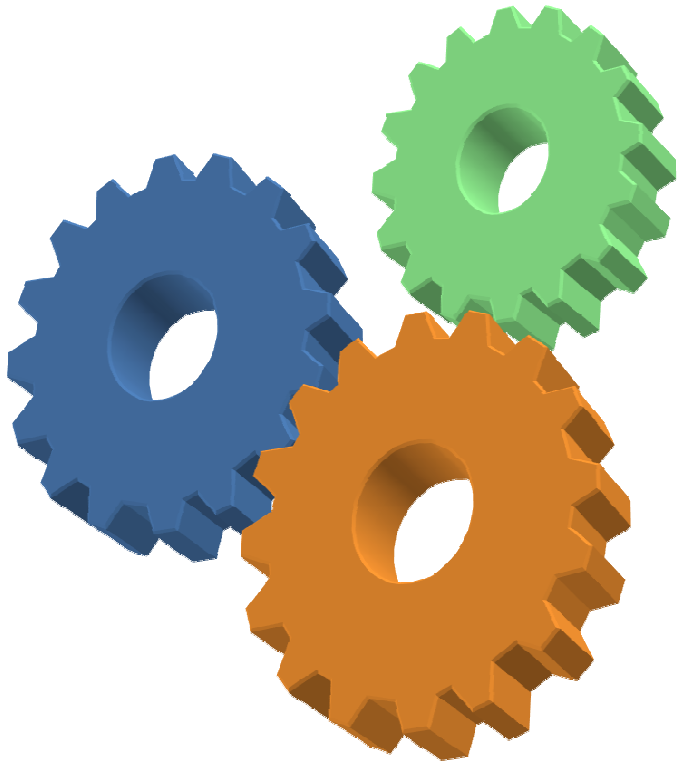
GOBIERNO CORPORATIVO

Juan Camilo Ramírez
Vicepresidente Jurídico
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

