de la operación a los que ésta dará seguimiento.
6. Dar seguimiento a la creación de taxonomías de riesgos bien delimitadas, procesos periódicos de evaluación y procesos robustos de escalamiento, vigilando que se asignen compromisos para los niveles jerárquicos más altos, a fin de establecer una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas.
7. Evaluar los criterios que presente el Director General para la administración y revelación de los riesgos a que está sujeta la Sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.
8. Conocer las disposiciones legales a que está sujeta la Sociedad, asegurarse de que cada área del negocio las conozca e implemente procesos para su cumplimiento, dando seguimiento estricto a su cumplimiento.
9. Vigilar que se elaboren e implementen Planes o Programas de Cumplimiento Empresarial.
10. Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, el Código de Ética, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.
11. Asegurar el adecuado funcionamiento del sistema de información de



- hechos indebidos y de la protección de los informantes.
12. Conocer los asuntos legales pendientes y dar su opinión al Consejo de Administración.
  13. Evaluar el manual o política de administración de riesgos, así como las matrices de riesgos y controles.

## **7.2 REGLAS DE OPERACIÓN**

Con el fin de apoyar al Consejo de Administración en su toma de decisiones, se recomienda que éste reciba opiniones acerca de los diferentes temas que componen la función de riesgos y cumplimiento, así como que se le recomienden las prioridades que debe asignar.

Por la incertidumbre que existe y el impacto que pueden tener en la conservación del valor, en la preservación de la fuente de riqueza y empleo, y en la permanencia en el tiempo y Sostenibilidad de la Sociedad, la Comisión recomienda que, bajo la responsabilidad y guía del Director General, se cuente con procesos claros para identificar, prevenir, detectar y mitigar, entre otros, los siguientes riesgos:

1. Ataques cibernéticos y robo de información. Ciberseguridad.
2. Mal uso del teléfono, del internet, de las redes privadas y de las redes sociales dentro de las instalaciones de la Sociedad.
3. No tener un plan de continuidad del negocio, manejo de situaciones de crisis y la recuperación de información en caso de necesidad.
4. Efectos negativos de los cambios económicos y regulatorios del país y del extranjero.
5. Disrupciones en el modelo de negocio.
6. Cambio climático y sus efectos en la operación, incluyendo en la cadena de suministro.
7. Movimientos geopolíticos, sociales y migratorios.
8. Efectos en la reputación y la confianza en la marca.
9. Ausencia de innovación y desarrollo de nuevos negocios.
10. Ausencia de prácticas que promuevan la prevención de la corrupción y el fraude.
11. Ausencia de un plan formal de sucesión en la Sociedad.
12. Ausencia de un Plan o Programa de Cumplimiento Empresarial.
13. Ausencia de análisis de factores de riesgo psicosocial, así como de evaluaciones del entorno organizacional.

14. Impactos Sociales y Ambientales negativos que las actividades de la Sociedad generen o a los que contribuyan.
15. Carencia de viabilidad económica.
16. Incumplimientos normativos de impacto relevante a la Sociedad.
17. Incumplimientos relacionados con temas éticos o de integridad.

La identificación, cuantificación y administración de los riesgos es importante para guiar las distintas actividades de la Sociedad, asegurando su estabilidad y permanencia en el tiempo en beneficio de los Socios o Accionistas.

### **MEJOR PRÁCTICA 67. Evaluación de riesgos**

Se recomienda que el Consejo de Administración dedique espacio, al menos en una de las sesiones del año, a evaluar los riesgos, para asegurar la estabilidad y permanencia en el tiempo de la Sociedad.

### **MEJOR PRÁCTICA 68. Mitigación de riesgos**

Se recomienda que el órgano intermedio, en caso de existir, apoye al Consejo de Administración en el seguimiento de la mitigación de los riesgos estratégicos que se hayan identificado.

### **MEJOR PRÁCTICA 69. Evaluación de mecanismos para la identificación, análisis, administración, monitoreo y control de riesgos**

Los riesgos a que está sujeta la Sociedad juegan un papel fundamental en su estabilidad y permanencia, a tal grado que pueden poner en peligro la inversión de los Socios o Accionistas y las fuentes de empleo, por lo que se recomienda que el órgano intermedio, en caso de existir, auxilie al Consejo de Administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, valoración, administración, monitoreo y control de los riesgos a los que esté sujeta la Sociedad, así como de los criterios para su revelación que le presente a su aprobación el Director General.

