

Deloitte.

5^o Estudio
anual
de mejores prácticas
en **Gobierno
Corporativo**



Resultados del estudio

Objetivos del Estudio

¿Qué?

- Investigar la existencia y funcionamiento de los órganos de gobierno

¿Dónde?

- Empresas privadas, públicas y familiares con operaciones en México

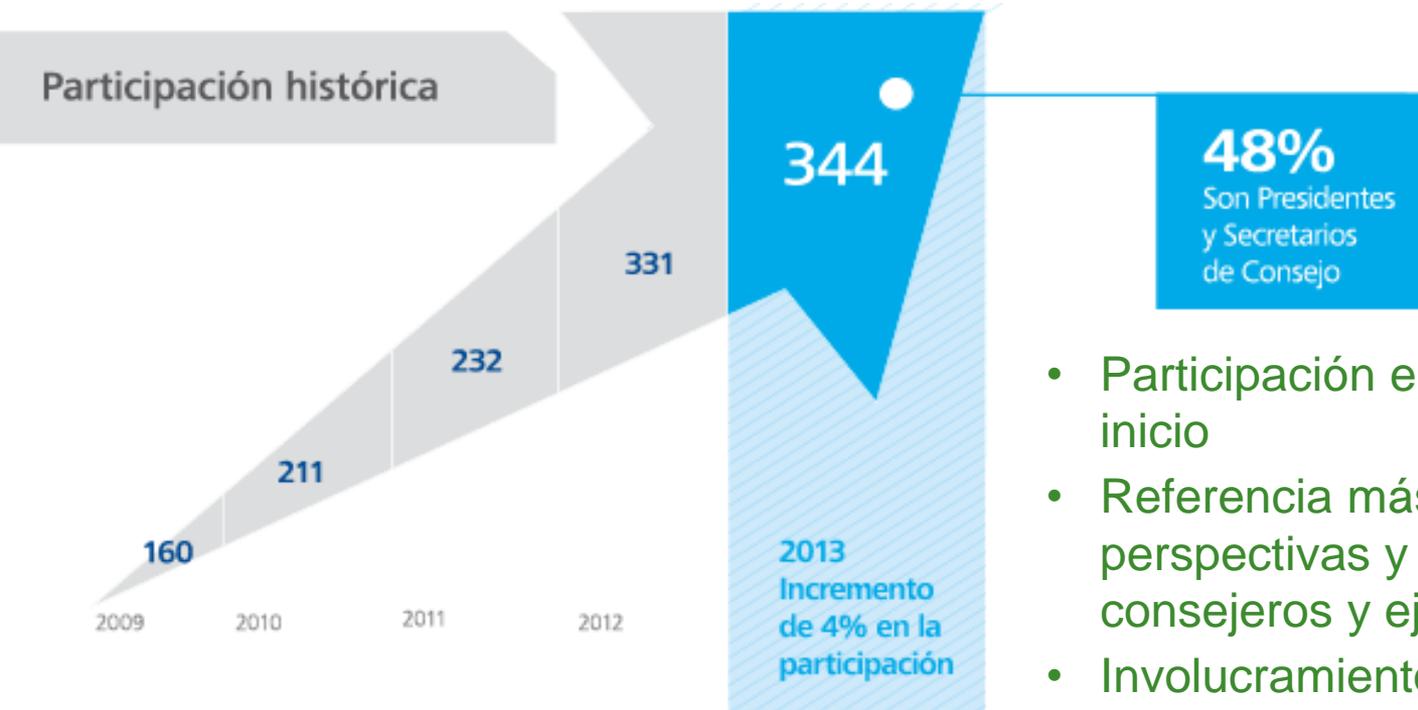
¿Con quién?

- Con los tomadores de decisiones: consejeros y directivos

¿Para qué?