70 años Superintendencia de Sociedades
40 AÑOS CONFECAMARAS
CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

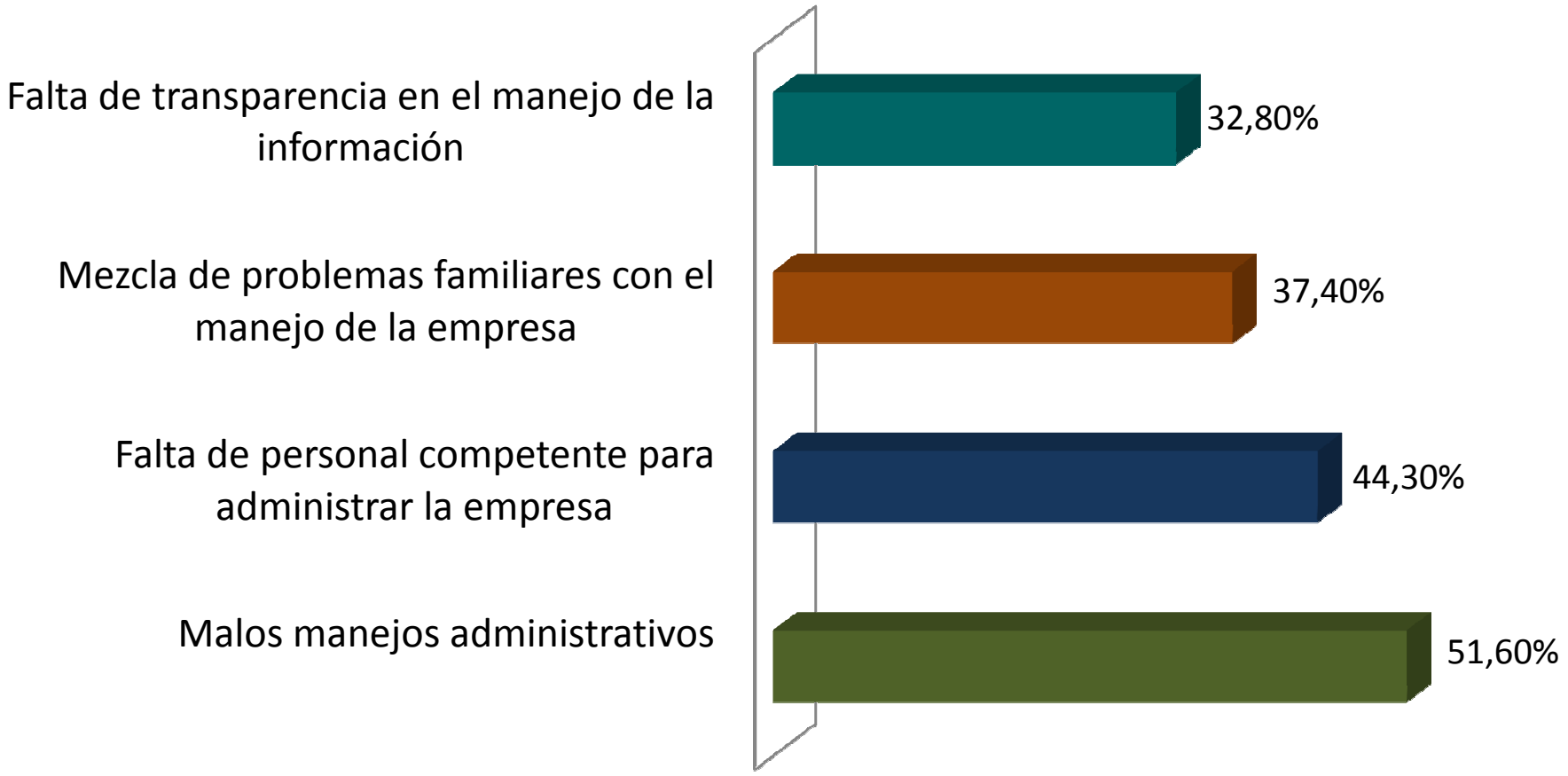
¿Qué es Gobierno Corporativo?

