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

El futuro es de todos
Gobierno de Colombia

El presente documento es producto de la Mesa Técnica Interinstitucional conformada por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, con el apoyo técnico de la firma Governance Consultants.

Los derechos de autor de la obra son exclusivos de publicación y distribución de la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades.

Noviembre 2020

JUAN PABLO LIÉVANO VEGALARA
SUPERINTENDENTE DE SOCIEDADES

JULIÁN DOMÍNGUEZ RIVERA
PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN
DE CÁMARAS DE COMERCIO, CONFECÁMARAS

NICOLÁS URIBE RUEDA
PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA CÁMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ, CCB

Dirección arte/Diseño gráfico
Superintendencia de Sociedades

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS 5
AGRADECIMIENTOS COMITÉ TÉCNICO INTERINSTITUCIONAL 6
INTRODUCCIÓN 7
¿CÓMO LEER LA GUÍA? 9
¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO? 12
CAPÍTULO I. SOBRE LA EMPRESA: PRINCIPIOS PARA EL BUEN GOBIERNO 13
Medida 1. La claridad en el ejercicio de los roles de propiedad, dirección y gerencia, así como la definición de un propósito común y la promoción de una cultura empresarial de cumplimiento y ética, proporciona elementos para tomar decisiones adecuadas y contribuye a la competitividad, productividad y perdurabilidad de la empresa. 15
Medida 2. La empresa promueve una cultura de cumplimiento y ética 17
CAPÍTULO II. SOBRE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA 21
Medida 3. Los propietarios deben desarrollar una planificación societaria que conduzca al crecimiento organizado y sostenible de la empresa 23
Medida 4. La empresa debe establecer reglas claras que permitan al máximo órgano social tomar decisiones adecuadas, asegurando la participación de todos los propietarios o asociados, la protección de sus intereses y la toma de decisiones en provecho de la empresa. 27
CAPÍTULO III. SOBRE LA DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA; ROL DE LA JUNTA DIRECTIVA 31
Medida 5. La empresa debe contar con un espacio formal, tipo junta directiva o instancia equivalente, para asegurar el horizonte de largo plazo de la organización, con miras a su competitividad, productividad y perdurabilidad. 33
Medida 6. La junta directiva o la instancia equivalente de la empresa debe contar con una estruc tura adecuada para facilitar la toma de decisiones directivas y estratégicas. 34
Medida 7. La empresa debe definir, de manera clara y expresa, las funciones de la junta directiva o instancia equivalente 36
Medida 8. Las reglas de operación de la junta directiva o instancia equivalente deben facilitar la acción efectiva de esta instancia de gobierno. 37
Medida 9. La junta directiva o instancia equivalente debe contar con esquemas de evaluación de la misma y de sus miembros, con el fin de promover una cultura de rendición de cuentas y mejoramiento continuo en la empresa 41
CAPÍTULO IV. SOBRE LA GERENCIA Y LA INTERACCIÓN CON LA JUNTA DIRECTIVA 43
ROL DE LA GERENCIA
Medida 10. La empresa debe contar con un equipo gerencial que tenga una estructura apropiada y funciones claras 45

INTERACCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL Y LA JUNTA DIRECTIVA
Medida 11. La empresa debe adoptar instrumentos que le permitan fijar con claridad sus objetivos, alinear sus instancias de gobierno en torno a estos y controlar la consecución de las metas trazadas, asegurando decisiones armónicas entre el equipo gerencial y la junta directiva o la instancia equivalente..... 47
CAPÍTULO V. SOBRE LA REVELACIÓN DE INFORMACIÓN, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA..... 51
Medida 12. La empresa debe generar una comunicación e interacción efectiva con sus grupos de interés, que contribuya a generar una relación de confianza y facilite el desarrollo de los negocios. 53
Medida 13. La empresa debe contar con mecanismos efectivos de rendición de cuentas 57
CAPÍTULO VI. SOBRE LA ARQUITECTURA DE CONTROL Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS..... 60
Medida 14. La efectividad de la arquitectura de control de la empresa se fundamenta en la gestión basada en el cumplimiento, autocontrol y buen gobierno de los ámbitos de propiedad, dirección y administración. 62
Medida 15. La empresa debe contar con mecanismos para gestionar adecuadamente los riesgos de modo que pueda enfrentar los desafíos propios de un entorno dinámico y cambiante. 63
Medida 16. La arquitectura de control de la empresa debe estar alineada con el modelo de negocio, su estructura y tamaño y los riesgos identificados en cada contexto, de modo que no sea burocrática y resulte efectiva..... 67
CAPÍTULO VII. SOBRE LA SOSTENIBILIDAD..... 71
Medida 17. La empresa debería considerar y comprometerse con propósitos y objetivos de sostenibilidad que se concreten en una política que enmarque sus decisiones y su plan de negocios 74
Medida 18. Dentro del enfoque de sostenibilidad que adopte la empresa, se deberían considerar diversas actividades en las dimensiones económica, social y ambiental, incluyendo temas de derechos humanos, equidad de género e impacto ambiental, para adoptar compromisos en estos frentes..... 77
CAPÍTULO ESPECIAL: SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA 80
CAPÍTULO ESPECIAL: SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL)..... 88
CAPÍTULO ESPECIAL: SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LOS EMPRENDIMIENTOS O STARTUPS..... 95
ANEXOS 103
ANEXO 1. FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE MÍNIMOS LEGALES 104
ANEXO 2. FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE MÍNIMOS CONTABLES 108
ANEXO 3. TABLA DE ACTUALIZACIONES..... 113

Agradecimientos

La Cámara de Comercio de Bogotá, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades queremos manifestar nuestra gratitud a los empresarios y expertos que, en distintos escenarios, nos aportaron su conocimiento y experiencia para enriquecer esta *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*, formulando recomendaciones y observaciones para construir un documento integral.

Así mismo a la decidida participación y apoyo en todo el proceso de revisión técnica a la firma Governance Consultants como expertos que apoyaron el Comité Técnico Interinstitucional.

También agradecemos a:

- Asociación Colombiana de Acondicionamiento del Aire y de la Refrigeración (ACAIRE).
- Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado (Colcapital).
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Invest.
- Banco Mundial, Oficina de gobierno para Latinoamérica y el Caribe.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Grupo Bancolombia.
- Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Ecopetrol S.A.
- Embajada de Suiza en Colombia, Cooperación Económica y Desarrollo (SECO).
- Family Firm Consulting.
- Gobernación de Cundinamarca.
- Grupo Argos S.A.
- Grupo Bolívar.
- Industrial de Belleza S.A.S.
- Innpulsa Colombia.
- Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública CTCP.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Servicios y Procesos SERPRO S.A.S.

Agradecimientos Comité Técnico Interinstitucional

Santiago López Zuluaga	Superintendente Delegado para Asuntos Económicos y Contables - AEC
Fabio Andrés Bonilla Sanabria	Asesor del Despacho del Superintendente de Sociedades
Liliana García Restrepo	Asesora del Despacho del Superintendente de Sociedades
Ángela María Vélez	Ex Vicepresidente de Conciliación, Arbitraje y Gobierno Corporativo
Laura Viviana Navarro	Ex Profesional Conciliación y Arbitraje
Juan David Castaño Alzate	Vicepresidente de Fortalecimiento Empresarial
Mario Trujillo Hernández	Vicepresidente Jurídico
Cristina Vélez Valencia	Vicepresidente de Articulación Público Privada
Martha Sofía Gómez Martínez	Director Gestión Áreas Temáticas
María Tatiana Sánchez Soler	Coordinadora de Creación y Crecimiento Empresarial
Luz Ángela Martínez Cifuentes	Asesora Jurídica
Andrés Bernal Castiblanco	Socio Director
Catalina Rojas Marulanda	Socia
Yohana Rodríguez Benavides	Consultora

Introducción

En el 2009 nació la alianza entre la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, con el objetivo de fortalecer las empresas a través de la promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Esta alianza se tradujo en una investigación y diagnóstico, que contó con la participación de los sectores más representativos en los temas de gobierno corporativo. El ejercicio culminó con la estructuración de la *"Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia"*, en la cual se recogieron recomendaciones de buenas prácticas en gobierno corporativo necesarias para afrontar los retos empresariales para las organizaciones en ese momento.

En los últimos diez años, *la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia* ha sido una herramienta de consulta permanente y ampliamente divulgada por las entidades que lideraron su elaboración.

Luego de cumplir una década, resulta oportuno evaluar y complementar el trabajo inicial, a la luz de las nuevas realidades que deben ser analizadas e incorporadas en materia de buena gestión empresarial. Las dinámicas sociales, empresariales y de mercado (globalización, rápidos avances en materia digital, nuevas formas de emprendimiento, entre otros) han impulsado nuevas conversaciones sobre gobierno corporativo y han planteado nuevos retos para las empresas, en relación con la manera en que estas son gobernadas, controladas y gestionan sus riesgos.

Esta segunda iniciativa ha sido denominada "*Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*" la cual tiene por objeto generar y 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, mediante la inclusión y profundización de nuevos temas aplicables a todas ellas, independiente de su estructura asociativa, tamaño, nivel de madurez de sus modelos de gobierno corporativo o sector económico.

Existe certidumbre de la 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 para la consecución de sus objetivos empresariales y organizacionales.

Por otra parte, la implementación de la guía apunta a impactar la productividad de las empresas, en tanto que un adecuado sistema de gobierno corporativo, adaptado a la realidad de estas, incide en la maximización del valor, a partir de la gestión eficaz y eficiente de los recursos necesarios para generar respuestas innovadoras, sostenibles y de calidad en el mercado.

Este instrumento apuesta también a las empresas perdurables, toda vez que desde la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo se privilegia el carácter institucional de la compañía, se gestionan los riesgos y la visión de largo plazo; permitiendo la continuidad del negocio frente a las crisis, su perdurabilidad y adaptabilidad con mayor facilidad a los cambios, haciéndolas vigentes y resilientes en el tiempo.

De esta manera, la alianza entre la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, acompañada por actores destacados en temas de gobierno corporativo, ha desarrollado un trabajo de investigación y complementario respecto de la primera *Guía de Gobierno Corporativo (2009),* considerando aquellas prácticas de mayor relevancia que se han venido implementando en la última década, a nivel nacional e internacional.

La metodología para la estructuración de este documento partió de la constitución de una mesa técnica conformada por las tres entidades: Confecámaras, la Superintendencia de Sociedades y la Cámara de Comercio de Bogotá; apoyada por la firma consultora Governance Consultants. La mesa técnica llevó a cabo una revisión integral de prácticas nacionales e internacionales recogidas

en normas, documentos, investigaciones y lineamientos de organismos multilaterales, así como de los resultados generados de la aplicación de la primera *Guía de Gobierno Corporativo (2009)* por las empresas; con el fin de estructurar las medidas y recomendaciones del documento que aquí se presenta.

Los temas estructurales y los lineamientos recogidos en este documento fueron objeto de validación por parte de una mesa de expertos que, con su conocimiento y experiencia multidisciplinaria, formularon observaciones para robustecer este trabajo, haciendo de la *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas, Competitivas, Productivas y Perdurables* un documento contentivo de diferentes perspectivas y tendencias.

Esta guía está estructurada en siete capítulos transversales en los cuales se presentan medidas y recomendaciones dirigidas a cualquier empresa en materia de gobierno corporativo.

El primer capítulo denominado *"Sobre la Empresa: Principios para el Buen Gobierno"*, destaca elementos relacionados con la institucionalidad de la empresa, en donde se definen aspectos base del sistema de gobierno independiente de su estructura asociativa, así como herramientas para la definición de un propósito común, que oriente y enfoque las decisiones que se toman al interior de la organización. Lo anterior, bajo el entendimiento que toda buena gestión empresarial debe basarse en una cultura de cumplimiento normativo y ética.

En el segundo capítulo, *"Sobre la Propiedad de la Empresa"*, como su nombre lo indica, se desarrollan aspectos asociados con buenas prácticas respecto del ejercicio del rol de propiedad, así como recomendaciones para un adecuado funcionamiento de las juntas de socios, asambleas de accionistas o máximo órgano de la empresa.

El tercer capítulo, *"Sobre la Dirección y Estrategia de la Empresa; Rol de la Junta Directiva"*, subraya la función y el papel preponderante que tiene la junta directiva o instancia equivalente[1] en la gestión y toma de decisiones estratégicas que conducen los negocios de la organización.

El cuarto capítulo, *"Sobre la Gerencia y la Interacción con la Junta Directiva"*, se refiere al papel de los administradores a través del equipo gerencial y destaca la importancia de la junta directiva o instancia equivalente en la empresa, como un órgano de direccionamiento estratégico y orientador de la gestión empresarial, que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En los capítulos quinto y sexto, *"Sobre la Revelación de Información, la Rendición de Cuentas y Transparencia"* y *"Sobre la Arquitectura de Control y la Administración de Riesgos"*, se presentan los principales avances en gobierno corporativo, gestión de la información e identificación, manejo, seguimiento y control de riesgos.

El séptimo y último capítulo, *"Sobre la Sostenibilidad",* resalta la importancia de adoptar un compromiso empresarial con la sostenibilidad; presentando una serie de recomendaciones para implementar estrategias en esta materia.

Posteriormente, se proponen tres capítulos especiales en función del tipo de organización: para sociedades de familia, entidades sin ánimo de lucro y *startups*, en donde se abordan recomendaciones que reconocen ciertas realidades organizacionales y dan mayor profundidad y contextualización sobre el gobierno corporativo de estas entidades en particular.

La lectura de las medidas y recomendaciones propuestas a lo largo del documento se debe hacer teniendo en cuenta los capítulos generales y especiales, considerando en el segundo caso aquel que corresponda al tipo de organización del interesado. Así mismo, el empresario debe aplicar la guía de acuerdo con el tamaño de su empresa y al de sus propios avances en cuanto a la implementación progresiva de las prácticas de gobierno corporativo.

Esta *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables* es una herramienta creada en el ámbito de una colaboración interinstitucional para contribuir en el fortalecimiento empresarial y aportar a la gestión de las organizaciones en los tiempos actuales, la cual podrá ser actualizada y modificada en el futuro cuando se estime conveniente. Así mismo se podrán incorporar capítulos especiales adicionales a medidas que las circunstacias lo ameriten.

1 Por instancia equivalente se entiende todo espacio formal que dé estricto cumplimiento a las funciones de la junta directiva.

¿Cómo leer la guía?

La *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables* reúne aspectos generales y específicos aplicables a sociedades, entidades sin ánimo de lucro y emprendimientos o *startups*.

Este documento debe ser consultado considerando las distintas realidades empresariales, el tamaño y el nivel de avance en materia de gobierno corporativo en el caso de cada empresa en particular.

El empresario encuentra en el documento 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*.

Cada capítulo está estructurado de la siguiente manera:

1. **Medida:** Disposición general conveniente para que el empresario logre los propósitos de su organización en materia de gobierno corporativo.

2. **Recomendación:** Propuestas orientadoras para que el empresario pueda aplicar las medidas, que resultan beneficiosas para la competitividad, productividad y perdurabilidad de la empresa.

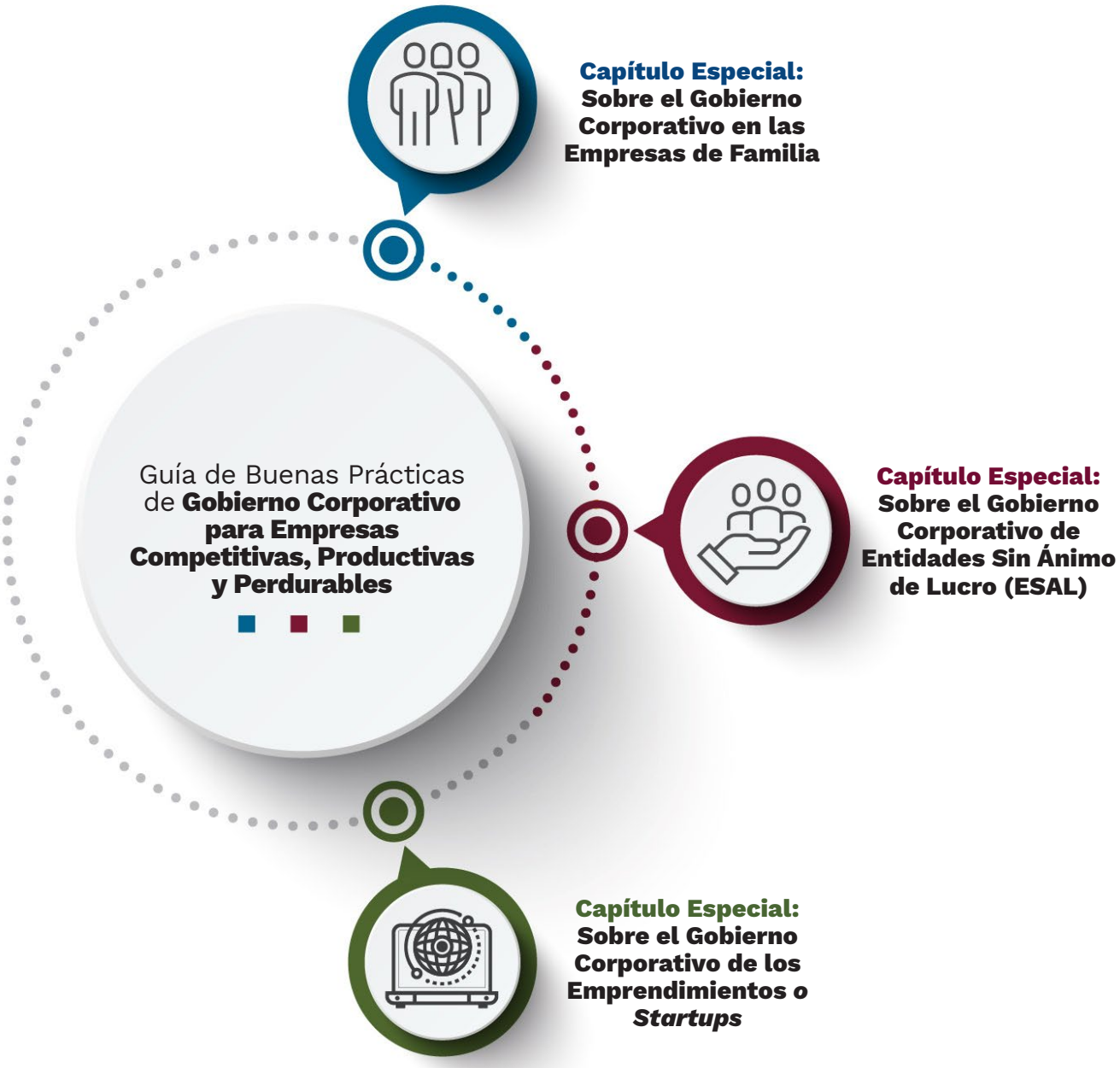
3. **Recuerde:** Recuadro que resalta, en el caso de varias recomendaciones, elementos relevantes, los cuales pueden ser útiles para su aplicación.

4. **Autoevaluación:** Recuadro que plantea preguntas a partir de las temáticas expuestas en cada una de las medidas y recomendaciones, buscando promover el autoconocimiento y la valoración de las propias capacidades, a la hora de verificar los avances en materia de gobierno corporativo.

5. **Referencias:** Información externa útil para la aplicación de algunas recomendaciones.

Capítulos Generales

Capítulos Especiales



¿Qué es el gobierno corporativo?

El concepto de gobierno corporativo ha sido objeto de estudio de distintas instancias nacionales e internacionales, razón por la cual tiene una multiplicidad de definiciones que pretenden ilustrar sus principales elementos. En Colombia se introdujo a partir de la apertura económica de los años noventa, como un conjunto de buenas prácticas para la promoción de la inversión extranjera.

En la versión más reciente sobre los *Principios de Gobierno Corporativo* de la OCDE y del G20 (2015), se establece que "el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas"[2].

Para efectos del presente documento, el término "gobierno corporativo" se define como un 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.

Fuente: elaboración propia con base en la Figura 1. El triángulo de gobierno corporativo. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). gobierno corporativo en América Latina Importancia para las empresas de propiedad estatal 2012. pág.15

2 OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. París: Ediciones OCDE. Disponible en: *https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf*

Capítulo I. Sobre la Empresa: Principios para el Buen Gobierno

La creación de valor es una meta esencial para la empresa, que se basa en la identidad empresarial y la buena gestión de los tomadores de decisiones, gracias a la consolidación de herramientas organizacionales.

Este capítulo enuncia elementos que fortalecen una cultura organizacional, enfocada a la generación de valor para los propietarios, la dirección, la administración y demás grupos de interés de una empresa.

El primer elemento que se aborda es 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.

El segundo elemento para la generación de valor estudiado se orienta a 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.

El tercer elemento se refiere a que la empresa, en pro de su institucionalidad y el fortalecimiento de su cultura organizacional, debe 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.

En ese sentido, como último elemento, se establecen lineamientos sobre las acciones que incrementan la reputación corporativa y favorecen el entorno social, como parte de una cultura ética.

MEDIDA 1. La claridad en el ejercicio de los roles de propiedad, dirección y gerencia, así como la definición de un propósito común y la promoción de una cultura empresarial de cumplimiento y ética, proporciona elementos para tomar decisiones adecuadas y contribuye a la competitividad, productividad y perdurabilidad de la empresa.

RECOMENDACIÓN 1.1.

La empresa debería definir su propósito y sus valores organizacionales, de modo que las decisiones de los diferentes actores en la organización se alineen en torno a estos.

El sistema de gobierno de la empresa está compuesto por aquellas instancias, políticas, lineamientos y procesos que se vinculan a la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos empresariales y por tanto, a la generación de valor.

Es importante que la empresa defina un propósito, que obedezca a la razón de ser de la organización, contemplando la incidencia que tiene y la que quiere llegar a tener en el mercado o sobre la comunidad y el medio ambiente.

Ese propósito debe sincronizarse con la definición de una estructura idónea para la gestión y toma de decisiones que incidan positivamente en la competitividad, productividad y perdurabilidad de la organización, ya que la consolidación de un proceso de toma de decisiones empresariales contribuye a la implementación de la estrategia y de los objetivos misionales.

RECUERDE

- Establecer un propósito que facilite alinear y enfocar las decisiones de las instancias de gobierno en torno al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- La estrategia empresarial, al igual que el modelo de negocio adoptado, deberían incorporar un enfoque de sostenibilidad[3].
- Para hacer seguimiento al cumplimiento del propósito de la organización pueden aplicarse herramientas como balanced scorecard[4].

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha identificado su propósito o la misión y la visión como organización?
- ¿La empresa ha identificado los valores que determinan las actuaciones de la organización?
- ¿Dentro de los valores se ha pensado incorporar temas relacionados con la sostenibilidad social y ambiental?
- ¿Cómo la empresa se diferencia de otras que tienen una actividad comercial similar?
- ¿Qué factores pueden hacerla competitiva?
- ¿La empresa ha identificado factores externos que afecten su desempeño?
- ¿La empresa comunica a todos los niveles de la organización y a sus grupos de interés su propósito como organización?
- ¿La empresa hace seguimiento al cumplimiento de su propósito como organización?

RECOMENDACIÓN 1.2.

La empresa debería establecer instancias diferenciadas para tomar decisiones en el ámbito de la propiedad, la dirección y la administración.

En las empresas, los procesos de toma de decisiones se estructuran en torno a los ámbitos de propiedad, dirección y gerencia. En algunos contextos, puede presentarse que una misma persona o instancia asuma dos o más roles (como propietario, miembro de junta directiva o instancia equivalente y/o gerente).

En cualquier escenario, es conveniente que la empresa cuente con instancias claramente separadas, mediante la definición de roles y parámetros de actuación para los propietarios, la dirección y el equipo gerencial, asegurando un

3 Esta información se puede ampliar de acuerdo con las recomendaciones contempladas en el *Capítulo VII. Sobre la Sostenibilidad* del presente documento.

4 Denominado en español "Cuadro de mando integral", es una herramienta de administración de empresas diseñada por Robert Kaplan y David Norton, y presentada en Harvard Business Report en 1992, que le permite a la empresa ser analizada desde la perspectiva interna, la financiera y la del cliente. (En línea). Disponible en: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

adecuado sistema de contrapesos que incida, de manera positiva, en el proceso de toma de decisiones.

En primer lugar, en las sociedades de capital resulta conveniente que los propietarios de la empresa mantengan un equilibro entre sus derechos y las acciones para proteger y preservar el valor de la compañía. Esto implica que se deben prever distintos escenarios a los que se pueda ver enfrentada la organización para lo cual se podría considerar la necesidad de celebrar acuerdos para mantener o ceder el control, adecuar su estructura de capital y definir la política de reparto de dividendos, entre otros aspectos.

En segundo lugar, en cuanto al ámbito de dirección, es importante resaltar que se trata de un espacio formal, que puede denominarse junta directiva o tomar otro nombre, en el cual se adelantan las conversaciones estratégicas y de visión de largo plazo de la empresa, se realiza seguimiento a la labor del equipo gerencial y se hace una gestión estratégica de control y riesgos a los que la empresa se pueda enfrentar.

La manera en que se formaliza la junta directiva o instancia equivalente, para la dirección y toma de decisiones de la organización, depende de la estructura de propiedad de la empresa, su tamaño o el momento de maduración en el que se encuentre. En algunas ocasiones, especialmente en empresas de reciente creación, en empresas de familia o en aquellas que no sean de gran tamaño, de manera temporal, se puede crear una junta asesora.

La instancia creada en el ámbito de dirección debe facilitar los siguientes propósitos:

i. Que la empresa se oriente a conseguir los objetivos empresariales estratégicos y la alineación con el propósito común, la misión, la visión y los valores.
ii. Que la empresa cuente con un foro donde se analicen las decisiones estratégicas (por ejemplo: alianzas empresariales, adquisición de activos relevantes para el curso de los negocios, entre otros).
iii. Que exista un proceso de toma de decisiones directivas, enfocado en el largo plazo y que propenda por la creación de valor de sostenibilidad de la empresa.
iv. Que se promuevan y fortalezcan las dinámicas empresariales dirigidas a la generación de conocimiento y adaptación permanente al mercado.
v. Que se enriquezca el proceso de toma de decisiones empresariales con una cultura de innovación, contribuyendo a asegurar la perdurabilidad.

La innovación es considerada una herramienta eficaz para adaptar constantemente la estrategia de las empresas. Sobre las formas de innovar es conveniente revisar la metodología conocida a nivel internacional como *design thinking* (pensamiento de diseño). Esta es una metodología utilizada por las empresas para la creación de nuevos productos y servicios.

Incluye los siguientes elementos: i) identificar las necesidades y expectativas de los clientes; ii) definir las áreas de oportunidad y los desafíos asociados a estas; iii) crear las posibles soluciones; iv) diseñar y llevar a la práctica el nuevo servicio o producto; y v) evaluar y probar el nuevo servicio o producto diseñado.

BRW, Tim. Design Thinking. Harvard Business Review. Estados Unidos. (En línea). Disponible en: *https://hbr.org/2008/06/design-thinking*

En tercer lugar, en el ámbito del equipo gerencial, los reglamentos, roles y parámetros deben estar orientados a conseguir los objetivos empresariales, mediante:

i. El mejoramiento de su propuesta de valor, así como de los productos y servicios para cumplir las expectativas y requerimientos de clientes y otros grupos de interés.
ii. La rentabilidad de los productos o servicios en términos económicos.
iii. El monitoreo de los competidores (directos e indirectos) y su oferta de valor.
iv. La búsqueda sistemática del incremento efectivo del desempeño empresarial.
v. La ejecución de los programas y planes estratégicos en cumplimiento del propósito común, la misión, visión y los valores.

RECUERDE

- El gobierno corporativo de la empresa debe tener en cuenta que existen diferentes roles que se estructuran para lograr un equilibrio e interacción apropiada entre ellos. Para el efecto, la empresa dadas sus características y particularidades deberá considerar sus procesos de toma de decisión, direccionamiento, ejecución y revelación de información para poder cumplir de la mejor manera con su propósito común en las instancias pertinentes.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa diferencia los ámbitos de propiedad, dirección y gerencia, estableciendo las estructuras respectivas?
- ¿La empresa ha definido los derechos de los propietarios y las funciones y obligaciones para cada estructura de gobierno?
- ¿Los reglamentos se han establecido de manera independiente para cada una de las instancias de gobierno de la empresa?

MEDIDA 2. La empresa promueve una cultura de cumplimiento y ética.

RECOMENDACIÓN 2.1.

La empresa, bajo la responsabilidad de sus diferentes instancias de gobierno corporativo, debería implementar una cultura de cumplimiento normativo, de tal forma que adopte mecanismos que le permitan minimizar los riesgos derivados del incumplimiento, cumplir las normas vigentes y promover la implementación de buenas prácticas para ser más competitiva, productiva y perdurable.

El cumplimiento normativo es un aspecto inherente a la empresa y a sus instancias de gobierno. Se trata de una responsabilidad que existe desde el momento de su conformación, se mantiene durante el desarrollo de sus actividades y se extiende hasta el momento de su extinción.

La cultura de cumplimiento y ética genera valor, competitividad, productividad y perdurabilidad, y debe ser debidamente gestionada al interior de la empresa como una manifestación del buen gobierno corporativo.

La "gestión integral de cumplimiento" es un factor determinante para administrar los riesgos empresariales, compuesto por un conjunto de procedimientos y buenas prácticas, que implica el cumplimiento de requisitos legales y de autorregulación.

La empresa, a través de sus instancias de gobierno, identifica y clasifica los riesgos estratégicos, reputacionales, legales y operativos, entre otros, para garantizar y asegurar el cumplimiento de las normas obligatorias externas dictadas por el Estado *(hard law)* y las acogidas voluntariamente *(soft law)* que incorporan mejores prácticas, las cuales están orientadas al logro del propósito común de la empresa y al desarrollo del compromiso ético.

Es fundamental que la empresa, en función de su entorno, su modelo de negocio, los grupos de interés con los que se relaciona, entre otros elementos, establezca mecanismos adecuados para verificar que cumple las obligaciones legales (Anexos 1 y 2. Formularios de verificación de mínimos legales y contables), así como los compromisos voluntarios que mediante un ejercicio de autorregulación ha asumido el ente empresarial.

Este modelo debe fundamentarse en una filosofía de seguimiento integral y permanente que forme parte de una cultura organizacional, basada en el

cumplimiento, la ética y la gestión transparente y responsable de los negocios.

El modelo adoptado por una empresa debería incorporar un sistema de alertas, reportes y rendición de cuentas, en los que el equipo gerencial informe periódicamente a la junta directiva o instancia equivalente del cumplimiento y los riesgos de cumplimiento de las disposiciones legales y de las normas internas.

La junta directiva o instancia equivalente debe ser responsable de promover una cultura empresarial basada en el cumplimiento y debe velar por el adecuado funcionamiento de los esquemas previstos para tal fin. Los esquemas de cumplimiento deben ser adoptados conforme con las normas legales vigentes del ordenamiento jurídico colombiano, las cuales le permiten a la empresa prevenir, detectar e informar los riesgos, para ser más competitiva, productiva y perdurable.

RECUERDE

- El cumplimiento de los requisitos legales y aquellos acogidos voluntariamente contribuye a la gestión adecuada de la empresa a partir de las instancias de dirección y gerencia; generando valor, competitividad, productividad y perdurabilidad de la actividad empresarial.
- Como medidas de autorregulación de la empresa, esta puede adoptar códigos de conducta que promuevan los valores éticos de la entidad y el cumplimiento normativo.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta y conoce su marco de regulación?
- ¿En la cultura organizacional, los riesgos se identifican de manera sistemática y se tienen en cuenta en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Se gestionan los riesgos incluso para que se conviertan en oportunidades de mejora para la empresa?
- ¿La empresa está preparada para asumir cambios normativos externos e internos?

RECOMENDACIÓN 2.2.

La empresa debería promover un ambiente ético del cual sean responsables los órganos de dirección, administración y control.

La ética y los valores organizacionales son principios orientadores de la gestión empresarial y de la cultura organizacional, mediante los cuales se fundamentan acciones que favorecen y fortalecen la reputación corporativa y el entorno social, sin contar otras contribuciones indispensables como la integridad de los procesos de trabajo, el desarrollo económico, la disminución de actos de corrupción o contrarios a la ley, el aumento del bienestar de los trabajadores y de la comunidad en general.