### **MEJOR PRÁCTICA 70. Informe sobre la administración de riesgos**

Se recomienda que el Director General informe, en cada una de las sesiones del año al Consejo de Administración, sobre los riesgos estratégicos que se han identificado, el impacto cuantitativo y cualitativo que pueden tener en la Sociedad y las medidas que se están tomando para gestionarlos, incluyendo la situación que guarda la administración respecto de cada uno de los riesgos identificados.

## **MEJOR PRÁCTICA 71. Informe del cumplimiento a disposiciones legales**

Un programa de cumplimiento es de vital importancia para las Sociedades, ya que ayuda a garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, estándares y Lineamientos a las que está sujeta una Sociedad. Proporciona un marco estructurado para identificar, prevenir y abordar riesgos legales y éticos, promoviendo así la transparencia, la responsabilidad y la integridad en todas las operaciones de la Sociedad.

Se recomienda que periódicamente se realice una revisión y se emita un informe actualizado y detallado del estado que guarda el cumplimiento de todas las disposiciones legales a que está sujeta la Sociedad y se le presente, cuando menos una vez al año, al Consejo de Administración. Con este mecanismo se reduce la posibilidad de ocurrencia de algún evento o contingencia que pongan en riesgo a la Sociedad o que implique costos no previstos y proporcione a los Socios o Accionistas certidumbre sobre la situación legal de la Sociedad.

## **MEJOR PRÁCTICA 72. Informe sobre litigios legales pendientes**

Se recomienda que, cuando menos una vez al año, se presente al Consejo de Administración la información necesaria para que esté enterado sobre todos los litigios legales relevantes que estén pendientes de solución cuantificando el posible riesgo e impacto para la Sociedad.

## **MEJOR PRÁCTICA 73. Riesgos en relación con la ciberseguridad**

Para proteger toda la información de una organización, es necesario aplicar los principios de la seguridad informática: confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad. De esta forma se asegura la protección ante cualquier tipo de ciberataque.

Se recomienda implementar en la Sociedad un marco de ciberseguridad, es decir un conjunto de Lineamientos, prácticas y procedimientos para gestionar los riesgos de seguridad, mitigar posibles vulnerabilidades, reportar incidentes ocurridos, según sea requerido, y mejorar la defensa digital general. Este marco es la guía para que la Sociedad proteja sus activos de las amenazas cibernéticas mediante la identificación, evaluación y gestión de riesgos que podrían provocar filtraciones de datos, interrupciones del sistema u otras afectaciones.

Los marcos de ciberseguridad ayudan a la Sociedad a mantener una estrategia de seguridad eficaz que satisfaga las necesidades específicas de su entorno. Mediante la evaluación de las prácticas de seguridad actuales y la identificación de brechas en la protección, estos marcos ayudan a los equipos de ciberseguridad a implementar salvaguardas adecuadas para proteger los activos críticos de la Sociedad.

Existen diversos marcos y soluciones de seguridad internacionales que la Sociedad puede adoptar dependiendo de la industria, la escala y el alcance de sus operaciones.

Se recomienda tener un protocolo de actuación en caso de algún incidente de ciberseguridad que incluya aspectos como informar al Consejo, mecanismos de comunicación a clientes, proveedores y otros afectados, esquemas y mecanismos de negociación, proceso de restablecimiento, entre otros.

### **MEJOR PRÁCTICA 74. Protección y gestión de datos personales**

Se recomienda que, como parte de las funciones del órgano intermedio, que en su caso se integre, implemente un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales que considere el tipo y objetivos de la organización para la protección de los datos personales, que llegue a recabar y tratar la Sociedad de manera legítima, controlada e informada, a efecto de garantizar la protección de datos personales contra el daño, pérdida, alteración, destrucción o el uso, acceso o tratamiento no autorizado y, por tanto, garantizar igualmente la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas.

La implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales debe considerar cuando menos las siguientes acciones:

1. Establecer el alcance y los objetivos de la gestión de los datos personales;
2. Elaborar Lineamientos de gestión de datos personales;
3. Establecer las funciones y obligaciones de quienes tratan los datos personales;
4. Elaborar un inventario de datos personales;
5. Analizar los riesgos a los que están sujetos los datos personales;
6. Identificar las medidas de seguridad y realizar el análisis de brecha;
7. Implementar las medidas de seguridad aplicables a los datos personales;
8. Llevar a cabo revisiones y auditorías de los factores de riesgo; y
9. Llevar a cabo un plan de mejora continua y capacitación para los trabajadores de la Sociedad.