- Es el **sistema** (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se **dirige y controla la gestión** de la administración de una **persona jurídica** bien sea de manera individual o dentro de un grupo económico.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

¿POR QUE EL GOBIERNO CORPORATIVO?



El Problema de Mandato (Agency Problem)

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

El problema se presenta cuando el beneficio de una parte (principal) depende de los actos ejecutados por otra parte (mandatario)

- Alineación de intereses que pueden resultar contradictorios
- Asimetrías de información
- Problema de supervisión
- Incentivo para la actuación oportunista del mandatario para disminuir la calidad de su gestión o aprovecharse del beneficio del principal
  - ➢ Conducta en interés propio que incluye elementos de engaño, dolo o mala fe
- Costos de supervisión
  - ➢Aumentan en proporción directa de la complejidad de las tareas del mandatario y de la discrecionalidad otorgada

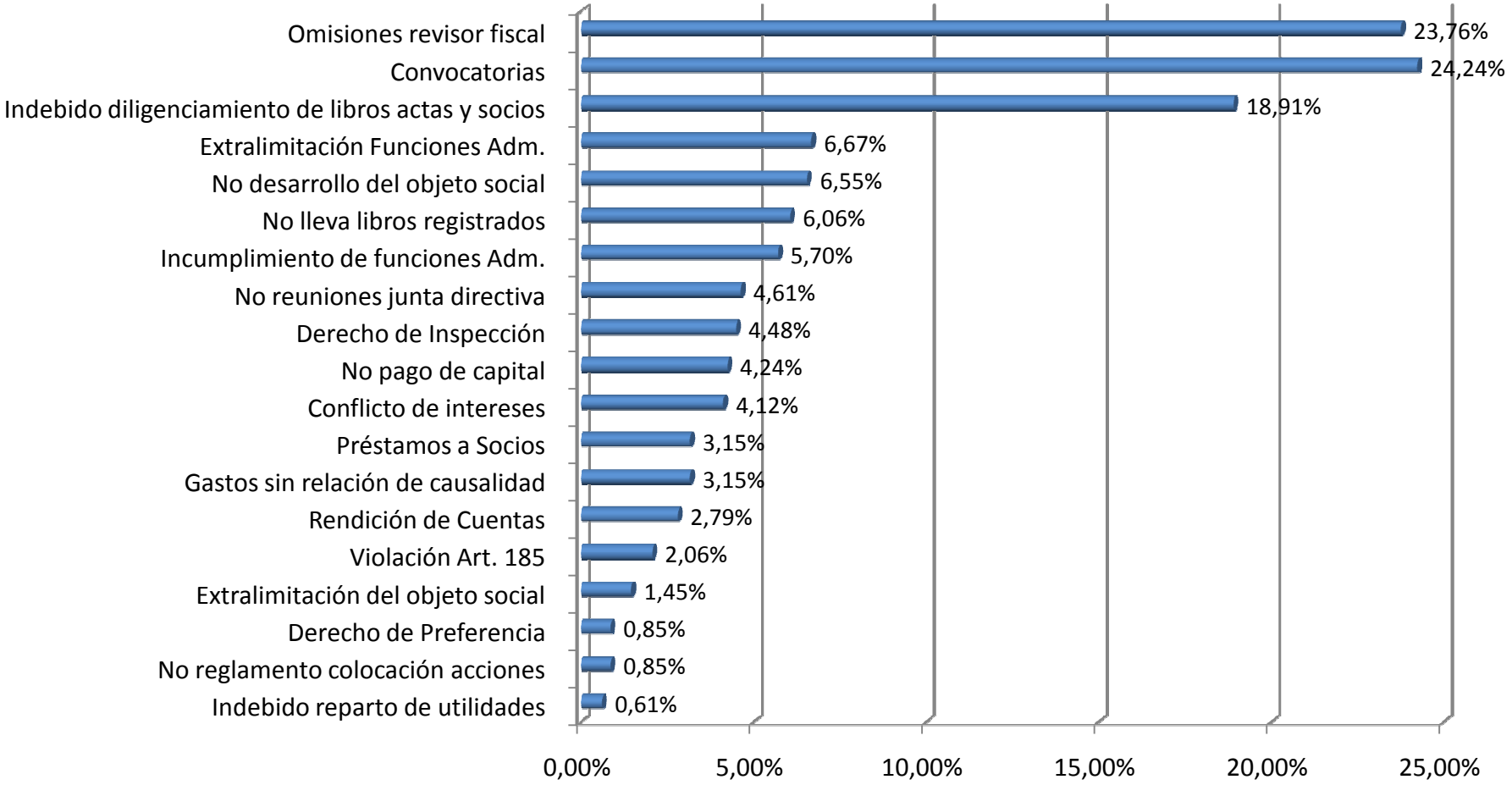
Los tres problemas tradicionales del derecho societario