La empresa debe consolidar un ambiente ético sólido bajo el liderazgo de la junta directiva o la instancia equivalente y el equipo gerencial, ya que los órganos directivos no solo son responsables de fomentar una cultura ética en todos los niveles de la organización, a través de estrategias de sensibilización y capacitación, además, deben hacer seguimiento a la implementación efectiva de las disposiciones éticas adoptadas.

RECUERDE

- Desde las más altas instancias de gobierno, el equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente, tiene que existir una cultura de cumplimiento y ética que permee toda la organización.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha identificado y establecido normas, valores y estándares para guiar las actuaciones de los propietarios, la junta directiva y el equipo gerencial?
- ¿La empresa incentiva la cultura ética de los empleados y vincula a otros grupos de interés, mientras se logran los objetivos empresariales?

RECOMENDACIÓN 2.3.
La empresa debería adoptar un código de ética que refleje y promueva una cultura de ética y cumplimiento.

Para la promoción de una cultura de ética y cumplimiento, la empresa debe fijar normas internas que recojan las conductas, valores y prácticas que sirvan como fundamento para regular los comportamientos de todas las personas al interior de la organización.

El código de ética de una empresa es el pilar esencial para el establecimiento de una cultura organizacional basada en la transparencia y las buenas prácticas; el cual determina el marco de referencia y las reglas de conducta de los propietarios, administradores, empleados, proveedores y contratistas.

Para la estructuración de un código de ética, es conveniente que la empresa identifique y pondere los riesgos éticos propios de su modelo de negocio y, además, considere los elementos regulatorios y requerimientos vigentes, especialmente, en materia de:

i. Prácticas inadecuadas en el entorno laboral.
ii. Corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo.
iii. Respeto por la libre competencia.
iv. Colusión y protección al consumidor.
v. Manejo de la propiedad intelectual.
vi. Programas de transparencia y ética empresarial.

En términos generales, para implementar un código de ética, la empresa debe abordar, como mínimo, los siguientes aspectos:

i. Ámbito de aplicación, donde delimite los sujetos a quienes aplica.
ii. Valores y principios de la empresa, incluyendo los de carácter ético.
iii. Compromisos que en materia de ética asume la compañía.
iv. Obligaciones o deberes de las personas a quienes aplica el código, con énfasis en situaciones que implican riesgos materiales para la empresa por el tipo de negocio que desarrolla.
v. Responsables del cumplimiento e implementación del código.
vi. Mecanismos para garantizar la implementación del código, que incluyen sanciones e incentivos.
vii. Mecanismos de denuncia para reportar las faltas éticas y tomar las medidas correspondientes.

Con origen en las operaciones de bolsa de Estados Unidos, internacionalmente se han promovido canales de denuncia en las empresas denominados *"whistleblowers"*.

Se trata de procedimientos para que los empleados y administradores denuncien, con la debida protección, hechos irregulares o contrarios a la ley o al código de ética que se cometan en la empresa.

Finalmente, es indispensable que el código de ética sea un documento redactado en términos sencillos y claros que reflejen la cultura organizacional de la empresa, que se mantenga actualizado y sobre el cual se realicen jornadas periódicas de sensibilización para asegurar su comprensión y cumplimiento.

RECUERDE

- El código de ética supone una regulación interna que es de obligatorio cumplimiento para propietarios, administradores, empleados, proveedores y contratistas y tiene por objeto promover una cultura de ética y cumplimiento para la empresa.
- El código de ética es un instrumento que respeta los principios de igualdad y equidad de género, promoviendo un ambiente con las mismas oportunidades de desarrollo profesional, salarial, de reconocimientos, etc., entre hombres, mujeres y personas no binarias.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un código de ética?
- ¿El código de ética es de fácil acceso? ¿Se encuentra publicado en la página web?
- ¿Comunica de manera efectiva el código de ética, políticas o estándares para fomentar una cultura de ética y cumplimiento?
- ¿Las conductas en el código de ética señalan comportamientos relacionados con el manejo de información confidencial y privilegiada de la empresa?
- ¿La junta directiva o instancia equivalente revisa de manera periódica el código de ética?
- ¿La empresa ha establecido comités de ética?
- ¿La empresa cuenta con canales de denuncia?

Capítulo II. Sobre la Propiedad de la Empresa

Las interacciones adecuadas entre los propietarios y el ejercicio efectivo de los derechos de los asociados dependen de la adopción de mecanismos que aseguren la participación del máximo órgano social. 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.

El presente capítulo presenta herramientas para la planificación societaria, de forma tal que futuros cambios en la propiedad de la empresa sean previstos y permitan transiciones articuladas. Igualmente, recoge recomendaciones para un adecuado funcionamiento del máximo órgano social, como instancia fundamental que permite a los propietarios ejercer sus derechos de manera efectiva.

Así mismo, hace recomendaciones para empresas en periodos de transición, en los cuales su estructura de propiedad se transforma, de modo que puedan contar con acuerdos que fijen las condiciones o parámetros de actuación de los asociados ante eventos tales como necesidades de capitalización (en escenarios en donde no todos los dueños disponen de los recursos para ello), ofertas de compra por parte de un tercero que impliquen modificaciones de control, cambios en el estado civil o fallecimiento de los dueños o en general, situaciones en donde se requiera un traspaso ordenado de capital de la empresa.

5 *European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA). Corporate Governance Guidelines. Guidelines and Good Practice in the Management Of Privately Held Companies in the Private Equity and Venture Capital Industry*. 2010. Disponible en: https://www.bvkap.de/sites/default/files/page/evca_corporate_governance_guidelines_2010.pdf

MEDIDA 3. Los propietarios deben desarrollar una planificación societaria que conduzca al crecimiento organizado y sostenible de la empresa.

RECOMENDACIÓN 3.1.
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.

Ser propietario de una empresa confiere una serie de derechos que le permiten a los asociados participar de los beneficios económicos derivados de las utilidades de la misma. Los propietarios, organizados en el máximo órgano social, con el cumplimiento de las mayorías previstas para el efecto, tienen el derecho de ejecutar los actos de gobierno a través de los cuales se manifiesta la expresión del querer social, mediante la adopción de las determinaciones de mayor trascendencia, tales como la aprobación de reformas estatutarias y de la gestión de los órganos de administración e incluso, la autorización de las operaciones más importantes que permitan un crecimiento organizado.

Para efecto de lo anterior, la legislación colombiana establece, según los tipos societarios, los derechos que le asisten a los accionistas o socios, cuyo ejercicio es proporcional a la participación adquirida.

En ese sentido, por regla general, los propietarios tienen unos derechos que les permiten, entre otros asuntos:

i. Participar en la toma de las decisiones de mayor relevancia. Es importante resaltar que la toma de decisiones en la empresa está mediada por una asimetría de información frente a la junta directiva o instancia equivalente o en algunos casos, frente al equipo gerencial.
ii. Acceder a los libros y papeles sociales de la empresa para el adecuado ejercicio del derecho de inspección. El acceso a dicha información se debe garantizar para todos los propietarios, mayoritarios y minoritarios, en igualdad de condiciones.
iii. Participar de las utilidades que la empresa produzca a partir de la distribución de dividendos.
iv. Negociar de manera libre las acciones, a menos que se haya estipulado el derecho de preferencia a favor de la empresa u otros propietarios.
v. Participar de los activos sociales al momento de la liquidación, después de pagarse el pasivo externo de la empresa.

En este contexto, es conveniente que los propietarios, en un ejercicio de autorregulación y de manera complementaria a las disposiciones legales vigentes (Anexo 1. Mínimos Legales), definan en los estatutos o documentos privados[6] qué derechos adicionales reconocen y los requerimientos para su ejercicio en asuntos como los siguientes:

i. Las condiciones de participación en el máximo órgano social, junta directiva o instancia equivalente, garantizando el derecho a un trato igualitario.
ii. Las solicitudes de auditorías sobre materias específicas de la empresa. En estos eventos es recomendable que la empresa defina el procedimiento a seguir para su solicitud y operatividad.
iii. Las solicitudes de información adicional a la que con regularidad está disponible para propietarios. Cuando la información solicitada por alguno de los socios establezca una ventaja para el solicitante, la empresa debe poner a disposición de todos los socios dicha información.

6 En este caso, son acuerdos de accionistas elaborados por los miembros del órgano de propiedad de la empresa, los cuales tienen como interés principal regular sus relaciones al interior de la organización.

iv. La frecuencia y actualización periódica de la información que se brinda a los propietarios por fuera del marco de las sesiones del máximo órgano social, respecto del desempeño de la empresa o la ejecución presupuestal.
v. Las medidas para alinear las expectativas de los socios en capitalizaciones, emisiones o fusiones, con fenómenos como la dilución en el capital.

RECUERDE

- Los propietarios tienen derechos políticos relacionados con la participación en la gestión de la empresa y beneficios económicos.
- Los derechos de los propietarios no son absolutos, ya que pueden estar modulados por los estatutos sociales y los acuerdos de accionistas[7]. El ejercicio de los derechos que la ley confiere a los propietarios o asociados es, a su vez, una obligación que contribuye al desarrollo, competitividad, productividad y perdurabilidad de la empresa.
- Los propietarios pueden ejercer sus derechos en las asambleas del órgano de propiedad, pues es un espacio formal reglamentado para la efectividad de las reuniones y para establecer un equilibrio de poderes entre los accionistas mayoritarios y minoritarios de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un reglamento para el máximo órgano social?
- ¿La empresa cuenta con procedimientos documentados para responder a las solicitudes efectuadas por los propietarios?
- ¿La empresa ha capacitado a sus propietarios respecto del ejercicio de sus derechos?
- ¿La empresa garantiza un trato equitativo para todos sus propietarios?
- ¿Los propietarios revisan y ajustan periódicamente los estatutos sociales de tal manera que sean adecuados a la realidad de su empresa?

RECOMENDACIÓN 3.2.

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.

El derecho a la participación asegura que los propietarios mayoritarios y minoritarios intervengan en la toma de decisiones de la empresa, cuyo funcionamiento requiere establecer un *quorum* y mayorías generales y especiales, estas últimas para asuntos sensibles y relevantes que impactan a todos los propietarios.

En la empresa, además de las disposiciones legales que establecen como requisito contar con mayorías especiales para tomar ciertas decisiones[8], los propietarios pueden definir otros asuntos en los cuales se requieren mayorías especiales para proteger sus intereses, particularmente para aquellos propietarios con posiciones minoritarias. En todo caso, al establecerse mayorías especiales, se debe buscar un balance entre la protección de los derechos de los propietarios minoritarios y la eficiencia en la conducción de los negocios para evitar bloqueos o parálisis societaria.

Como mecanismo de solución ante situaciones de bloqueo o parálisis cuando los accionistas no se ponen de acuerdo frente a algún asunto en la conducción del negocio, se suele incluir en los acuerdos de accionistas, una opción de venta *(put option)* o una opción de compra *(call option)* que facultan al accionista, según corresponda, a comprar o vender sus acciones a su socio, quien se encuentra obligado a adquirir o vender dichas acciones.

7 Los acuerdos de accionistas o socios son pactos suscritos entre todos o algunos de los asociados, con el propósito de regular las relaciones, intereses económicos o el ejercicio de derechos políticos de quienes suscriben el acuerdo. Dichos pactos pueden, incluso, producir efectos más allá de las partes que los suscriben. De conformidad con el artículo 70 de la Ley 222 de 1995, producirán efectos frente a la sociedad siempre y cuando se cumplan los requisitos allí establecidos. Por su parte, el artículo 24 de la Ley 1258 de 2008 suprimió algunas de las restricciones para los efectos de las sociedades por acciones simplificadas, relacionadas con la calidad de administrador y el asunto sobre el cual puede versar el acuerdo. La Delegatura para Procedimientos Mercantiles de la Superintendencia de Sociedades, en ejercicio de sus facultades jurisdiccionales, ha analizado la aplicación de dichas normas en la Sentencia n.° 801-16 de 23 de abril del 2013, en el caso de Proedinsa Calle & Cía S. en C. contra Colegio Gimnasio Vermont Medellín S. A. y otros. Sobre la ejecución judicial de pactos para la elección de miembros de la junta directiva y los requisitos para impugnar decisiones sociales con fundamento en un acuerdo oponible pueden consultarse las Sentencias n.° 801-3 de 9 de enero del 2015 y 800-74 de 24 de junio del 2015, respectivamente.

8 COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 471 (27, marzo, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Artículos 155, 204, 420, numerales 5 y 455. Bogotá. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222 (20, diciembre, 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Artículos 20 y 240. Bogotá. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258 (5, diciembre, 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Artículos 31 y 41. Bogotá.

Algunos de los asuntos en los que se pueden fijar mayorías especiales, son los siguientes:

i. Cambios en los estatutos sociales que impliquen modificaciones en las facultades y responsabilidades de los propietarios en el tipo u objeto social de la empresa.
ii. Cambios en la estructura de la junta directiva o instancia equivalente o en la designación o remoción de alguno de los miembros independientes.
iii. La decisión de no distribuir utilidades (siempre que sea congruente con las disposiciones y restricciones legales).
iv. La designación o remoción de auditores externos o revisores fiscales.
v. Aprobación de operaciones extraordinarias como, por ejemplo, la venta de un activo estratégico.
vi. La emisión de acciones diferentes a las ordinarias.
vii. Los derechos de preferencia en la emisión o colocación de acciones y la restricción a la negociación de acciones.

RECUERDE

- Las mayorías especiales aplican a situaciones concretas reguladas por los propietarios mediante los estatutos sociales, los acuerdos de accionistas y en los casos explícitos señalados por la ley.
- Cuando no exista un mínimo legal que establezca mayorías calificadas para la toma de ciertas decisiones que se consideren relevantes y ameriten la participación de todos los socios, los propietarios podrán regularlas a través de sus estatutos sociales u otros documentos privados.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Se han definido casos especiales en que los propietarios consideran que se requiere fijar mayorías especiales?
- ¿Los propietarios conocen los eventos en los que la ley exige mayorías especiales?

RECOMENDACIÓN 3.3.

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.

La empresa, en el entorno dinámico de sus operaciones, puede ser sujeta de cambios en la propiedad que impacten los derechos de los diferentes accionistas, especialmente cuando se efectúan ventas, fusiones, escisiones y/o adquisiciones. En esos casos se podrían considerar una serie de mecanismos, tales como los acuerdos entre los socios o estipulaciones estatutarias especiales, que permitan el ejercicio de acciones para proteger la posición de los asociados, especialmente los minoritarios.

En los cambios de control accionario, para los propietarios minoritarios cobran relevancia las disposiciones relacionadas con el derecho de retiro (artículo 14 de la Ley 222 de 1995) y el abuso del derecho de voto (artículo 43 de la Ley 1258 de 2008). Así mismo, conforme con la legislación societaria colombiana, en cualquier escenario ante eventos de emisión de nuevas acciones, todos los accionistas tienen en principio derecho de preferencia. Cuando se pretenda adelantar una capitalización específica eliminando dicho derecho, debe aplicarse la mayoría especial prevista en el numeral 5 del artículo 420 del Código de Comercio.

Los acuerdos entre socios o las estipulaciones estatutarias especiales pueden enfocarse en las condiciones respecto del ejercicio de figuras como *tag along* (derecho de acompañamiento)[9] o *drag along* (derecho de arrastre)[10], los cuales regulan la forma para ejecutar una operación de venta o adquisición, protegiendo los intereses económicos de los propietarios y balanceando la relación entre socios mayoritarios y socios minoritarios.

9 *El tag along* es un mecanismo que permite a los socios enajenar su participación en la empresa bajo las mismas condiciones del socio que decida vender su participación. De hecho, el socio que no pretende vender puede unirse a la transacción en las mismas condiciones del socio que vende, lo que resulta favorable si se tiene en cuenta que un porcentaje de acciones que le otorgue el control al adquirente seguramente resulta de mayor valor.

10 *El drag along* es un mecanismo mediante el cual puede exigirse a los socios la enajenación de su participación en el evento en que los compradores pretendan adquirir la totalidad de la participación en la empresa a fin de tener el control total de la misma.

RECUERDE

- Las ventas, fusiones, escisiones o adquisiciones pueden generar cambios importantes en la propiedad de la empresa. Además, de las reglas legales aplicables a estas operaciones es importante considerar si deben realizarse acuerdos especiales entre los socios sobre estos temas.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Los socios han previsto las condiciones que regirán los cambios a los que se puede enfrentar en una venta, fusión, escisión o adquisición?
- ¿La junta directiva o instancia equivalente entrega un informe a los propietarios respecto de temas relacionados con ventas, fusiones, escisiones o adquisiciones?

RECOMENDACIÓN 3.4.

Ante cambios en la estructura de propiedad de la empresa los propietarios deberían prever nuevos acuerdos de gobierno corporativo.

Las operaciones de venta, fusión, escisión o adquisición de una empresa traen como resultado cambios en la estructura de propiedad y en el modelo de gobierno e impactan en muchas ocasiones los procesos de toma de decisiones. Por lo anterior se debe considerar la adopción de acuerdos sobre:

i. Derechos para los accionistas asociados con la recompra de acciones por parte de la propia empresa, sus accionistas o venta a terceros, en un determinado tiempo (por ejemplo, para inversiones temporales de fondos de capital).
ii. Derechos de información a los accionistas, adicionales a los establecidos inicialmente dentro del marco legal del máximo órgano social.
iii. Nuevos derechos de decisión. Por ejemplo, para restringir la elección y nombramiento de nuevas personas en la celebración y administración de operaciones que tengan alto impacto en el desempeño de la empresa.
iv. Disposiciones sobre restricción o distribución de dividendos (siempre que sea compatible con los aspectos legales aplicables).

Por otro lado, en las empresas constituidas con aportes diferentes al capital (por ejemplo, aportes en cuanto a las calidades particulares de los socios o el suministro de un *know how* específico), es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

i. Diseñar mecanismos de remuneración para ejecutivos clave y como estrategia de retención del talento humano requerido para el crecimiento y perdurabilidad de la empresa[11].
ii. Celebrar acuerdos entre socios para que estos se comprometan a no desarrollar actividades que representen competencia para la empresa[12].
iii. Adoptar medidas tales como adquirir seguros que permitan mitigar los riesgos derivados del fallecimiento de un socio o ejecutivo clave. De esta manera, en caso de ser necesario, la empresa puede contar incluso con recursos humanos y económicos para afrontar situaciones que puedan afectar su desempeño, producto de la ausencia de estos actores clave para la organización.

Entre los mecanismos de remuneración para retener el talento humano se pueden incluir opciones de traspaso de acciones o planes de propiedad de empleados (conocidos internacionalmente como *employee stock ownership plan (ESOP)*).

RECUERDE

- En caso de cambios importantes en la estructura de la propiedad es necesario que la empresa regule las condiciones y particularidades que se puedan derivar de las nuevas relaciones de poder entre los socios para facilitar la perdurabilidad de la actividad empresarial.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha establecido mecanismos para definir o revisar el gobierno corporativo en los casos de venta, fusiones, escisiones o adquisiciones?

11 En cualquier caso, se debe garantizar que estos mecanismos no conduzcan a expropiar valor de los socios o accionistas mediante la dilución de su posición. Adicionalmente, las estrategias de remuneración adoptadas deben ir acompañadas de lineamientos para una adecuada gestión de conflictos de interés o riesgos morales, de tal forma que no se afecte la buena gestión de la organización.

12 Para estos efectos, la empresa debe tener en cuenta lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Ley 222 de 1995, relacionado con la necesidad de solicitar autorización al máximo órgano social, cuando un socio que sea a su vez administrador o que sea socio mayoritario decida desarrollar actividades que constituyan competencia para la sociedad.

MEDIDA 4. La empresa debe establecer reglas claras que permitan al máximo órgano social tomar decisiones adecuadas, asegurando la participación de todos los propietarios o asociados, la protección de sus intereses y la toma de decisiones en provecho de la empresa.

RECOMENDACIÓN 4.1.
La empresa debería definir, de manera clara y expresa, las funciones del máximo órgano social.

El máximo órgano social es el foro natural para el ejercicio de los derechos de los propietarios de la empresa, en donde interactúan con los demás asociados, se informan sobre el desempeño de la organización durante un determinado periodo, designan los administradores, consideran las cuentas y balances, toman decisiones para asegurar el cumplimiento del objeto social y definen si habrá o no distribución de utilidades.

De manera complementaria con la normatividad societaria vigente, es importante que los estatutos de la empresa o previsiones en documentos privados (por ejemplo, acuerdos de accionistas) definan claramente las funciones del máximo órgano social.

En ese sentido, el máximo órgano social, además de lo determinado en las normas societarias, debe ser responsable de:

i. Designar a los miembros de la junta directiva o instancia equivalente[13].
ii. Definir mecanismos, ya sean en políticas, procedimientos o matrices, para la designación de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente que permitan administrar los riesgos derivados de transiciones en el órgano de dirección. De esta forma, en momentos de cambios por renuncias, vacancias o nuevas designaciones, en los procesos de toma de decisión directiva se evitan afectaciones o que se comprometa la estabilidad empresarial.
iii. Definir los lineamientos generales para la remuneración de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente, los cuales pueden recogerse en una política aprobada por el máximo órgano social.

13 Para la designación de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente, ver el *Capítulo III Sobre la Dirección y Estrategia de la Empresa; Rol de la Junta Directiva.*

iv. Decidir si hay lugar a la distribución de utilidades, el monto y si debe reinvertirse en la empresa.
v. Aprobar las modificaciones que puedan representar un cambio efectivo del objeto social de la empresa.
vi. Designar, cuando aplique, al revisor fiscal o auditor externo.
vii. Aprobar operaciones societarias y comerciales tales como fusiones, ventas de activos estratégicos, escisiones o adquisiciones y otras decisiones importantes y trascendentes en el desarrollo de la empresa.
viii. Aprobar la participación de los administradores en actos donde existan conflictos de intereses o en actividades que impliquen competencia con la sociedad que administran, de acuerdo con la legislación aplicable[14].
ix. Aprobar la política de operaciones con partes vinculadas, para que los órganos de dirección puedan establecer mecanismos para una adecuada gestión de los conflictos de interés y se proteja la posición de la empresa.

RECUERDE

- El máximo órgano social es el escenario en el que los propietarios o asociados ejercen sus derechos políticos y velan por la protección de sus intereses y beneficios económicos y los de la empresa. Las funciones del máximo órgano social deben encontrarse reguladas y definidas con claridad en un documento público y de fácil acceso para los interesados, como lo es la página web de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un máximo órgano social y ha definido sus funciones?
- ¿La empresa tiene y divulga políticas, manuales o matrices donde se establezcan las funciones del máximo órgano social?

14 COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222 (20, diciembre, 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Artículo 23, numeral 7. Bogotá.

RECOMENDACIÓN 4.2.
La empresa debería definir las reglas que faciliten una gestión efectiva del máximo órgano social y la participación de los propietarios minoritarios.

En la medida en que el máximo órgano social cuente con mecanismos que garanticen una efectiva participación de los propietarios y un adecuado proceso de toma de decisiones, podrá cumplir apropiadamente con sus funciones y generar las condiciones para un efectivo ejercicio de sus derechos.

Es conveniente que la empresa defina reglas operativas para el máximo órgano social, a través de un reglamento aprobado por los propios asociados, que determine, además de lo establecido en la ley, como mínimo los aspectos que a continuación se relacionan:

i. **Convocatoria y orden del día de las reuniones.** Incluye reglas específicas y claras sobre: i) lugar, fecha y hora de la convocatoria; ii) tipo de reunión (ordinaria o extraordinaria); iii) temas que serán objeto de revisión o decisión por parte del máximo órgano social (los temas materiales y relevantes para la toma de decisiones se deben identificar e individualizar como un punto del orden del día y no en un acápite de "varios u otros"); iv) medios por los cuales se va a anunciar la convocatoria; y v) plazos para llevar a cabo la convocatoria y para el envío de información. En desarrollo de las reuniones, inicialmente los propietarios deben aprobar el orden del día.

ii. **Información disponible para los asociados**[15]**.** Además del derecho legal de inspección que asiste a los propietarios, estos deberían contar con la información pertinente que les permita tomar decisiones adecuadas o dar instrucciones acerca del sentido de su voto, en los casos en los que estén representados por un tercero durante las reuniones del máximo órgano social.

   La empresa debe asegurar que los asociados reciban, en el plazo estipulado, la información apropiada sobre los puntos del orden día (v. gr. para la selección de miembros de la junta directiva o instancia equivalente se deben anexar las hojas de vida para su calificación), y las recomendaciones o explicaciones respecto de la conveniencia de tomar una decisión incluida en ese orden del día.

   Para efecto de lo anterior, como se mencionó, la empresa debe fijar términos para la remisión de la información por parte de la junta directiva o instancia equivalente y puede apoyarse en herramientas tales como la página web con acceso restringido, el correo electrónico, o la designación de áreas o personas responsables para la entrega de información.

iii. **Representaciones durante las sesiones.** La empresa debería definir las reglas para que los asociados puedan hacerse representar durante las sesiones del máximo órgano social[16]. Es recomendable que, en la medida de lo posible, el socio entregue al apoderado instrucciones específicas de su voto para cada uno de los puntos del orden del día.

iv. **Consideraciones técnicas para garantizar la participación de los socios durante las reuniones.** Es conveniente que la empresa considere la adopción de mecanismos que permitan a los asociados participar de manera remota en las reuniones del máximo órgano social. Para ello puede apoyarse en desarrollos tecnológicos tales como videoconferencias o teleconferencias siempre en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

v. **Cumplimiento del *quorum* y las mayorías requeridas por la ley y los estatutos.** Es necesario adoptar mecanismos para garantizar el seguimiento al cumplimiento del *quorum* de cada reunión. En todas las reuniones, el secretario verifica el *quorum* para que el

15. Ver el *Capítulo V. Sobre la Revelación de Información, la Rendición de Cuentas y Transparencia.*

16. COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 471 (27, marzo, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Artículo 184, que establece los requisitos mínimos para el otorgamiento de poderes dentro del marco de las reuniones del máximo órgano social. Bogotá.

máximo órgano pueda sesionar, así como las mayorías requeridas para tomar decisiones, conforme con lo establecido en los estatutos y documentos privados. En el caso de las empresas con un gran número de accionistas se pueden apoyar en desarrollos de software que permitan hacer seguimiento en tiempo real del *quorum* y de las mayorías requeridas para los diferentes tipos de decisión.

vi. Otras reglas. Para el adecuado desarrollo de las reuniones del máximo órgano social, es importante fijar otras reglas asociadas a:

- El procedimiento para la designación del presidente y secretario del máximo órgano social; así como sus roles y responsabilidades.
- La elaboración de las actas de las reuniones y el proceso para su aprobación (por ejemplo, la delegación en una comisión aprobatoria con pautas para su instalación, composición y funcionamiento, claramente definidas en el reglamento del máximo órgano social).
- La participación de terceros en las reuniones. Puede considerarse la presencia de miembros de la junta directiva o instancia equivalente, de tal forma que puedan absolver aspectos específicos formulados por los socios, respecto de temas de su competencia.
- Reglas para las intervenciones durante las reuniones.

RECUERDE

- Establecer un reglamento para el funcionamiento del máximo órgano social permite el óptimo desarrollo de las reuniones al dar claridad sobre las reglas mínimas de su funcionamiento y aspectos relevantes. Los asociados deberían recibir información detallada y en un término específico para tomar decisiones de manera informada y ejercer adecuadamente sus derechos.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un procedimiento claro y efectivo para convocar a los propietarios?
- ¿Ha implementado medios idóneos para promover la participación de todos los propietarios en las reuniones del máximo órgano social?
- ¿Se le entrega, de forma previa y completa, la información a los socios para que tomen las decisiones de manera informada?
- ¿La empresa cuenta con mecanismos que respetan y facilitan el derecho a la participación de todos sus asociados?

Capítulo III. Sobre la Dirección y Estrategia de la Empresa; Rol de la Junta Directiva

En la actualidad, las empresas deben desarrollar los negocios en un entorno dinámico y desafiante, marcado por una cantidad creciente de competidores, rápidos avances tecnológicos y retos sociales y ambientales.

Para enfrentar los cambios, asegurar la supervivencia y buscar el éxito sostenido, 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.

Este capítulo presenta recomendaciones para una efectiva estructuración y operación de espacios u órganos para la discusión, toma de decisiones estratégicas y su seguimiento, crecimiento e innovación, definiendo un camino claro para contar con empresas competitivas, productivas y perdurables.

Usualmente este rol corresponde a la junta directiva o instancia equivalente, cuyo propósito es operar bajo una perspectiva de mayor objetividad y orientar al equipo gerencial en las decisiones estratégicas; además de actuar como responsable final para una efectiva arquitectura de control y una adecuada gestión de riesgos.

Estándares de gobierno corporativo como el Código País, destacan la importancia de la junta directiva o instancia equivalente para la toma de decisiones estratégicas, toda vez que este órgano se reúne con mayor periodicidad que el máximo órgano social y cuenta con funciones definidas, que contribuyen al buen funcionamiento de la empresa[17].

17 COLOMBIA. ANDI, Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de Valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, CAF y Superintendencia Financiera de Colombia. Código de mejores prácticas corporativas, Código País. 2014. (En línea). Disponible en: https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/gobierno-corporativo/codigo-pais-61162

A nivel internacional, los Principios de Gobierno Corporativo de Wates para Grandes Empresas Privadas del Consejo de Información Financiera de Inglaterra reconocen que las juntas directivas deben: i) promover el propósito final de la empresa, alineándolo con los valores, la estrategia y la cultura, de tal forma que se articulen todos los niveles de la organización; y ii) evaluar la manera en la que la empresa crea y preserva valor en el largo plazo, incluyendo en el análisis la identificación de riesgos y de oportunidades de innovación. *Financial Reporting Council. The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies.* 2018. (En línea). (Fecha de consulta: Disponible en: https://www.wates.co.uk/who-we-are/corporate-governance/

En la Encuesta de Compensación de la Junta de Empresa Privada 2017-2018 de *Lodestone Global*, un 52% de las empresas (386 empresas en 43 países y pertenecientes a 32 industrias) considera a sus juntas directivas como "indispensables" o "muy efectivas" en la definición de la estrategia corporativa. *Lodestone Global. Private Company Board Compensation Survey 2017-2018.* (En línea). Disponible en: https://49487bc4-08f5-443e-ad4d-6e3f367bb7fd.filesusr.com/ugd/c3325c_3919da3091e64130897ec94a32a34dbf.pdf

MEDIDA 5. La empresa debe contar con un espacio formal, tipo junta directiva o instancia equivalente, para asegurar el horizonte de largo plazo de la organización, con miras a su competitividad, productividad y perdurabilidad

RECOMENDACIÓN 5.1.

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 empresa debe contar con un espacio formalmente constituido, como, por ejemplo, una junta directiva o instancia equivalente, cuya organización dependerá de la estructura de propiedad, tamaño y la etapa de madurez en que se encuentre la organización.

En esta instancia de gobierno se promoverán espacios formales para el direccionamiento estratégico, orientación al equipo gerencial, mediación entre este y los propietarios y la toma de decisiones para guiar la gestión de la empresa y prever los riesgos.

Aunque es usual que las funciones de direccionamiento y asesoramiento al equipo gerencial sean desempeñadas por la junta directiva o instancia equivalente, pueden existir otros órganos que cumplan dichas funciones. En algunas ocasiones, especialmente en empresas de reciente creación, aquellas que no sean de gran tamaño o en empresas de familia, de manera temporal se puede crear una junta u órgano asesor.

RECUERDE

- La conformación de la junta directiva o instancia equivalente depende de las necesidades de profesionalización de cada empresa y de la complejidad y etapa de su modelo de negocio. Lo importante es que se estructure una instancia con un adecuado balance de conocimientos y experiencia, con integrantes capaces de atender las necesidades de la organización y de los diferentes grupos de interés[18].

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha conformado una junta directiva o instancia equivalente?
- ¿En esa instancia, la empresa evalúa su direccionamiento estratégico?

18 Óp. cit. *Financial Reporting Council*. 2018.

MEDIDA 6. La junta directiva o la instancia equivalente de la empresa debe contar con una estructura adecuada para facilitar la toma de decisiones directivas y estratégicas.

RECOMENDACIÓN 6.1.
La empresa debería conformar una junta directiva o instancia equivalente con una estructura que le permita cumplir adecuadamente sus funciones.

