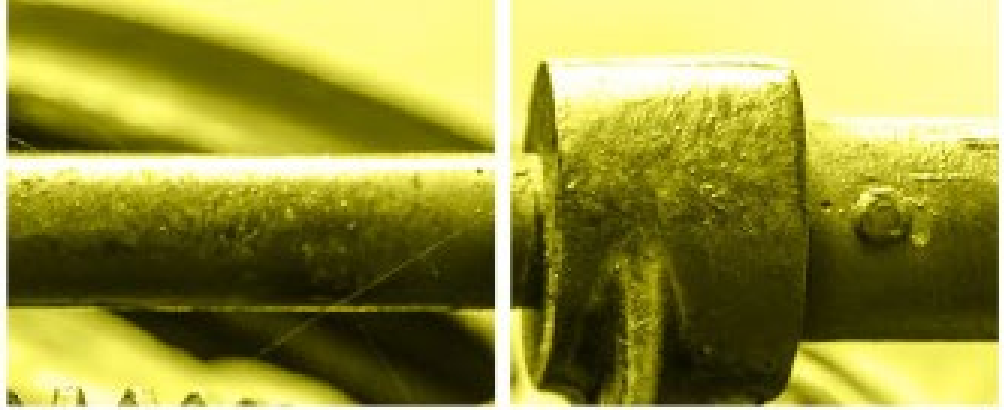

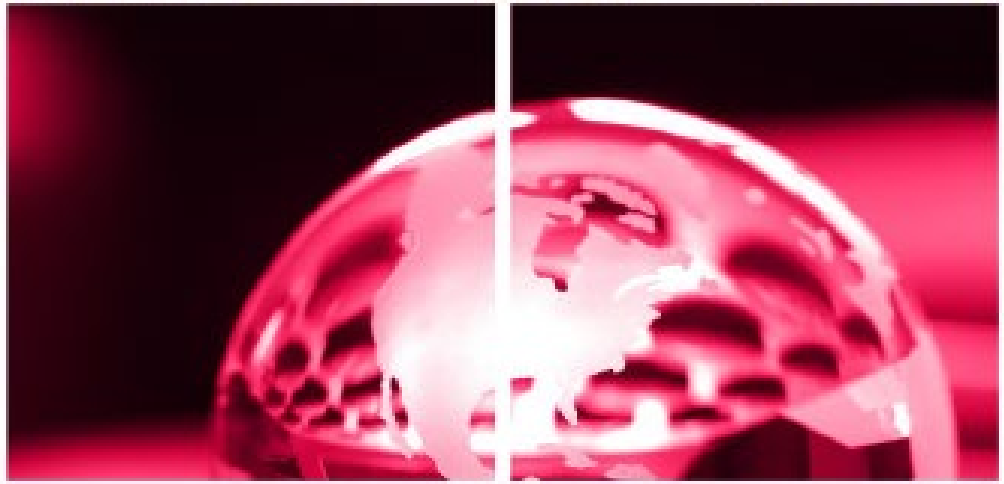

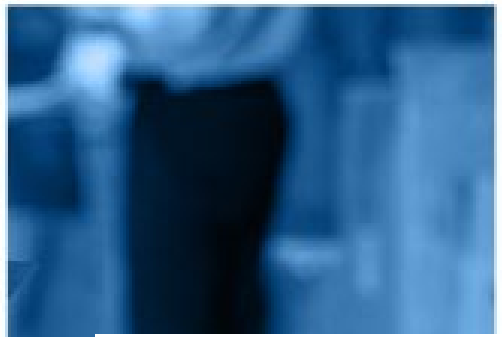
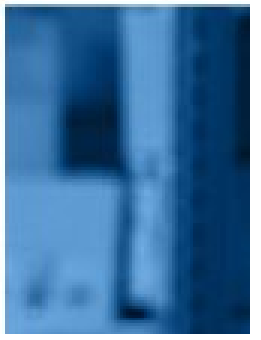

ABC

'Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables'

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

Conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (**buenas prácticas empresariales**) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es **mejorar su desempeño**, **generar valor** y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad.