- Ver trayectoria de las prácticas de gobierno corporativo
- Qué se está consolidando y sobre qué debemos trabajar
- Cómo contribuimos con la comunidad empresarial y con la economía de nuestro país para generar empresas más competitivas

Historia del análisis



- Participación en aumento desde su inicio
- Referencia más amplia que soporta perspectivas y opiniones de consejeros y ejecutivos de alto nivel
- Involucramiento de empresas grandes, medianas y pequeñas
- Organizaciones públicas, privadas y familiares con operaciones en México

¿Quiénes son nuestra referencia? (1)

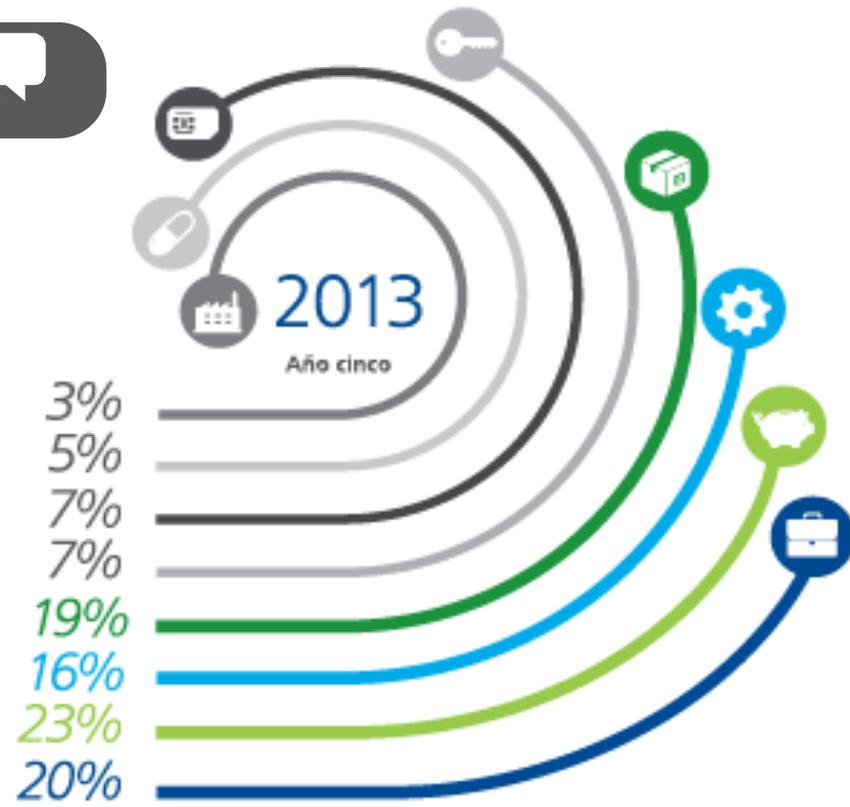


- **Nuestros participantes poseen experiencia en la forma de gobernar una empresa.**
- **Existen consejeros cuya labor les demanda participar en un solo Consejo.**

¿Quiénes son nuestra referencia?(2)

La opinión de la industria

Durante estos cinco años las industrias de **Servicios Financieros (23%)**, **Servicios (20%)**, **Consumo (19%)** y **Manufactura (16%)** son las de mayor participación.



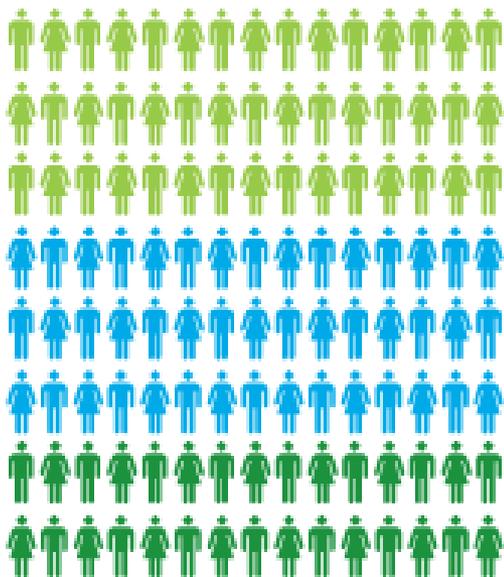
¿Quiénes son nuestra referencia?(3)