La junta directiva o instancia equivalente es un órgano que actúa con independencia frente a los ámbitos de propiedad y gerencia, de modo que la empresa, al momento de estructurarla, deberá tener en cuenta los aspectos que a continuación se enuncian, adaptándolos a su realidad empresarial.

i. **Sobre el tamaño.** El número de miembros de la junta directiva o instancia equivalente debe definirse en función de las necesidades y realidades de cada organización. Es recomendable que esta instancia se conforme por un número impar de miembros para que, ante eventuales situaciones de empate, no se generen bloqueos en el proceso de toma de decisiones. La definición del número ideal de miembros de la junta directiva o instancia equivalente depende de:

- El tamaño de la organización. Para empresas pequeñas es recomendable que conformen juntas directivas de mínimo 3 miembros, mientras que empresas grandes pueden considerar juntas entre 5 y 9 miembros[19].
- El sector al cual está vinculada la empresa. Por ejemplo, para empresas pertenecientes a sectores riesgosos o altamente competidos (como financiero, tecnología o de interacción con el Estado) se requiere de una combinación de perfiles profesionales que facilite abordar los diferentes desafíos que se afrontan.
- La evolución y nivel de sofisticación de la empresa. Se debe tener en cuenta la madurez como organización (años de incorporación en el mercado, calidad de sus sistemas de información, profesionalismo de su gerencia, etc.).
- La estructura de propiedad de la compañía. En la medida en que haya mayor nivel de dispersión en número de accionistas o bloques accionarios es conveniente contar con un número plural que permita integrar, de manera considerable, representantes de los diferentes accionistas, bloques accionarios y miembros externos.
- Implicaciones operativas en función de la estructura del equipo gerencial. La junta directiva o instancia equivalente con varios miembros representa mayores retos en su coordinación y operación e incluso costos superiores para la empresa.

Para ciertos tipos societarios, y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, la designación de suplentes es obligatoria. Se recomienda que cuando un miembro suplente deba ejercer en reemplazo de un miembro principal se le informe adecuadamente de los temas que serán sometidos a consideración del cuerpo colegiado. Sin embargo, en aquellas sociedades donde la ley no exige esta designación, es aconsejable que no existan miembros suplentes, toda vez que pueden surgir inconvenientes en términos de responsabilidad y seguimiento en el proceso de toma de decisiones.

Vale precisar que la legislación colombiana prevé mecanismos de reuniones virtuales, los cuales pueden ser empleados bajo la observancia de las normas jurídicas.

19 El Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo definió una clasificación del tamaño de las empresas (micro, pequeña, mediana y grande), con base en los ingresos por actividades ordinarias anuales, y fijando rango en tres macro sectores de la economía: manufactura, servicios y comercio; pues anteriormente la clasificación había sido definida por los activos o número de empleados de las empresas.

Finalmente, es recomendable que los propietarios revisen y evalúen cada 3 años el tamaño de la junta directiva o instancia equivalente, de acuerdo con las necesidades estratégicas y el giro ordinario de los negocios y a la posibilidad de contribuir a la ejecución de la estrategia y generar valor a la empresa.

ii. Sobre los perfiles requeridos. La capacidad de una junta directiva o instancia equivalente de contribuir con la estrategia y aportar en la generación de valor, depende de contar con un grupo de personas con las calidades personales y profesionales necesarias para que la empresa, en función de su realidad y contexto, pueda cumplir con sus objetivos empresariales.

En ese sentido, la junta directiva o instancia que haga sus veces debería estar conformada por personas con:

- El conocimiento y conciencia sobre las responsabilidades y los roles de la junta directiva o instancia equivalente.
- Alto nivel de compromiso para generar valor a la empresa. Esto implica tener el tiempo disponible para preparar las sesiones y asistir oportunamente a las reuniones, con actitud constructiva y participativa.
- Una amplia combinación de profesiones, edades y géneros. Resulta conveniente considerar personas con el bagaje empresarial, la capacidad para innovar e, incluso, la inteligencia emocional para trabajar en equipo.

Por otra parte, el artículo 202 del Código de Comercio establece limitaciones respecto a la designación y ejercicio de un cargo directivo en juntas de las sociedades por acciones, fijando que se puede ejercer, de manera simultánea, en no más de 5 juntas directivas

Así mismo, la junta directiva o instancia equivalente, en ejercicio de sus funciones, debería tener la facultad de recomendar a los propietarios (a través del máximo órgano social) los perfiles que considera convenientes para conformar la máxima instancia de dirección de la empresa y aprobarlos mediante un documento formal del máximo órgano social.

Es recomendable desarrollar una matriz de perfiles profesionales (académicos y experiencia), personales (trayectoria, reconocimiento, prestigio, género, disponibilidad) y funcionales (de conocimiento) que asegure el balance necesario para que la junta o instancia equivalente pueda cumplir, de manera óptima, sus funciones. El objetivo es que esta matriz se someta a consideración de los propietarios, quienes, en el máximo órgano social y en cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias, tendrán la última palabra sobre la conformación de esta instancia.

iii. Sobre los miembros independientes[20]. La incorporación de miembros independientes en la junta directiva o instancia equivalente aporta conocimiento y experiencia empresarial que contribuye a una mayor objetividad[21] en el proceso de toma de decisiones directivas, a la creación de valor sostenible y al cumplimiento de los objetivos empresariales

Es conveniente que la empresa, en función de su estructura, nivel de madurez, proyectos, actividades, entre otros aspectos, evalúe el número de miembros independientes con que debe contar su junta directiva o instancia equivalente.

Es aconsejable que, al menos una tercera parte de esta instancia colegiada esté conformada por miembros independientes. Es fundamental tener en cuenta el conocimiento, la reputación y la experiencia de las personas que se integran al cuerpo colegiado responsable del norte estratégico de la empresa.

20 El Código País, en la Medida 16 "Conformación de la Junta Directiva", define como miembro independiente a "quienes, como mínimo, cumplen con los requisitos de independencia establecidos en la Ley 954 de 2005 o las normas que lo modifiquen o sustituyan, y demás reglamentación interna expedida por la sociedad para considerarlos como tales, independientemente del accionista o grupo de accionistas que los haya nominado y/o votado".

21 En el contexto de las empresas familiares, la incorporación de una junta directiva con miembros externos e independientes puede facilitar la administración de la superposición de visiones, posiciones e intereses con los accionistas familiares.

RECUERDE

- La conformación de la junta directiva o instancia equivalente debe hacerse conforme con la estrategia, realidad y condiciones particulares de cada empresa, incluyendo tamaño, modelo de negocio y nivel de madurez.
- Los miembros independientes supervisan la gestión de la alta gerencia y participan en decisiones cruciales como la selección, compensación, evaluación y despido de quienes conforman la alta dirección.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con perfiles particulares requeridos para la junta directiva o instancia equivalente?
- ¿La condición de independencia de alguno de los miembros de la junta directiva se encuentra estipulada en algún documento corporativo?
- ¿La empresa ha incorporado miembros independientes en la junta directiva o instancia equivalente?
- ¿La junta directiva cuenta con la participación de personas con una amplia combinación de profesiones, edades y géneros como miembros principales?

MEDIDA 7. La empresa debe definir, de manera clara y expresa, las funciones de la junta directiva o instancia equivalente.

RECOMENDACIÓN 7.1.

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 de la empresa o instancia equivalente, como órgano encargado del direccionamiento estratégico y su seguimiento, debe hacerse responsable como mínimo de las siguientes funciones:

i. La designación, evaluación y remoción del gerente general, presidente o equivalente.
ii. La definición, aprobación y seguimiento de un plan estratégico para la empresa.
iii. El desarrollo de una cultura de innovación al interior de la compañía.
iv. La definición y seguimiento periódico a los objetivos de gestión y los presupuestos financieros anuales de la empresa.
v. La aprobación de inversiones o desinversiones materiales o estratégicas, de tal forma que la junta directiva considere y analice las decisiones empresariales que tengan un impacto significativo sobre la estrategia y operación de la compañía o puedan comprometer su viabilidad.
vi. La aprobación y seguimiento de una estrategia de relacionamiento y comunicación con los distintos grupos de interés de la compañía, que permita administrar riesgos reputacionales y de cumplimiento[22].
vii. La administración de riesgos de sucesión del equipo gerencial.
viii. La aprobación y cumplimiento de la política de conflictos de interés[23].
ix. La aprobación y supervisión del mapa de riesgos, a través del cual se hace un seguimiento a los riesgos del nivel estratégico, financiero, operativo, legal, contable, administrativo y reputacional.
x. El seguimiento al modelo de cumplimiento y control de la empresa.
xi. La dirección y monitoreo de las estrategias de sostenibilidad de la empresa.
xii. La promoción y liderazgo de un clima ético que

22 Puede incluir aspectos tales como: los responsables de hablar con medios de comunicación, los principales postulados sobre los temas que se publican en la página web u otro medio de comunicación, las definiciones sobre el manejo de las redes sociales de la empresa y la definición de un plan de crisis comunicacional.

23 De acuerdo con el capítulo V. Administradores, de la Circular Básica Jurídica 100-000005 de 22 de noviembre de 2017 de la Superintendencia de Sociedades: "Existe conflicto de interés cuando no es posible la satisfacción simultánea de dos intereses, a saber: el radicado en cabeza del administrador y la sociedad, bien sea porque el interés sea del primero o de un tercero. En este mismo sentido, se considera que existe un conflicto de interés si el administrador cuenta con un interés que pueda nublar su juicio objetivo en el curso de una operación determinada, así como cuando se presenten circunstancias que configuren un verdadero riesgo de que el discernimiento del administrador se vea comprometido". Por ejemplo, mediante Sentencia No. 800-52 de 9 de junio del 2016 de la Superintendencia de Sociedades, se anularon actos por conflicto de interés.

oriente el accionar de la empresa, de todos sus colaboradores y en su cadena de valor.

xiii. La aprobación de una política de manejo adecuado de la información.

RECUERDE

- La junta directiva o instancia equivalente para cumplir con su labor estratégica debe tener claramente definidas sus funciones y actividades en los estatutos sociales y otros documentos corporativos como, por ejemplo, un reglamento de la junta directiva.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa tiene alineadas las funciones de la junta directiva con las dimensiones planteadas en la Medida 7 de esta guía?

MEDIDA 8. Las reglas de operación de la junta directiva o instancia equivalente deben facilitar la acción efectiva de esta instancia de gobierno.

RECOMENDACIÓN 8.1.

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.

El reglamento de la junta directiva o instancia equivalente es un instrumento societario que establece las reglas de funcionamiento y operación de este órgano. Debe facilitar:

i. La administración adecuada del tiempo en la junta directiva o instancia equivalente para que los miembros puedan cumplir con las responsabilidades a su cargo.
ii. La gestión adecuada de la asimetría connatural de información producto de su dedicación a tiempo parcial en la empresa[24]. En ese contexto, la junta directiva o instancia equivalente debe establecer reglas para optimizar tres momentos: antes, durante y después de las sesiones.

Atendiendo estas dos características, el reglamento puede contener previsiones respecto de:

i. Reglas para la conformación y elección de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente.
ii. Definición de miembros independientes.
iii. Mecanismos y disposiciones de entrega de información a la junta directiva o instancia equivalente por parte del equipo gerencial.
iv. Las mayorías requeridas para la toma de decisiones.
v. Las responsabilidades del presidente de la junta directiva o instancia equivalente, enfocadas especialmente en las labores de coordinación, moderación y liderazgo para que su trabajo sea eficiente[25].
vi. Las responsabilidades del secretario de la junta directiva o instancia equivalente, incluidas las relacionadas con la elaboración de las actas de las reuniones; el seguimiento de las decisiones adoptadas durante las sesiones; y la correcta operación de las reuniones desde la convocatoria, envío de información y revisión del cumplimiento legal de las decisiones[26].
vii. Manejo de información confidencial.
viii. Evaluación de los miembros y de la junta directiva o instancia equivalente.

24 En oposición al equipo gerencial que trabaja tiempo completo en la empresa, las juntas directivas o instancias equivalentes usualmente destinan entre 4 y 6 horas al mes para sus sesiones, más el tiempo de preparación de las reuniones y el trabajo de los comités en caso de que estos existan.

25 Para la designación del presidente se debe considerar una persona con la capacidad para liderar el equipo de junta y de gerencia, y asegurar que el enfoque de las discusiones sea hacia materias trascendentales para la empresa. El presidente de la junta o instancia equivalente debe servir de facilitador interno del cuerpo colegiado, y, excepcionalmente y cuando se defina expresamente en los estatutos, ejercer la representación externa de la empresa.

ix. Los derechos, deberes, incompatibilidades, inhabilidades, y supuestos del cese o dimisión de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente (por ejemplo, en caso de inasistencias reiteradas).
x. Los medios de anuncio para la convocatoria a reuniones y la periodicidad de las reuniones ordinarias, así como su duración en función de las necesidades y el giro de los negocios.
xi. El régimen de reuniones ordinarias y extraordinarias.
xii. Las reglas para la celebración de las reuniones no presenciales.
xiii. La estructuración de comités para facilitar el trabajo de la junta directiva o instancia equivalente y cumplimiento de sus funciones.
xiv. Mecanismos de información sobre las decisiones de la junta directiva o instancia equivalente.

Para cumplir sus funciones, la junta directiva o instancia equivalente puede apoyarse en comités. Los comités están llamados a facilitar el análisis de asuntos estratégicos, financieros, de cumplimiento y riesgo e incluso de gobierno corporativo[27] .

Cuando la junta directiva o instancia equivalente decida contar con comités, estos deben estructurarse como espacios a través de los cuales el órgano de dirección pueda analizar temas concretos con mayor nivel de profundidad, detalle y tiempo.

Su estructuración de manera temporal (por ejemplo, comités *ad hoc* para una decisión en particular) o permanente depende del análisis de la propia junta directiva sobre la necesidad de organizar y facilitar su trabajo, a través de este tipo de órganos de apoyo. Así mismo, la creación de comités resulta más conveniente para juntas directivas o instancias equivalentes conformadas por 5 o más miembros.

En organizaciones empresariales de sectores altamente regulados, o con desafíos en materia de seguimiento financiero, de riesgos y de controles, se recomienda la estructuración de un comité de auditoría (el cual deberá estar regulado mediante un reglamento), donde puede ser conveniente que miembros del equipo gerencial o incluso asesores externos, participen en calidad de invitados. Este comité debe velar por tres materias específicas: finanzas, riesgos y controles. El comité debe ser responsable de asegurar la calidad de la información financiera que se está produciendo, de la integralidad y efectividad del sistema de administración de riesgos; y de la confiabilidad de los controles desarrollados por la empresa.

RECUERDE

- La junta directiva o instancia equivalente debe contar con un reglamento interno que defina sus reglas de funcionamiento y operación con el objeto de cumplir su rol de direccionamiento estratégico u otras funciones específicas que le hayan sido asignadas. La revelación del reglamento evidencia las directrices que garantizan la gestión competente de este órgano de gobierno.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un reglamento para la operación y funcionamiento de la junta directiva o instancia equivalente?
- ¿La empresa cuenta con los comités adecuados para apoyar la labor de su junta directiva?

26 Dado el alcance y objeto de las funciones del secretario, es conveniente que se evalúe la designación de un profesional jurídico (interno o con un proveedor externo – *outsourcing*).

27 Se puede requerir la creación de un comité, por ejemplo, cuando se está implementando una nueva estrategia como la de comprar otra empresa, o cuando se están desarrollando nuevos productos o servicios, como resultado de la dinámica de innovación de la organización. En algunas empresas se ha estructurado un comité de gobierno corporativo responsable de asuntos "no-financieros"; como la administración del riesgo de sucesión, que implica identificar mitigadores y estrategias para transición de gerentes. También para reformular el gobierno corporativo de la empresa, incluyendo estructurar o actualizar documentos societarios como reglamentos, políticas y códigos o para construir un modelo de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC). Es importante resaltar, que las funciones de la junta directiva o instancia equivalente no se delegan a los comités.

RECOMENDACIÓN 8.2.
La empresa debería definir un esquema de remuneración competitivo de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente para incentivar la contribución y desempeño de esta instancia.

Las juntas directivas o instancias equivalentes deberían ser remuneradas para motivar y comprometer el trabajo disciplinado y profesional de sus miembros.

El sistema de remuneración tiene el propósito de facilitar la alineación entre los intereses de creación de valor a largo plazo para la empresa y la actuación de los miembros de la junta directiva, por lo tanto, debe preverse desde la conformación de esta instancia y aplicar a todos los tipos de miembros de la junta directiva o instancia equivalente (propietarios y externos-independientes).

Es recomendable que la retribución a la labor de la junta directiva o instancia equivalente tenga en cuenta el tamaño de la organización y la contribución esperada y real de los miembros en la generación de valor de la empresa.

El monto de la remuneración debe constituir un incentivo adecuado para atraer y retener talento de alto nivel. Para su implementación, se puede iniciar con un esquema de valor fijo por asistencia a cada reunión. Progresivamente, y en la medida en que la empresa fortalezca su nivel de gobierno corporativo, se podrán integrar otros mecanismos de remuneración, como compensación en acciones, o esquemas variables que reconozcan la contribución de esta instancia a la creación de valor para la perdurabilidad de la organización y la consecución de sus objetivos.

Por otro lado, dentro del sistema de remuneración se pueden considerar factores complementarios para estimular la participación en los órganos de dirección como, por ejemplo, incentivos intangibles asociados a elementos reputacionales o relacionales, los cuales pueden ser considerados atractivos para que un candidato decida pertenecer a determinada junta directiva o instancia equivalente[28].

RECUERDE
- La definición de un esquema de remuneración para la junta directiva es un incentivo adecuado para atraer a la empresa el talento humano que contribuya a la generación de valor y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

AUTOEVALUACIÓN
- ¿La empresa ha establecido incentivos alineados con su realidad y la junta directiva que permitan atraer talento idóneo que contribuya al desempeño de esta instancia colegiada?

RECOMENDACIÓN 8.3.
La junta directiva o instancia equivalente debería estructurar una agenda de trabajo enfocada en asuntos estratégicos que le permita cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.

La agenda anual de trabajo de la junta directiva responde al cronograma de sus reuniones, así como de aquellas de sus comités, la cual debería contener lo siguiente:

i. Las fechas de las sesiones, así como de sus comités en caso de que existan.
ii. Los temas que se abordarán en cada sesión de junta, definiendo prioridades en términos de relevancia y tiempo para atender los frentes de trabajo que requiere estratégicamente la empresa.
iii. La duración estimada para cada tema en las diferentes reuniones, priorizando asuntos estratégicos para la organización.
iv. Actividades de actualización o entrenamiento específico de la junta directiva, con el objeto de asegurar un mejor cumplimiento de sus responsabilidades.

28. Los incentivos intangibles, tales como la reputación de la empresa o las posibilidades de interactuar y trabajar con los demás miembros que integran la junta directiva, resultan de enorme importancia en el contexto de las juntas directivas. Para ciertos miembros, el factor determinante de aceptar la invitación a formar parte de esta instancia es mediada por intereses diferentes a los propios honorarios, por ejemplo, si se trata de personas retiradas que tienen el tiempo y el interés de contribuir; o cuando tienen un ingreso económico que depende de otra actividad (empresarial, profesional o académica).

La agenda debe ser construida con la participación de la junta directiva o instancia equivalente y el equipo gerencial, para asegurar un proceso de información e interacción eficiente entre estas instancias de gobierno. La agenda anual debe permitir al equipo de gerencia preparar con suficiente tiempo los temas que la junta analizará en cada sesión del año.

No obstante, lo anterior, es necesario prever que a lo largo del año pueden surgir temas extraordinarios a los cuales se les dará la misma prelación de aquellos que contiene el orden del día definido en la agenda, cuando sean de vital importancia. Incluso, en algunos casos, la junta directiva o instancia equivalente puede destinar toda una sesión a un tema trascendental o estratégico para la empresa.

Adicionalmente, es recomendable que el presidente de la junta directiva y el gerente general establezcan el orden del día para cada reunión, buscando generar las discusiones pertinentes sobre los desafíos estratégicos y materiales de la empresa. El orden del día que se defina para cada reunión debe quedar documentado y alineado con la agenda anual.

Así mismo, es deseable ejercer la presidencia de la reunión con el liderazgo adecuado para evacuar el orden del día y llevar a cabo la reunión dentro del tiempo acordado.

RECUERDE

- Planificar los espacios de trabajo de la junta directiva o instancia equivalente ayuda a garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- La agenda anual de trabajo es una herramienta que le permite a la junta directiva o instancia equivalente organizar sus discusiones y priorizar adecuadamente los temas en función de su nivel de importancia. Además, ayuda a asegurar la participación de sus miembros mediante una programación anticipada de las sesiones.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La junta directiva tiene un cronograma anual de reuniones y temas estratégicos para tratar durante el año?
- ¿Las reuniones de la junta directiva o instancia equivalente tratan todos los temas acordados dentro del tiempo establecido?
- ¿La empresa genera espacios de capacitación para los miembros de su junta directiva?

RECOMENDACIÓN 8.4.

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

La pertinencia de las discusiones, la calidad de las decisiones y la capacidad de seguimiento de la junta directiva o instancia equivalente depende, en gran medida, de la información a la que accede, antes, durante y después de las sesiones.

Considerando que entre la junta directiva o instancia equivalente y el equipo gerencial existe una asimetría de información natural, se requieren mecanismos que cierren esta brecha y permitan a los miembros del órgano de dirección acceder a la información de manera oportuna y eficiente.

La información que se ponga a disposición de la junta directiva o instancia equivalente debe ser completa, clara y pertinente, para que el órgano pueda abordar de manera adecuada los temas y dar los lineamientos apropiados, con suficientes elementos de juicio para un efectivo proceso de toma de decisiones.

La oportunidad para remitir la información requerida debería ser como mínimo 5 días calendario previos a la reunión, con el fin de que cada miembro revise el material y prepare los temas de discusión. De esta manera, se asegura una mejor calidad en el proceso de toma de decisiones y la junta directiva está en mejor capacidad de dar lineamientos claros y enfocados en lo material y estratégico.

Por otra parte, es conveniente que el tiempo de la reunión de la junta directiva no sea utilizado exclusivamente para la presentación de información; debe haber espacio para que la junta directiva o instancia equivalente pueda discutir y analizar junto con el equipo de gerencia los temas importantes y estratégicos.

Finalmente, la empresa puede adoptar herramientas para proveer y compartir información con la junta directiva o instancia equivalente (por ejemplo, acceso a intranet, un software especializado o una solución informática donde se pueda compartir con facilidad, eficiencia y seguridad los datos necesarios para que los miembros participen activamente en cada sesión).

RECUERDE

- De la calidad y oportunidad de la información que la empresa entregue a la junta directiva o instancia equivalente depende, en buena medida, de la calidad del proceso de toma de decisiones y los resultados de esta instancia colegiada.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿El equipo gerencial remite la información a la sesión de la junta directiva o instancia equivalente de manera oportuna?
- ¿Existen mecanismos eficientes y seguros para entregar la información a la junta directiva o instancia equivalente?

MEDIDA 9. La junta directiva o instancia equivalente debe contar con esquemas de evaluación de la misma y de sus miembros, con el fin de promover una cultura de rendición de cuentas y mejoramiento continuo en la empresa.

RECOMENDACIÓN 9.1.

La junta directiva o instancia equivalente debería evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas y su contribución a la generación de valor para la empresa.

La cultura de cumplimiento y mejoramiento continuo debe irradiarse desde la junta directiva o instancia equivalente hacia toda la empresa. Si existe un proceso serio y sistemático de valoración del trabajo y aporte de la junta y de sus miembros, contribuirá a la maduración progresiva del sistema de gobierno corporativo y se obtendrán beneficios en materia de productividad, competitividad y perdurabilidad para la empresa.

Es conveniente que la junta directiva o instancia equivalente se evalúe a sí misma y a sus miembros cada año, con el objeto de identificar los ajustes operativos que se requieran, los temas que deben priorizarse o profundizarse en la agenda anual de trabajo, o incluso establecer las necesidades de mejoramiento individual para consolidar un equipo de trabajo eficiente y comprometido con la generación de valor.

Usualmente, para hacer la evaluación de la junta directiva o instancia equivalente y sus miembros, se diligencia un cuestionario que indaga por los siguientes aspectos:

i. Interacción de la junta directiva o instancia equivalente con el equipo gerencial.
ii. Estructura y operatividad de la junta directiva o instancia equivalente.
iii. Cumplimiento de las funciones por parte de los miembros que la componen.
iv. Cumplimiento de la agenda anual de trabajo.
v. Forma en la que se abordaron los temas estratégicos y se desarrollaron las sesiones de trabajo.
vi. Otras prácticas de gobierno corporativo.

Cada miembro de la junta o instancia equivalente debe diligenciar el cuestionario que se le entrega con dicho fin. Posteriormente, las respuestas son procesadas, consolidadas y complementadas con el análisis de indicadores objetivos y estadísticos

para que la junta directiva o instancia equivalente pueda identificar cómo puede ser más efectiva en su labor.

Esta metodología se puede integrar con mecanismos de autoevaluación, evaluación entre pares y evaluaciones desde la alta gerencia. El proceso de evaluación puede ser desarrollado internamente o contar con el apoyo de un facilitador externo que garantice la efectividad, independencia y confidencialidad del proceso.

Finalmente, los resultados de la evaluación deben analizarse y discutirse en la junta directiva o instancia equivalente, de modo que haya una retroalimentación y se definan e implementen las mejoras que resulten pertinentes.

La junta directiva o instancia equivalente podrá presentar al máximo órgano social la evaluación efectuada al órgano de dirección con las respectivas acciones de mejora en el informe anual de gobierno corporativo.

RECUERDE

- La evaluación de la junta directiva o instancia equivalente es un mecanismo que promueve el mejoramiento continuo mediante la identificación de los elementos operativos de la dinámica y del trabajo conjunto que requieren optimizarse o profundizarse.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La gestión de la junta directiva o instancia equivalente de la empresa se evalúa periódicamente?
- ¿Los resultados de la evaluación periódica de la junta directiva u órgano equivalente son usados para el mejoramiento de su operación?

Capítulo IV. Sobre la Gerencia y la Interacción con la Junta Directiva

Diversos estudios como los Reportes Globales de Competitividad del Foro Económico Mundial[29] presentan, de manera constante, los enormes desafíos y transformaciones a los que se ven enfrentadas las organizaciones empresariales. En este entorno, las empresas juegan un papel primordial y se ven desafiadas a innovar y a aplicar nuevas tecnologías para alcanzar sus objetivos estratégicos, dependiendo también de factores intangibles como el conocimiento y la reputación. Por ello, deben estar en capacidad de desarrollar y fortalecer sus modelos de negocio para ser competitivas, productivas y perdurables.

Para asegurar ese buen desempeño empresarial, se requiere en gran medida de la calidad, oportunidad y sincronía del proceso de toma de decisiones de la dirección y la gerencia, en torno a los objetivos estratégicos y a la gestión interna. Con este fin, además de contar con un equipo gerencial con capacidad para conducir operativamente los negocios sociales, es fundamental disponer de instrumentos adecuados que contribuyan a una interacción fluida y eficiente entre los órganos de dirección, administración y control, y que, además, faciliten la definición de la estrategia, su implementación y monitoreo, y consoliden la institucionalidad en las empresas.

El equipo gerencial juega un rol fundamental en la materialización del propósito empresarial, por esta razón, este capítulo aborda recomendaciones respecto de la estructura del equipo gerencial, sus procesos de evaluación e incentivos, y brinda instrumentos para asegurar una interacción fluida y eficiente entre las diferentes instancias de gobierno de la empresa, en aras de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo.

29 WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2019*. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

ROL DE LA GERENCIA

Medida 10. La empresa debe contar con un equipo gerencial que tenga una estructura apropiada y funciones claras.

RECOMENDACIÓN 10.1.

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.

Para la consecución de los objetivos organizacionales y la materialización de la visión de largo plazo, la empresa debe contar con un equipo gerencial encargado de ejecutar la estrategia y asegurar, en las actividades diarias de la organización, actuaciones alineadas con el propósito común y la cultura empresarial, promovidas desde las más altas instancias de gobierno.

En ese sentido, es recomendable que desde la junta directiva o instancia equivalente se definan los lineamientos y competencias técnicas y habilidades blandas que deben ser reunidas por los miembros clave del equipo gerencial, considerando factores relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa, la actividad económica, el tamaño de la organización, su cultura corporativa, y las condiciones de entorno que puedan incidir en el desempeño empresarial, entre otros factores.

Las competencias técnicas del equipo gerencial están referidas a la especialidad, en otras palabras, al conocimiento académico y experiencia relativa al negocio en el cual se desarrolla la empresa o con los requerimientos específicos en función de los retos estratégicos de la organización.

Por otro lado, las habilidades blandas se refieren a las competencias y experiencia relativa al negocio y a las condiciones y habilidades personales de relacionamiento y liderazgo del equipo gerencial que permiten trabajar conjuntamente con todos los colaboradores para cumplir el propósito de la empresa.

Las competencias técnicas y habilidades blandas encuentran su fundamento en las funciones que se asignan al equipo gerencial, las cuales están relacionadas con el desempeño de los negocios y la ejecución de las directrices y la estrategia corporativa aprobada por la junta directiva o instancia equivalente[30].

Así mismo, es recomendable que la junta directiva o instancia equivalente defina las políticas para la designación y remuneración de los miembros del equipo gerencial, de tal forma que su vinculación se dé en condiciones objetivas, transparentes, no discriminatorias y respondiendo a las necesidades particulares de la empresa, que atraiga el mejor talento posible para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

RECUERDE

- Es recomendable que la junta directiva o instancia equivalente defina las políticas para la designación y remuneración de los miembros del equipo gerencial.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha definido un documento con los perfiles, funciones y mecanismos de remuneración del equipo gerencial?
- ¿La empresa cuenta con políticas para la designación y remuneración de los miembros del equipo gerencial basadas en criterios objetivos, transparentes, no discriminatorios y que responden a sus necesidades particulares?
- ¿La definición de los perfiles, funciones y mecanismos de remuneración han sido revisados o aprobados por la junta directiva o instancia equivalente?

30 BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. Caracas: CAF, 2013. Disponible en: *https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/555/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf?sequence=1&isAllowed=y*

RECOMENDACIÓN 10.2.
El equipo gerencial debería evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas, de forma tal que se implemente en la organización una cultura de trabajo en equipo, de seguimiento y de alto desempeño.

Con base en una cultura de trabajo en equipo, seguimiento, rendición de cuentas y alto desempeño, es conveniente que una vez al año el órgano de dirección genere un espacio para comunicar al gerente cómo percibe su liderazgo, la calidad de su labor, el cumplimiento de indicadores y el nivel de alineación con la estrategia y la visión de la junta directiva o instancia equivalente.

El objetivo es que esta práctica le permita al gerente, como primer ejecutivo, identificar fortalezas y debilidades, así como tomar las acciones correspondientes, para continuar fortaleciendo la gestión ejecutiva de la empresa.

Es conveniente también que la junta directiva o instancia equivalente establezca los lineamientos generales con base en los cuales el equipo gerencial será evaluado y la oportunidad en la que se efectuará dicha evaluación.

Así mismo, el primer ejecutivo[31] deberá establecer procesos de evaluación a los miembros que conformen el equipo gerencial, con base en los lineamientos definidos por la junta directiva o instancia equivalente y dar a conocer los resultados de las evaluaciones a dicho órgano de dirección.

RECUERDE
- El proceso de evaluación que lleva a cabo la junta directiva o instancia equivalente debe ser periódico y brindar una retroalimentación al primer ejecutivo respecto de los aspectos valorados. Igualmente, es necesario que el gerente presente al órgano de dirección las evaluaciones efectuadas por el primer ejecutivo a otros miembros que conforman el equipo gerencial (directores de áreas).

AUTOEVALUACIÓN
- ¿La junta directiva o instancia equivalente ha definido los aspectos que se deben evaluar al equipo gerencial?
- ¿La junta directiva o instancia equivalente evalúa al gerente y conoce los resultados de las evaluaciones del equipo gerencial?

RECOMENDACIÓN 10.3.
La empresa debería contar con incentivos para el equipo gerencial que lo motiven a alcanzar los objetivos estratégicos y a generar valor.

Al igual que en el caso de la dirección, deben preverse incentivos para que el equipo gerencial de la empresa esté motivado y alineado para alcanzar los objetivos estratégicos que promuevan la cultura organizacional en torno a buenas prácticas de gestión empresarial.