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

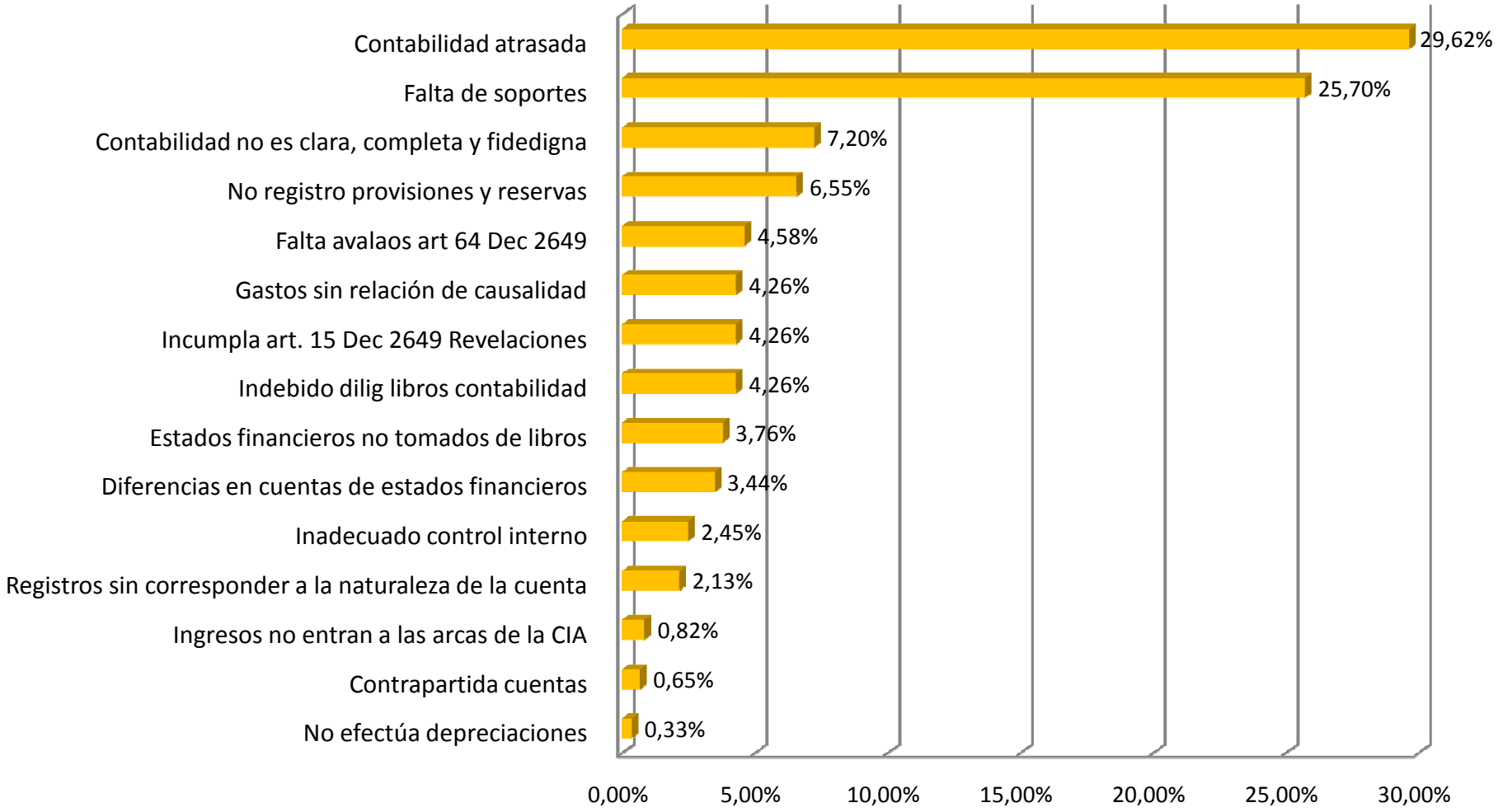
Mandantes	Mandatarios	Problema
Accionistas	Administradores	Administradores prefieren su interés antes que el de los accionistas
Minoritarios	Controlantes	Mayoritarios expropian a los minoritarios
Grupos de Interés	La Sociedad	Actuación oportunística de la compañía frente a los 30s

Las soluciones normativas exitosas son aquellas que maximizan el beneficio agregado de principales y mandatarios