¿Para qué sirve esta Guía?

La **Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables** es un documento de consulta que le permite a las empresas conocer las medidas y recomendaciones, dirigidas a cualquier compañía, en materia de **Gobierno Corporativo**.

¿Quiénes participaron en su elaboración y con qué objetivo?

La **Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables** fue elaborada por la **Superintendencia de Sociedades**, la **Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras**, con el objetivo de promover una cultura de **Gobierno Corporativo** que redunde en la maximización del valor de las empresas y del bienestar de la comunidad, sus trabajadores y el medio ambiente.

¿Cómo beneficia a las empresas?

Existe correlación entre las buenas prácticas de **Gobierno Corporativo** y la existencia de empresas competitivas, es decir aquellas preparadas para atender los desafíos del entorno local y global, complejo y exigente, ya que tienen mayor capacidad para generar mejores decisiones a nivel de propiedad, dirección y equipos gerenciales.

Esta guía le presenta a las empresas herramientas para contribuir en el **fortalecimiento empresarial** y aportar a la gestión de las organizaciones en los tiempos actuales.

¿Cuál es la estructura de esta guía?

En la **Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables**, los empresarios encontrarán siete capítulos generales con temas transversales a cualquier estructura empresarial, como lo son: principios del buen gobierno, la propiedad de la empresa, el rol de la junta directiva y su interacción con la gerencia, asuntos relacionados con la revelación de información, rendición de cuentas y transparencia, manejo de riesgos y sostenibilidad.

Igualmente, atendiendo la particularidad de los tipos empresariales antes mencionados, se proponen tres capítulos especiales donde se abordan asuntos específicos de **Gobierno Corporativo** de empresas familiares, entidades sin ánimo de lucro y emprendimientos o startups.

Principios para el buen Gobierno Corporativo:

- Crear una **identidad empresarial** mediante la definición de un propósito claro y valores organizacionales, que orienten los intereses de la empresa para que se mantenga vigente en el tiempo, sea más competitiva y productiva.

- Contar con una **estructura sólida** para la toma de decisiones. La definición y diferenciación entre los ~~órganos de propiedad, dirección, administración y control~~ son instrumentos adecuados para **la interacción fluida y eficiente**, y, además, facilitan la sincronización de los procesos y actuaciones para la implementación, cumplimiento y **monitoreo de la estrategia** general de la organización.

- Comprometerse con el estricto **respeto** y cumplimiento por las normas externas e internas, promoviendo la **transparencia** y ética en las actuaciones de los colaboradores y demás grupos de interés.

Interacciones entre los propietarios y el ejercicio efectivo de los derechos de los asociados

En términos de los Lineamientos de Gobierno Corporativo de la *European Private Equity and Venture Capital Association* (EVCA)5, la permanencia de las empresas en el largo plazo y la consolidación de su estrategia dependen de la capacidad de sus propietarios de conducir la negociación de sus derechos de manera abierta y clara.

Recomendaciones:

- Los propietarios o asociados deberían acordar y establecer reglas específicas respecto de los derechos que les asisten y la forma de ejercerlos en la empresa.
- La empresa debería definir los eventos en los cuales se requieren mayorías calificadas de los propietarios para tomar decisiones, en aras de proteger la posición de los minoritarios.
- La empresa debería contar con mecanismos para proteger los derechos de los propietarios en especial los minoritarios, ante escenarios de ventas, fusiones, escisiones o adquisiciones.
- Ante cambios en la estructura de propiedad de la empresa los propietarios deberían prever nuevos acuerdos de Gobierno Corporativo.

Dirección y estrategia de la empresa, rol de la junta directiva

Las empresas deben establecer estructuras, procesos, incentivos y controles eficientes para tomar buenas y oportunas decisiones de negocios y crear una cultura empresarial resiliente y orientada a la consecución de resultados.

Recomendaciones:

- La empresa debería contar con un espacio formal, tipo junta directiva o instancia equivalente, para definir su direccionamiento estratégico, orientar la gestión y articular los elementos empresariales, financieros y de riesgos.