En ese sentido, es recomendable que la junta directiva o instancia equivalente apruebe una política de remuneración para el equipo gerencial que defina:

i. Los componentes fijos y variables que forman parte de la remuneración. Las variables se definen, por ejemplo, en función de los resultados de la empresa o incluso de participación en la propiedad[32].
ii. La relación con el cumplimiento de los objetivos de corto y de largo plazo de la empresa.
iii. Los límites, responsables de establecer los montos y mecanismos para administrar los riesgos y eventuales conflictos de interés que se originan en la remuneración de los equipos de gerencia.
iv. Los mecanismos para que la empresa atraiga y retenga el mejor talento.

31 Entendido este como el gerente, presidente u otro cargo equivalente.

32 Se han definido modelos de participación de la propiedad como las opciones sobre acciones de incentivos *(Incentive Stock Options (ISO))*, los cuales, mediante un contrato con el empleador, le permiten al empleado comprar un cierto número de acciones de la empresa, a un precio específico, durante un tiempo definido. Otra opción son los planes de acciones de los empleados *(Employee Stock Ownership Plans (ESOP))*, mediante los cuales la empresa crea un fondo fiduciario en el que aporta acciones o efectivo para comprar acciones existentes y las acciones en el fideicomiso se asignan a cuentas de empleados individuales.

RECUERDE

- Los incentivos del equipo gerencial resultan útiles para motivarlo y alinearlo para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con modelos atractivos de remuneración para el equipo gerencial?

INTERACCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL Y LA JUNTA DIRECTIVA

Medida 11. La empresa debe adoptar instrumentos que le permitan fijar con claridad sus objetivos, alinear sus instancias de gobierno en torno a estos y controlar la consecución de las metas trazadas, asegurando decisiones armónicas entre el equipo gerencial y la junta directiva o la instancia equivalente.

RECOMENDACIÓN 11.1.

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.

Una adecuada estructura de gobierno corporativo de la empresa con vocación para la generación de valor se fundamenta en adecuadas sinergias entre el órgano de dirección y el equipo gerencial, así como la alineación de estas dos instancias en torno a los objetivos empresariales, el propósito común, la cultura corporativa y la planeación estratégica.

Ante un entorno empresarial cambiante, la empresa debe estar en capacidad de contar con las herramientas necesarias para adaptarse y transformarse, de tal forma que pueda enfrentar los retos y riesgos que pueden impactar sus modelos de negocio.

Para el efecto, las empresas deben adelantar anualmente o cuando las circunstancias lo requieran, un ejercicio de validación de las premisas que sustentan la viabilidad y competitividad de los modelos de negocio y establecer, de ser necesario, estrategias para el desarrollo de nuevos productos y servicios que, basados en una lógica de innovación y sostenibilidad, le permitan a la organización reinventarse constantemente y adecuar su oferta de valor a las expectativas del cliente.

Para diseñar nuevos productos y servicios puede consultar la metodología *Design Thinking*, antes mencionada.

Así mismo, para validar el modelo de negocio de la empresa resulta útil aplicar el modelo *Canvas*. Este modelo fue creado en el 2010 por Alex Osterwalder y Yves Pigneur, y plasmado en el libro *Business Model Generation* (Generación de Modelos de Negocio). A partir de una plantilla de gestión estratégica para nuevos negocios o reestructuración o rediseño de los ya existentes, orienta al empresario a través de diferentes módulos: i) segmento de clientes, ii) relación con el cliente, iii) los canales de distribución, iv) propuesta de valor v) fuentes de ingreso, vi) recursos clave de la propuesta de valor, vii) las actividades clave, viii) los socios clave y ix) la estructura de costos.

RECUERDE

- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deben revisar y evaluar el modelo de negocio de manera periódica, basados en una lógica de innovación.
- Las empresas deben, de manera permanente, revisar si su modelo de negocio responde a los requerimientos y necesidades de su entorno; de tal forma que tengan la capacidad de adaptarse ante cambios externos.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La junta directiva o instancia equivalente evalúan periódicamente y de manera conjunta con el equipo gerencial el modelo de negocio de la empresa?

RECOMENDACIÓN 11.2.

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.

La junta directiva o instancia equivalente debe aprobar y hacer seguimiento periódico a un plan estratégico de la compañía elaborado por el equipo gerencial, con el objeto de definir el horizonte de largo plazo hacia el cual espera dirigirse la empresa para la generación de valor.

El plan estratégico es una herramienta para alinear la visión y las actuaciones de los diferentes niveles de decisión, ejecución y operación, con los objetivos trazados para la organización en el mediano y largo plazo, tomando en consideración, entre otras características, las siguientes:

i. Las particularidades, realidades y restricciones de la empresa.
ii. Los recursos con que cuenta la empresa (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros) y la capacidad que tenga para la consecución de los objetivos planteados.
iii. Las condiciones del entorno y competencia que impliquen amenazas y riesgos para su modelo de negocio (por ejemplo, los derivados de nuevos desarrollos en la industria o factores tecnológicos que demanden una rápida capacidad de adaptación).

La empresa debe contar con la capacidad interna para ejecutar efectivamente el plan estratégico, así como para identificar y adecuar de manera oportuna las acciones para la creación de valor y el crecimiento constante de la organización.

Para ello, el sistema de gobierno corporativo de la empresa debe permitir un monitoreo sistemático del plan estratégico y contar con una capacidad de actuación eficaz para liderar transformaciones o hacer los ajustes que se requieran en momentos específicos.

En este sentido, es necesario que se definan las metas e indicadores medibles para toda la organización y con base en los cuales se hará el monitoreo respecto del cumplimiento de los planes trazados. Las metas deben involucrar a todas las áreas de la empresa y la forma en que cada una de ellas contribuye al cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, se debe identificar con claridad los responsables de la consecución de las metas y el cumplimiento de los indicadores del plan estratégico y generar controles e incentivos para que se promueva efectivamente la implementación del plan. De esta forma se establece una cultura de alto desempeño y rendición de cuentas, en todos los niveles.

Así pues, es recomendable que la junta directiva o instancia equivalente haga, por lo menos una vez al año, un seguimiento al cumplimiento del plan estratégico aprobado y defina los ajustes que considere oportuno implementar. En caso de que el órgano de dirección considere necesario el seguimiento, puede celebrarse en una sesión especialmente dedicada a este propósito.

RECUERDE

- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deben definir e implementar un plan estratégico que oriente las actividades de la empresa y hacer un seguimiento periódico del mismo.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un plan estratégico, basado en innovación, para la consecución de sus objetivos?
- ¿La empresa cuenta con mecanismos de seguimiento periódico al cumplimiento de sus objetivos y su plan estratégico?

RECOMENDACIÓN 11.3.

La empresa debería contar con indicadores clave de desempeño para practicar un control efectivo a su gestión en todos los niveles de los aspectos empresariales más importantes.

La empresa debería contar con un tablero integrado, que incluya metas e indicadores clave o KPI[33], para medir el cumplimiento de las acciones o proyectos más relevantes. Los KPI que defina la junta directiva o instancia equivalente son una herramienta efectiva para conocer rápidamente el estado de las variables que apalancan el modelo de negocio y facilitan la consecución de los resultados empresariales (tales como principales indicadores financieros; niveles de ventas; principales indicadores de riesgos, entre otros). Dichos indicadores deben permitir a la junta directiva o instancia equivalente comprender la situación de la empresa en el mercado y anticipar situaciones que desafíen o comprometan la viabilidad de los negocios.

Mediante estos indicadores, la junta directiva o instancia equivalente en cada reunión podrá:

i. Conocer ágilmente la situación de la empresa, y establecer cambios respecto de esta.
ii. Evaluar el desempeño del equipo gerencial.
iii. Tomar, de manera oportuna, decisiones directivas.
iv. Controlar los resultados, acciones y avances de la empresa.
v. Ajustar los planes y metas trazadas, según los resultados de los indicadores y brechas observadas.

Para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización se puede aplicar el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*[34], que permite organizar los planes a futuro de la empresa, considerando no solo aspectos financieros sino también los activos intangibles (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, etc.). Con esta herramienta se establecen metas e indicadores para fortalecer las siguientes dimensiones: i. desempeño (financiero o social); ii. creación de valor para el cliente; iii. procesos internos que contribuyan a la propuesta de valor (para el cliente y grupos de interés claves) y iv. capacidad de mejoramiento, innovación y aprendizaje para mantener vigente el modelo de negocio y la empresa.

Estos indicadores deben tener la vocación de recoger una perspectiva estratégica a través de la medición de desempeño y riesgo para la empresa. Es deseable que incluyan elementos para hacer seguimiento a factores externos en términos de industria, macroeconomía y desarrollos tecnológicos, que puedan afectar el modelo de negocio.

RECUERDE

- La medición de indicadores debe hacerse en las sesiones de la junta directiva o instancia equivalente, para analizar el estado de las principales variables de la empresa (estratégicas, comerciales, operacionales, financieras y de riesgos, incluidas las acciones de sostenibilidad). Se recomienda tener un cuadro de mando integral que permita un seguimiento integral a todas las dimensiones empresariales.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un sistema adecuado de indicadores que mida los aspectos estratégicos, comerciales, operacionales, financieros, de sostenibilidad y de riesgos que es revisado por la junta directiva o instancia equivalente?

33. PWC. *Guide to Key Performance Indicators*. 2007. Disponible en: https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf
34. KAPLAN, Robert y NORTON, David. *The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. 1992*. (En línea). Disponible en: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

RECOMENDACIÓN 11.4.
El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deberían tomar decisiones oportunas de ajuste y rectificación cuando identifiquen brechas materiales en el cumplimiento de indicadores claves de desempeño.

En ocasiones, producto del seguimiento que haga la junta directiva o instancia equivalente del cumplimiento de objetivos, metas e indicadores trazados, se identifican brechas o incumplimientos materiales que se requieren subsanar. En estos casos, el órgano de dirección y el equipo gerencial deben tener la capacidad para tomar decisiones oportunas que redireccionen y ajusten los objetivos y planes propuestos, recompongan el equipo gerencial o reestructuren el modelo de negocio, de tal forma que se preserve el valor de la empresa.

Así las cosas, las decisiones tomadas por la junta directiva o instancia equivalente deben comunicarse de manera clara, efectiva y oportuna al equipo gerencial, con el propósito de ejecutar las medidas pertinentes.

RECUERDE

- Cuando se presenten brechas o incumplimientos en los indicadores, el equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deberán tomar las medidas oportunas de ajuste y rectificación buscando el beneficio de la empresa. Las medidas deben estar incorporadas en un documento corporativo.
- La empresa debe contar con una estructura y modelo de gobierno corporativo que le permita tomar medidas de ajuste necesarias, cuando el seguimiento a los objetivos e indicadores así lo requiera.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa realiza una evaluación periódica de los indicadores de desempeño?
- ¿La empresa cuenta con la estructura y mecanismos apropiados para hacer ajustes y rectificaciones en caso de identificarse brechas o incumplimientos materiales a los indicadores de desempeño?

RECOMENDACIÓN 11.5.
La empresa debería contar con un presupuesto anual aprobado por la junta directiva o instancia equivalente y hacerle seguimiento periódico.

Elaborar un presupuesto y analizar su ejecución permite a la empresa evaluar y hacer seguimiento a su rentabilidad frente a las proyecciones de ingresos, gastos, costos e inversiones, en beneficio de una administración sana y sostenible.

Al equipo gerencial le corresponde la elaboración del presupuesto con el propósito de materializar los fines de la organización y someterlo a aprobación de la junta directiva o instancia equivalente. Esta instancia debe ser igualmente responsable de hacer seguimiento, al menos de forma trimestral, a la ejecución del presupuesto anual definido.

Los elementos por considerar para construir el presupuesto incluyen factores como el comportamiento histórico, las condiciones macroeconómicas en las que se desarrolla el negocio, el proceso de planeación estratégica, las inversiones requeridas de los procesos de innovación e incluso eventuales contingencias. La planeación financiera debe permitir proyecciones alcanzables y al mismo tiempo debe retar a la empresa, a la junta directiva e instancia equivalente y al equipo gerencial a un crecimiento organizado.

Por otra parte, es recomendable que la empresa prepare un flujo de caja, que contenga la proyección de ingresos y egresos que demanda su operación.

RECUERDE

- La gerencia debe elaborar el presupuesto de la empresa que permita contar con un plan de acción.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa hace planeación presupuestal?
- ¿La junta directiva o instancia equivalente de la empresa aprueba el presupuesto y le hace seguimiento con la periodicidad adecuada?

Capítulo V. Sobre la Revelación de Información, la Rendición de Cuentas y Transparencia

La transparencia y la rendición de cuentas son la base sobre la que se genera y transmite confianza y se consolida la reputación de una empresa, lo cual no solo facilita el desarrollo de sus negocios, sino que contribuye a su perdurabilidad y permanencia en el mercado. Esto se evidencia con el ranking del Instituto de Reputación que identifica las 150 empresas más reconocidas del mundo, donde la dimensión "gobierno", que incluye percepciones sobre competencia justa, ética y transparencia, tiene el segundo peso más importante en el cálculo de la reputación de las empresas (15%) solo después de la categoría «productos y servicios» (21,6%)[35].

La transparencia implica contar con mecanismos de interacción efectiva con los grupos de interés, donde la gestión de la información por parte de las empresas, mediante mecanismos apropiados de administración y control de la información y rendición de cuentas, constituyen pieza fundamental para el buen gobierno corporativo.

En ese sentido, 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, incluyendo:

i. Establecer una cultura de desempeño orientada a generar resultados.
ii. Gestionar conflictos de interés en las diferentes instancias de gobierno.
iii. Tomar decisiones con mejores elementos de juicio a nivel de sus administradores.
iv. Contar con un sistema de pesos y contrapesos que permita proteger los diversos intereses presentes en la empresa.

En cualquier caso, las exigencias de divulgación de información deben reconocer las realidades de cada empresa y no pueden ser una carga administrativa y económica excesiva para estas, ni tampoco ponerlas en situación de revelar datos que puedan poner en peligro su competitividad.

De acuerdo con los resultados de la investigación *"Revelación de Información y Valor de las Empresas en América Latina"*[36], en la región, el mecanismo principal para que las empresas pongan a disposición de terceros su información, es el informe de gestión. Estos reportes contienen aproximadamente el 80% de la información que las empresas revelan a inversionistas y otros grupos de interés. Estos datos son relevantes, toda vez que, en Colombia, la presentación anual a los propietarios del informe de gestión es una obligación de carácter legal para las sociedades[37].

Tal y como lo han reconocido los *Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE (2016)*, la junta directiva o instancia equivalente es la responsable de garantizar la integridad de los sistemas de información y control a través de la definición e implementación de cadenas claras de responsabilidad y de rendición de cuentas en la organización[38].

Este capítulo presenta recomendaciones para gestionar el conocimiento de la información, identificar los grupos de interés, fortalecer los esquemas de rendición de cuentas y consolidar una cultura de transparencia en la empresa, en la perspectiva de buenas prácticas de gobierno corporativo.

35. *REPUTATION INSTITUTE. Powering the World's Most Reputable Companies. Global RepTrak®100.* 2018. Disponible en: https://**www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-UK-Reptrak-150-Rankings-and-Media.pdf**

36. TRUJILLO, María Andrea; GUZMÁN, Alexander. Revelación de Información y Valor de las Empresas en América Latina. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, 2015.

37. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222 (20, diciembre, 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. El artículo 47 establece lo siguiente sobre el informe de gestión: "El informe de gestión deberá contener una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación económica, administrativa y jurídica de la sociedad. El informe deberá incluir igualmente indicaciones sobre: 1. Los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio. 2. La evolución previsible de la sociedad. 3. Las operaciones celebradas con los socios y con los administradores. 4. El estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la sociedad. El informe deberá ser aprobado por la mayoría de los votos de quienes deban presentarlo. A él se adjuntarán las explicaciones o salvedades de quienes no lo compartieren".

38. Óp Cit. OCDE (2016).

MEDIDA 12. La empresa debe generar una comunicación e interacción efectiva con sus grupos de interés, que contribuya a generar una relación de confianza y facilite el desarrollo de los negocios.

RECOMENDACIÓN 12.1.
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.

Las empresas están expuestas a entornos cada vez más dinámicos y cambiantes, en los cuales se produce información a mayor velocidad de la que las organizaciones tienen la capacidad de administrar. De la misma manera en la que la información se produce, se les exige que estén en capacidad de proteger la información personal de terceros, a la que tienen acceso en el desarrollo de sus actividades diarias.

La información que se produce, distribuye y almacena, en particular a través de ambientes digitales, hace que los datos sean, hoy en día, para cualquier empresa un importante activo cuya gestión adecuada aumenta la capacidad de la organización de tomar mejores decisiones directivas y estratégicas, minimizando los riesgos (regulatorios, de cumplimiento o reputacionales) y optimizando la operación.

En este contexto y en el ámbito de un gobierno de la información, es necesario que la empresa adopte estrategias y herramientas que le permitan administrar y controlar la información que tenga la vocación de generar valor para el negocio, mitigar los riesgos asociados, asegurar un cumplimiento regulatorio correspondiente y optimizar la calidad y accesibilidad de la información, así como garantizar su confidencialidad y seguridad.

El programa de gobierno de la información que adopte la empresa tiene que responder a las necesidades de la organización, en función de su tamaño, modelos de negocio y nivel de madurez. En cualquier caso, debe concebirse como un conjunto de políticas y reglas en virtud de las cuales se definan las herramientas con las cuales la organización gestionará su información, así como las personas responsables y el rol que desempeñan dentro del esquema.

Un programa de gobierno de la información debería incorporar lineamientos, al menos en los siguientes frentes:

i. Administración de archivos e información digital.
ii. Gobierno de las tecnologías de la información.
iii. Gobierno de datos.
iv. Seguridad de la información y privacidad de datos.
v. Gestión de riesgos de la información.
vi. Cumplimiento regulatorio.
vi. Clasificación y preservación o descarte de la información.
vii. Identificación y manejo de información privilegiada y confidencial de la empresa.

Los ámbitos de dirección y gerencia deben asegurar la efectividad del programa de gobierno de la información. Para el efecto, un miembro del equipo gerencial debe ser responsable del programa y generar reportes periódicos a la junta directiva o instancia equivalente.

RECUERDE

- La empresa debe establecer las herramientas con las cuales gestionará la información, así como las personas responsables de la misma. La Ley 1581 de 2012, sobre el Régimen General de Protección de Datos Personales, establece una obligación exigible a todas las empresas, relacionada con el manejo de la información personal de las partes involucradas con la organización, lo cual incluye a los grupos de interés.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa conoce el valor de la información que se genera en su interior?
- ¿La empresa ha establecido estrategias para una efectiva y segura gestión de la información?
- ¿La empresa cuenta con una política de revelación de información?

RECOMENDACIÓN 12.2.

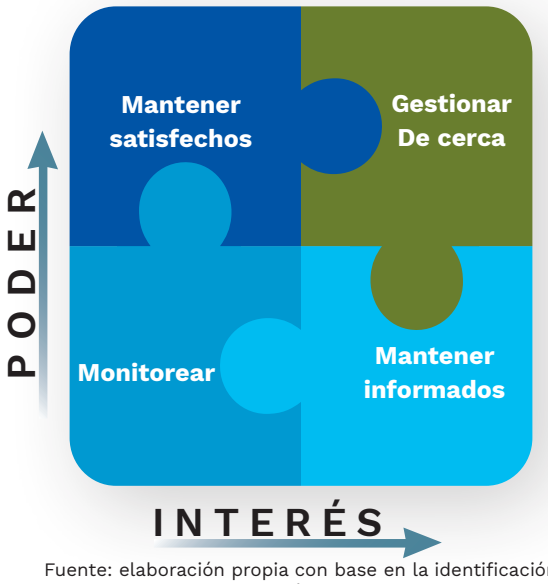
La empresa debería identificar y categorizar a sus grupos de interés para definir estrategias que le permitan un adecuado relacionamiento y la revelación de información.

Los grupos de interés son todos los actores o partes interesadas que influyen en el devenir de la empresa, tales como empleados, proveedores, clientes, reguladores, comunidades del área de influencia, etc. Para la empresa es importante establecer relaciones de confianza, que faciliten la operación de los negocios y contribuyan a la consolidación de su reputación.

Para establecer estas relaciones, es necesario que la empresa adelante inicialmente un ejercicio de identificación y categorización de los diferentes grupos de interés, luego debe evaluar el grado de interés e influencia que pueden tener en la organización, para finalmente definir una estrategia para el adecuado relacionamiento y comunicación. En cuanto a los grupos de interés, la Ley 1901 de 2018 creó las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), mediante la cual se busca que las sociedades voluntariamente adopten en su objeto social actividades que tengan en cuenta grupos de interés diferentes a los socios, como por ejemplo los empleados, los proveedores, la comunidad, el medio ambiente y su modelo de negocio.

De esta manera, la ley busca crear un instrumento o sello legal que le dé visibilidad a aquellas sociedades que persigan un propósito que vaya más allá de lo financiero y para ello tiene previsto que se prepare un reporte de actividades de beneficio e interés colectivo, que deberá publicarse y cumplir con ciertos estándares, para que sea conocido por los grupos de interés de la sociedad y el público en general. Se trata de un modelo de desarrollo sostenible que equilibra la rentabilidad financiera con la rentabilidad comunitaria, social y ambiental.

Existen diferentes modelos para organizar las relaciones y fortalecer la comunicación con los grupos de interés. Entre esos, se encuentra el modelo de Gardner[39], el cual desarrolla una matriz de poder, en donde se identifican y ponderan los grupos de interés a través de una matriz como la siguiente:



Fuente: elaboración propia con base en la identificación de los grupos de interés según Gardner (1989)

39 TAPELLA, Esteban. El Mapeo de Actores Clave. Universidad Nacional de Córdoba, *Interamerican Institute for Global Change (IAI)*. P. 8. 2007. Disponible en: https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf

Así mismo, existe otro modelo propuesto por Mitchell, Agle y Wood[40], por medio del cual relacionan las variables de poder (capacidad de un grupo de influir en la organización), legitimidad (conveniencia y relación que desea la empresa con este grupo) y urgencia (requisitos y oportunidades planteadas) en un diagrama de Venn, el cual arroja siete tipos de grupos de interés: definitivo, dominante, peligroso, dependiente, discrecional, inactivo y demandante.

En ese sentido, cuando un grupo de interés no se puede relacionar en ninguna de las categorías del diagrama, se debe desestimar como un grupo relevante para la organización.

Seguidamente, a partir de la clasificación de los grupos de interés, se debe generar una matriz para gestionar las relaciones y comunicaciones de forma adecuada. Dentro de esta matriz se contempla, de manera cuantitativa, la preponderancia de un grupo determinado.

Fuente: elaboración propia con base en *Toward Theory of Stakeholder Identification and Salience Defining the Principle of Who and What Really Counts.*

40. MITCHEL, ANGLE Y WOOD. *Toward Theory of Stakeholder Identification and Salience Defining the Principle of Who and What Really Counts. AcadManageRev. 1997.* P. 853.

RECUERDE

- Las interacciones entre la empresa y sus grupos de interés deben considerar un enfoque de valor compartido. Esto significa no solo contemplar las utilidades que puede obtener la organización, sino los beneficios que sus operaciones pueden generar en los otros actores relacionados.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha identificado a sus grupos de interés?
- ¿Con base en la identificación de los grupos de interés, la empresa ha definido estrategias de priorización y relacionamiento con estos?
- ¿A partir de la identificación de los grupos de interés, la empresa reconoce el impacto que tiene como organización en la sociedad?

RECOMENDACIÓN 12.3.

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.

Establecer mecanismos para comunicar a los grupos de interés la información relevante es una práctica recomendable para cualquier tipo de empresa.

Los instrumentos para entregar y comunicar información relevante a las partes interesadas deben velar porque esta sea clara, oportuna, completa, veraz y de fácil acceso. Además de las reglas respecto del tipo y calidad de la información a proveer, es conveniente que la empresa establezca lineamientos que permitan identificar los responsables de representar a la compañía en los diferentes escenarios y ante diferentes grupos de interés (tales como autoridades o medios de comunicación), así como los encargados de atender los requerimientos de información y manejar situaciones de crisis.

La empresa puede considerar la adopción de canales de comunicación eficaces con sus diferentes grupos de interés, tales como:

i. Una página web en la cual puede incorporarse, en función de la realidad de la empresa y sus propias necesidades, un enlace con acceso exclusivo para los asociados[41].
ii. Las redes sociales de la empresa, respecto de las cuales es conveniente definir los parámetros para su adecuado manejo.
iii. Reuniones informativas periódicas con grupos de interés específicos como proveedores o colaboradores, las cuales pueden incluir formatos virtuales para acceso remoto.
iv. Una oficina de atención o relaciones con accionistas e inversionistas, para casos de empresas con bases accionarias grandes o emisoras de títulos de renta fija.

Es conveniente que las disposiciones operativas respecto de los elementos mencionados en esta recomendación se recojan en una política de revelación de información aprobada por la junta directiva o instancia equivalente.

RECUERDE

- La empresa debe contar con mecanismos para comunicarse con sus grupos de interés y tener responsables para representar a la compañía en diferentes escenarios.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha adoptado una política de revelación de información teniendo en cuenta las partes interesadas relacionadas con sus actividades?
- ¿Qué elementos se han incorporado en la política de revelación de información?

41 El enlace con acceso exclusivo para los asociados puede incluir, por ejemplo, información periódica sobre el estado y principales cambios en la empresa e información relevante para las reuniones del máximo órgano social.

MEDIDA 13. La empresa debe contar con mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

RECOMENDACIÓN 13.1.
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.

El adecuado funcionamiento del sistema de gobierno corporativo de una empresa requiere que existan flujos ordenados de información entre los diferentes órganos de dirección y control. Este proceso facilita la toma de decisiones directivas y clarifica los ámbitos de actuación de cada uno de los órganos.

Es importante que las empresas acojan mecanismos claros para que los órganos de dirección y control comuniquen sus decisiones y supervisen el cumplimiento del equipo gerencial en su ejecución. Las reglas y los flujos de información entre los órganos de dirección y control permiten que:

i. Se establezca con claridad quién es responsable de tomar cada decisión (entre la junta directiva, la gerencia, las líneas operativas y entre los propios actores funcionales y operativos).
ii. Se definan las condiciones y estándares en que se deben ejecutar las operaciones (por ejemplo, en términos de seguridad y calidad).
iii. Se regulen los mecanismos para garantizar la ejecución efectiva de las decisiones de las instancias de gobierno corporativo (mediante incentivos y controles, principalmente).

Además, es conveniente que la empresa adopte procesos formales de rendición de cuentas en los cuales se prevean reglas mediante las cuales la junta directiva o instancia equivalente y el equipo gerencial conozcan:

i. Los temas respecto de los cuales debe recibir información y generarla.
ii. Los informes que deben rendir a otros órganos de dirección.
iii. Los reportes que deben entregar.
iv. La periodicidad de los reportes.

Esto facilita una adecuada interacción entre reglas, controles e incentivos, y conduce al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales; así como la puesta en práctica de ejercicios sistemáticos de rendición de cuentas.

RECUERDE
- La junta directiva o instancia equivalente debe ser la responsable de definir y verificar el cumplimiento de las políticas y lineamientos respecto de los flujos de información e interacción; los cuales deben fundamentarse en adecuados puntos de control, reglas de ejecución, incentivos y sanciones por incumplimiento, de tal forma que los ejecutores realicen efectivamente su labor.

AUTOEVALUACIÓN
- ¿La empresa ha adoptado lineamientos en donde se definan mecanismos para la rendición de cuentas de las diferentes instancias de gobierno de la organización?

RECOMENDACIÓN 13.2.
La empresa debería complementar el informe anual de gestión que exige la ley con contenidos que aporten mayores elementos sobre la situación de la organización a sus propietarios y a otros grupos de interés.

El informe de gestión[42] es uno de los mecanismos de rendición de cuentas requeridos por la regulación societaria local, cuyo objetivo es

42 COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410 (27, marzo, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Bogotá, 1971. Artículo 446. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222 (20, diciembre, 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 1995. Artículo 47.

entregar información a los propietarios y otros grupos de interés, acerca de la evolución de los negocios y la situación general de la empresa por cada ejercicio contable. Este informe debe ser estructurado por el equipo gerencial y revisado por la junta directiva o instancia equivalente antes de su presentación a los propietarios, a través de las reuniones anuales del máximo órgano social, y a otros grupos de interés.

El informe de gestión debe ser un documento en el que los administradores efectivamente reflejen la situación de la empresa y su plan de negocio. No se trata de un documento formal o de un documento que tiene por objeto cumplir con un requerimiento legal, se trata de un documento estratégico que contiene la hoja de ruta de la empresa. Dicho informe debe recoger aspectos tales como:

i. **Situación económica y financiera de la empresa.** Los administradores deben brindar información financiera, contable y estadística que permita entender con claridad la situación económica de la empresa. Se debe observar lo establecido por el artículo 446 del Código de Comercio, numeral 3, de modo tal que los propietarios y grupos de interés puedan tener información de calidad que genere transparencia y confianza.
ii. **Acontecimientos importantes acaecidos durante el ejercicio.** Los administradores deben informar, de manera detallada, sobre su gestión haciendo referencia a las principales actividades y riesgos ocurridos durante el período anual, así como la forma en que fueron enfrentados por la empresa.
iii. **Evolución previsible de la sociedad y recomendaciones.** Información detallada sobre la visión que tienen los administradores respecto de los principales desarrollos e innovaciones del sector del negocio para los próximos años, los riesgos relevantes y la forma de atenderlos, junto con las medidas cuya adopción recomiende al máximo órgano social.
iv. **Operaciones celebradas con socios y administradores.** Es fundamental que medie plena transparencia con los asociados, respecto de cualquier negocio u operación que pueda considerarse una expropiación del valor de los asociados, o pueda significar una pérdida de valor para estos. Por lo cual, la información sobre este tipo de operaciones debería incluir contratos con familiares o sociedades vinculadas a socios y administradores, el tratamiento que han tenido estas operaciones, es decir, si han sido autorizadas o no y el procedimiento aplicado para el análisis y seguimiento de dichas operaciones[43].
v. **Cumplimiento normativo.** Es recomendable que la empresa presente un informe que incluya un análisis sobre el cumplimiento normativo en general y no solo sobre propiedad intelectual. Además, es importante que en el informe se incluyan los mecanismos adoptados por la organización para garantizar la aplicación de las diferentes normas y regulaciones.
vi. **Desarrollo sostenible.** El informe de gestión puede complementarse con un capítulo sobre desarrollo sostenible[44], a través del cual se presente a los propietarios el desempeño y funcionamiento de la empresa en materia económica, social y ambiental[45].

Igualmente, en los casos de situaciones de control y grupos empresariales se debe preparar un informe especial de revelación de sus inversiones en filiales y subsidiarias y las relaciones entre ellas. Para ello debe como mínimo cumplirse con lo estipulado en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995.

RECUERDE

- En el informe de gestión, los administradores deben revelar la situación económica, administrativa y jurídica de la empresa y su plan de negocio. Se trata de un documento estratégico que aporta valor e información relevante a los grupos de interés. Revelar factores de sostenibilidad (ambientales, sociales y económicos) es de especial importancia para los grupos de interés.

43. Para tal efecto, se debe tener en cuenta lo previsto en el numeral 7 del artículo 23 de la Ley 222 de 1995, el capítulo V de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades y la Recomendación 6.2., en cuanto a aprobación y seguimiento de la política de conflictos de interés.
44. Para complementar ver el *Capítulo VII. Sobre la Sostenibilidad* en esta *Guía*.
45 En complemento con esto, debe tenerse en cuenta el régimen regulatorio para las empresas que voluntariamente decidan adoptar la condición de sociedad de "Beneficio e Interés Colectivo (BIC)" y en particular, lo dispuesto por la Resolución No. 200-004394 del 18 de octubre de 2019, de la Superintendencia de Sociedades, sobre los estándares independientes para la preparación de informes de gestión en dichas sociedades.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿El informe anual de gestión que presenta el equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente desarrolla aspectos más allá de los mínimos requeridos por la legislación?

RECOMENDACIÓN 13.3.

La empresa debería presentar un informe anual sobre la evolución de su sistema de gobierno corporativo.