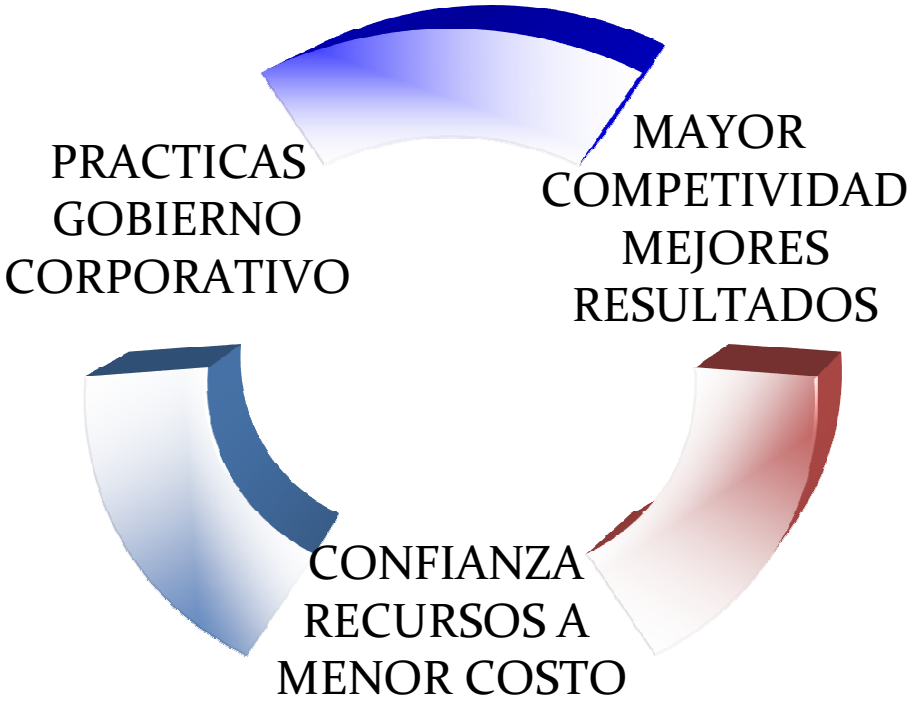
IRREGULARIDADES JURIDICO – ADMINISTRATIVAS



IRREGULARIDADES CONTABLES

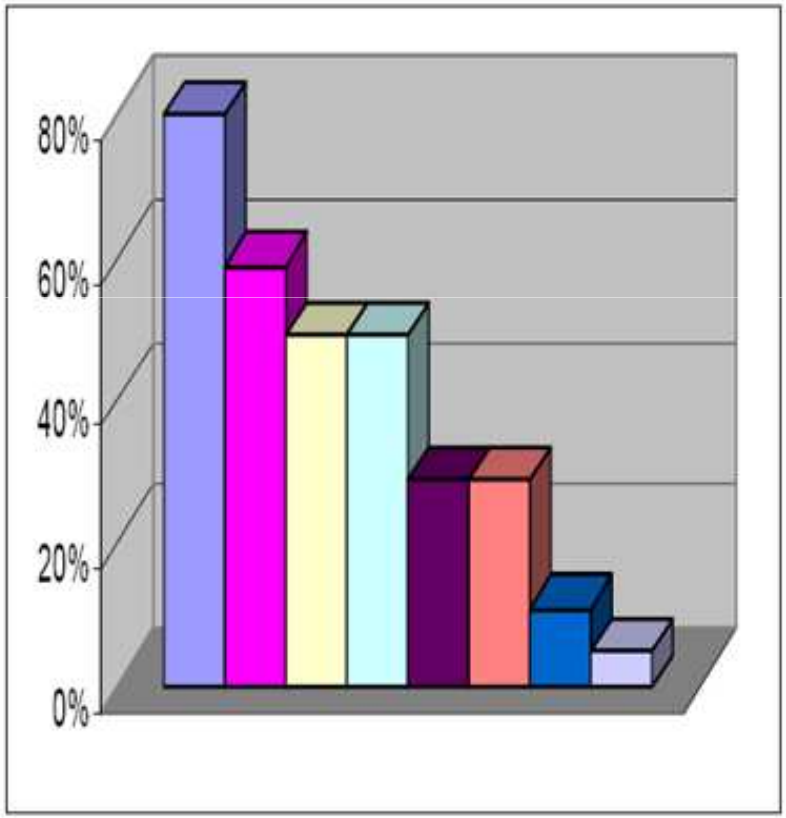


PORQUE EL GOBIERNO CORPORATIVO



Gobierno Corporativo

Beneficios Gobierno Corporativo



- Fundamental para sanear su imagen y como resultado pudieron promocionar la marca de sus productos (89%)
- Los empleados se sentían motivados (59%)
- Promueve la competitividad y posicionamiento en el mercado (49%)
- Les permitió obtener licencias y ejecutar operaciones en otros países (49%)

Fuente: Encuesta realizada por el FEM, publicada en el Boletín 43 de Confecámaras, Colombia

¿QUE DESVENTAJAS SE TIENEN AL NO CONTAR CON UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO?