# 08 FUNCIÓN DE SOSTENIBILIDAD



Por su trascendencia, la Sostenibilidad debe formar parte de la agenda del Consejo de Administración de manera permanente, ya que el rumbo estratégico que este órgano determine deberá de mantener una perspectiva de generación de valor de largo plazo.

Dependiendo del tamaño y del grado de madurez de la Sociedad, se sugiere crear un órgano intermedio de Sostenibilidad que apoye al Consejo de Administración en sus labores relacionadas con la función de Sostenibilidad, y que el órgano intermedio, que en su caso se cree para estos efectos, se asegure que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes. En caso de no integrarse dicho órgano intermedio, se recomienda incorporar a un miembro con conocimientos y experiencia en la materia o, incluso, delegar la función a otro órgano intermedio.

La Comisión considera que la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la Sociedad son pilares fundamentales para la creación de valor de largo plazo tanto para los Socios o Accionistas como para las Partes Interesadas. Esto requiere una especial atención a los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo de la Sociedad. Por ello, es importante que, una vez definida la estrategia general de la Sociedad, se identifiquen también los riesgos y oportunidades en materia de Sostenibilidad y sean considerados en el modelo y actividades del negocio, a través de prácticas que procuren la creación de Valor Sostenible.

En caso de que la Sociedad haya optado por crear el órgano intermedio encargado de la Función de Sostenibilidad para apoyar al Consejo de Administración en dicha función, éste último se encargará de su incorporación en la estrategia general enfocada en el Desarrollo Sostenible, así como en el seguimiento de su implementación por parte de la Operación de la Sociedad.

Se deberá promover que en la toma de decisiones se consideren los elementos que conforman el ámbito material de la Conducta Empresarial Responsable, establecidos por la OCDE.

## **8.1 FUNCIONES GENÉRICAS**

Es responsabilidad del Consejo de Administración y del órgano intermedio, en su caso, garantizar una comunicación efectiva entre la Sociedad, los Socios o Accionistas y las Partes Interesadas. La finalidad de presentar un Informe Anual a la Asamblea de Socios o Accionistas es mostrar la posición financiera

que guarda la Sociedad, así como los planes y actividades que ha realizado y las que pretende llevar a cabo. Con el fin de enriquecer la información generada por la Sociedad, resulta recomendable que los Socios o Accionistas tengan acceso a información relativa a las actividades de los órganos intermedios, en caso de existir, y los reportes sobre los objetivos, resultados y hallazgos de riesgos relacionados con la Operación de la Sociedad y la implementación de una cultura de Conducta Empresarial Responsable que considere, tanto las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como el respeto a los derechos humanos. Se sugiere que lo anterior se atienda en un informe correspondiente.

Las funciones en esta materia van encaminadas a:

1. Asesorar y apoyar al Consejo de Administración en la integración de prácticas sostenibles en todas las operaciones de la Sociedad.
2. Identificar, evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades estratégicos relacionados con la Sostenibilidad, que puedan afectar a la Sociedad.
3. Analizar los Impactos Sociales y Ambientales, así como de gobernanza que podrían surgir, tanto interna como externamente, así como desarrollar estrategias para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades para mejorar el desempeño sostenible de la organización.
4. Monitorear la evolución de los marcos regulatorios y las tendencias en el mercado en materia de Sostenibilidad para adoptar proactivamente los Lineamientos de la Sociedad en la materia.

Se actúa como un puente entre la Sostenibilidad y la estrategia financiera y operativa de la empresa, garantizando que la organización opere de una manera que respalde y promueva la creación de Valor Sostenible a lo largo del tiempo.