Con la misma periodicidad que la empresa emite su informe de gestión, es recomendable que entregue a sus propietarios y otros grupos de interés uno de gobierno corporativo, que puede ser incluso un capítulo de dicho informe. Este documento debe ser amigable, con lenguaje claro y de fácil comprensión e incluir aspectos como:

i. Estructura de la propiedad de la empresa y del grupo empresarial (en caso de tener esta condición).
ii. Hojas de vida de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente.
iii. Información sobre los comités constituidos en el seno de la junta directiva o instancia equivalente y su conformación.
iv. Políticas aprobadas por la junta directiva o instancia equivalente durante el período que se reporta.
v. Síntesis de los acuerdos de socios o accionistas, que hayan sido depositados en la empresa.
vi. Remuneración de la junta directiva o instancia equivalente y de los miembros del equipo gerencial.
vii. Información sobre el desarrollo de los procesos de evaluación de la junta directiva o instancia equivalente y del equipo gerencial.
viii. Explicación sobre la operación del sistema de control interno y eventuales modificaciones durante el ejercicio.
ix. Descripción de la política de riesgos y continuidad del negocio y su aplicación durante el ejercicio.
x. Datos sobre la asistencia a las reuniones de la junta directiva, actividades de los comités de esa junta directiva e información sobre el asesoramiento externo que haya recibido.

RECUERDE

- El informe de gobierno corporativo es un documento que se elabora, de manera conjunta, entre el equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente, con una periodicidad anual y cuyo objeto es informar la implementación y evaluación del gobierno corporativo de la empresa.
- El informe de gestión debe contener los resultados de las políticas y estrategias de sostenibilidad adoptadas por el máximo órgano social. No es necesario que se elabore un capítulo independiente, pero si es fundamental que, de manera integral, se reflejen las acciones y resultados.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La junta directiva o instancia equivalente de la empresa ha establecido lineamientos para la elaboración del informe de gestión y de gobierno corporativo?
- ¿El máximo órgano social recibe anualmente un informe sobre gobierno corporativo?

Capítulo VI.
Sobre la Arquitectura de Control y la Administración de Riesgos

Las empresas, independientemente de su tipo societario, industria, complejidad de los negocios o nivel de desarrollo, tamaño o dispersión geográfica de sus operaciones, se enfrentan a diversos riesgos estratégicos y operacionales, por lo que contar con una arquitectura de control resulta muy relevante. De este modo, pueden orientar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales y financieros; a garantizar un nivel de aseguramiento razonable para optimizar sus recursos y operaciones; a maximizar, preservar y proteger sus activos, y a gestionar sus riesgos, disminuir las posibilidades de fraude, error o pérdida en general[46].

Ahora bien, 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. Por consiguiente, un elemento medular en la arquitectura de control es la gestión de riesgos, la cual requiere un trabajo conjunto de las juntas directivas o instancias equivalentes y del equipo gerencial, para asegurar su efectividad.

Los riesgos que enfrentan las empresas son variados, derivados de condiciones económicas externas e internas. Estos factores incluyen desde la interrupción de sus actividades por razones sociales, políticas, sanitarias, macroeconómicas e incluso medioambientales.

Si bien la mayor parte de riesgos como los mencionados son susceptibles de administrarse con adecuados esquemas de control, la necesidad de un abordaje más estratégico se evidencia en los resultados del estudio realizado por CEB[47] en el que se encontró que las pérdidas significativas en valor de mercado de las empresas en la década pasada fueron generadas en su mayoría por la ocurrencia de riesgos estratégicos (86%). Sin embargo, el tiempo invertido para gestionar los riesgos estratégicos es relativamente bajo (6%); los empresarios tradicionalmente han dado mayor importancia a otros riesgos como los operacionales (42%), legales y de cumplimiento (13%), y de reporte financiero (39%).

Este capítulo enuncia los lineamientos principales de la arquitectura de control, la administración de riesgos y la gestión de crisis, desde la perspectiva de gobierno corporativo (no desde la perspectiva de control y auditoría). En este sentido, se presentan, de manera general, buenas prácticas para la estructuración de una arquitectura de control eficiente, así como recomendaciones para fortalecer el rol de los órganos de gobierno (junta directiva o instancia equivalente, equipo gerencial) en este frente empresarial.

46 Óp Cit. Código País. 2014.

47 HARVARD BUSINESS REVIEW. *How to Live with Risks. (2015).* (En línea). Disponible en: https://hbr.org/2015/07/how-to-live-with-risks

MEDIDA 14. La efectividad de la arquitectura de control de la empresa se fundamenta en la gestión basada en el cumplimiento, autocontrol y buen gobierno de los ámbitos de propiedad, dirección y administración.

RECOMENDACIÓN 14.1.
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 arquitectura de control es un componente fundamental dentro del modelo de gobierno corporativo de la empresa, que agrupa elementos relacionados con el ambiente de control, la gestión de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y las actividades de supervisión y monitoreo, los cuales traen beneficios tales como:

i. Alineación de las actividades operacionales con los objetivos estratégicos del negocio.
ii. Salvaguarda de los activos más importantes (bien sean físicos, monetarios o intangibles).
iii. Prevención y detección de fraudes o errores que destruyan valor para la empresa.
iv. Fomento de una buena gestión a través de la administración de riesgos.
v. Incremento de la confiabilidad en la información empresarial (financiera y no-financiera) y del cumplimiento normativo.

La consolidación de una arquitectura de control requiere de una comprensión de la dinámica de negocios y los desafíos empresariales a los que se está enfrentando la empresa. Este sistema debe estar diseñado para generar valor y no para entorpecer o burocratizar los procesos internos. Su abordaje debe ser estratégico y complementarse con la definición formal de políticas y procedimientos, con capacitación y labores de socialización en todos los niveles de la organización. Un buen sistema de control debe incorporar herramientas que permitan hacer seguimiento integral a los riesgos empresariales, permitir que sus hallazgos y estrategias contribuyan a los procesos de toma de decisiones en todos los niveles, y tengan un balance adecuado entre el costo de los controles y la efectividad y aporte de su labor para proteger el valor empresarial.

La junta directiva o instancia equivalente es la responsable final de la efectividad de la arquitectura de control de la empresa, de modo que se den las condiciones para la definición de lineamientos y un monitoreo estratégico en la materia.

La efectividad de la arquitectura de control depende de que se consolide como parte de la cultura de la empresa en todos sus niveles (directivos, gerenciales y operativos). Para ello, es conveniente que se capacite a todos los colaboradores respecto de los controles definidos por la organización y se generen incentivos que promuevan el compromiso de aplicarlos de manera autónoma y responsable.

El principal estándar a nivel internacional para un buen diseño de la arquitectura de control empresarial es el del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *COSO*, por su nombre en inglés *"The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission"*, iniciativa para combatir el fraude. En su documento "Control Interno: Marco Integrado" establece: (I) directivas para la estructuración, gestión y seguimiento de un sistema de control interno. Además, propone en su herramienta "Gestión de Riesgos Empresariales: Integración, Estrategia y Desempeño", y (II) directrices para consolidar un sistema de administración de riesgos con enfoque estratégico.

Para que la empresa aborde, de manera integrada, su estrategia de control de riesgos puede implementar un modelo de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC). Este modelo debe apuntar a integrar, mediante una metodología común (lenguaje, indicadores, tecnologías de información, etc.), las capacidades que permiten a una organización alcanzar de manera confiable objetivos, abordar la incertidumbre y actuar con integridad. En este propósito se vinculan las instancias de auditoría interna, cumplimiento legal, riesgos, finanzas, sistemas y recursos humanos, así como las líneas de negocio, la dirección y la administración de la empresa.

(I) COSO. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. 2013. Disponible en: https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf

(II) COSO. Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. 2013. Disponible en: https://www.coso.org/Pages/ERM-Framework-Purchase.aspx

El principio de autocontrol es entendido como la responsabilidad que tienen todos los actores de la empresa de actuar alineados con los objetivos trazados por la dirección y dentro de los límites establecidos en los principios, políticas y normas que rigen el sistema de control interno. De esta forma se logra la disciplina necesaria en todas las instancias empresariales para respaldar la evaluación de riesgos y el logro de los objetivos.

La aplicación del principio de autocontrol reconoce que las labores de control de riesgos no son responsabilidad exclusiva de las áreas de auditoría o de las que ejercen funciones de supervisión, o incluso simplemente una responsabilidad de los máximos órganos de dirección, administración y control. Un correcto esquema de control empresarial es aquel que se hace responsable a todos los niveles de la organización, para que, desde el ámbito individual de cada empleado, sea capaz de identificar, coadyuvar y gestionar oportunamente acciones de control.

RECUERDE

- La empresa debe crear una cultura de control y de administración de riesgos, que implica capacitar y empoderar a todos los niveles de la organización, con el fin de operar en un entorno seguro y sostenible.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un esquema de administración de riesgos?
- ¿El esquema de control hace responsable e involucra a toda la organización?
- ¿Las instancias de dirección y gerencia promueven una sana cultura de control y administración de riesgos en la empresa?

MEDIDA 15. La empresa debe contar con mecanismos para gestionar adecuadamente los riesgos de modo que pueda enfrentar los desafíos propios de un entorno dinámico y cambiante.

RECOMENDACIÓN 15.1.
La empresa debería contar con procesos y responsables claros en la gestión de riesgos.

La junta directiva o instancia equivalente es responsable de definir un marco de actuación para la adecuada gestión de los riesgos. Para ello debe cumplir con las siguientes funciones:

i. Definir y aprobar la política de gestión de riesgos y supervisar su aplicación efectiva.
ii. Conocer y hacer seguimiento periódico a los principales riesgos asociados al logro de los objetivos de la empresa, especialmente los de carácter estratégico.
iii. Establecer los límites máximos de exposición a los riesgos identificados, supervisar la exposición efectiva de la empresa a estos límites definidos y proponer recomendaciones para su corrección.

Por otra parte, es conveniente que la empresa, partiendo del equipo gerencial hacia todos los niveles de la organización, defina un lenguaje común y responsables claros de cada una de las siguientes etapas del proceso de gestión de riesgos:

i. Identificación. La empresa podrá desarrollar un formato que le permita hacer un inventario de los riesgos, definirlos y detallarlos. Como punto de partida, puede elaborar una lista de riesgos que se han materializado y a partir de estos, definir cuáles otros pueden llegar a presentarse.

ii. **Análisis y evaluación.** Una vez identificado el riesgo, se deberá establecer su probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede llegar a tener para la organización.

iii. **Tratamiento.** La organización, a través de sus instancias de gobierno, debe establecer, con base en los análisis practicados, los controles efectivos para administrarlos. Adicionalmente deberá establecer estrategias que le permitan prevenir, atender o mitigar los riesgos identificados.

iv. **Monitoreo.** La gestión adecuada del riesgo requiere de un proceso de seguimiento continuo, mediante herramientas de información que le permitan a las instancias de gobierno tomar medidas oportunas.

v. **Comunicación.** Para cada una de las etapas planteadas anteriormente, se deben establecer mecanismos de comunicación y relacionamiento entre las áreas operativas, gerenciales y directivas que permitan a la empresa actuar de manera efectiva y oportuna frente a los riesgos que implican sus actividades.

RECUERDE

- La empresa debe contar con una arquitectura de control que responda a la realidad de sus actividades y que le permita administrar los riesgos que enfrenta.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con una política de gestión de riesgos?
- ¿La empresa ha definido procesos y responsables para una adecuada gestión del riesgo?
- ¿La empresa cuenta con un sistema de información y comunicación de riesgos para que actores de dirección y gerencia estén suficiente y oportunamente informados?

RECOMENDACIÓN 15.2.
La empresa debería identificar los riesgos a los que está expuesta periódicamente para establecer un mapa integral de los mismos.

Todas las empresas están expuestas a riesgos que pueden afectar su modelo de negocio o la rentabilidad de su operación. Una adecuada identificación y gestión de riesgos puede determinar la viabilidad de las operaciones de la empresa, toda vez que le permite mitigar las posibles pérdidas o contingencias que se deriven de la materialización de dichos riesgos.

Teniendo en cuenta las primeras cuatro etapas del proceso de gestión de riesgos (identificación,

análisis y evaluación, tratamiento y monitoreo), desde el equipo gerencial y con el apoyo de la junta directiva o instancia equivalente se debe definir una matriz o mapa de riesgos integral.

Este mapa debe recoger los diferentes riesgos a los que está expuesta la empresa, incluidos aquellos riesgos emergentes que pueden tener impacto sobre la reputación o, más allá, en la licencia (gubernamental o social) para operar. En particular, el mapa debe considerar los riesgos relacionados con las siguientes dimensiones:

i. **Riesgos estratégicos.** Aquellos que pueden afectar seriamente la estrategia empresarial o el propio modelo de negocio. Pueden ser derivados de factores externos a la empresa, en particular asociados a dinámicas de industria, condiciones macroeconómicas o cambios en políticas o regulaciones.
ii. **Riesgos financieros.** Los que se generan en el proceso de preparación de información financiera, así como los referidos al mercado, la liquidez y los créditos derivados del financiamiento de las operaciones.
iii. **Riesgos operacionales.** Son riesgos derivados de la dinámica propia de cada negocio. Actualmente cobran especial importancia los riesgos de carácter tecnológico de las empresas, incluyendo los de seguridad de la información.
iv. **Riesgos de cumplimiento.** Aquellos derivados del incumplimiento de disposiciones normativas regulatorias o autorregulatorias.

Desde la óptica de gobierno corporativo, existen además otros riesgos que, aunque pueden estar enmarcados en las categorías anteriores, vale la pena resaltar por las implicaciones que pueden tener en el correcto funcionamiento y la adecuada gestión del gobierno corporativo de cualquier empresa:

i. **Riesgos de transición (sucesión de personal clave).** Los que se generan por cambios inesperados en cargos clave de la organización. En general, estos cambios imprevistos son especialmente críticos a nivel del equipo gerencial, como, por ejemplo, la ausencia repentina del ejecutivo principal.
ii. **Riesgos de conflictos entre propietarios.** Estos riesgos se presentan en diversas ocasiones, debido a la falta de una buena planificación societaria, y pueden llegar a comprometer la viabilidad de la empresa. De hecho, estos riesgos son evidentes cuando no se han dado adecuadas definiciones a nivel de propiedad o en la evolución de los acuerdos de socios y gestores.

Una vez identificados los riesgos en la matriz o mapa integral, se calificarán según la probabilidad de ocurrencia e impacto que puedan generar al interior de la organización, para posteriormente valorar y asignar los responsables y controles que se efectuaran por cada uno.

Como ya se mencionó, resulta indispensable que permanentemente se haga seguimiento y se comunique el mapa integral de riesgos, para asegurar la colaboración, retroalimentación y ajustes del sistema de control de riesgos.

RECUERDE

- La matriz o mapa integral es una herramienta que permite visualizar y analizar integralmente los riesgos, su gestión y evolución; y debe conducir a decisiones a nivel directivo y gerencial que reduzcan su probabilidad de ocurrencia y/o impacto.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha identificado, analizado y evaluado los factores de riesgo (en las dimensiones estratégicas, operativas, financieras y de cumplimiento)?
- ¿Ha definido estrategias de gestión de riesgos asociados a su operación que involucren a actores operacionales, gerenciales, directivos e incluso de propiedad?

RECOMENDACIÓN 15.3.

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

Las empresas deben estar preparadas para prevenir, proteger y reaccionar sobre los retos y complejidades que se derivan de situaciones de emergencia e incertidumbre; razón por la cual

resulta crucial elaborar planes detallados para abordar estas situaciones y asegurar que sus trabajadores y su negocio puedan continuar con sus operaciones.

Un Sistema de Gestión de Continuidad de los Negocios *(Business Continuity Management System – BCMS)* permite planificar, establecer, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión que responda a los eventos disruptivos que generan impacto negativo en las operaciones de las empresas.

En ese sentido, la adopción de un plan de contingencia y continuidad del negocio protege la productividad de las organizaciones y la gestión de emergencias, mediante la identificación de productos, procesos y procedimientos, factores, tecnología e información indispensable que garantizan que la empresa pueda operar durante y después de una interrupción, preservando los activos generadores de valor, el capital humano, las finanzas, la reputación y los grupos de interés.

En el ámbito de la emergencia sanitaria generada por la COVID-19, declarada el 11 de marzo de 2020 por parte de la Organización Mundial de la Salud como una pandemia, el programa *Empresas en Trayectoria MEGA Nacional* desarrolló un decálogo para gestionar la crisis, así como una lista de chequeo que reúne elementos, acciones e iniciativas que abordan los retos de la coyuntura actual. Esta herramienta se encuentra disponible en: *http//www.trayectoriamegacolombia.com/*

Por lo tanto, para la gestión de la continuidad del negocio, las empresas podrán considerar los siguientes elementos:

i. Plan de gestión de la crisis, el cual incluye la respuesta a cada una de las emergencias, riesgos y procesos identificados en los análisis efectuados. Se sugiere la conformación de un comité de gestión de crisis.
ii. Plan de continuidad del negocio, en donde se pueden establecer fases para la recuperación.
iii. Estrategia para la gestión y comunicación de la crisis.

La junta directiva o instancia equivalente es la responsable final de la gestión estratégica de riesgos, mediante la definición de políticas y lineamientos y el seguimiento al sistema integral de riesgos; de tal forma que puedan adoptarse las medidas de ajuste que se requieran y que se tengan las previsiones que garanticen una respuesta rápida, flexibilidad en los procesos y un plan de recuperación.

RECUERDE

- Las empresas pueden adoptar un plan de contingencia y continuidad del negocio, para lo cual podrán crear un comité de gestión de crisis, que constantemente deberá evaluar las medidas adoptadas a la luz de la emergencia o crisis y hacer las modificaciones a las que haya lugar con el fin de preservar los generadores de valor.

- La Norma Técnica de Calidad - NTC/ISO 22301 provee las directrices para establecer un sistema de gestión de continuidad del negocio, con el fin de seguir con la prestación de los servicios independiente de las situaciones que puedan ocurrir.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha definido un plan de contingencia y continuidad del negocio?
- ¿La empresa tiene previsto un protocolo para enfrentar situaciones de emergencia o crisis (operacional o reputacional principalmente)?

MEDIDA 16. La arquitectura de control de la empresa debe estar alineada con el modelo de negocio, su estructura y tamaño y los riesgos identificados en cada contexto, de modo que no sea burocrática y resulte efectiva.

RECOMENDACIÓN 16.1.

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.

Como antes se mencionó, la junta directiva o instancia equivalente es responsable de establecer y supervisar la adopción de sistemas adecuados de control de riesgos, para lo cual requiere una comunicación constante con el equipo gerencial.

Es recomendable que la empresa asigne formalmente a la junta directiva o instancia equivalente la responsabilidad del seguimiento periódico a la implementación efectiva del sistema de control. Además, debe guiar al equipo gerencial como responsable del diseño de los mecanismos que forman parte del sistema de control interno, sobre los principales hallazgos, de tal manera que, el equipo gerencial pueda tomar las acciones correctivas de forma oportuna.

El equipo gerencial es el primer responsable de implementar los componentes del modelo de control interno, incluyendo todos los procedimientos necesarios, para conducir la empresa hacia los objetivos empresariales definidos.

RECUERDE

- El modelo de control es el resultado de la interacción fluida, oportuna y efectiva de los órganos de gobierno.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La junta directiva o instancia equivalente realiza el seguimiento al sistema de control de riesgos y su gestión?

RECOMENDACIÓN 16.2.

La empresa debería adoptar mecanismos para informar oportunamente a los tomadores de decisión, en particular a la junta directiva o instancia equivalente sobre los hallazgos y medidas de control.

Independiente del tamaño de la empresa o la complejidad del negocio, esta debe establecer las reglas y los mecanismos de reporte para que la información sobre controles y riesgos fluya efectivamente hacia la junta directiva o instancia equivalente y al equipo gerencial.

Para el efecto, la dirección debe asegurar que la información sea procesada, depurada y analizada contando con fuentes internas y externas, de modo que sea relevante, suficiente, calificada y entregada oportunamente.

La información sobre los elementos de la arquitectura de control debe enfocarse en lo importante y material, y con el tiempo permitir no solo el ejercicio de la labor de supervisión, sino fortalecer los procesos de toma de decisión de la empresa.

RECUERDE

- Los hallazgos y medidas de control son informadas oportunamente a los órganos de gobierno de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa tiene reglas y mecanismos para comunicar los hallazgos y medidas de control?
- ¿El equipo gerencial informa, de manera oportuna, a la junta directiva o instancia equivalente sobre los riesgos identificados y las medidas de control adoptadas?

RECOMENDACIÓN 16.3.

Cuando la naturaleza y tamaño de la empresa lo ameriten, esta debería crear un comité de auditoría para apoyar a la junta directiva o instancia equivalente en materia de supervisión y gestión de la arquitectura de control de riesgos.

En función del tamaño de la empresa y la junta directiva o instancia equivalente, es recomendable que se considere la estructuración de un espacio especializado, al interior de dicho órgano de dirección, para evaluar sistemáticamente la información financiera y los procedimientos contables, la efectividad del sistema de control interno y la administración de los riesgos y la información de los diferentes actores de control de la empresa. Usualmente este espacio es el comité de auditoría de la junta directiva o instancia equivalente.

Es conveniente que el comité cuente con su propio reglamento de funcionamiento y se encargue de:

i. Recibir de manera consolidada y analizar de forma integrada los diferentes informes producidos por las dependencias de control responsables (por ejemplo, de auditoría interna, revisoría fiscal, riesgos, cumplimiento de las instancias de control o supervisión gubernamental, etc.).
ii. Revisar el cumplimiento de los criterios de independencia y objetividad de las instancias de auditoría y control, así como supervisar la efectividad de su labor.
iii. Revisar el desempeño de los sistemas de gestión de riesgos, a menos que la junta directiva o instancia equivalente de la empresa tenga un comité de riesgos al que se le haya asignado expresamente esta función.
iv. Revisar la efectividad de la función de auditoría interna de la empresa o, cuando no la haya, considerar la forma en que se supervisa y se verifica la existencia y efectividad del sistema de control interno.
v. Estudiar la información financiera, previamente a la junta directiva o instancia equivalente e incluso asesorar su labor respecto de los elementos financieros, de riesgos y de auditoría.

RECUERDE

- El comité de auditoría es un espacio especializado de la junta directiva o instancia equivalente que articula y orienta a los actores que forman parte de la arquitectura de control de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa requiere un comité de auditoría?
- ¿El comité de auditoría cuenta con un reglamento o manual de funcionamiento?
- ¿Las funciones del comité de auditoría incluyen el monitoreo y control de riesgos?
- ¿El comité de auditoría lo conforman miembros de la junta directiva o instancia equivalente con conocimiento y experiencia en materias financieras?

RECOMENDACIÓN 16.4.

La empresa debería adoptar mecanismos que le permitan verificar el sistema de control interno de tal forma que se identifiquen e implementen acciones para su constante mejora y fortalecimiento

Una adecuada estructuración del área de auditoría interna o la asignación de estas funciones a un responsable específico permite contar con un evaluador, integrador y dinamizador del sistema de control interno. De esta forma, puede proponer acciones para mejorar los elementos de la arquitectura de control y, por ende, buscar que la empresa sea más segura y sostenible.

En las empresas de cierto tamaño o en industrias especialmente sensibles a los riesgos operacionales, es conveniente que se establezca un esquema de auditoría interna (con personal propio, tercerizado, o mixto, conocido como *"co-sourcing"*). El objetivo es que este esquema cuente con enfoque constructivo y proactivo, no policivo, y esté alineado con prácticas internacionales en la materia, particularmente con los estándares del Instituto Internacional de Auditores Internos[48].

En ausencia del área de auditoría interna, la empresa debe valerse de otros medios para realizar el monitoreo y la supervisión del sistema de control interno, es decir verificar que los

48 THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. 2017. Disponible en: *https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf*

controles internos definidos por el equipo de gerencia son efectivos y suficientes, y que se implementan los correctivos y acciones de mejora requeridos.

RECUERDE

- La auditoría interna permite contar con un actor que evalúe de forma independiente a la gerencia respecto a la calidad y efectividad del sistema de control interno.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con los mecanismos para evaluar la calidad y efectividad de su sistema de control interno?

RECOMENDACIÓN 16.5.

La empresa debería definir si es necesario contar con una instancia externa, profesional e independiente para generar confianza respecto de la información financiera.

Para algunos tipos de sociedades, la ley societaria prevé la necesidad de contar con una revisoría fiscal[49]. Cuando no sea obligatorio, de manera complementaria a la labor que desempeña el área de auditoría interna, la empresa puede implementar una auditoría externa o revisoría fiscal encargada de examinar y expresar una opinión independiente y objetiva sobre la fidelidad de los estados financieros.

Contar con una instancia externa, profesional e independiente, ayuda a ofrecer a los grupos de interés, en particular a los propietarios no administradores, inversionistas y acreedores, seguridad acerca de la veracidad de la información financiera y otros temas relevantes de la empresa.

RECUERDE

- La revisoría fiscal en Colombia es una institución obligatoria para ciertos tipos societarios que cumplan con ciertos criterios de activos o ingresos, a la que le corresponde el ejercicio de las funciones de aseguramiento de la información financiera y la verificación del cumplimiento normativo.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Aun sin tener el requerimiento legal, la junta directiva o instancia equivalente cuenta con una auditoría externa independiente?
- ¿La empresa ha implementado un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de idoneidad e independencia?

RECOMENDACIÓN 16.6.

La empresa que cuenta con auditoría externa debería garantizar su independencia y estabilidad.

El auditor externo o revisor fiscal debe ser un profesional o firma de carácter independiente capaz de ofrecer una opinión profesional, objetiva e imparcial acerca de la calidad y la veracidad de la información financiera de la empresa y demás temas a su cargo.

Para el efecto, se debe formular una política y establecer en los contratos con estos actores el cumplimiento de las siguientes condiciones:

i. El auditor externo y/o revisor fiscal no debe ejercer ninguna labor de asesoría diferente a la de evaluación de la información financiera de la empresa y el sistema de control asociado. Esta restricción también aplica a las personas o entidades vinculadas con el auditor y/o revisor fiscal.
ii. Establecer periodos de rotación para la firma y el equipo responsable de las auditorías, con el propósito de evitar la generación de vínculos entre esa firma de auditoría o sus equipos de trabajo y la empresa y sus empleados, que comprometan su independencia.
iii. Procurar no designar para esta función a personas o firmas que hayan recibido ingresos de la empresa que representan más del veinticinco por ciento (25%) de sus ingresos anuales.

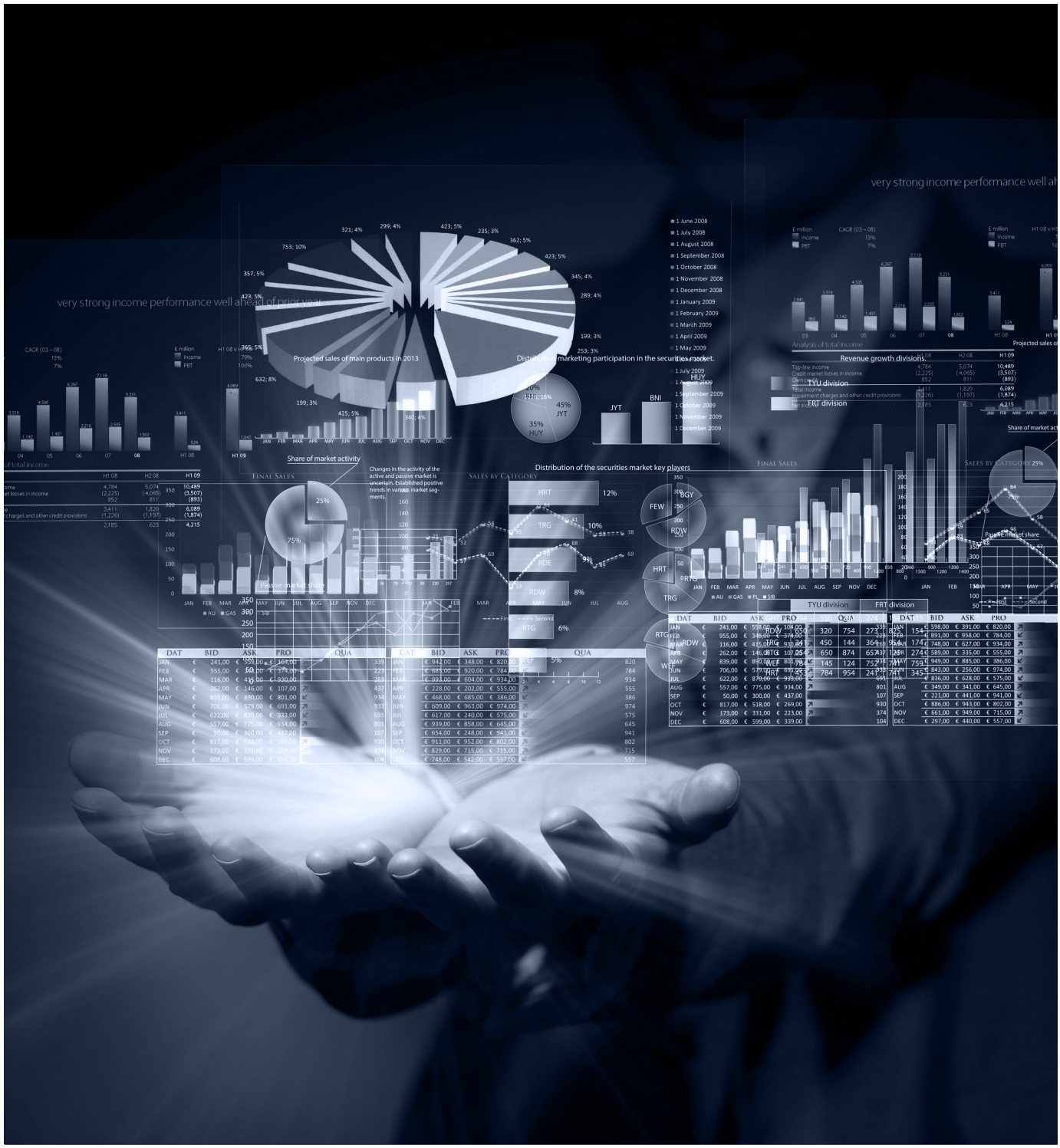
49 En Colombia deben tener revisor fiscal los tipos de sociedades mencionados en el artículo 203 del Código de Comercio y las sociedades que cumplan con lo previsto en el parágrafo 2.° del artículo 13 de la Ley 43 de 1990: "Será obligatorio tener revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza cuyos activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos".

RECUERDE

- La empresa debe tener los mecanismos para que el revisor fiscal ofrezca una opinión profesional, objetiva e independiente sobre las actividades de la compañía.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa, a través de su junta directiva o instancia equivalente, ha definido una política para asegurar la efectividad, estabilidad e independencia del auditor externo?
- ¿La empresa tiene definido el máximo de períodos que puede elegirse un revisor fiscal, sin que afecte su independencia?



Capítulo VII.
Sobre la Sostenibilidad

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.

Resultados de diversos estudios demuestran la existencia de una relación positiva entre un buen desempeño empresarial y la implementación de temas relevantes de sostenibilidad[50]; y un creciente reconocimiento de que los riesgos en el largo plazo, en esta materia, son factores críticos para el éxito futuro de los negocios[51]. Así mismo, los inversionistas cada vez más dan un mayor valor a los principios de inversión responsable que involucre criterios de sostenibilidad para decidir si invierten o no en una empresa[52].

El término "sostenible" ha sido definido y utilizado de diversas maneras, pero en 1987 se hizo una primera aproximación, cuando la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) de la ONU presentó el informe *"Nuestro Futuro Común"*, conocido también como el *"Informe Brundtland"* donde lo definió como "aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades".

A su vez, el desarrollo sostenible está ligado especialmente a la Agenda 2030, que fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, y dio lugar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

50 KHAN, Mozaffar N.; SERAFEIM, George y YOON, Aaron. *Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. Harvard Business School Working Paper,* pp.: 15-073. (En línea) Marzo 2015. Disponible en: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/14369106/15-073.pdf?sequence=1

51 WINSTON, Andrew. *What 1,000 CEOs Really Think About Climate Change and Inequality. Harvard Business Review*. (En línea) Septiembre 2019. Disponible en: https://hbr.org/2019/09/what-1000-ceos-really-think-about-climate-change-and-inequality

52 La inversión socialmente responsable tiene en cuenta criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo *(Enviromental, social and governance)*, los cuales se identifican por la sigla en inglés ESG o en español ASG.

En este sentido, la sostenibilidad comprende la búsqueda de un equilibrio entre sus tres dimensiones principales. La primera, desde la dimensión económica, el objetivo es lograr un equilibrio entre las relaciones económicas de los diferentes grupos de interés, para aumentar la sostenibilidad de la empresa a través de la creación de valor y la generación de desarrollo económico.

