



## Diversidad en los Consejos de Administración

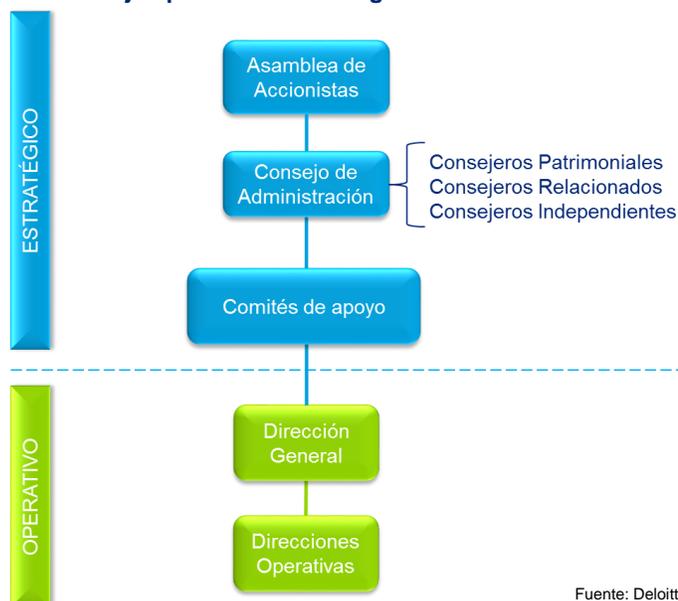
No existe una única estructura que funcione para todos los distintos escenarios y las realidades empresariales. Muchas veces lo que puede ser apropiado para algunas empresas, podría no serlo para otras. Una estructura de gobierno idónea, será aquella que se apegue a las variables necesarias para la consecución del buen

funcionamiento en principio de uno de sus principales órganos; el Consejo de Administración, quien en conjunto con sus miembros que cuentan con los conocimientos, la independencia y la información adecuada, entre otros, facilitarán el camino que debe seguir la organización como un todo.

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Peter Drucker

### Ejemplo de modelo de gobierno:



Una buena práctica referida en la Ley del Mercado de Valores es que si las sociedades cuentan con un comité que auxilie al Consejo de Administración en el desempeño de sus actividades, dicho comité deberá estar integrado exclusivamente con miembros del Consejo de Administración y ser presidido por un consejero que tenga el carácter de independiente<sup>1</sup>.

En cuanto a la integración, el Consejo de Administración estará integrado por un máximo de veintiún consejeros, de los cuales, cuando menos, el veinticinco por ciento deberán ser independientes.

Por cada consejero propietario podrá designarse a su respectivo suplente, en el entendido de que los consejeros suplentes de los consejeros independientes, deberán tener este mismo carácter<sup>2</sup>.

Sin embargo, el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) en su práctica 9 recomienda que no existan consejeros suplentes y, si los hubiere, que cada consejero propietario sea quien sugiera a la persona que será su suplente con la cual se establezca un proceso de comunicación que les permita tener una participación efectiva.

Según el 5o estudio anual de mejores prácticas en Gobierno Corporativo, una referencia sobre la composición de los Consejos de Administración en México es la siguiente<sup>3</sup>:

<b>Promedio General</b>					
<b>Integración</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
No. de miembros que constituyen el Consejo de Administración	11	10	7	10	10
- Independientes	4	3	2	3	3
- Patrimoniales	4	4	3	5	4
- Relacionados	3	3	2	2	3

La compañía puede tener distintos tipos de consejeros que pueden ser los que se enuncian a continuación:

#### **Consejeros Relacionados**

Este tipo de consejeros son aquellos que ocupan algún puesto o tienen alguna relación o intereses dentro de la empresa y son invitados a ocupar un asiento dentro del Consejo de Administración y/o de sus órganos de apoyo. Normalmente cuentan con un perfil técnico relacionado con su labor de dirección (financiero, comercial, industrial, técnico, etc.).

#### **Consejeros Patrimoniales**

Estos son accionistas que ocupan un cargo como miembro del Consejo de Administración y/o Comités de apoyo al propio Consejo. Son personas que cuentan con una vinculación directa con la misma por su tenencia accionaria o propiedad.

#### **Consejeros Independientes**

Estos consejeros no están vinculados con la compañía ni sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión más objetiva, independiente, libre de conflicto de intereses y no están sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos; son llamados a formar parte del Consejo de Administración y/o de los comités de apoyo al propio Consejo por su experiencia, capacidad y prestigio profesional y tienen el objetivo de generar valor para los accionistas<sup>4</sup>.

El que una empresa cuente con consejeros patrimoniales, independientes y relacionados le da un equilibrio al Consejo de Administración ya que provee a la empresa, de experiencia y elementos de valor que deben orientarse al crecimiento y mejor posicionamiento de las mismas.

<sup>1</sup> Artículo 19 de la Ley de Mercado de Valores (LMV), sección III, fracción III.

<sup>2</sup> Artículo 24 de la Ley de Mercado de Valores (LMC).

<sup>3</sup> 5o Estudio anual de mejores prácticas en Gobierno Corporativo publicado en 2013 por Deloitte.

<sup>4</sup> Artículo 26 Ley de Mercado de Valores (LMV) adicionalmente se deberá de cumplir de manera invariable con los requisitos de independencia descritos en las fracciones I, II, III, IV y V del artículo vigésimo sexto de la Ley del Mercado de Valores.

La incorporación de un consejero independiente debe:

Profesionalización	Aportar información sobre bases empresariales y profesionales, consecuencia de la independencia del criterio.
Dinamismo	Actuar como facilitador y dinamizador de la actividad del Consejo.
Puntos de Vista	Expresar sus diferentes puntos de vista que resulten enriquecedores para la compañía.
Experiencias	Compartir experiencias basadas en “mejores prácticas” y metodologías probadas.

Regularmente los consejeros independientes son profesionales con conocimientos de consultoría de gestión, ex directivos de diversas compañías, etc.

#### **Consideraciones finales**

Todos los Consejos de Administración son diferentes y la dimensión de éstos debe permitir la inclusión de consejeros de diversos tipos (patrimoniales, relacionados, independientes, etc.).

Sin importar que tipo de consejeros sean, éstos están obligados a conocer la realidad de la compañía, allegarse de la información necesaria para tomar decisiones y aportar sus opiniones en el mejor interés de la compañía, actuando siempre con profesionalización y dinamismo.

## Mayor información



**Daniel Aguiñaga**  
Socio Gobierno Corporativo  
Tel: +52 (55) 5080-6000  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)



**Visite Deloitte México**  
[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)

**Gobierno Corporativo**  
[www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo](http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo)

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Chihuahua**

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur  
Fraccionamiento esteban cantú  
21320 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja

64988, monterrey, N.L.  
Tel: +52 (631) 320 1673  
Fax: +52 (631) 320 1673

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A  
Fracc. Colinas del Parque  
78294 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.