Número de empleados



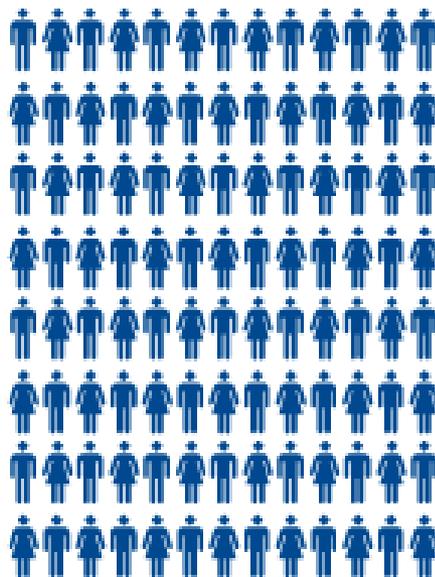
41%

De las empresas tienen entre 100 y 1000 empleados



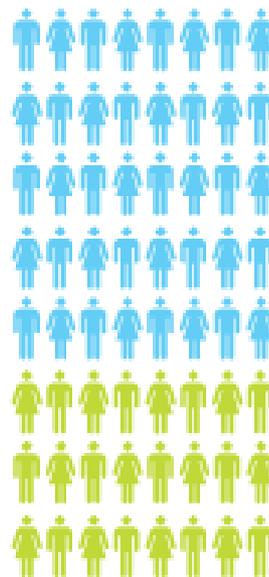
36%

Cuentan con menos de 100 empleados



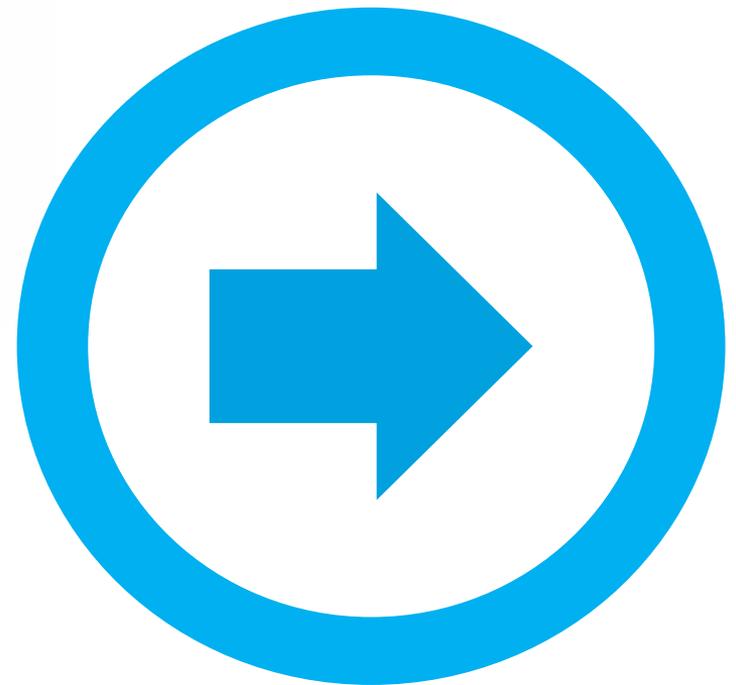
23%

Tienen más de 1000 empleados



- Mayor participación de empresas que cuentan con menos de 100 empleados y hasta 1000.