Segundo, la dimensión social busca fomentar el desarrollo de las personas a través del mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de los trabajadores y de la comunidad, garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, proporcionar capacitación, pagar salarios justos, garantizar la protección de derechos humanos, la diversidad, equidad de género, inclusión de personas con discapacidad, así como la ética en la tecnología, entre otros.

Por último, la tercera dimensión, la ambiental, entiende que los recursos naturales no son ilimitados y que hay que protegerlos y usarlos con conciencia, buscando afrontar los retos de la crisis climática mediante la adopción de los principios de la economía circular como la correcta gestión de residuos, la eficiencia en el uso de materiales, la inclusión del impacto ambiental como criterio en el diseño de productos, la economización de recursos energéticos y la implementación del uso de energías más limpias y de fuentes renovables, así como el aprovechamiento de los recursos cercanos, entre otros.

De esta manera, la sostenibilidad se predica tanto de las actividades que las empresas pueden implementar para contribuir a resolver retos sociales y ambientales como de las estrategias que deben desplegar para ser competitivas, productivas y perdurables en el tiempo, es decir sostenibles.

En razón a lo anterior, este capítulo presenta recomendaciones para que las empresas migren hacia un modelo de negocio y una gobernanza que busca integrar la sostenibilidad en sintonía con las nuevas realidades globales, adoptando unos criterios y factores de sostenibilidad que estén alineados con las expectativas de sus grupos de interés[53], para así contar con empresas más competitivas, productivas y perdurables en el mediano y largo plazo.

53 En relación con el concepto de grupos de interés y su proceso de identificación y categorización, recomendamos tener en cuenta lo señalado en la Recomendación 12.2. de esta Guía.

MEDIDA 17. La empresa debería considerar y comprometerse con propósitos y objetivos de sostenibilidad que se concreten en una política que enmarque sus decisiones y su plan de negocios.

RECOMENDACIÓN 17.1

La empresa, a través de su junta directiva o instancia equivalente, debería definir los propósitos, objetivos, políticas y estrategias de sostenibilidad.

La empresa debería integrar un enfoque de sostenibilidad transversal en la organización. El punto de partida es incorporar elementos de sostenibilidad desde la misión, visión y valores corporativos, al igual que en la estrategia y modelo de negocio.

Lo anterior implica repensar el propósito de la empresa frente a los retos y necesidades actuales; y eventualmente migrar del paradigma que el propósito exclusivo de las empresas es la maximización del valor patrimonial para sus propietarios, por una visión más amplia y balanceada que considera simultáneamente, tanto el beneficio de sus dueños como el bienestar de la comunidad, sus trabajadores, sus grupos de interés y el ambiente, de conformidad con las tres dimensiones descritas (económica, social y ambiental).

Se trata de incorporar en la gobernanza empresarial y, en particular en los procesos de toma de decisión, un balance adecuado entre la rentabilidad financiera y la sostenibilidad. Para estos efectos, se deben revisar los temas que resultan más importantes para los grupos de interés de la organización, para que, a través de su instancia de dirección, se pueda determinar la política de sostenibilidad que contenga estrategias, objetivos, y metas concretas en esta materia.

La estrategia empresarial debería estar alineada con una política de sostenibilidad, que guie el modelo de negocio y las actividades de la empresa. La innovación juega un papel importante en la implementación de la política y la estrategia de sostenibilidad, ya que contribuye a la búsqueda y adopción de soluciones creativas a diferentes problemas económicos, sociales y ambientales que afrontan las empresas en el mundo de hoy.

En este sentido, la junta directiva o instancia equivalente debe guiar el cumplimiento efectivo del propósito y espíritu de la política de sostenibilidad e incorporar proactivamente en los procesos de toma de decisiones, el compromiso con la sostenibilidad para que sea parte de la cultura y operación empresarial.

Finalmente, es importante señalar que Colombia cuenta con un marco legal establecido en la Ley 1901 de 2018 y el Decreto 2046 de 2019, para que las empresas con ánimo de lucro, que quieran generar valor de triple impacto (a nivel económico, social y ambiental) y tener reconocimiento de ello, adopten voluntariamente la condición de Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

Así, cualquier empresa que cumpla los requisitos normativos podrá adoptar dicha condición, incluyendo, dentro de su razón social la expresión “beneficio e interés colectivo” o la sigla BIC y, en su objeto social, además de los respectivos actos de comercio, las actividades específicas de beneficio e interés colectivo que se compromete a desarrollar en los ámbitos de modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, ambientales y con la comunidad.

Las empresas que adopten la condición de sociedad BIC deberán incorporar una actividad de cada una de las siguientes 5 dimensiones en su objeto social:

Modelo de negocio: (i) adquieren bienes o contratan servicios de empresas de origen local o que pertenezcan a mujeres y minorías; además que dan preferencia en la celebración de contratos a los proveedores de bienes y servicios que implementen normas equitativas y ambientales, y (ii) implementan prácticas de comercio justo y promueven programas para que los proveedores se conviertan en dueños colectivos de la sociedad.

Gobierno corporativo: (i) crean un manual para sus empleados, con el fin de consignar los valores de la sociedad, (ii) expanden la diversidad en la composición de juntas directivas, equipo directivo, ejecutivo y proveedores, (iii) divulgan ante sus trabajadores los estados financieros de la sociedad, y (iv) expresan la misión de la sociedad en diversos documentos de la empresa.

Prácticas laborales: (i) establecen una remuneración razonable para los trabajadores y estándares de equidad, (ii) ofrecen subsidios para capacitar y desarrollar profesionalmente a sus trabajadores y programas de reorientación profesional, (iii) crean opciones para que los trabajadores tengan participación en la sociedad por medio de la compra de acciones y amplían los planes de salud y bienestar, y diseñan estrategias de nutrición, salud mental y física, y (v) dan opciones de trabajo flexible, teletrabajo.

Prácticas ambientales: (i) realizan anualmente auditorías ambientales sobre uso eficiente de energía y recursos no renovables y divulgan resultados al público y capacitan empleados en la misión social y ambiental de la sociedad, (ii) supervisan las emisiones de gas invernadero, implementan programas de reciclaje o reutilización de desperdicios, aumentan progresivamente las fuentes de energía renovable y motivan a sus proveedores a realizar sus propias auditorías ambientales, y (iii) utilizan sistemas de iluminación energéticamente eficientes y dan incentivos a trabajadores por utilizar medios de transportes ambientalmente sostenible en sus desplazamientos.

Prácticas con la comunidad: (i) crean opciones de trabajo para poblaciones estructuralmente desempleadas, y (ii) incentivan actividades de voluntariado y crean alianzas con fundaciones que apoyen obras sociales.

RECUERDE

- La junta directiva o instancia equivalente de dirección debe determinar los objetivos, propósitos, políticas y estrategias de sostenibilidad, los cuales deben estar incorporados y alineados con la estrategia empresarial.
- Las políticas y estrategias de sostenibilidad empresarial deben ser aplicables a sus diferentes actividades y dimensiones. Esto significa que cada una de las áreas de una empresa debe incluir la lógica de sostenibilidad en su gestión.
- La empresa debería utilizar mecanismos para la incorporación y difusión de la política de sostenibilidad con el fin de lograr su conocimiento, implementación y divulgación a los grupos de interés (incluidos los trabajadores), tales como documentos corporativos, códigos de conducta, programas de comunicación, capacitaciones, entre otros.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha identificado sus impactos sociales, ambientales, y las expectativas de sus grupos de interés?
- ¿La empresa conoce los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y ha identificado en cuál de ellos están sus mayores impactos y aportes?
- ¿La empresa ha definido cuál es el propósito y objetivo fundamental con la sociedad?
- ¿La junta directiva o instancia equivalente de dirección ha establecido una política y estrategia de sostenibilidad?
- ¿Cómo se integra la sostenibilidad en la misión, visión, valores, modelo de negocio y, en general, en la estrategia de la empresa?
- ¿La empresa ha divulgado su política de sostenibilidad a sus diferentes grupos de interés?
- ¿Se ha considerado la adopción de la condición de sociedad BIC?

RECOMENDACIÓN 17.2

La empresa debería adoptar mecanismos adecuados para el seguimiento y materialización de la política y estrategias de sostenibilidad.

Luego de identificar los propósitos y objetivos de sostenibilidad, estos deben concretarse en una política, denominada “política de sostenibilidad”, con estrategias focalizadas y medibles.

La empresa debería adoptar mecanismos para hacer seguimiento periódico a la implementación de las políticas y las estrategias en materia de sostenibilidad, de tal forma que se pueda medir y evaluar su cumplimiento y lograr así su efectividad

Para lograr lo anterior, es recomendable que se designe a una persona o equipo, dependiendo del tamaño y realidad de la empresa, para que asuma la responsabilidad de liderar, al interior de la organización, la medición y el monitoreo periódico de la política y las estrategias de sostenibilidad adoptadas. En las reuniones de la junta directiva o instancia equivalente se deberá integrar a los procesos de toma de decisión, la dimensión de sostenibilidad, monitorear los resultados e

impactos de su política, y articular soluciones que permitan avanzar progresivamente a una empresa más responsable y sostenible.

RECUERDE

- Para un adecuado desarrollo de las políticas y las estrategias de sostenibilidad estas deben ser comunicadas a los grupos de interés (incluidos los trabajadores de la empresa).
- Para un correcto seguimiento de las políticas y estrategias de sostenibilidad, es necesario que la junta directiva o instancia equivalente defina unos indicadores de resultados de su implementación con el objeto de medir el impacto esperado por la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La junta directiva o instancia equivalente ha definido mecanismos de medición y seguimiento de la política y las estrategias de sostenibilidad de la empresa?
- ¿La empresa incluye en su informe anual de gestión o en un informe independiente, la manera en que la organización ha dado cumplimiento a su política y estrategias en materia de sostenibilidad?

RECOMENDACIÓN 17.3

La empresa debería adoptar mecanismos adecuados para asegurar una efectiva comunicación e interacción con sus diferentes grupos de interés sobre el enfoque de sostenibilidad y los resultados obtenidos.

En la adopción de la política y las estrategias de sostenibilidad es importante comprender las expectativas de los diferentes grupos de interés; así como establecer estrategias frente a cada uno de ellos (empleados, clientes, proveedores, competidores, grupos o comunidades relevantes) con el objetivo de identificar los riesgos y oportunidades que en materia de sostenibilidad existen.

Para estos efectos, es conveniente que la empresa establezca mecanismos, aprobados por la junta directiva o instancia equivalente, de comunicación e interacción con cada uno de sus grupos de interés.

Es importante que la empresa comunique e informe a sus grupos de interés los resultados de la gestión en los temas de sostenibilidad. La forma más común de hacerlo es mediante el informe de gestión, pero también podría hacerse a través de otros informes o publicaciones individuales referidas a los logros sociales, ambientales y de Gobierno Corporativo. Lo anterior, no descarta el uso de otros espacios o mecanismos que incluyan el diálogo con los grupos de interés para enriquecer el proceso y su efectividad, como conversatorios, charlas, talleres, entre otros.

Por otro lado, el compromiso con la política y las estrategias de sostenibilidad adoptadas deberán verse reflejadas y formalizadas en los documentos corporativos de la organización. Esto permitirá armonizar la actuación de todos los miembros de la empresa en torno a los objetivos y propósitos organizacionales en esta materia.

Las empresas que hayan adoptado la condición BIC deben elaborar un informe de gestión anual, reportando el resultado de las 5 actividades de beneficio e interés colectivo establecidas en su objeto social. El reporte se elaborará de acuerdo con un estándar que sea reconocido, comprensivo, independiente, confiable y transparente. La Superintendencia de Sociedades, mediante la Resolución 2000-004394 de 2018, ha presentado una lista de 5 estándares que pueden ser incorporados por las empresas en sus informes de gestión: (i) la certificación de Sociedad Tipo B de *B Corporation*, (ii) los Estándares GRI del *Global Reporting Initiative*, (iii) la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial de la *International Organization for Standarization,* (iv) la Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible *(SDG Compass)* de las Naciones Unidas, el *World Business Council for Sustainable Development* y el *GRI* o (v) la serie de normas AA10000 de Relacionamiento y Responsabilidad Social de *Accountability.*

RECUERDE

- La adopción de una política y las estrategias de sostenibilidad implica su vinculación con el sistema de administración de riesgos. Igualmente, se requiere informar a las instancias de propiedad, dirección y gestión el seguimiento y resultado de la política y las estrategias de sostenibilidad.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha elaborado mapas de actores e implementado mecanismos de diálogo o interacción con sus grupos de interés para identificar los riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad?
- ¿La empresa cuenta con mecanismos para comunicar el desempeño en materia de sostenibilidad? ¿Cuenta con mecanismos de diálogo con los grupos de interés en materia de sostenibilidad?

MEDIDA 18. Dentro del enfoque de sostenibilidad que adopte la empresa, se deberían considerar diversas actividades en las dimensiones económica, social y ambiental, incluyendo temas de derechos humanos, equidad de género e impacto ambiental, para adoptar compromisos en estos frentes.

RECOMENDACIÓN 18.1

La empresa debería garantizar la protección de los derechos humanos y evaluar y gestionar de forma responsable los riesgos asociados a su afectación.

El contexto internacional evidencia que la agenda de protección de los derechos humanos está dejando de ser voluntaria para el sector empresarial y se está convirtiendo cada vez más en un requisito. Los principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas establecen la responsabilidad de las empresas de tomar las medidas necesarias para prevenir, mitigar o poner fin a situaciones que contribuyan o puedan contribuir a generar consecuencias negativas en materia de estos derechos.

La empresa debe incluir, dentro de su enfoque de sostenibilidad, la responsabilidad de proteger y respetar los derechos humanos, de realizar un ejercicio riguroso de debida diligencia para identificar riesgos de afectación de éstos y generar mecanismos concretos para prevenir este tipo de riesgos.

Por lo anterior, se deberían implementar mecanismos legítimos y creíbles, adecuados al tamaño y realidad de cada empresa, para la evaluación de su propio desempeño en la gestión del impacto en derechos humanos tanto a nivel interno (por ejemplo, la relación con empleados), como a nivel externo (por ejemplo, la relación con proveedores o la comunidad). Estos mecanismos pueden ir desde la autoevaluación de desempeño interno por parte de las áreas respectivas y la evaluación por parte del proveedor o contratista, hasta auditorías contratadas con terceros.

RECUERDE

- Socializar y sensibilizar con los grupos de interés de la empresa su compromiso con las actividades de sostenibilidad sociales y ambientales, específicamente el respeto de los derechos humanos y la atención de impactos negativos.
- Implementar mecanismos de quejas y reclamos puede permitir que los empleados, proveedores, contratistas o los grupos de interés, puedan denunciar ante la empresa violaciones o abusos contra los derechos humanos.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa tiene en cuenta, dentro de su ejercicio de debida diligencia, los riesgos respecto de derechos humanos que se derivan de las actividades en su cadena de operación?
- ¿La empresa conoce y difunde los principios rectores sobre empresas y DD. HH. de la ONU?
- ¿La junta directiva o instancia equivalente ha aprobado la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de respeto y protección de derechos humanos?
- ¿La empresa cuenta con un plan de contingencia en caso de la materialización de un evento de vulneración a los derechos humanos?

RECOMENDACIÓN 18.2

La empresa debe adquirir un compromiso con la equidad de género.

Es recomendable que en todas las instancias de gobierno de la empresa se adopten medidas concretas[54] que desarrollen un compromiso genuino con la equidad de género y permitan identificar y eliminar barreras y discriminación por motivos de género.

54 Las recomendaciones se basan en las prácticas sugeridas por Aequales, empresa social de consultoría, que, en alianza con el CESA y la Secretaría Distrital de la Mujer, creó el Ranking de Equidad de Género en las Organizaciones (PAR), herramienta utilizada para medir a las empresas y entidades públicas en términos de equidad de género.

Para estos efectos, y teniendo en consideración la realidad de cada empresa, se puede comenzar con la revisión de los criterios de ascenso y contratación de personal con el fin de identificar patrones de comportamiento que pueden fomentar un trato desigual. De la misma manera, implementar una política de cero tolerancias al acoso y una ruta de denuncia que establezca un protocolo de recepción de casos, confidencialidad y sanción, que ayuden a eliminar las barreras en razón al género[55].

Adicionalmente, desde la junta directiva o instancia equivalente se recomienda evaluar anualmente el porcentaje de participación de mujeres en cargos directivos. Se ha demostrado que una mayor proporción de mujeres en la alta dirección mejora el desempeño general de una empresa, en aspectos como gestión de riesgos, ambientes laborales positivos, mejores relaciones con grupos de interés y beneficios reputacionales[56].

Lo anterior también puede contribuir al desarrollo de la estrategia de sostenibilidad; puesto que una mayor cantidad de mujeres en la administración conduce a mejores resultados frente a los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo[57] .

RECUERDE

- A nivel internacional, una pyme propiedad de mujeres es aquella que cumple con uno de dos supuestos: (i) pertenece a una mujer o mujeres en al menos un 51 % (por voto y valor), donde son ellas las que dirigen los asuntos de gestión, política, fiscales y operativos; o (ii) al menos un 20% (por voto y valor) es propiedad de una o varias mujeres y tiene al menos una mujer en un cargo ejecutivo de nivel superior (por ejemplo, directora ejecutiva, presidenta, o vicepresidenta); o una junta directiva en donde al menos el 30% de sus miembros son mujeres. Esta definición es importante para acceder a programas y beneficios promovidos por bancos internacionales de desarrollo.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con una política o lineamientos de equidad de género para la evaluación, contratación y ascenso de personal, así como mecanismos para su divulgación?
- ¿La empresa ha definido un porcentaje de participación de mujeres dentro de la junta directiva o en cargos de alta gerencia?
- ¿La empresa ha diseñado e implementado una ruta de denuncia de acoso sexual y/o laboral?

RECOMENDACIÓN 18.3

La empresa debería identificar su impacto ambiental y adoptar acciones para reducirlo y mitigarlo.

Dentro de la política y las estrategias de sostenibilidad que se adopten por parte de la empresa, se deben incluir medidas relativas a la identificación del impacto ambiental que implica su operación y diseñar acciones que ayuden a atenuar y reducir sus efectos.

Dentro de las medidas se encuentra, por ejemplo, la revisión de las emisiones de carbono en toda la cadena de producción y comercialización de la empresa, para tomar medidas correctivas de disminución y compensación. Además, se debería manifestar el compromiso con el cuidado y ahorro del agua y su correcta disposición, el uso de energías renovables y/o reconversión a sistemas de ahorro energético, entre otras.

Por otro lado, se debería incluir el diseño de planes de seguridad, manejo y disposición de residuos. Estos planes no solo reducen el impacto en el medio ambiente, sino que también representan beneficios para la empresa. La adopción de prácticas de economía circular, en las que se aprovechan y reutilizan los recursos, es un ejemplo de este beneficio de doble vía.

55 AEQUALES. Informe de Resultados Ranking PAR 2019: 5 Años Catalizando la Equidad, 2019. Disponible en: https://par.aequales.com/informes/informe-ranking-par-colombia-2019.pdf

56 DI MICELI, Alexandre y DONAGGIO, Angela [en línea]. Las Mujeres en la Alta Dirección Impulsan un Mejor Desempeño Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo: La Evidencia Ofrece un Argumento Contundente. Grupo de Gobierno Corporativo - Corporación Financiera Internacional (IFC). 2018. Disponible en: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9e2cdc08-099a-4b78-a6f6-059599bd2980/IFC+PSO_Women_Business_Leadership+FINAL+SP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n6XT8eb

57 Ibíd.

RECUERDE

- Para la implementación de acciones en materia ambiental y gestión de riesgos puede consultar la Norma ISO 14001. Igualmente, la Norma ISO 20400, que incluye estándares de compras y adquisiciones sostenibles[58].
- Implementar un sistema de seguimiento periódico para analizar la eficiencia de las medidas y el control de las prácticas ambientales de la organización.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha identificado los mayores impactos ambientales?
- ¿La empresa cuenta con un plan de gestión y disposición de residuos? ¿Ha adoptado algún plan para el cuidado del agua?
- ¿Se ha considerado implementar un programa de reconversión productiva para tender a procesos circulares que minimicen los desechos?
- ¿Ha desarrollado procesos de capacitación, sensibilización y divulgación de cuidado y prevención ambiental con sus empleados, contratistas y proveedores?

58 La Cámara de Comercio de Bogotá ha desarrollado diferentes documentos que pueden servir de apoyo, como la "Guía de Generación de Valor Compartido a través de Iniciativas de Eficiencia en la Cadena de Valor". Disponible en: *https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/24351*

También, en materia de innovación desarrolló la "Guía para Identificar y Estructurar Iniciativas de Valor Compartido con Nuevos Productos, Servicios y Mercados No Atendidos". Disponible en: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23157

Capítulo Especial: Sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas de Familia

Las empresas de familia[59] tienen una presencia importante en diferentes países del mundo y contribuyen de forma significativa al producto interno bruto y a la generación de empleo. Se estima que un tercio de las empresas del listado Fortune Global 500 son controladas por familias. En Latinoamérica, las empresas de familia representan el 75% del total de empresas del sector privado con ingresos iguales o superiores a US$1.000 millones[60] . Este tipo de sociedades se encuentran en diversos sectores y varían desde microempresas hasta grandes conglomerados.

A diferencia de otro tipo de organizaciones, las empresas de familia se benefician en mayor medida del compromiso, el sentido de pertenencia y la transmisión de conocimiento, producto del nexo personal de los asociados con la misma. Sin embargo, también se enfrentan a diversos desafíos que impactan de forma negativa sus tasas de supervivencia en el mercado.

Es un hecho que las empresas familiares en gran número no sobreviven la segunda generación y de los negocios que tienen éxito aún en esta etapa, solo el 13% llega hasta la tercera generación[61]. Conforme con lo anterior, los resultados del "Informe Prácticas Empresariales" de la Superintendencia de Sociedades, señala que para el 2019, el 50,26% de las empresas en Colombia son empresas familiares, de las cuales el 31,70% se encuentra en la primera generación, el 15,86% en la segunda generación, el 2,09% está en la tercera generación y solo el 0,61% en la cuarta generación[62].

En las empresas familiares colombianas, solo el 41,78% cuenta con un protocolo familiar[63] que regule las relaciones de la familia y la empresa. La ausencia de este protocolo y específicamente de reglas formales asociadas al gobierno corporativo, implica que las empresas dependan de la voluntad y entendimiento de los actores y no de definiciones, estructuras y procesos previamente establecidos.

Como consecuencia, las empresas deben afrontar retos que se refieren al empleo de miembros de la familia, a la simultaneidad de roles que asumen algunos de ellos (socios o accionistas, miembros de junta directiva, ejecutivos, empleados), a la conformación y continuidad de la gerencia, principalmente las condiciones de transición del ejecutivo principal y de los miembros del equipo gerencial; a la atracción y retención de profesionales externos idóneos y también, desafíos relacionados con la vinculación de emociones y de asuntos estrictamente familiares en los procesos de decisión de la empresa[64].

Es frecuente encontrar en las empresas familiares que no se diferencian claramente las responsabilidades de los órganos de gobierno, generando ineficiencias en los procesos de toma de decisiones y de rendición de cuentas y además, conflictos familiares que pueden afectar la productividad, competitividad y perdurabilidad de las empresas.

Por lo anterior, resulta importante establecer con claridad la separación entre los ámbitos de la

59 En Colombia a la fecha no existen normas que regulen, de manera detallada, a la empresa de familia o le reconozcan existencia autónoma como tipo societario. La única remisión normativa se encuentra en el artículo 102 del Código de Comercio, el cual las reconoce como válidas.

60 *Consultancy UK*: *Influence of Family Business Rising Globally (2014)*. Disponible en: ***https://www.consultancy.uk/news/1046/mckinsey-influence-of-family-businesses-rising-globally***

61 CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. 2011. Disponible en: ***https://www.consultancy.uk/news/1046/mckinsey-influence-of-family-businesses-rising-globally***

62 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Informe de Prácticas Empresariales. 2020.

63 Óp. Cit. Superintendencia de Sociedades. 2020.

64 Óp. Cit. Corporación Financiera Internacional, Grupo del Banco Mundial. 2011.

familia y los de la empresa. De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), "el gobierno de las empresas familiares pasa tanto por la implementación de prácticas de gobierno corporativo para ordenar la empresa familiar en su condición de compañía, como por la articulación de normas de organización de la familia empresaria"[65].

El gobierno corporativo de la empresa familiar procura protegerla a través de instrumentos que establecen las reglas de interacción con la familia propietaria, blindando las operaciones de la empresa de conflictos que puedan surgir por razones familiares o con ocasión de la relación familia - empresa.

El presente capítulo especial presenta recomendaciones para que las empresas de familia puedan enfrentar los principales desafíos en materia de gobierno corporativo. Siendo útil implementarlas desde una etapa temprana para que cuando la empresa y la familia crezcan, se cuente con una estructura de gobierno sólida que contribuya a la cohesión familiar y preserve el interés de la empresa.

65 Óp. Cit. Banco de Desarrollo de América Latina CAF. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo.

RECOMENDACIÓN 1.
La empresa de familia debería regular por escrito los aspectos fundamentales de las relaciones entre la familia, los propietarios y la empresa.

Se recomienda que la empresa de familia cuente con un documento, tipo protocolo de familia, que regule las relaciones entre la familia, los accionistas y la empresa y así, asegurar la perdurabilidad de la empresa. De este modo, se establece un marco que aclare las fronteras de actuación, los canales de comunicación y las líneas de reporte que se deben seguir al interior de la empresa, con independencia de la discrecionalidad de los diferentes actores.

La estructuración del protocolo requiere de la participación de toda la familia, de tal forma que este sea efectivamente implementado, para que todos sus miembros estén alineados con su contenido y se respeten sus disposiciones. Por demás, este protocolo contribuye a responder a las necesidades y realidades de la familia y la empresa. El documento debe contemplar como mínimo los siguientes elementos:

i. Valores, propósito común de la familia y de la empresa.
ii. Conformación y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia (asamblea familiar y el consejo familiar); así como los órganos de gobierno de la empresa (junta directiva o instancia equivalente, equipo gerencial, entre otros).
iii. Roles de los integrantes de la familia, sus funciones, deberes y responsabilidades, en su calidad de socios, accionistas, empleados, miembros de la junta directiva o instancia equivalente, o del equipo gerencial.
iv. Responsabilidades, marcos de actuación y líneas de comunicación entre la familia, la junta directiva o instancia equivalente, y el equipo gerencial.
v. Políticas aplicables a los miembros de la familia que se vinculen contractual o laboralmente con la empresa.
vi. Acuerdos sobre transición generacional y sucesión de cargos.
vii. Condiciones y mecanismos mediante los cuales se aprueban e informan las operaciones que realicen los miembros de la familia con la empresa y otros aspectos relevantes de la sociedad[66].
viii. Políticas de dividendos.
ix. Reglas sobre la propiedad de la empresa familiar y protección patrimonial.
x. Mecanismos para la resolución de controversias entre familiares que afecten la gobernabilidad de la empresa.

Es conveniente que el protocolo se revise periódicamente y se actualice para responder a las nuevas realidades y dinámicas de la familia y la empresa. Por otra parte, es aconsejable que cualquier disposición que impacte la estructura de la empresa se refleje en los documentos societarios[67].

Siempre es recomendable tener mucha claridad sobre las reglas de vinculación de los miembros de la familia a la empresa, la cual siempre debe hacerse conforme con las condiciones de mercado y según las propias necesidades de la empresa.

RECUERDE
- El protocolo de familia permite regular las relaciones entre la familia, los accionistas y la empresa con el fin de asegurar la perdurabilidad de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN
- ¿La empresa cuenta con un protocolo de familia conocido y respetado?

RECOMENDACIÓN 2.
La empresa de familia debería adoptar reglas para su protección patrimonial.

Las empresas de familia están particularmente expuestas a los riesgos derivados de eventos de transición generacional u otros asociados a

66 Las aprobaciones a estas transacciones pueden hacerlas la junta directiva o instancia equivalente o la propia familia. En todo caso las operaciones deben cumplir las normas legales e internas sobre administración de conflictos de interés y hacerse en condiciones de mercado, en el mejor interés de la empresa y aplicando las disposiciones legales. Para mecanismos de comunicación a asociados ver *Capítulo V. Sobre la Revelación de Información, la Rendición de Cuentas y Transparencia.*

67 Estatutos, reglamento del máximo órgano social, etc.

cambios en la conformación de la familia propietaria (matrimonios, divorcios, nacimientos, etc.). Estos eventos pueden generar contingencias, en particular, respecto de la propiedad de bienes inmuebles, acciones de la empresa en cabeza de personas naturales o cuando no existe una adecuada separación de los bienes de la empresa con los de la familia.

Para estructurar las reglas de la empresa deben tenerse en cuenta las condiciones particulares (tipo societario, tamaño, sector, patrimonio y la composición de la familia), de forma tal que puedan definirse a la medida de las necesidades de la organización. Dentro de las reglas también se deben considerar los compromisos tributarios y legales aplicables a la empresa para su cumplimiento.

Es recomendable que la empresa de familia cuente con estrategias y mecanismos que les permitan proteger su patrimonio. Existen diversidad de medidas y cada empresa familiar deberá establecer los mecanismos que se adecuan a sus realidades y a las expectativas de sus propietarios. En este sentido, algunas empresas familiares han estructurado mecanismos encaminados a su protección patrimonial, tales como: testamentos, capitulaciones, fiducias comerciales o mercantiles, seguros, renta vitalicia o acuerdos de accionistas. Incluso algunas han creado un fondo de redención de acciones, financiado a través de un porcentaje de las utilidades, con el que se puede tener la liquidez para recomprar porcentajes accionarios de sus miembros de familia. Adicionalmente, en diversas empresas familiares se han estructurado reglas y compromisos para la valoración de las participaciones accionarias y para la transferencia de acciones por parte de integrantes de la familia.

Es conveniente que cualquier estrategia que se establezca por la empresa familiar en esta materia, esté en congruencia con la planeación estratégica de la empresa y la preservación del interés social.

RECUERDE

- La empresa de familia debe contar con estrategias y acuerdos a nivel de la propiedad adecuados a su propia realidad que le permitan proteger su patrimonio y salvaguardar el interés empresarial.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La familia propietaria tiene establecido reglas y compromisos respecto de la mejor forma de protección patrimonial?

RECOMENDACIÓN 3.

La empresa de familia puede considerar establecer un espacio formal para promover la unidad de la familia, fomentar buenas relaciones entre sus miembros, y lograr una adecuada separación de los ámbitos de discusión de la familia y de la empresa.

Es recomendable que la empresa familiar analice establecer un consejo de familia que le permita contar con un escenario en el que se traten los temas concernientes a la relación de la familia con la empresa. En esta medida el consejo de familia puede hacerse responsable de:

i. Definir, mediante un protocolo de familia, los valores y la forma en la que se toman las decisiones en la familia frente a la empresa.
ii. Recomendar a los órganos de gobierno corporativo las reglas de empleo, contratación y compensación de integrantes de la familia que forman parte de la empresa.
iii. Actuar como principal vínculo entre la familia y la empresa (junta directiva o instancia equivalente y equipo gerencial).
iv. Velar por el cumplimiento del protocolo de familia.
v. Servir como órgano consultivo para la junta directiva de la empresa o instancia equivalente en situaciones que involucran la dimensión familiar.
vi. Tratar otros temas importantes para la familia, incluyendo facilitar la resolución de controversias entre los familiares.
vii. Fomentar la comunicación y la confianza entre los miembros de la familia; y de la familia con la empresa.

viii. Apoyar la formación de las nuevas generaciones para que puedan asumir roles de la empresa en el futuro (por ejemplo, aprender a ser accionistas activos y responsables e incluso miembros de la junta directiva o instancia equivalente).
ix. Brindar información a los miembros de la familia sobre el desarrollo de los negocios.

Esta instancia debe reunirse por lo menos dos veces al año y designar como presidente a una figura respetada y con liderazgo en la familia, que sea responsable de dirigir las reuniones y preparar el orden del día.

Para la integración de este consejo se debe tener en cuenta el tamaño de la familia. Además, debe procurarse tener el mayor nivel de representatividad por ramas familiares y generaciones.