- Bloqueo potencial de negocios en un ámbito global
- Posiblemente llame la atención de ciertas entidades reguladoras
- Ser sujeto de fraudes o ser vulnerable a los mismos
- Ver interrumpida la operación por eventos no controlables
- Posible falta de comunicación entre la Administración del negocio y la Junta Directiva
- Posibles fallas en cumplimiento de aspectos regulatorios con las consecuentes multas económicas
- Sorpresas en la operación y resultados como consecuencia de una bajo nivel de control.

GOBIERNO CORPORATIVO – VENTAJAS

- Es una herramienta para generar valor.
- Asegura el buen manejo y administración de la empresa.
- Atrae capitales.
- Protege los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, y por tanto genera confianza al mercado perpetuando la empresa en el tiempo.
- Permite acceder a diversas fuentes de financiamiento.

Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia

70 años Superintendencia de Sociedades

40 años CONFECAMARAS

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

CAF

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Superintendencia Financiera de Colombia

BVC

ANDI

ARGOS

SOCIEDADES BOLÍVAR

GOVERNANCE

SUAREZ & ASOCIADOS

Introducción

Fuentes de Información

- **Encuesta de Gobierno Corporativo y RSE**
  - 72 preguntas, 7.414 Compañías
- **Investigaciones Administrativas**
  - 1997-2007
- **Formulario de Prácticas Empresariales**
  - 5.509 Compañías

Comité Interinstitucional

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Superintendencia de Sociedades
- Superintendencia Financiera
- CAF

- Bolsa de Valores de Colombia
- ANDI
- Confecámaras
- Cámara de Comercio de Bogotá

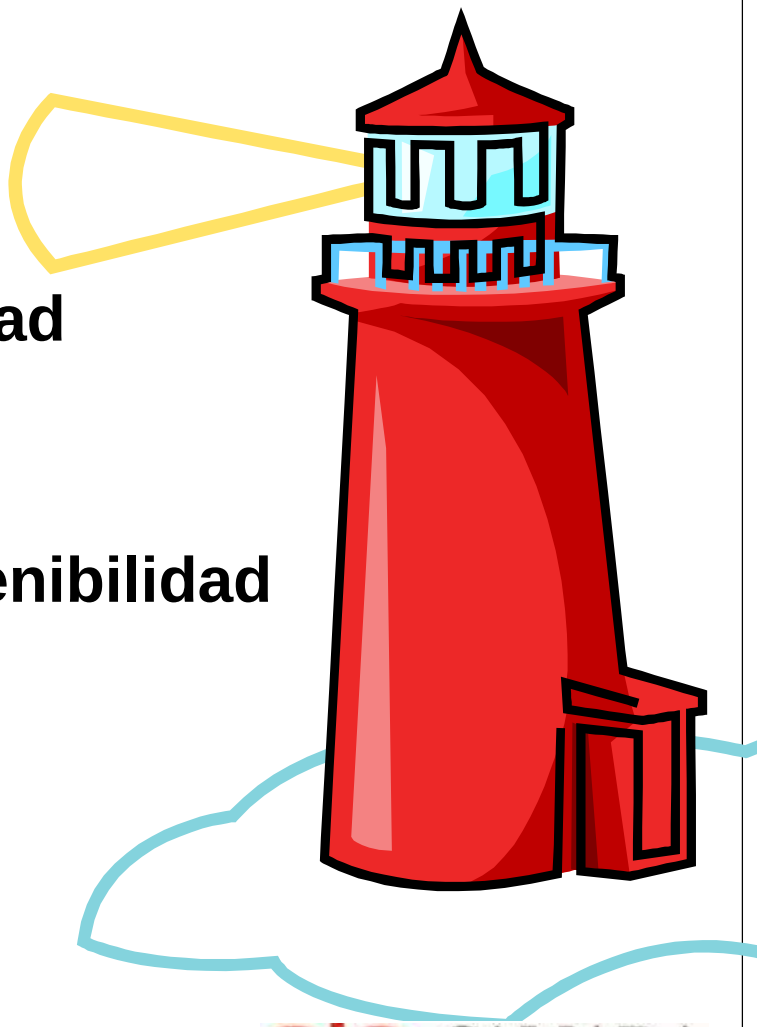
- Governance Consultants
- Suarez & Asociados