Trayectoria de los
Órganos
de Gobierno



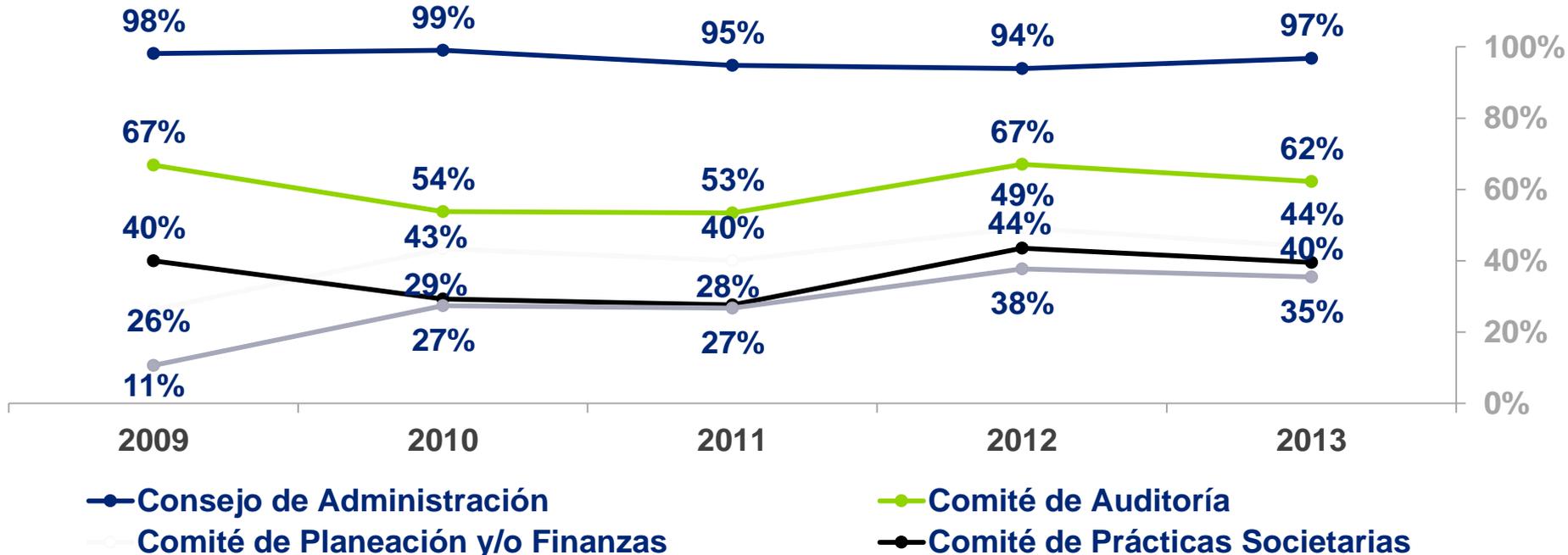
Consejo de Administración

- Se reafirma la sólida existencia del Consejo de Administración, así como una mejora en los resultados de las empresas a partir de la institucionalización de este órgano.
- El Comité de Auditoría como el más representativo.

¿Con cuáles órganos de gobierno cuenta su empresa?

2009 vs. 2010 vs. 2011 vs. 2012 vs. 2013

(% de respuestas)