Las condiciones bajo las cuales se constituye este consejo dependen de cada familia, en términos de restricciones de edad mínima para hacer parte o incluso en la participación de familiares políticos o relación de consanguinidad, entre otros.

RECUERDE

- La familia podrá discutir temas relevantes sobre la empresa en el consejo familiar. Igualmente, en este escenario se podrán debatir temas importantes para los integrantes de la familia.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha conformado un consejo de familia que le permite contar con un escenario para tratar temas de la familia relacionados con la empresa?

RECOMENDACIÓN 4.

La empresa de familia debería contar con una junta directiva conformada con miembros independientes.

En la empresa de familia, los miembros independientes, además de aportar conocimiento y experiencia, actúan como contrapeso a las opiniones y propuestas de los integrantes de la familia, equilibrando las discusiones y aportando una visión objetiva, para que las decisiones se tomen en el mejor interés de la empresa. Su

participación aporta disciplina a las reuniones de junta directiva o instancia equivalente y permite que las discusiones se enfoquen en temas clave para la empresa y no en asuntos netamente familiares.

Es conveniente que, al menos una tercera parte de la junta directiva o instancia equivalente esté conformada por miembros independientes y se establezcan criterios específicos que le den el estatus de independiente, incluyendo, al menos, los siguientes aspectos:

i. No ser familiar o persona vinculada afectivamente con la familia.
ii. No ser empleado de la empresa ni de sus accionistas, ni haberlo sido durante los últimos 3 años.
iii. Contar con la idoneidad profesional y la independencia de juicio y económica para actuar de forma independiente.

RECUERDE

- La participación de miembros independientes en la junta directiva o instancia equivalente aporta equilibrio en las discusiones y una visión objetiva para que las decisiones se tomen con base en el mejor interés de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Para imprimir objetividad en ciertas decisiones de la empresa, se ha considerado la posibilidad de incorporar miembros independientes en la junta directiva o instancia equivalente?
- ¿La empresa tiene criterios definidos para caracterizar y vincular a un miembro independiente dentro de la junta directiva o instancia equivalente?

RECOMENDACIÓN 5.

La empresa de familia debería definir una política referente a miembros de la familia que se vinculen contractual y laboralmente con la empresa.

El equipo gerencial de las empresas familiares puede estar conformado por miembros de la propia familia y por colaboradores ajenos a esta. Contar con las personas adecuadas al frente de la empresa, así como otorgar un trato equitativo tanto a los integrantes de la familia como a aquellos que no son familiares, son elementos clave para el éxito de la empresa familiar. La vinculación de miembros de familia debe, en cualquier caso, obedecer al interés de la empresa, independientemente de la relación familiar.

Un riesgo para las empresas familiares es que se generen desincentivos para los empleados que no forman parte del grupo familiar (por ejemplo, por falta de garantías de crecimiento profesional en la empresa), máxime cuando la empresa de familia da prioridad a miembros del grupo familiar para que ocupen ciertos cargos directivos, por encima de aquellos candidatos externos que cumplen con el perfil y los requisitos para el desempeño del cargo.

En este sentido, resulta conveniente definir una política de empleo, cuyo objetivo sea alinear los incentivos de todos los empleados de la empresa en torno a su desempeño y cumplimiento de objetivos asociados al cargo, independientemente si son o no integrantes del grupo familiar. Además, la política debe establecer condiciones de ingreso, permanencia y retiro de la empresa, de empleo que no discriminen o favorezcan a los miembros de la familia, o requisitos en términos de educación y experiencia laboral previa fuera de la empresa familiar (para los miembros de la familia).

La política de empleo familiar debe estar acompañada de reglas y mecanismos que consideren aspectos tales como:

i. El diseño de una estructura organizacional que establezca claramente los roles y responsabilidades de todos los miembros de la organización, identificando cargos y funciones para cada uno.
ii. Un proceso de toma de decisiones y niveles de aprobación basado en las responsabilidades de cada empleado, independiente del vínculo con el grupo familiar que ostenta la propiedad.
iii. El establecimiento de un sistema de incentivos y remuneraciones para todos los miembros del

equipo gerencial que se encuentre alineado al desempeño, al cumplimiento de objetivos, y al nivel de responsabilidad del cargo y no a los vínculos con la familia[68].

RECUERDE

- Contar con las personas apropiadas al frente de la empresa, así como otorgar un trato equitativo tanto a los miembros de la familia como a aquellos que no son familiares, son elementos clave para el éxito de la empresa familiar.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha establecido una política de vinculación contractual y laboral transversal a todos los miembros?
- ¿Se ha acordado una política de empleo y contratación familiar que establece las reglas de juego cuando miembros de la familia propietaria actúan como empleados o contratistas de la empresa?

RECOMENDACIÓN 6.

La empresa debería establecer un plan de transición generacional para mitigar los riesgos en caso de ausencia o cambios de miembros clave del equipo gerencial que son parte de la familia.

En el contexto de las empresas de familia, los cambios y transiciones del ejecutivo principal o miembros del equipo gerencial cobran especial relevancia para asegurar su perdurabilidad. La inexistencia de estrategias que administren los riesgos de sucesión del liderazgo de la empresa familiar constituye una de las principales razones por las cuales las empresas de familia desaparecen, ya que se pone en peligro la continuidad del conocimiento y liderazgo en la empresa. Por ello, es recomendable identificar esta situación como un riesgo material para la empresa familiar y establecer medidas para su mitigación. Entre estas medidas se puede contar con un plan formal de transición para el ejecutivo principal y su equipo gerencial.

La empresa debe considerar, al menos, los siguientes elementos respecto de los riesgos de sucesión:

i. Iniciar los procesos de análisis y planificación de los riesgos de sucesión de una forma ordenada y madura, velando porque sus decisiones estén orientadas hacia la perdurabilidad empresarial.
ii. Considerar como posibles sucesores a los mejores candidatos, con independencia de si forman parte del grupo familiar o no.

La junta directiva o instancia equivalente debe liderar el proceso guiado por un sentido empresarial y teniendo en cuenta la responsabilidad e impacto que tiene la empresa para todos sus grupos de interés y no exclusivamente para la familia propietaria.

RECUERDE

- Para garantizar la perdurabilidad de la empresa es de vital importancia definir un plan formal de transición para el ejecutivo principal y el equipo gerencial.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un plan de transición generacional?

68 Un sistema basado en criterios técnicos, de mercado y referentes de la industria o sector en el cual se desempeña la empresa.

Capítulo Especial: Sobre Gobierno Corporativo de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL)

Las entidades sin ánimo de lucro, (en adelante, "ESAL") juegan un rol fundamental para el desarrollo de los países, toda vez que, mediante el cumplimiento de su misión y objetivos, no solo ofrecen servicios o beneficios a un determinado colectivo, sino que contribuyen a la generación de bienestar y cohesión social. En ocasiones, las ESAL pueden incluso llegar a atender o complementar actividades que corresponden al rol del Estado y que ninguna otra institución tiene la capacidad o el interés de solventar; incluyendo, por ejemplo, las relacionadas con educación, salud, medio ambiente y acceso a servicios financieros.

Las ESAL agrupan organizaciones con objetos y propósito variados, tales como cooperativas, cámaras de comercio, cajas de compensación familiar, universidades, gremios y hospitales, entre otras. Estas entidades cada día ganan más relevancia para el desarrollo del país, por el impacto de su función social, el tamaño de recursos que administran y el nivel de población que atienden.

Por otra parte, las ESAL, dada su naturaleza, son responsables no solo ante sus asociados o fundadores, sino ante la comunidad en general, incluidos aquellos que puedan verse beneficiados o afectados por las decisiones que tomen sus órganos de gobierno. En ese sentido, la viabilidad de las ESAL está fundamentada en su capacidad de afianzar y fortalecer la confianza de los colectivos beneficiarios y la sociedad, lo que les permite generar condiciones para la obtención de nuevos recursos y consecuentemente en mayores capacidades para cumplir con su misión y objetivos.

Desde la óptica de gobierno corporativo, el reto frente a las ESAL es proveerles estándares que fortalezcan sus procesos de toma de decisión; de tal forma que les faciliten su cumplimiento misional de manera sostenible financieramente y responsable frente a sus grupos de interés, con base en principios de eficiencia y transparencia en la utilización de los recursos disponibles, y bajo los más estrictos parámetros éticos.

Es particularmente importante para este tipo de organizaciones contar con reglas y estrategias para ofrecer a sus asociados y a la comunidad en general, información acerca de los impactos de sus actividades y la gestión de sus recursos.

Este capítulo especial presenta recomendaciones para que las ESAL tengan a su disposición herramientas que les permitan enfrentar los principales retos en materia de gobierno corporativo, fortaleciendo sus sistemas de dirección para desarrollar efectivamente su labor y de control y las condiciones para su viabilidad, que generen un impacto positivo en la comunidad.

RECOMENDACIÓN 1.

La ESAL debería adoptar mecanismos para incentivar la participación de los asociados, de tal forma que conozcan y ejerzan sus derechos y responsabilidades, practicando un adecuado control.

La propia naturaleza de las ESAL imprime mayor importancia en la adopción de mecanismos que permitan una participación adecuada de sus asociados o aportantes, de tal forma que pueda ejercerse un apropiado control respecto del cumplimiento de los objetivos de la organización y la manera en que se gestionan.

En ese sentido, es conveniente que las ESAL adopten reglas para que la asamblea (de afiliados, corporados, asociados, etc.) sirva de escenario efectivo para que los asociados puedan participar en el proceso de toma de decisiones, contando con un sistema efectivo de rendición de cuentas de la organización.

Entre estas reglas, es recomendable considerar:

i. **Proveer información suficiente y oportuna.** Es conveniente que la antelación con la que se brinda la información para la reunión de la asamblea sea suficiente para estudiarla (por ejemplo, 20 días). Esta información, que debe coincidir con el orden de día de la reunión, se debe poner a disposición de todos los asociados, para que conozcan con profundidad los temas que se van a discutir en la reunión.
ii. **Nombramiento de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente (consejo directivo o de administración).** Es importante que la ESAL cuente con un protocolo puntual en donde relacione los requisitos mínimos en términos de idoneidad y experiencia, así como los procedimientos para llevar a cabo el nombramiento de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente. En cualquier caso, es conveniente que se solicite a los candidatos, con una antelación no inferior a 30 días a la reunión de asamblea, que presenten sus hojas de vida y demás información pertinente para pueda ser debidamente registrada, analizada y comunicada a los asociados. Esto disminuye las posibilidades de que en la asamblea se presenten candidatos que no han sido previamente conocidos por los asociados y no pueda realizarse un adecuado análisis de su experiencia y habilidades para ser parte del órgano colegiado.
iii. **Control de la ESAL.** Con el fin de que los asociados puedan ejercer un adecuado control sobre la gestión de la ESAL, debe entregarse un reporte de impacto de actividades y cumplimiento de las metas de la organización durante el año anterior (ver Recomendación 4 de este capítulo).
iv. **Asociados que no puedan asistir a la asamblea.** Es recomendable que la ESAL facilite un sistema para que los asociados reciban un formato de poder, donde puedan expresar su voto.

RECUERDE

- La participación de los asociados permite un mayor control y seguimiento respecto al cumplimiento de los objetivos para la cual fue creada. Por esta razón deben incorporarse mecanismos que contribuyan a este fin.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La ESAL convoca de manera oportuna las reuniones de asociados?
- ¿La información que se brinda para las reuniones es clara, completa y oportuna?

RECOMENDACIÓN 2.

La junta directiva o instancia equivalente debería velar porque la misión y los objetivos de la ESAL se cumplan.

En la ESAL el proceso de dirección juega un rol fundamental para garantizar que los objetivos y misión de la organización sean el norte con base en el cual se gestiona la organización. En ese sentido, la junta directiva o instancia equivalente, como encargada del direccionamiento estratégico y de la supervisión del equipo gerencial, es responsable de velar porque los procesos de toma de decisión sean consecuentes con el objeto para el cual fue creada la ESAL y que el equipo de colaboradores esté orientado hacia este propósito.

De esta manera, el cuerpo colegiado se constituye en un contrapeso respecto del equipo gerencial y debe ser garante de que las actividades prioricen y atiendan correctamente a los grupos de interés beneficiarios y que no exista transferencias o capturas de valor por un grupo de interés específico.

Además de las responsabilidades que típicamente debe asumir una junta directiva o instancia equivalente de cualquier organización es recomendable que formalmente en la ESAL sea responsable de:

i. Evaluar y monitorear, de manera permanente, que la organización cumpla con sus programas y servicios, así como la gestión del ejecutivo principal.
ii. Alinear los intereses organizacionales con los del colectivo, beneficiario de las actividades de la ESAL. Esto implica facilitar la interacción entre la dimensión interna de la organización y sus grupos de interés externos.
iii. Velar por la efectividad de la estrategia de la ESAL de comunicaciones y de relacionamiento con la comunidad, bajo principios de transparencia, oportunidad y calidad.
iv. Revisar, de manera periódica, el acuerdo constitutivo y validar los objetivos y propósitos con base en los cuales la ESAL fue creada.
v. Hacer seguimiento al desempeño financiero de la organización y la gestión de sus recursos.

De la misma manera, es conveniente que la junta directiva o instancia equivalente prevea mecanismos para evaluarse periódicamente, cuyos resultados deben ser públicos. Con el fin de facilitar que la junta directiva o instancia equivalente mantenga el foco en sus decisiones y actividades, es conveniente que adopte indicadores que le permitan verificar que sus actividades están alineadas con los objetivos de la organización, al tiempo que pueda medir el nivel de cumplimiento de sus propias metas.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Qué funciones se ha asignado a la junta directiva o instancia equivalente de la ESAL?

RECOMENDACIÓN 3.

La conformación y el proceso de designación de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente de la ESAL debería ser transparente, inclusivo y con capacidad de renovación.

Los asociados y beneficiarios de la ESAL esperan que sea una organización estable, bien gobernada, transparente y eficiente, que presta servicios o desarrolla actividades de calidad. Teniendo en cuenta esta realidad, la conformación de la junta directiva debe contar con una combinación de perfiles y habilidades que le aporten y faciliten cumplir con este propósito.

Conforme con lo anterior, el régimen regulatorio para este tipo de entidades puede tener reglas especiales para la conformación de su junta directiva o instancia equivalente. En cualquier caso, la ESAL deberá garantizar, a nivel estatutario y de políticas internas, que, adicional al cumplimiento efectivo de esas regulaciones, existen mecanismos para contar con los miembros de junta directiva adecuados.

En la junta directiva o instancia equivalente de la ESAL sus miembros no solo deben aportar experiencia, conocimiento y una visión independiente. También deben, en conjunto, contar con las habilidades y calidades personales y profesionales, que contribuyan a la organización y al efectivo cumplimiento de su objeto.

Por ello, es conveniente que a nivel estatutario se establezcan requisitos mínimos de perfil profesional, experiencia y niveles esperados de compromiso de tiempo y contribución para conformar la junta directiva o instancia equivalente. Así mismo, es deseable que se establezcan reglas que faciliten la renovación ordenada y paulatina de los integrantes de esta instancia, incluyendo, por ejemplo, reglas de edad máxima, número de períodos o disposiciones para integrar progresivamente nuevos miembros. Por último, reviste especial importancia que los integrantes de la entidad tengan o compartan intereses y valores comunes con la misión y objetivos de la ESAL. Criterios objetivos y procedimientos confiables, como los anteriores, aseguran la representatividad y la idoneidad de esta instancia de gobierno.

RECUERDE

- Elegir bajo criterios de objetividad a los miembros de la junta directiva o instancia equivalente para facilitar la interacción entre los asociados y los órganos de dirección, construyendo confianza con los grupos de interés.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La ESAL ha establecido, mediante políticas o manuales, los perfiles necesarios para conformar la junta directiva o instancia equivalente?
- ¿Se han incluido disposiciones relacionadas con los requisitos para integrar los miembros del órgano de dirección?

RECOMENDACIÓN 4.

La ESAL debería adoptar mecanismos efectivos de transparencia y rendición de cuentas.

La confianza de los asociados, los beneficiarios y la comunidad en general en la gestión y funcionamiento de la ESAL es uno de los principales activos que contribuyen a su viabilidad. En ese sentido, el gobierno corporativo de este tipo de organizaciones debe estructurarse basado en la transparencia, particularmente en aspectos asociados a su financiación, el manejo de los recursos financieros y la rendición de cuentas sobre sus actividades e impactos.

La ESAL debe adoptar estrategias de comunicación y divulgación de información, de las cuales la junta directiva o instancia equivalente sea la máxima responsable, que le permitan a los colectivos interesados y a la comunidad en general conocer sobre las actividades de la organización y la manera en que los recursos de la empresa sin ánimo de lucro son destinados.

Los mecanismos que acoja la ESAL para la revelación de información y rendición de cuentas deben ofrecer a sus grupos de interés, por lo menos, la siguiente información:

i. Propósito y objetivos de la empresa sin ánimo de lucro, así como un informe de actividades adelantadas por la organización.
ii. La información financiera, incluyendo estados de situación financiera, estado de resultados integrales, notas a los estados financieros, flujo de efectivo y estado de cambios en el patrimonio.
iii. Transacciones que, durante el año fiscal, la empresa sin ánimo de lucro haya celebrado con administradores y familiares y empresas controladas por estos (partes vinculadas).
iv. Esquemas de remuneración del ejecutivo principal, el equipo gerencial y la junta directiva o equivalente.
v. Reportes integrados anuales de gestión, preparados por la junta directiva o instancia equivalente con el apoyo del equipo gerencial, en el cual se aborden los impactos sociales, económicos y ambientales de la empresa sin ánimo de lucro. Así mismo, deberán incluir la presentación de los cambios más relevantes en materia ética, de transparencia y gobernabilidad, y los resultados de las evaluaciones al sistema de gobierno corporativo. Esta última información puede estructurarse en un capítulo como informe de gobierno corporativo.
vi. Revelar información sobre las entidades o grupos controlantes de la ESAL, si los tuviere.

RECUERDE

- La transparencia es el pilar fundamental en el que se basa la cultura de gobierno corporativo de las ESAL.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La ESAL ha adoptado mecanismos de rendición de cuentas?
- ¿Qué estrategias ha establecido para la comunicación con los grupos de interés?
- ¿La ESAL realiza una adecuada revelación?

RECOMENDACIÓN 5.
La ESAL debería promover una cultura de adecuada y oportuna administración de conflictos de interés.

Teniendo en cuenta que la ESAL sirve a un propósito específico, mediante la utilización de recursos que son aportados por los donantes o asociados sin una vocación de lucro, como ya se ha mencionado el adecuado manejo de conflictos de interés reviste especial importancia.

Es conveniente que la junta directiva o instancia equivalente apruebe una estrategia para la promoción de una cultura de ética y transparencia en la organización. Para ello es recomendable que establezca una política que en particular vincule al equipo gerencial y a la junta directiva o instancia equivalente, en la cual se recojan al menos los elementos para la declaración, gestión y revelación de las situaciones de conflictos de interés.

La junta directiva o instancia equivalente debe velar por el cumplimiento de las disposiciones de la política y revisar periódicamente la vigencia y pertinencia de esta. La política aprobada debe ser de público conocimiento, así como las situaciones de conflictos de interés más relevantes que se hayan presentado en un determinado periodo. Esta última información puede ser divulgada en el informe anual de gobierno corporativo que la ESAL prepare para sus asociados y grupos de interés.

Así mismo, es importante que los miembros de la junta directiva o instancia equivalente adopten un comportamiento ético, transparente y diligente que ofrezca garantía al proceso de toma de decisión de directivas de la ESAL. En ese sentido, es recomendable que la ESAL defina un código de ética para los miembros de su junta directiva o instancia equivalente. Allí deben establecerse los principios generales, así como las incompatibilidades y prohibiciones (por ejemplo, extraer rentas personales, promover el nepotismo, entre otros). Este instrumento debe ser suscrito o ratificado por los miembros de la junta, en cada periodo.

Adicionalmente, en la entidad se deben desarrollar actividades de sensibilización y capacitaciones periódicas a todos los trabajadores, voluntarios, equipo gerencial, junta directiva o instancia equivalente y proveedores sobre conflictos de interés a los que pueda verse expuesta la ESAL y las reglas que ha adoptado para su gestión.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La ESAL cuenta con un código de ética para su junta directiva o instancia equivalente y para su alta gerencia?
- ¿La entidad organiza jornadas de capacitación para promover una cultura ética y de cumplimiento?

RECOMENDACIÓN 6.
La ESAL con características de conglomerado debería adoptar un sistema de gobierno integrado.

Algunas ESAL han experimentado un desarrollo inorgánico, con una estructura asimilable a un conglomerado o grupo económico. Los conglomerados, donde la ESAL sea la controlante, deben cumplir con las normas relacionadas de control y grupo empresarial del Código de Comercio y la Ley 222 de 1995.

Complementariamente, es conveniente que la ESAL adopte medidas que permitan que los procesos de toma de decisiones sean acordes con esta realidad, donde se administren adecuadamente los riesgos que se pueden presentar a lo largo de las diferentes instancias (filiales o entidades vinculadas).

Algunas de las disposiciones que se deben adoptar son:

i. La presentación de un informe a la junta directiva o instancia equivalente de la situación consolidada de la ESAL con características de conglomerado, por lo menos 2 veces al año, incluyendo todas las relaciones asociativas que ha desarrollado la entidad. Este informe puede ser presentado en una reunión específica del órgano de dirección, en la cual se discutan los

resultados, riesgos, implicaciones y consecuencias de esta realidad organizacional.

ii. La adopción de una política de transacciones con partes vinculadas, en la cual se recojan los lineamientos respecto de la valoración, aprobación y revelación, de este tipo de operaciones. Es recomendable que para la estructuración de esta política se parta de una definición de parte vinculada, conforme con lo dispuesto por las normas y estándares internacionales sobre la materia.

iii. La adecuación de la estructura organizacional y sus principales procesos, lo que incluye:
   - Un modelo de arquitectura de control con alcance consolidado.
   - Un sistema de interacción y comunicación que establezca formalmente líneas de responsabilidad con los órganos de gobierno y gestión de las organizaciones vinculadas.

Estas definiciones pueden recogerse en un acuerdo de grupo que defina las principales disposiciones sobre los procesos de toma de decisión, en función de las interacciones de la ESAL con sus organizaciones vinculadas, y definiciones respecto de los estándares comunes y mínimos que deben aplicar las organizaciones controladas por la ESAL en aspectos tales como transparencia, contratación, ética y gobernabilidad.

Capítulo Especial: Sobre el Gobierno Corporativo de los Emprendimientos o *Startups*

Las dinámicas políticas, sociales y económicas globales están cambiando de forma acelerada por la influencia de los desarrollos tecnológicos. Existe más de una decena de tecnologías disruptivas que transformarán la vida, los negocios y la economía global para el 2025, entre las que se resaltan el blockchain, la biotecnología, la realidad virtual y aumentada, el internet de las cosas, la economía colaborativa, el *quantum computing* y la inteligencia artificial.

Aunque tradicionalmente América Latina ha tenido una inversión baja en tecnología, ciencia e innovación, la región está presentando mayor dinamismo en esta materia y en la creación y el desarrollo de emprendimientos o startups. De hecho, la industria de capital de riesgo en América Latina se encuentra en expansión y duplicó el tamaño de sus inversiones entre 2011 y 2015[69].

Los emprendimientos son empresas que están en una etapa temprana y a diferencia de las MiPymes (micros, pequeñas y medianas empresas), tienen un negocio escalable de forma más rápida con posibilidades de crecimiento exponencial por la incorporación de tecnología e innovación. Estas empresas se encuentran en diferentes sectores de la economía, incluyendo la economía del conocimiento y la digital.

La economía del conocimiento está conformada por industrias creativas y culturales, en disciplinas como la arquitectura, las artes audiovisuales, el diseño gráfico e industrial, la moda, la música, los servicios digitales y el *software*. Esta economía generó, en el 2015, ingresos por USD124.000 millones y permitió el empleo de 1,9 millones de personas en América Latina y el Caribe[70].

En el caso de la economía digital, se incluye empresas que utilizan Internet para la creación de riqueza, con negocios asociados a la creación de aplicaciones y plataformas de economía compartida, analítica avanzada, analítica predictiva y *fintech*[71]. La economía digital representa una oportunidad de mercado de USD4,5 billones; de acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, en Colombia genera más de 100.000 empleos y aporta 3,2% al Producto Interno Bruto[72].

La creación y desarrollo de los *startups* requiere de la combinación de varios elementos y de la consolidación del ecosistema emprendedor, lo cual incluye:

i. Financiamiento (capital semilla[73], ángeles inversionistas[74], capital de riesgo[75], *crowdfunding*[76], premios y concursos).
ii. Servicios de apoyo y formación empresarial (incubadoras y aceleradoras, redes de mentores, oficinas de transferencia tecnológica - *spin-off* universitarias, facilitación del acceso a crédito comercial, capacitación empresarial y financiera).
iii. Apoyo a la demanda y creación de mercado.
iv. Fomento a la cultura empresarial innovadora.
v. Marco regulatorio[77].

69 LATIN AMERICAN PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL ASSOCIATION - LAVCA. *Latin America Venture Capital Five Year Trends. 2016*. (En línea). Disponible en: https://lavca.org/industry-data/latin-america-venture-capital-five-year-trends/#

70 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Economía Naranja. Innovaciones que no sabías que eran de América Latina. 2017. Disponible en: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa-naranja-Innovaciones-que-no-sab%C3%ADas-que-eran-de-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf

71 Desarrollo de servicios financieros basados en innovación tecnológica.

72 Silicon Valley Criollo: La Explosión de los Negocios Digitales Colombianos. En Revista Dinero. Bogotá: (28 de septiembre de 2018) p17.

73 Financiamiento que se otorga a nuevas iniciativas de negocio para que consoliden su actividad que generalmente se concede a través de concursos. El aporte económico de este capital lo hacen terceros y no debe ser devuelto por el empresario que lo recibe.

74 Personas que aportan capital propio a empresas en etapa de formación o consolidación. Los ángeles inversionistas ofrecen, además, sus conocimientos, contactos y experiencia en los negocios para apoyar y fortalecer las iniciativas empresariales.

75 Inversión para apoyar a empresas nuevas o ya existentes que presenten un potencial de crecimiento superior al promedio y que tengan altas posibilidades de expandirse en el mercado. Como se espera una tasa de crecimiento alta, la inversión implica el acceso a un porcentaje de participación en la propiedad.

76 Método de financiación alternativo, en donde varios aportantes apoyan con pequeñas contribuciones económicas para financiar un proyecto a través de una plataforma de internet bajo modalidades de donación, recompensa, préstamo y de acciones *(crowdequity)*.

77 OECD. *Startup* América Latina: Promoviendo la Innovación en la Región. Estudios del Centro de Desarrollo. 2013.

Desde el punto de vista de gobierno corporativo, los emprendimientos afrontan diferentes desafíos, producto de las condiciones altamente variables en las cuales se desarrollan. Las *startups* están inmersas en un entorno de rápidos cambios y la naturaleza de sus negocios hace que tengan posibilidades de crecimiento exponencial por la incorporación de desarrollos tecnológicos e innovación.

En ese sentido, los emprendimientos deben tener la capacidad de adaptarse fácilmente y ser ágiles en la toma de decisiones. Así mismo, deben manejar adecuadamente el riesgo de ser informales en sus procesos de dirección, administración y control, lo que puede, en el largo plazo, afectar la perdurabilidad de la organización.

Por lo anterior, las *startups* deben dar especial atención a la claridad de los roles y fronteras de actuación (particularmente con fundadores y socios), así como contar con reglas y acuerdos que prevengan conflictos ante cambios materiales en la empresa, como la entrada o salida de socios y desarrollos o crecimientos exponenciales.

Adicionalmente, las *startups* se enfrentan al desafío de continuar operaciones después de la salida de todos los fundadores y de consolidar una cultura ética y de confianza. Razón por la cual este capítulo incorpora elementos para la gestión adecuada de estos desafíos, que no solo contribuirán a que la *startup* esté mejor gestionada y potencie sus resultados, sino que aumente su capacidad para atraer inversionistas.

RECOMENDACIÓN 1.
Los socios de la *startup* deberían establecer un acuerdo que regule sus relaciones y la organización de la empresa.

Cuando las *startups* están en su proceso de creación, las relaciones entre los fundadores o socios suelen estar en el mejor momento y existen altas expectativas sobre sus resultados futuros. Sin embargo, es importante reconocer que las circunstancias pueden cambiar y que la incertidumbre y los riesgos hacen parte de cualquier empresa.

Consecuentemente, resulta conveniente que las *startups* diseñen un acuerdo de socios, de ser posible en el proceso de gestación y antes de la constitución, mediante el cual los socios establezcan cómo se va a organizar la empresa, cómo se van a tomar decisiones materiales y cómo se van a regular los derechos, obligaciones y relaciones entre ellos. Este acuerdo debe ser el resultado de una negociación entre los socios, de manera que se defina la forma de abordar decisiones complejas tales como ampliaciones de capital, ingreso de socios y la forma cómo se toman las decisiones estratégicas y operativas.

Respecto de los aportes, es importante que el acuerdo de socios contemple la manera cómo se hará la valoración de aquellos intangibles con los que cada socio contribuya, tales como tiempo, conocimiento o redes comerciales. En los términos del acuerdo, debe haber definiciones respecto de si los socios transfieren sus aportes a la empresa o si, por el contrario, se reservan la propiedad intelectual en caso de retirarse o cesar su vinculación con la *startup*.

Es recomendable que los socios jueguen un rol activo en la estructuración del acuerdo de socios mencionado. Al momento de suscribirlo, debe existir completa claridad acerca de las implicaciones sobre las cláusulas incorporadas para facilitar la solución de las controversias entre los socios.

En cualquier caso, el acuerdo de socios deberá actualizarse a medida que se presenten cambios en la estructura de propiedad (entrada o salida de socios) o cuando ello se considere necesario para mitigar de forma adecuada los riesgos de la empresa.

No existe un modelo estándar de acuerdo de socios. Los elementos que se incluyan en este documento dependerán de las características de cada *startup,* incluyendo la cantidad y tipo de socios, la vinculación laboral de los mismos a la sociedad y el tipo de aportes.

RECUERDE

- El acuerdo de socios es un documento que establece reglas claras y funciona como una hoja de ruta que orientará a la empresa en su modelo de gobierno y la relación entre los socios, garantizando la perdurabilidad de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Los socios de la *startup* tienen un acuerdo de socios en el que participaron activamente?

RECOMENDACIÓN 2.

El acuerdo de socios de la *startup* debería prever disposiciones para la protección y organización de la empresa, la entrada y salida de socios y sus derechos económicos.

Existe una gran variedad de cláusulas para administrar conflictos potenciales, proteger a los socios o accionistas y disminuir los riesgos de liquidación de la *startup*. La definición de su alcance dependerá de la realidad de cada empresa. Sin embargo, a continuación, se presentan las principales cláusulas que se recomienda considerar al momento de estructurar el acuerdo de socios:

i. Cláusulas referentes a la organización y control de la empresa.

- Reglas para el nombramiento, remuneración y evaluación del ejecutivo principal.
- Reglas sobre el ejercicio del derecho de voto y de veto que puedan tener los socios. En esta cláusula se puede establecer si se requieren mayorías calificadas para ciertas decisiones tales como el incremento de capital, las modificaciones estatutarias, la distribución de utilidades, el endeudamiento de la empresa, la contratación de miembros del equipo gerencial y las definiciones sobre remuneración y beneficios para los gestores y ejecutivos clave.
- Resolución de controversias entre los socios y gestores. El establecimiento de mecanismos para resolver conflictos garantiza que se les dé un manejo oportuno, efectivo y confidencial. Estos pueden incluir la amigable composición y el arbitraje (nacional o internacional).

ii. Cláusulas relacionadas con la entrada y salida de los socios de la sociedad.

- Disposiciones para evitar que se diluya indebidamente el porcentaje de participación de los asociados cuando existe aumento de capital o ingresan inversionistas nuevos.
- Derecho de preferencia en la compra de participaciones en circulación o en la suscripción de nuevas participaciones en el capital social.

iii. Cláusulas relacionadas con la permanencia o salida de socios.