En virtud de lo anterior, se recomienda la adopción de las siguientes Mejores Prácticas:

### **MEJOR PRÁCTICA 75. Funciones del órgano intermedio o responsable de la función de Sostenibilidad**

Se recomienda que el órgano intermedio que en su caso se integre, o bien, el responsable de Sostenibilidad del Consejo de Administración cumpla con las siguientes funciones:

1. Asegurar que la estrategia de la Sociedad incluya objetivos sostenibles,

- identificando riesgos y oportunidades asociados, considerando los resultados positivos o negativos que la Sociedad pudiera generar en las Partes Interesadas y apoyando al Consejo de Administración en la evaluación de dicha estrategia.
2. Asesorar al Consejo de Administración en la evaluación del cumplimiento de aquellas disposiciones legales, estándares y Lineamientos que formen parte de la estrategia de Sostenibilidad.
  3. Revisar los resultados de identificación y seguimiento de los impactos positivos y negativos, reales y potenciales de las actividades de negocio de la Sociedad en materia de Sostenibilidad. En particular, dar seguimiento a aquellos que se identifiquen como materiales.
  4. Facilitar y supervisar el proceso de participación con Partes Interesadas para entender y balancear sus necesidades y expectativas legítimas en materia de Sostenibilidad.
  5. Identificar y proponer al Consejo de Administración la adopción de estándares reconocidos que promuevan la gestión y divulgación de los Impactos Sociales y Ambientales, así como de gobernanza y financieros de la Sociedad, siempre y cuando se considere necesario y oportuno, de acuerdo con la industria y el tamaño de la empresa.
  6. Desarrollar y proponer al Consejo de Administración Lineamientos que promuevan la Sostenibilidad del negocio, a través de la implementación adecuada de la estrategia en aspectos ambientales, sociales y de buen Gobierno Corporativo.
  7. Asesorar al Consejo de Administración en la identificación de riesgos relacionados con la Sostenibilidad, identificando amenazas y oportunidades, asesorándolo en el desarrollo de estrategias de mitigación y adaptación para abordarlos de manera efectiva, asegurando que se integren en el proceso general de gestión de riesgos.
  8. Apoyar al Consejo de Administración en la dirección y definición de Lineamientos para la elaboración de Informes de Sostenibilidad, así como en su caso, la integración y conectividad con la información financiera, siempre que la Sociedad se encuentre en el nivel de madurez adecuado para la elaboración de los mismos, de conformidad con lo establecido en los numerales siguientes.
  9. Establecer alianzas estratégicas con Partes Interesadas para colaborar en proyectos conjuntos, compartir mejores prácticas y promover la Sostenibilidad para mejorar la forma en que la Sociedad crea, conserva y distribuye el valor, basándose en principios de Sostenibilidad.
  10. Desarrollar programas de sensibilización y familiarización para todos los integrantes de la Sociedad, con el fin de fomentar una cultura de Sostenibilidad, promoviendo la responsabilidad individual y colectiva en la toma de decisiones.



11. Vigilar que en la ejecución de la agenda tanto de la Asamblea de Socios o Accionistas y del Consejo de Administración, así como de los demás órganos tomadores de decisiones o de liderazgo, se contemple la Sostenibilidad.
12. Realizar análisis periódicos sobre la vigencia y adopción de los objetivos de Sostenibilidad en la estrategia, modelo de negocios y asignación de recursos de la Sociedad.
13. Reconocer los impactos relevantes negativos definiendo las actividades de remediación y cambio de prácticas para no seguir generando dichos impactos.
14. Propiciar que en los procesos de Auditoría Interna y Control Interno se obtenga y valore información, a fin de identificar y valorar el desempeño empresarial frente a riesgos e Impactos Sociales y Ambientales.
15. Comunicar al Consejo de Administración su opinión sobre la eficacia de las actividades de mitigación o eliminación de Impactos Sociales y Ambientales.

## **8.2 REGLAS DE OPERACIÓN**

La colaboración del órgano intermedio (en caso de estar constituido) o del responsable de la función de Sostenibilidad de una Sociedad, con otros órganos intermedios, la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración son cruciales para lograr el cumplimiento efectivo de la estrategia y alcanzar la generación de valor a largo plazo. Esta colaboración permite alinear los esfuerzos y garantizar la integración de la Sostenibilidad en todas las áreas de la Sociedad.

Al trabajar en conjunto, se pueden establecer metas y objetivos claros en materia de Sostenibilidad, así como desarrollar Lineamientos y prácticas que la promuevan.

### **MEJOR PRÁCTICA 76. Promoción de la integración de la visión de Sostenibilidad en la estrategia de negocio**

Se recomienda elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración una estrategia que considere la incorporación de personas responsables de su cumplimiento, administración de riesgos, así como de objetivos y métricas en cuanto a la gestión de los impactos relevantes (materiales), tanto ambientales y sociales como financieros, dentro de su industria, contemplando la comunicación con las Partes Interesadas.