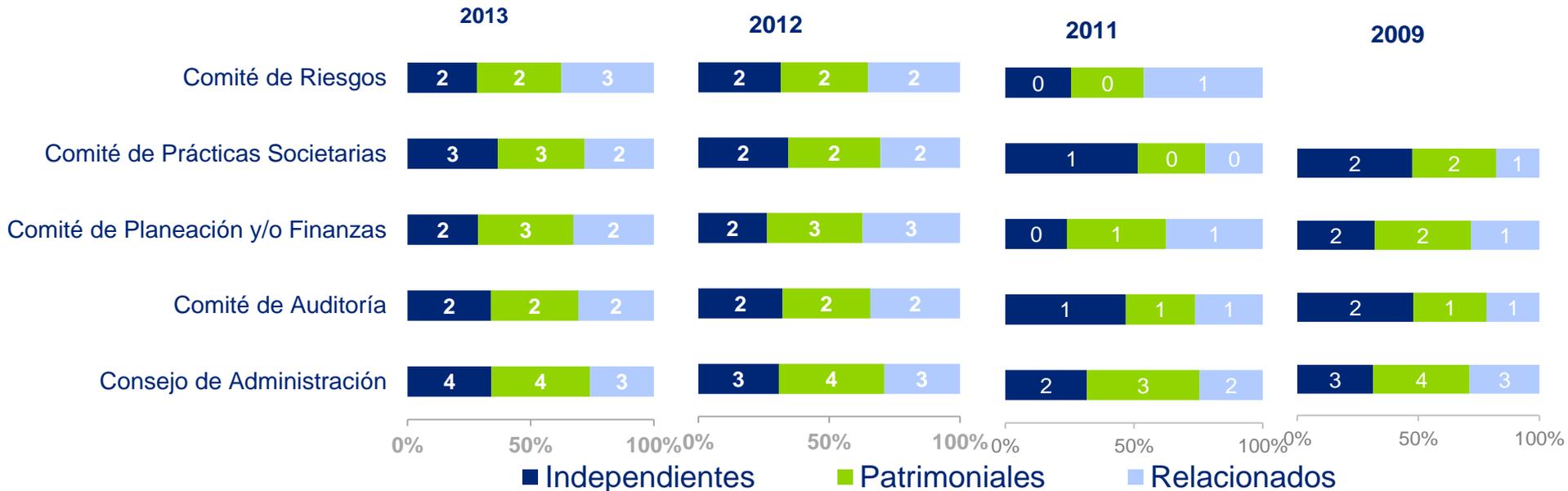
Composición de los órganos de gobierno

El número de consejeros independientes, patrimoniales y relacionados en prácticamente todos los órganos se mantiene balanceado.

En promedio los comités están compuestos por 7 consejeros y el Consejo por 11 miembros.

Composición de los órganos de gobierno 2013

(Promedio general por tipo de consejeros)



Integración de independientes

Continua aumentando la integración de un mayor número de consejeros independientes.

| Promedio General | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| Integración | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
| 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 |

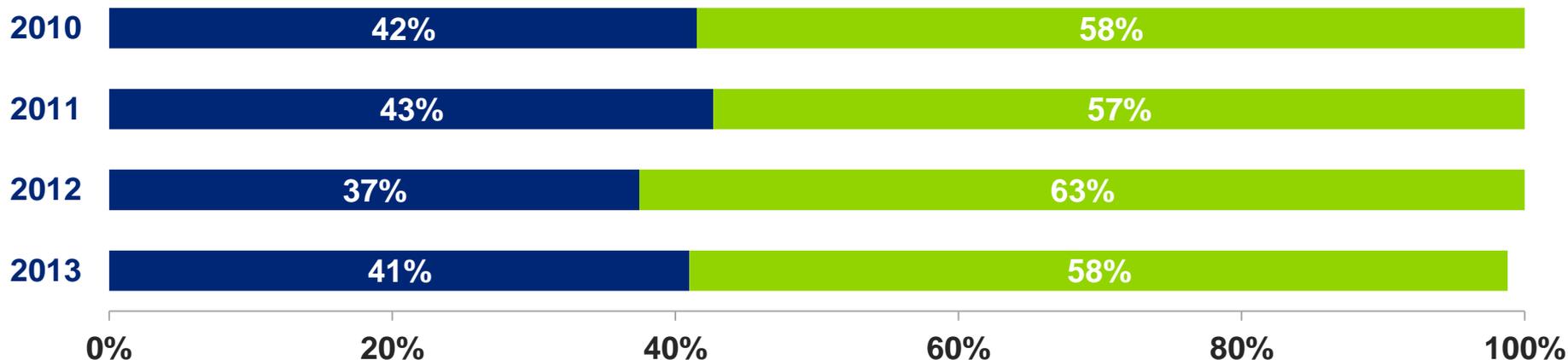
| Promedio General | | | | |
|--|------|----------|------------|----------|
| Integración | 2013 | Públicas | Familiares | Privadas |
| No. de miembros que constituyen el Consejo de Administración | 11 | 14 | 9 | 10 |
| - Independientes | 4 | 6 | 3 | 3 |
| - Patrimoniales | 4 | 5 | 4 | 4 |
| - Relacionados | 3 | 3 | 2 | 3 |

Presidencia del Consejo y de los Comités

En 47% de las compañías familiares la Presidencia y Dirección General en manos de la misma persona; situación que no está excluida en las organizaciones privadas y públicas.

¿La administración está dirigida por la misma persona que preside el Consejo de Administración?