- Grupo Argos
- Grupo Bolívar

Por nuestra sociedad

Introducción

Criterios Orientadores



- **Medidas Basadas en la Realidad Empresarial**
- **Medidas para Fortalecer Sostenibilidad**
- **Medidas para Incrementar la Competitividad**

Ámbito de Aplicación

- La guía se aplica a las sociedades cerradas y de familia constituidas en Colombia. En el caso de que se presenten relaciones de subordinación, esta guía se aplicará únicamente a las matrices.

MÓDULO I

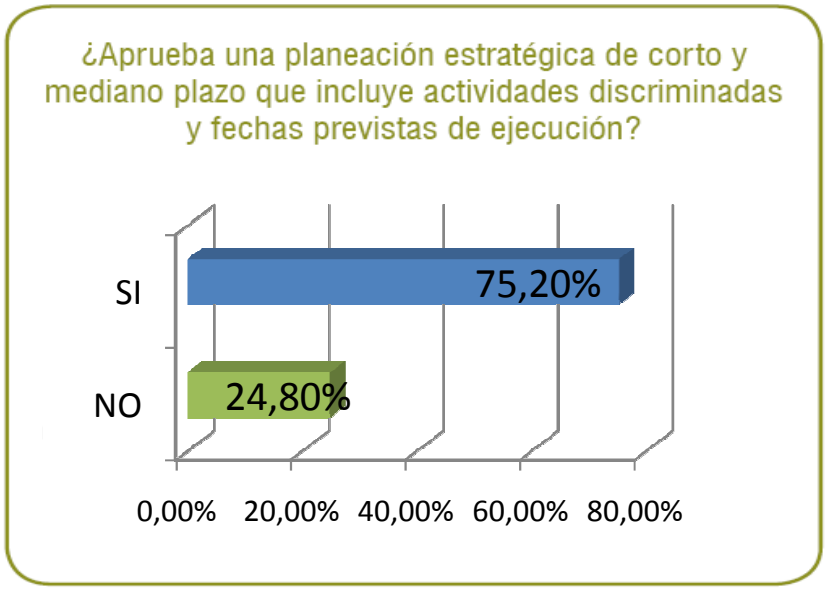
Control de Gestión

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

Principales fallas

- **Fijación de metas estratégicas**
  - Falta visión de mediano y largo plazo. Se limitan a presupuestos y planes de negocio a uno o dos años
  - Las metas estratégicas son fijadas por la administración sin participación de la junta directiva. La junta no participa en el control del cumplimiento de dichas metas
  - Las metas estratégicas no son divulgadas dentro de la entidad. Los empleados no están comprometidos con el proceso
- **Asignación de responsables**
  - No se asignan responsables generales o puntuales. La administración no se compromete con la obtención de las metas
  - La responsabilidad queda formalmente en cabeza del gerente pero no se revelan los responsables intermedios y finales. Concentración de responsabilidades hace imposible la implementación de correctivos
- **Control de Gestión de los responsables**
  - Las metas quedan expuestas pero no hay revisión periódica. Sólo se revisa al final del año
  - Ausencia de indicadores de gestión para procesos críticos
- **Adopción de medidas correctivas**
  - No se deja evidencia de la adopción de correctivos
  - No hay seguimiento a la implementación de los correctivos

Control de Gestión



•El 10% de las sociedades no adoptan medidas tendientes a alinear la gestión de los administradores con los objetivos estratégicos de la sociedad

•El 23% de las sociedades no presentan al MOS un informe de cumplimiento de los objetivos estratégicos