- La junta directiva o instancia equivalente es el máximo órgano de dirección y su principal responsabilidad es el direccionamiento estratégico de la empresa y su seguimiento.

- La junta directiva o instancia equivalente debería contar con un reglamento que incorpore los acuerdos internos y procedimentales para el cumplimiento de sus funciones y acatamiento de sus órdenes.

- La empresa debería entregar información oportuna y de calidad a la junta directiva o instancia equivalente.

La gerencia y la interacción con la junta directiva

Asegurar una interacción fluida y eficiente entre las diferentes instancias de gobierno de la empresa, asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo.

Recomendaciones:

- La empresa debería contar con lineamientos para definir y elegir un equipo gerencial adecuado que materialice la estrategia de la organización y conduzca operativamente los negocios sociales.

- El equipo gerencial debería evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas.

- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deberían revisar periódicamente el modelo de negocio, buscando asegurar su capacidad de adaptación conforme con una lógica de innovación y sostenibilidad.

- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deberían definir un plan estratégico que responda a sus objetivos de mediano y largo plazo y hacerle seguimiento periódico.

Revelación de información, la rendición de cuentas y transparencia

La adopción de mecanismos formales que contribuyan a promover una cultura de rendición de cuentas desde el equipo gerencial a los propietarios, entre asociados o de la empresa hacia sus grupos de interés, implica que la empresa esté mejor preparada para afrontar exitosamente diversos desafíos societarios.

Recomendaciones:

- La empresa debería adoptar estrategias desde las instancias de dirección y control hacia todos los niveles de la organización, enfocadas en asegurar la capacidad de gestionar el conocimiento de la información y garantizar sobre esta un gobierno efectivo.

- La empresa debería identificar y categorizar a sus grupos de interés para definir estrategias que le permitan un adecuado relacionamiento y la revelación de información.

- La empresa debería definir reglas, mecanismos y responsables para facilitar el relacionamiento y la entrega de información oportuna y completa a sus grupos de interés.

- La empresa debería adoptar mecanismos formales de rendición de cuentas, de forma tal que fortalezca el trabajo en equipo, la confianza con sus grupos de interés y su Gobierno Corporativo.

Arquitectura de control y administración de riesgos

Los cambios continuos del entorno empresarial, las amenazas y oportunidades que conlleva la tecnología, las transformaciones macroeconómicos y geopolíticos, así como los cambios en los modelos de negocio, implican nuevos riesgos para las empresas y desafíos para controlar de manera efectiva sus operaciones, garantizando la continuidad del negocio, especialmente cuando se encuentran en etapas de crecimiento.

Recomendaciones:

- El sistema de control de la empresa debería fundamentarse en el principio de autocontrol y en un modelo que integre a todos los actores para fortalecer la cultura de cumplimiento en las actuaciones empresariales.

- La empresa debería identificar los riesgos a los que está expuesta periódicamente para establecer un mapa integral de los mismos.

- La empresa debería definir un plan de contingencia y continuidad del negocio que incluya una gestión adecuada de crisis.

- En la empresa debería existir una interacción fluida, oportuna y efectiva entre el equipo gerencial y la junta directiva o la instancia equivalente en materia de control de riesgos.

Integración de elementos de sostenibilidad, en la toma de decisiones

Cada vez existe un mayor convencimiento sobre la importancia de integrar elementos de sostenibilidad, en la toma de decisiones empresariales y en los modelos de negocios, con el fin de contribuir a la generación de valor, tanto para el negocio, como para su entorno.

Recomendaciones:

- La empresa, a través de su junta directiva o instancia equivalente, debería definir los propósitos, objetivos, políticas y estrategias de sostenibilidad.
- La empresa debería adoptar mecanismos adecuados para el seguimiento y materialización de la política y estrategias de sostenibilidad.
- La empresa debería adoptar mecanismos adecuados para asegurar una efectiva comunicación e interacción con sus diferentes de interés sobre el enfoque de sostenibilidad y los resultados obtenidos.
- La empresa debería garantizar la protección de los derechos humanos y evaluar y gestionar de forma responsable los riesgos asociados a su afectación.