2010 vs. 2011 vs. 2012 vs. 2013



■ Sí

■ No

No sé

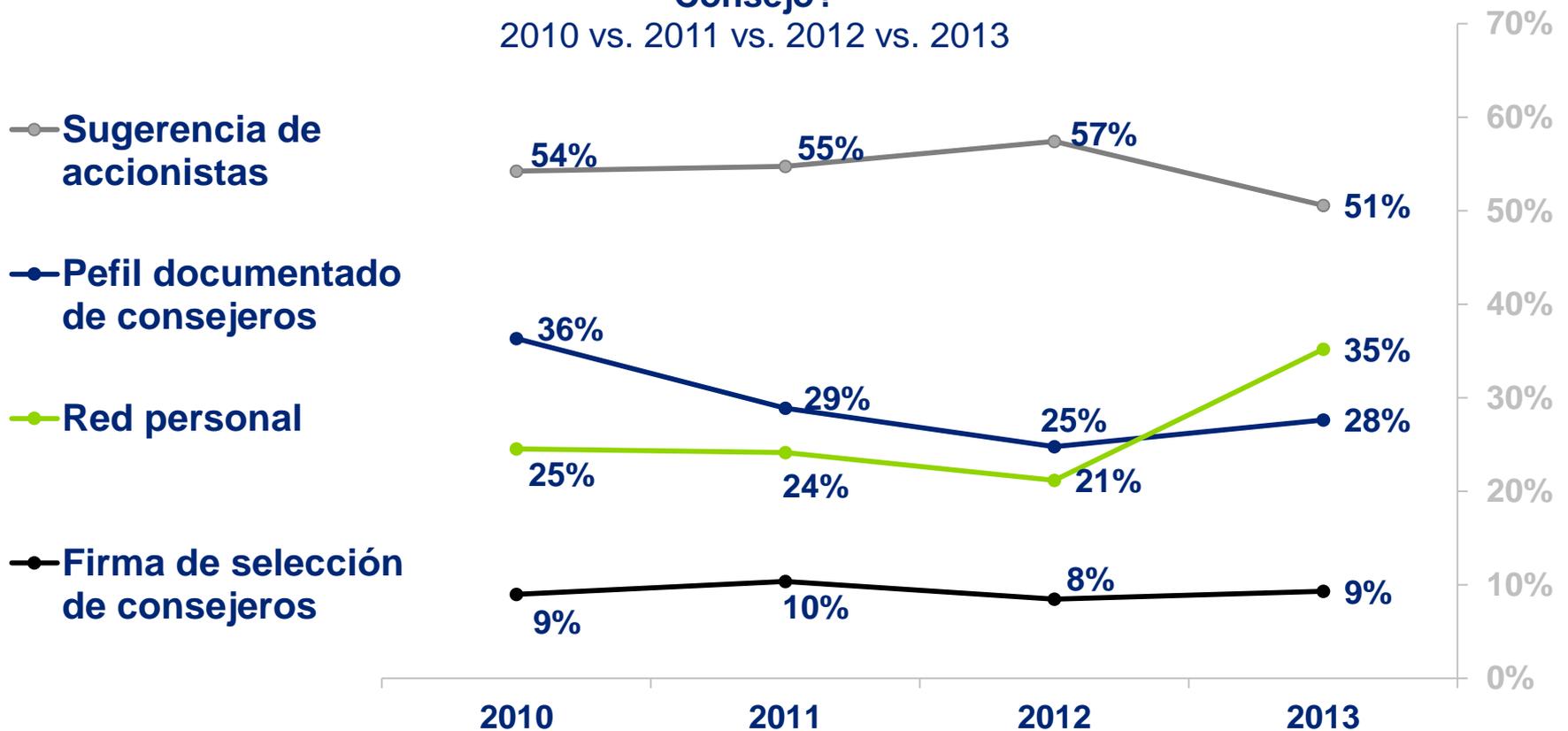
| Categoría | Sí (%) | No (%) | No sé (%) |
|------------|--------|--------|-----------|
| Públicas | 32% | 66% | 2% |
| Familiares | 47% | 50% | 3% |
| Privadas | 41% | 59% | 0% |