## **MEJOR PRÁCTICA 77. Cumplimiento, monitoreo y medición de la estrategia de Sostenibilidad**

Se recomienda implementar un sistema para cumplir, monitorear y medir la efectividad de la estrategia de negocio con visión de Sostenibilidad que incluya indicadores clave de desempeño e indicadores claves de riesgo, relacionados con la materialidad financiera, ambiental, social y de Gobierno Corporativo, para medir el progreso hacia objetivos estratégicos.

Es importante que se incluyan criterios, métricas y planes de sostenibilidad y derechos humanos cuya contribución positiva tengan un impacto en la permanencia y en la rentabilidad de la Sociedad.

## **MEJOR PRÁCTICA 78. Implementación de un sistema de comunicación con Partes Interesadas**

Se recomienda contar con un sistema de comunicación de la información de Sostenibilidad hacia el interior y al exterior de la Sociedad, con el fin de mantener una relación abierta y transparente con las Partes Interesadas. Dependiendo del nivel de madurez de la Sociedad, de la industria en la que se encuentre, y si así lo considera necesario, se recomienda hacer un Informe de Sostenibilidad.

Un Informe de Sostenibilidad es el resultado de un proceso de análisis que proporciona información transparente y detallada sobre el Gobierno Corporativo de una empresa y sobre el desempeño Ambiental y Social de la Sociedad, pudiendo tomar como referencia guías metodológicas reconocidas a nivel nacional o internacional, de acuerdo con el grado de madurez y las circunstancias específicas de la propia Sociedad.

De igual manera, se recomienda incorporar progresivamente y en función de las necesidades de cada empresa, una evaluación externa y objetiva de los temas relacionados con la sostenibilidad de la Sociedad.

## **MEJOR PRÁCTICA 79. Contenido de los Informes de Sostenibilidad**

Se recomienda que los Informes de Sostenibilidad reflejen las acciones, Lineamientos o estándares adoptados por el Consejo de Administración, así como los objetivos o estándares de medición de los resultados obtenidos.

Se recomienda que el Informe de Sostenibilidad contenga información material, coherente, fiable y comparable en forma retrospectiva, para que los distintos usuarios de la información puedan tomar decisiones informadas en

relación con la Sociedad. Se recomienda también, que, en la preparación del Informe de Sostenibilidad, se tome en cuenta la normatividad que le aplique, ya sea local o internacionalmente.

### **MEJOR PRÁCTICA 80. Publicación de un Informe de Sostenibilidad**

Solo en caso de que la Sociedad lo considere conveniente, y de conformidad con su madurez institucional, se recomienda publicar un Informe de Sostenibilidad, al menos anualmente, el cual puede integrarse con el informe financiero, basado en las más recientes Normas de Información Financiera relacionadas con la Sostenibilidad.



# 09 EMPRESAS FAMILIARES



Dado que las empresas familiares constituyen la mayoría del ecosistema empresarial mexicano y son muy importantes, entre otras razones, por la generación de empleos y la contribución al crecimiento económico del país, la Comisión considera necesario contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo específicas para este segmento de empresas que sirvan de guía a los propietarios y a la propia Sociedad, ayudando a tener una sana gobernanza y armonía entre los distintos participantes, tanto del lado de la familia como de la empresa.

Este capítulo fue creado para las empresas familiares, se sugiere su estudio en adición y en conjunto con el resto de las recomendaciones contenidas en este Código para que las empresas familiares, de acuerdo con su nivel de madurez, implementen las funciones descritas a lo largo de este Código.

La Comisión considera que es relevante delimitar las funciones, responsabilidades y derechos de los distintos Socios o Accionistas que participan en la empresa familiar, así como la conveniencia de que existan reglas y acuerdos para lograr una sana convivencia corporativa, protegiendo a la familia y a la Sociedad.