- Bloqueo de venta de participaciones *(lock up)* de los socios fundadores, durante un tiempo determinado (esta restricción suele ser de 2 a 3 años).
- No competencia y permanencia, que incluye la dedicación exclusiva de los fundadores a la empresa y la no competencia incluso para situaciones posteriores a que el fundador haya cesado su vinculación con la empresa (igualmente suele ser de 2 a 3 años).
- Derecho de acompañamiento *(tag- along)* ante cambios de control, lo cual permite a los socios minoritarios enajenar su participación en la empresa en las mismas condiciones del socio mayoritario que decida vender su propia participación.
- Derecho de arrastre *(drag- along)*, para que se faciliten transacciones por parte del mayoritario en el evento en que inversionistas (usualmente estratégicos) estén interesados en adquirir la totalidad de la participación en la empresa.

iv. Cláusulas relacionadas con asuntos económicos.

- Disposiciones sobre dividendos, considerando que, si bien típicamente en la fase inicial de los emprendimientos no existen utilidades para repartir, se pueden acordar las expectativas de dividendos que se repartirán y se reinvertirán para crecer.
- Reglas sobre opciones de compra de participaciones *(stock options)* para empleados y socios, donde se establecen las condiciones de remuneración para comprar participaciones accionarias en condiciones privilegiadas, producto del esfuerzo para gestar y desarrollar la empresa.
- Reglas y topes para la remuneración de socios gestores, fundadores y personal clave.

RECUERDE

- El alcance del acuerdo de socios en la *startup* dependerá de la realidad de cada emprendimiento. Los temas regulados deben considerar la organización de la empresa y los mecanismos de entrada y salida de los socios.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿El acuerdo de socios contiene reglas sobre la entrada y salida de socios y la enajenación de los derechos económicos?
- ¿El acuerdo de socios contiene reglas sobre la organización y control de la *startup*?

RECOMENDACIÓN 3.

La *startup* debería promover una cultura de ética, desempeño sostenible y trabajo en equipo, con una vocación de innovación, para garantizar su perdurabilidad en el mercado.

La cultura corporativa es determinante para el éxito o fracaso de cualquier empresa, toda vez que influye directamente en el comportamiento e incluso productividad de sus tomadores de decisión. Aunque la consolidación de una cultura corporativa sólida es un desafío continuo para todas las empresas sin importar su tamaño, las *startups* deben poner especial atención a esta variable desde su creación. Para ello, deben responder a dos preguntas clave: ¿por qué existe la empresa? y ¿cómo gestar una dinámica institucional que trascienda a sus fundadores?

Para las *startups* es especialmente relevante contar con herramientas que protejan sus sistemas de gestión de conocimiento, de modo que se mitigue la excesiva dependencia del socio fundador o el ejecutivo principal. De esta manera, el *know how* de la empresa, fundamentado en principios de innovación, se convierte en un elemento medular de la cultura corporativa y no en un atributo del socio fundador o del ejecutivo principal.

Una cultura corporativa débil puede representar pérdidas financieras, generar rotación de empleados, problemas legales e incluso llevar a la

inviabilidad de la empresa, producto de la ausencia de un ambiente adecuado basado en el trabajo en equipo y la capacidad de tomar medidas oportunas ante comportamientos inadecuados.

Uno de los momentos críticos de la cultura empresarial en las *startups* se presenta cuando se encuentran en etapa de crecimiento y se deben contratar nuevos empleados que no conocen los valores y propósitos de la empresa. La cultura ética, de confianza, desempeño sostenible y trabajo en equipo deben estar presentes en todas las decisiones y acciones de los integrantes y se debe transmitir a los nuevos miembros. La cultura debe ser tan sólida que sea capaz de trascender a los fundadores, los años de operación de la empresa y su tamaño.

En la medida en que los fundadores, el ejecutivo principal y la junta directiva lideren efectivamente la consolidación de la cultura organizacional, paulatinamente esta se convertirá en una responsabilidad de todos los integrantes de la empresa. Es importante, además, que las instancias de dirección y administración hagan un monitoreo permanente de la cultura organizacional para incorporar los ajustes y adecuaciones necesarias y garantizar que esté alineada con los objetivos organizacionales.

Por esto, las *startups* deben, desde el principio, definir su misión y valores, y es conveniente que estos se incluyan en una declaración formal que se actualice periódicamente y sea difundida y conocida por todos los niveles de la empresa.

RECUERDE

- La cultura ética, de confianza, desempeño sostenible y trabajo en equipo debe estar presente en la *startup* de tal manera que pueda trascender a sus fundadores.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La *startup* tiene definida una misión y valores que conlleven a la consolidación de una cultura ética y a garantizar su permanencia?
- ¿La *startup* contempla lineamientos éticos consignados en algún documento oficial?

RECOMENDACIÓN 4.

La *startup* debería constituir una instancia colegiada de gerencia para hacer seguimiento a la operación y adecuar ágilmente su estrategia a la realidad operativa.

Las *startups* requieren que las decisiones se tomen de manera ágil, oportuna y con suficientes elementos de juicio, por las modificaciones constantes en su entorno. Por esta razón, es recomendable constituir un comité de gerencia o comité de gestores conformado por el ejecutivo principal y su equipo gerencial (en ciertos casos puede tratarse de sus asesores de confianza). De este modo se asegura que las decisiones no estén completamente centralizadas en el ejecutivo principal, sino que sean producto de deliberaciones profundas que consideren una visión integral de la empresa.

El comité de gerencia debe encargarse de velar porque los procesos de toma de decisiones estén fundamentados en principios de innovación y sostenibilidad, pero además que identifiquen y ponderen adecuadamente los riesgos a los que está expuesta la empresa. Es recomendable que, en las sesiones de este comité, al menos quincenalmente, se informe sobre los aspectos relevantes de la empresa (cumplimiento efectivo de las metas y objetivos) y se tomen decisiones operativas para alcanzar resultados de corto plazo que aporten a los objetivos de largo plazo.

El comité de gerencia no sustituye a la junta directiva, ni resuelve temas estratégicos, por cuanto se concentra en la operación y adecuación de la empresa en el día a día. El ejecutivo principal es el responsable de dirigir las reuniones y preparar el orden del día, aunque debe permitir el debate y la construcción colectiva. Los acuerdos y responsabilidades encomendadas deben quedar consignados en actas a las que se haga seguimiento en la reunión inmediatamente siguiente.

RECUERDE

- La *startup* debe tener un comité de gerencia o de gestores que permita tomar decisiones ágiles, oportunas y con suficientes elementos de juicio.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La *startup* tiene una instancia colegiada de gerencia que hace seguimiento a la operación?

RECOMENDACIÓN 5.

La *startup* debería contar con un plan de transición para el ejecutivo principal y su equipo gerencial.

El crecimiento de las *startups* depende, en gran medida, del liderazgo y visión de sus fundadores. Sin embargo, a medida que las empresas crecen (algunas más rápido de lo que esperaban) deben pensar en la vocación de permanencia de la organización, más allá de sus fundadores, con el fin de administrar adecuadamente el riesgo de dependencia en la visión de una sola persona o un reducido grupo de personas, lo cual puede afectar su perdurabilidad.

Las *startups* deben ser capaces de hacer la transición de una empresa que gira en torno a su fundador, a una que lo hace alrededor de su organización (equipo, tecnología, marca, clientes, etc.). Por ello, desde una etapa temprana, es conveniente evaluar las consecuencias que generaría para la empresa la salida del ejecutivo principal, especialmente, si se tiene en cuenta que las causas pueden ser diversas y se pueden presentar en cualquier momento de su ciclo de vida. Además, es posible que la empresa requiera nuevas competencias y habilidades en la gerencia o un cambio en el enfoque del liderazgo. Esto significa que la *startup* debe estar preparada para enfrentar este cambio de la forma menos problemática posible.

Un proceso de selección del ejecutivo principal no planificado representa mayores riesgos de ser fallido y las consecuencias de tener una transición equivocada pueden generar la salida de empleados, la pérdida de confianza de los clientes y disminución en la productividad. Por esta razón, es conveniente que las *startups* cuenten con un plan de transición del ejecutivo principal y del equipo gerencial que establezca directrices sobre el proceso de nombramiento y asegure la preservación del conocimiento y la cultura de la empresa en sus instancias directivas.

Para garantizar una buena transición, una vez se realice el cambio del ejecutivo principal, la *startups* debe propender por la existencia de canales de comunicación entre el fundador, el nuevo ejecutivo principal y el equipo gerencial.

RECUERDE

- La empresa debe contar con estrategia y herramientas para garantizar que el conocimiento y liderazgo del fundador no sufran interrupciones o pérdidas que afecten el buen desempeño de la empresa.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La empresa ha definido estrategias de transición en caso de cambio del ejecutivo principal?
- ¿Las estrategias de transición se encuentran documentadas y de libre acceso para todos los niveles de la organización?

RECOMENDACIÓN 6.

Si la *startup* tiene un organismo colegiado de administración, el mismo debe tener un balance en la representación de los accionistas fundadores, los inversionistas y los independientes.

Las juntas directivas de las *startups* están principalmente centradas en el crecimiento de la empresa y en encontrar estrategias para superar los retos y posibles barreras que puedan afectarla. En contraste, las juntas directivas de otro tipo de empresas tienen, típicamente, un enfoque eminentemente estratégico; de control y supervisión, regulatorio y de cumplimiento.

Adicionalmente, en las *startups*, los fundadores, además de actuar como ejecutivos principales, suelen tener participación en el capital de la empresa y formar parte de la junta directiva, ejerciendo incluso la presidencia de este cuerpo colegiado. Esto impide que exista una separación clara de los roles de propiedad, dirección y gestión, lo que en ocasiones puede afectar el proceso de

rendición de cuentas y el equilibrio de poderes dentro de la empresa[78] .

Bajo estas consideraciones, es recomendable que la *startup* cuente con una junta directiva o instancia equivalente, que además de representar adecuadamente la visión de sus fundadores también incorpore otros puntos de vista que contribuyan a la generación de valor para la empresa desde una perspectiva más organizacional. En ese sentido, es conveniente que en la junta directiva o instancia equivalente de la empresa estén representados todos los fundadores (al menos inicialmente), y en lo posible, se incorporen, además, miembros independientes e inversionistas (cuando estos existan dentro de la estructura de propiedad de la empresa). De este modo se generan procesos de toma de decisiones donde se consideran diferentes intereses que confluyen en la organización. En ese escenario, la visión de los miembros independientes es particularmente relevante, toda vez que aporta experiencia, conocimiento y opiniones externas.

Como medida adicional, se recomienda que los cargos de presidente de la junta directiva y de ejecutivo principal sean ocupados por personas distintas, de manera que se incremente la posibilidad de que la junta pueda direccionar al ejecutivo principal y tomar decisiones independientes.

La separación de estos cargos contribuye al fortalecimiento del modelo de gobierno y garantiza un equilibrio de poderes adecuado que genera mayores niveles de confianza a los grupos de interés.

RECUERDE

- La junta directiva u órgano equivalente que cuenta con representación de los fundadores y miembros independientes tiene distintos puntos de vista lo cual genera valor para la empresa desde una perspectiva organizacional.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿En la junta directiva están todos los miembros fundadores?
- ¿La junta directiva cuenta con miembros independientes?

78 De acuerdo con un estudio, cada rol adicional que el fundador controle (la junta directiva, la posición de ejecutivo principal) reduce la valoración monetaria de una *startup* entre el 17 % y el 22 % respecto de las *startups* en las que los fundadores han entregado el control Wasserman, N. (2015) *The Thorne vs the Kingdom Founder Control and Value Creation in startups*.

Anexos

Anexo 1. Formulario de Verificación de Mínimos Legales[79]

La adopción de prácticas de gobierno corporativo supone el cumplimiento de las normas imperativas consagradas en el Código de Comercio y en las Leyes 222 de 1995 y 1258 de 2008, principalmente, sobre aspectos societarios. Con su inclusión se pretende que el empresario esté en capacidad de realizar su propio diagnóstico y pueda adelantar los correctivos requeridos para iniciar un proceso de implementación exitoso de las medidas propuestas en el documento.

Antes de iniciar el diligenciamiento del formulario, la sociedad deberá identificar su naturaleza jurídica para responder las preguntas que le apliquen.

	Puntos para verificar	SÍ	NO	N/A
1	¿La sociedad convocó al máximo órgano social en la forma prevista en los estatutos o en la ley, teniendo en cuenta el medio, la antelación, contenido y el lugar?			
2	¿La sociedad puso a disposición de los socios o accionistas los documentos establecidos por la ley para ejercer el derecho de inspección?			
3	¿Los accionistas o socios de la sociedad ejercieron el derecho de inspección en los términos y durante el plazo establecidos por la ley, en el domicilio principal de la sociedad?			
4	¿La reunión ordinaria del máximo órgano social se llevó a cabo con el *quorum* exigido en los estatutos para deliberar?			
5	¿En la reunión del máximo órgano social se aprobaron estados financieros, se llevaron a cabo las elecciones a que hubiera lugar, se dispuso de las utilidades y, en general, se cumplió con las funciones asignadas?			
6	¿En la reunión del máximo órgano social fue aprobada la acción social de responsabilidad contra alguno de los administradores?			
7	¿Si la asamblea extraordinaria se ocupó de temas no incluidos en el orden del día publicado, esta decisión fue aprobada por la mayoría de los votos presentes?			
8	¿La asamblea se reunió en el domicilio principal de la sociedad, el día, a la hora y en el lugar indicados en la convocatoria?			
9	¿La sociedad se encuentra incursa en alguna de las causales de disolución previstas en la ley?			
10	¿Habiendo sido informado el máximo órgano social de la ocurrencia de alguna causa de disolución de la sociedad, este órgano ha tomado las medidas conducentes para enervarla, en los términos de ley?			
11	¿Si la sociedad se encuentra disuelta, se están ejerciendo solo los actos tendentes a su liquidación?			

79. El presente formulario tiene un propósito eminentemente ilustrativo y busca servir como una herramienta de carácter pedagógico con el objeto de que el empresario pueda analizar directamente normas que le resultan aplicables en ejercicio de su actividad, de tal manera que se promueva una cultura de cumplimiento normativo.

12	¿Si la sociedad está en estado de cesación en los pagos, se ha abstenido de iniciar nuevas operaciones y ha convocado a los asociados para informarlos completa y documentadamente de dicha situación?			
13	¿Las reformas estatutarias se encuentran inscritas en el registro mercantil (por ejemplo, disolución anticipada, fusión, transformación, restitución de aportes a los asociados, cesión de cuotas)?			
14	¿Se ha inscrito en el registro mercantil, la designación y revocación de los administradores y de los revisores fiscales?			
15	¿El asociado otorgó poder apropiadamente para hacerse representar en las reuniones?			
16	¿Los administradores y empleados de la sociedad han representado a los asociados en las reuniones del máximo órgano social celebradas?			
17	¿Los administradores que, a su vez son asociados, han votado los balances y cuentas de fin de ejercicio en las reuniones del máximo órgano social?			
18	¿Alguna vez se ha repartido menos del 50% de las utilidades líquidas? De ser el caso, ¿esta decisión contó con una mayoría igual o superior al 78 % de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión?			
19	¿Las actas de las reuniones del máximo órgano social han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario?			
20	¿Los administradores fueron elegidos por la asamblea o junta de socios o bien, su elección está delegada por disposición expresa de los estatutos en la junta directiva?			
21	¿La sociedad ha registrado los libros de registro de socios o accionistas y los de actas de asamblea y/o juntas de socios y demás documentos establecidos por la ley en el registro mercantil?			
22	¿Las acciones emitidas fueron colocadas de acuerdo con un reglamento de suscripción aprobado por el órgano correspondiente (Junta directiva salvo disposición estatutaria)?			
23	¿En el caso de que existan acuerdos de accionistas depositados en la sociedad, esta ha velado por su cumplimiento?			
24	¿Ha identificado quiénes son los administradores de la sociedad?			
25	¿Los administradores han guardado y protegido la reserva comercial e industrial de la sociedad?			
26	¿Los administradores se han abstenido de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés, cuando no cuentan con la autorización expresa de la junta de socios o de la asamblea general de accionistas?			
27	¿La sociedad ha celebrado operaciones con las siguientes personas: a) El cónyuge o compañero permanente del administrador, o las personas con análoga relación de afectividad. b) Los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge de este. c) Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes o de los hermanos del administrador o del cónyuge del mismo administrador. d) Los socios del administrador, en compañías que no tengan la calidad de emisores de valores, o en aquellas sociedades en las cuales, dada su dimensión, el administrador conozca la identidad de sus consocios?			
28	¿Los administradores se han abstenido de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad cuando no cuentan con la autorización expresa de la junta de socios o de la asamblea general de accionistas?			

29	¿Los administradores participan en sociedades o actividades análogas al objeto social de la compañía?			
30	¿Los administradores han solicitado autorizaciones para celebrar actos que superen sus atribuciones estatutarias?			
31	¿El máximo órgano social ha fijado las asignaciones de los administradores y si existe otra remuneración, asunción de gastos, prestaciones en especie, en general, distintas de lo aprobado por este órgano social?			
32	¿Los administradores presentaron su informe de gestión del último ejercicio contable en la última reunión ordinaria del máximo órgano social?			
33	¿El informe de gestión menciona expresamente las operaciones celebradas con los socios y con los administradores?			
34	¿La sociedad que haya adoptado la condición BIC presentó ante el máximo órgano social el reporte de gestión que dé cuenta del impacto de las actividades de beneficio e interés colectivo desarrolladas en las cinco dimensiones (modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad) y lo publicó para ser consultado por el público?			
35	¿El reporte de gestión de una sociedad que adopte la condición BIC fue preparado con base en un estándar independiente reconocido por la Superintendencia de Sociedades?			
36	¿La compañía exige a los administradores retirados que, dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiraron del cargo, rindan cuentas de su gestión?			
37	¿Los administradores que, a su vez tienen la calidad de accionistas, han celebrado acuerdos en los cuales se comprometen a votar en igual o determinado sentido en la reunión del máximo órgano social?			
38	¿Los administradores han enajenado o adquirido acciones de la misma sociedad en ejercicio de sus cargos, por sí mismos o por interpuestas personas?			
39	¿En la elección de los miembros de junta directiva se tiene en cuenta si los candidatos han aceptado un cargo directivo en otras juntas directivas?			
40	¿Hay vínculos de parentesco entre miembros principales o suplentes de la junta directiva hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil?			
41	¿Las utilidades aprobadas por la asamblea y que se repartieron entre los accionistas fueron justificadas por balances fidedignos y después de hechas las reservas legales, estatutarias y ocasionales, así como las apropiaciones para el pago de impuestos?			
42	¿La sociedad constituyó la reserva legal?			
43	¿La sociedad constituyó las reservas estatutarias u ocasionales?			
44	¿La sociedad efectuó el pago de dividendos en efectivo con aprobación de la mayoría de los votos presentes o bien, en acciones liberadas de la misma sociedad con el voto del 80% de las acciones representadas?			
45	¿Si la sociedad tuvo pérdidas, estas fueron enjugadas con las reservas destinadas especialmente para ese propósito o, en su defecto, con la reserva legal?			

46	¿Se han efectuado las reuniones ordinarias de la junta directiva previstas en los estatutos?			
47	¿La junta directiva y el representante legal sometieron a consideración del máximo órgano social el informe de que trata el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio?			
48	¿La empresa unipersonal ha contratado con otra empresa unipersonal perteneciente al mismo titular?			
49	¿La sociedad hizo corte de cuentas al fin del ejercicio social y preparó y difundió los estados financieros de propósito general debidamente certificados y dictaminados si se requiere, con las notas respectivas?			
50	¿La matriz controlante preparó y difundió estados financieros de propósito general consolidados?			
51	¿La sociedad está obligada a tener revisor fiscal?			
52	¿En la elección del revisor fiscal se tiene en cuenta si los candidatos han aceptado ese mismo cargo en otras sociedades?			
53	¿El revisor fiscal de la sociedad conoce su obligación respecto al reporte de operaciones sospechosas (ROS) a la Unidad de Análisis e Información Financiera (UIAF)?			
54	¿La sociedad conoce sus obligaciones respecto del sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SAGRLAFT) si es sujeto obligado de acuerdo con el capítulo X de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades?			
55	¿La sociedad conoce las responsabilidades que tiene si incurre en actos de corrupción transnacional, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1778 de 2016?			
56	¿La sociedad conoce sus obligaciones respecto a la adopción de programas de transparencia y ética empresarial?			

Anexo 2.
Formulario de Verificación de Mínimos Contables[80]

Formulario de verificación de mínimos contables aplicables a sociedades Clasificadas en Grupo 1 y Grupo 2

Aspectos relacionados con el sistema documental contable

Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.

No.	Tema	SÍ	NO	N/A
1	¿La sociedad lleva la contabilidad al día en los términos previstos en el artículo 2 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
2	¿La sociedad cuenta con los documentos soporte, de origen interno y/o externo, de los hechos económicos, conforme con lo dispuesto en el artículo 6 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
3	¿Los libros de comercio se llevan conforme con lo establecido en los artículos 8, 10, 11 y 15 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
4	¿Las partidas registradas en los libros de resumen están respaldadas en comprobantes de contabilidad elaborados bajo los parámetros definidos en el artículo 7 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
5	¿El marco de referencia contable utilizado en la preparación de estados financieros coincide con el que se registró en el RUT y en Cámara de Comercio?			
Aspectos relacionados con inventarios (NIC 2 NIIF plenas y sección 13 NIIF pymes)				
6	¿Al cierre del ejercicio, la sociedad realizó la toma física del inventario de mercancía para la venta mediante una relación detallada de las existencias?			
7	¿La medición de los inventarios de la sociedad corresponde al menor entre el costo y el valor neto realizable?			
Aspectos relacionados con propiedad, planta y equipo (NIC 16 NIIF plenas y sección 17 NIIF pymes)				
8	Si la sociedad posee elementos de propiedad, planta y equipo medidos por el modelo de revaluación, ¿su valoración se encuentra fundamentada en el valor razonable?			
9	Si indica "sí" en el punto anterior, ¿los movimientos en el valor razonable de los activos revaluados fueron reconocidos en el rubro "superávit de revaluación" del estado de situación financiera y presentados en el otro resultado integral?			
10	¿La sociedad deprecia sus elementos de propiedad, planta y equipo basados en vidas útiles que permiten reflejar el periodo durante el cual se esperan utilizar dichos activos?			

80 El presente formulario tiene un propósito eminentemente ilustrativo y busca servir como una herramienta de carácter pedagógico con el objeto de que el empresario pueda analizar directamente normas que le resultan aplicables en ejercicio de su actividad, de tal manera que se promueva una cultura de cumplimiento normativo.

Aspectos relacionados con activos intangibles (NIC 38 NIIF plenas y sección 18 NIIF pymes)				
11	¿La sociedad presenta valor para el rubro de plusvalía en sus estados financieros consolidados y dicho valor se reconoce como parte de la inversión en sus estados financieros separados?			
12	¿Los desembolsos incurridos en un activo intangible generado internamente se llevan a resultados? (aplica para Grupo 2 Sección 18, párrafo 18.4 c, 18.14 y 18.15)			
13	¿Los desembolsos incurridos en un activo intangible generado internamente surgidos en fase de investigación se llevan a resultados? (aplica para grupo 1 NIC 38 párrafos 51 a 55)			
Aspectos relacionados con cuentas por cobrar y cuentas por pagar (NIIF 9 NIIF plenas y sección 11 NIIF pymes)				
14	Al final de cada periodo, ¿la sociedad realiza la evaluación de deterioro sobre las cuentas comerciales por cobrar y ha reconocido las pérdidas respectivas?			
15	¿La sociedad registra cuentas por cobrar o cuentas por pagar que superan el plazo normal de crédito establecido en su política y por ende su medición posterior se realiza al costo amortizado utilizando el método de interés efectivo?			
Aspectos relacionados con moneda funcional (NIC 21 NIIF plenas y sección 30 NIIF pymes)				
16	Si la moneda funcional de la sociedad es diferente al peso colombiano, ¿se han examinado de forma detallada los factores primarios y secundarios que llevaron a la entidad a definir una moneda funcional distinta al peso?			
Aspectos relacionados con re-expresión de estados financieros (NIC 8 NIIF plenas y sección 10 NIIF pymes)				
17	Si durante el periodo, la sociedad realizó la corrección de errores de periodos anteriores o el cambio de políticas mediante el procedimiento de re-expresión de estados financieros, ¿ajustó contablemente sus estados financieros contra las ganancias acumuladas u otra partida patrimonial aplicable?			
Aspectos relacionados con inversiones en subsidiarias (artículo 35 de la Ley 222 y numeral 2 del artículo 11 del Decreto 2496 de 2015)				
18	¿La sociedad reconoce sus inversiones en subsidiarias aplicando el método de la participación en sus estados financieros separados?			
Aspectos relacionados con pasivos contingentes (NIC 37 NIIF plenas y sección 21 NIIF pymes)				
19	¿La sociedad analiza técnicamente los procesos legales en su contra con el fin de determinar cuáles de estos deben ser reconocidos como pasivo en los estados financieros y cuáles deben ser objeto de revelación en notas a los estados financieros?			
Aspectos relacionados con impuesto diferido (NIC 12 NIIF plenas y sección 29 NIIF pymes)				
20	¿La sociedad presenta diferencias temporarias entre la base contable y la base fiscal de sus activos y pasivos y reconoce el efecto como impuesto diferido?			
Aspectos relacionados con ganancias acumuladas				
21	Si durante el periodo la sociedad incluyó en el proyecto de distribución de utilidades conceptos correspondientes a ganancias acumuladas efectivamente realizadas ¿se constituyeron sobre estas partidas las apropiaciones de reservas legales y estatutarias correspondientes?			

Aspectos relacionados con la causal de disolución (Código de Comercio)				
22	Si la sociedad se encuentra incursa en alguna causal de disolución, ¿conoce formalmente de ello el máximo órgano social?			
23	Habiendo sido informado el máximo órgano social de alguna causal de disolución de la sociedad, ¿ha tomado las medidas conducentes para enervarla en los términos de ley?			
Aspectos relacionados con las notas a los estados financieros (NIC 1 y NIIF 12 NIIF plenas y secciones 8 y 33 NIIF pymes)				
24	¿La sociedad incluye dentro de sus revelaciones, las bases de medición y demás políticas contables utilizadas que sean relevantes para la comprensión de los estados financieros?			
25	En el caso de que la sociedad posea inversiones en otras entidades, ¿esta realiza las revelaciones correspondientes a partes relacionadas conforme con las normas de información financiera aplicables?			
Otros aspectos				
26	¿Al cierre de los estados financieros, la administración de la sociedad realizó la evaluación del cumplimiento de la hipótesis de negocio en marcha? (NIC 1 párrafo 25, sección 3 párrafo 3.8)			
27	La sociedad se encuentra al día y cumple con el pago de sus obligaciones, en especial, ¿las relacionadas con los pagos fiscales y parafiscales (IVA, ICA, retención en la fuente, renta, salud, pensión, SENA, ICBF y cajas de compensación)?			
Aspectos relacionados con el dictamen del revisor fiscal				
28	¿El revisor fiscal realizó la evaluación del control interno y del cumplimiento de las disposiciones estatutarias y de la asamblea o junta de socios en atención al artículo 209 del Código de Comercio, emitiendo la opinión correspondiente en su dictamen o informe?			
29	¿El revisor fiscal entregó, con la debida antelación, su dictamen a la asamblea o junta de socios?			

El cumplimiento de los mínimos contables se establece a partir de las respuestas afirmativas; la respuesta negativa implicaría una contravención a las disposiciones legales o llevaría a evidenciar algún riesgo para la sociedad, como en el caso de la mora en el pago de obligaciones o no tomar medidas frente a una causal de disolución.

Formulario de verificación de mínimos contables aplicables a Sociedades clasificadas en Grupo 3

Aspectos relacionados con el sistema documental contable

Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.

No.	Tema	SÍ	NO	N/A
1	¿La sociedad lleva la contabilidad al día en los términos previstos en el artículo 2 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
2	¿La sociedad cuenta con los documentos soporte de origen interno y/o externo, de los hechos económicos, conforme con lo dispuesto en el artículo 6 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
3	¿Los libros de comercio se llevan conforme con lo establecido en los artículos 8, 10, 11 y 15 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
4	¿Las partidas registradas en los libros de resumen están respaldadas en comprobantes de contabilidad elaborados bajo los parámetros definidos en el artículo 7 del anexo 6 del Decreto 2270 de 2019 modificatorio del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015?			
5	¿El marco de referencia contable utilizado en la preparación de estados financieros coincide con el que se registró en el RUT y en Cámara de Comercio?			
	Aspectos relacionados con inventarios			
6	¿Al cierre del ejercicio, la sociedad realizó la toma física del inventario de mercancía para la venta mediante una relación detallada de las existencias?			
7	¿La sociedad deprecia sus propiedades, planta y equipo conforme con lo establecido en las normas para llevar contabilidad simplificada?			
	Aspectos relacionados con cuentas por cobrar			
8	Al final de cada periodo, ¿la sociedad ha realizado la evaluación de deterioro sobre las cuentas comerciales por cobrar y ha reconocido las pérdidas respectivas?			
9	¿La sociedad analiza técnicamente los procesos legales en su contra, con el fin de determinar cuáles de estos deben ser reconocidos como pasivo en los estados financieros y cuáles deben ser objeto de revelación en notas a los estados financieros?			
	Aspectos relacionados con la causal de disolución (Código de Comercio)			
10	Si la sociedad se encuentra incursa en alguna causal de disolución, ¿conoce formalmente de ello el máximo órgano social?			
11	Habiendo sido informado el máximo órgano social de alguna causal de disolución de la sociedad ¿ha tomado las medidas conducentes para enervarla en los términos de ley?			
	Aspectos relacionados con las notas a los estados financieros			
12	¿La sociedad incluye dentro de sus revelaciones, las bases de medición y demás políticas contables utilizadas que sean relevantes para la comprensión de los estados financieros?			

Otros aspectos				
13	¿Al cierre de los estados financieros la administración de la sociedad realizó la evaluación del cumplimiento de la hipótesis de negocio en marcha (Decreto 2420 de 2015, anexo 3, capítulo 3, párrafo 3.3)?			
14	¿La sociedad se encuentra al día y cumple con el pago de sus obligaciones, en especial, las relacionadas con los pagos fiscales y parafiscales (IVA, ICA, retención en la fuente, renta, salud, pensión, SENA, ICBF y cajas de compensación)?			
Aspectos relacionados con el revisor fiscal				
15	¿El revisor fiscal entregó, con la debida antelación, su dictamen a la asamblea o junta de socios?			
16	¿El revisor fiscal realizó la evaluación del control interno y del cumplimiento de las disposiciones estatutarias y de la asamblea o junta de socios en atención al artículo 209 del Código de Comercio, emitiendo la opinión correspondiente en su dictamen o informe?			

El cumplimiento de los mínimos contables se establece a partir de las respuestas afirmativas: la respuesta negativa implicaría una contravención a las disposiciones legales o llevaría a evidenciar algún riesgo para la sociedad, como en el caso de la mora en el pago de obligaciones o no tomar medidas frente a una causal de disolución.

Anexo 3.
Tabla de Actualizaciones

La presente tabla indica los componentes que aborda la *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables,* frente a la *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia,* donde se evidencian las principales actualizaciones.

Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables - 2020	**Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia - 2009**
Capítulo I. Sobre la Empresa: Principios Para el Buen Gobierno.	
Capítulo II. Sobre la Propiedad de La Empresa.	Módulo II: Máximo órgano social.
Capitulo III. Sobre la Dirección y Estrategia de la Empresa; Rol de la Junta Directiva.	Módulo I: Control de Gestión. Medidas 1 a 8. Módulo III: Administradores. Medida 19 a 25.
Capítulo IV. Sobre la Gerencia y la Interacción con la Junta Directiva.	Módulo I: Control de Gestión. Medidas 12 y 13
Capítulo V. Sobre la Revelación de Información, la Rendición de Cuentas y Transparencia.	Módulo IV: Revelación de información. Medida 26 y 27.
Capítulo VI. Sobre la Arquitectura de Control y la Administración de Riesgos.	Módulo I: Control de Gestión. Medidas 9 a 11.
Capítulo VII. Sobre la Sostenibilidad.	
Capítulo Especial: Sobre el Gobierno Corporativo en las Empresas de Familia.	Modulo V. Sociedades de Familia.
Capítulo Especial: Sobre el Gobierno Corporativo de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL).	
Capítulo Especial: Sobre el Gobierno Corporativo de los Emprendimientos o *Startups.*	

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

Cámara de Comercio de Bogotá

#SOYEMPRESARIO

El futuro es de todos

Gobierno de Colombia