Selección de consejeros

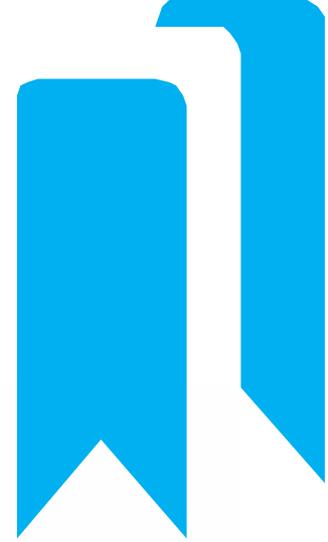
Los consejeros siguen siendo seleccionados principalmente con base en la sugerencia de los accionistas aunque métodos como el perfil y la red personal, obtuvieron un buen incremento versus 2013.

¿Qué método de selección de consejeros utiliza principalmente su Consejo?

2010 vs. 2011 vs. 2012 vs. 2013



Trayectoria
de **Mejores**
Prácticas
en Gobierno Corporativo



Dinámica del Consejo

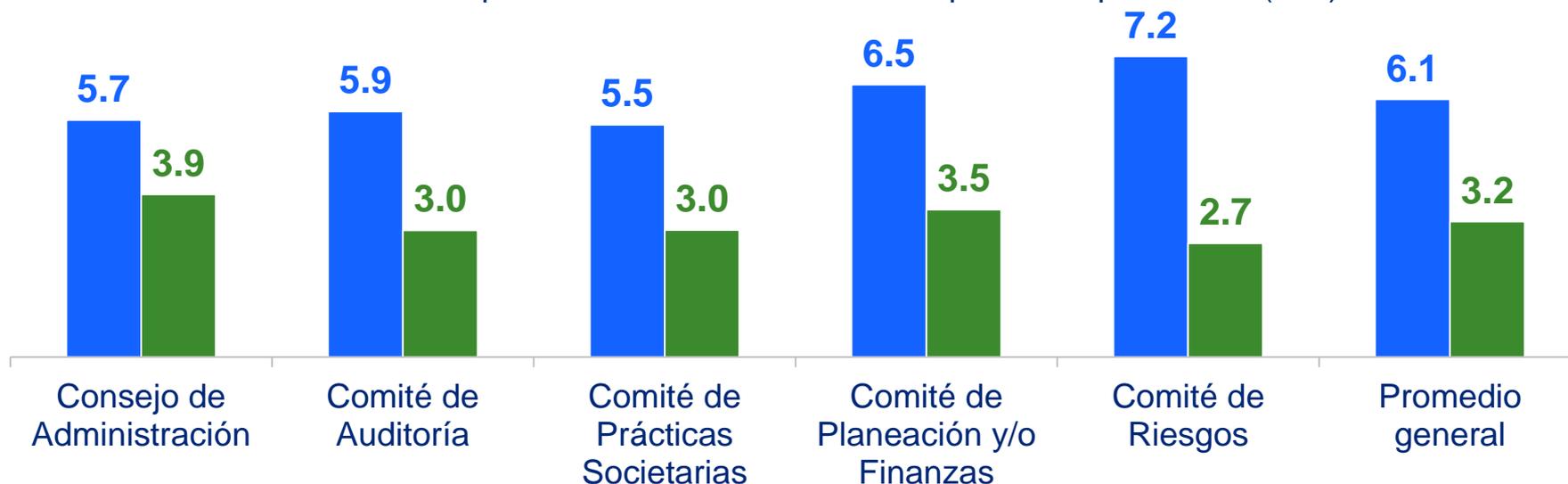
Tiempo invertido en actividades de Consejo

Los órganos de gobierno se reúnen en promedio 6.1 veces por año, es decir al menos una vez cada dos meses, con sesiones con duración aproximada de 3.2 horas.

Los órganos de gobierno que más se reúnen son el Comité de Riesgos, seguido por el de Planeación y/o Finanzas aunque sus reuniones son de menor duración que las del Consejo y del Comité de Prácticas Societarias.

¿Cuántas veces al año se reúnen los diferentes órganos de gobierno y cuál es la duración promedio de cada sesión?