### **MEJOR PRÁCTICA 81. Elaboración de protocolos para empresas familiares**

Se recomienda como mejor práctica, que las familias empresarias cuenten con acuerdos o protocolos que, basados en los principios de este Código, señalen claramente las reglas de interacción entre la familia y la Sociedad, la forma como serán representados y gestionados sus respectivos intereses, la organización del patrimonio, la gestión de los conflictos, el uso de activos, las líneas de mando, de sucesión en la empresa, los sentidos de votación e integración, de órganos intermedios, la filantropía, el trabajo de familiares en la Sociedad, los valores de la Sociedad, entre otros, en o a través de los diferentes órganos familiares o de gobierno y, en su caso, en la Operación de la Sociedad, a fin de definir roles claros de funcionamiento para prevenir, gestionar y, en su caso, resolver eficazmente conflictos, asegurando la permanencia de la Sociedad en el tiempo.

En el entendido de que cada caso es particular, se recomienda que las normas y reglas generales establecidas en el protocolo familiar incorporen al menos los siguientes elementos (salvo que no sean aplicables), los cuales, conforme a su naturaleza, deberán formalizarse para que sean vinculantes, así como legal y contractualmente ejecutables.

1. Establecer el plan de sucesión de la familia en la Sociedad.
2. Definir las partes que son Socios o Accionistas de la empresa familiar a nivel individual o como grupo familiar.

3. En el caso de grupos se recomienda tener un representante de cada uno en la Asamblea.
4. Establecer las reglas para la integración del Consejo de Administración de la Sociedad.
5. Especificar las condiciones y requisitos para que familiares trabajen en la Sociedad.
6. Una clara separación entre el Consejo de Administración y los Directivos o empleados de la empresa.
7. Un mecanismo objetivo y transparente para la designación del Director General y demás funcionarios de alto nivel de la Sociedad, ya sea que pertenezcan o no a la familia.
8. Las reglas y procesos para la solución de conflictos.
9. Los mecanismos de comunicación.
10. La manera de asegurar el cumplimiento de los acuerdos.





## **INTEGRANTES DE LA COMISIÓN**

Bernardo M. Rivadeneyra Pérez  
Carol Clemente Bejarano  
Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
Diego Martínez Rueda Chapital  
Marta Vaca Viana  
María Eugenia Rodríguez Calderón  
Mariana Mier Romero  
Noemí Cortés Llamas  
Lilí Domínguez Ortiz  
Emilio Illanes Díaz Rivera  
Sac Nicté Castilla Craviotto  
Iliana Martínez Martín del Campo  
Francisca Rodríguez Padilla  
Bertha Escalona Tellez  
Ramón Leyva Albarrán  
Ricardo Calzada Villanueva  
Clementina Ramírez de Arellano Moreno  
Jorge González García  
Miguel Quintero Valladares  
Jorge Sánchez Tello  
Antonio Díaz Gutiérrez  
Antonio Morfín Maciel  
Alfredo Esparza Jaime

### **Subcomisión Jurídica**

Flor García Rivera  
Aislinn Flores Hernández  
Arturo Perdomo Jiménez  
Carolina Machado Dufau  
Gonzalo Alarcón Iturbide  
José Carlos Cardoso Castellanos  
José Raz Guzmán Castro  
Mariana Campos Clasing  
Jaime Ancer Fortea  
Diego Martínez Rueda Chapital

### **Presidente**

### **Secretaría Técnica**

### **Subcomisión Académica**

### **Subcomisión Jurídica**

### **Subcomisión Internacional**

### **Proyecto Jóvenes**

### **Subcomisión Académica**

José Bernardo de la Vega Sánchez  
Orlando Garciacano Cárdenas  
Moisés Gutiérrez Velasco  
Emilia del Carmen Díaz Solís





## AGRADECIMIENTOS

Guillermo Zamarripa  
Jorge Alegría  
Juan Manuel Olivo  
Rafael Vázquez

María Ariza  
Santiago Salinas  
Daniela Callejas

Daniel Aguiñaga  
Rodrigo Manrique  
Humberto Cantú  
Efrén del Rosal

Fernando Obregón  
José Antonio Quesada

Guillermo Escamilla  
Héctor Cárdenas  
Alejandro Durán  
Rodolfo Martínez  
Amenoffis Acosta  
Esther Rodríguez  
Andrea Ávila



**CCE** CONSEJO  
COORDINADOR  
EMPRESARIAL





**CCE** CONSEJO  
COORDINADOR  
EMPRESARIAL

**CCE**  
COMISIÓN DE  
GOBIERNO CORPORATIVO





**CCE** CONSEJO  
COORDINADOR  
EMPRESARIAL