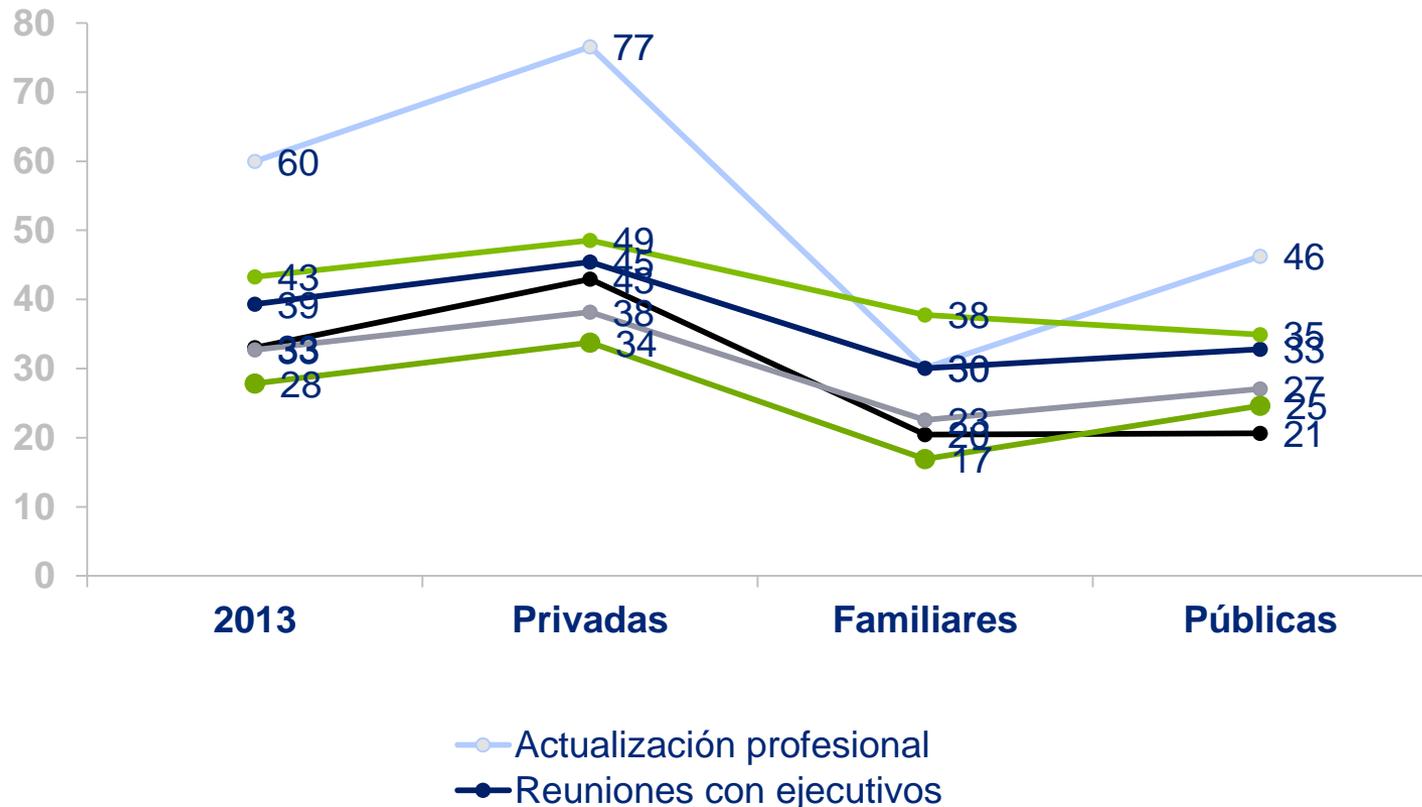
■ No. De sesiones promedio al año ■ Duración promedio por sesión (hrs.)



Tiempo invertido

Los consejeros de empresas privadas son los que mayor tiempo han dedicado a la actualización profesional y los que destinan mayor número de horas promedio en actividades de Consejo.

Tiempo invertido en actividades de Consejo por tipo de empresa





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 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.