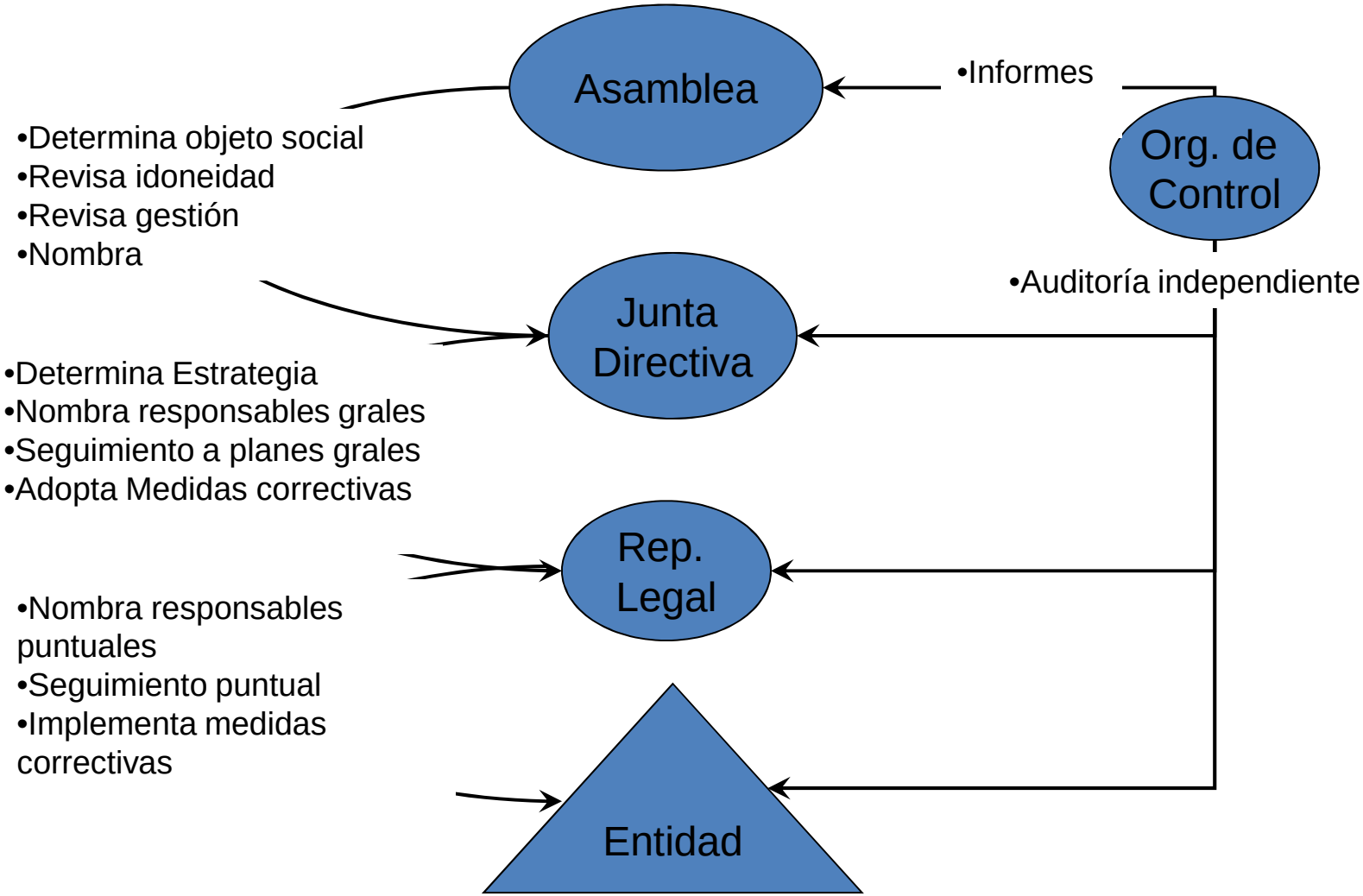
•Un adecuado sistema de control de gestión es la causa y el resultado de un buen sistema de Gobierno Corporativo

•La planeación estratégica es el presupuesto del control de gestión

•El seguimiento garantiza el logro de los objetivos propuestos

Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE

… el control de gestión es el concepto que permite cohesionar los diferentes órganos de Gobierno Corporativo y comprender su interrelación



Elementos Estructurales del Control de Gestión

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

1. Determinación de políticas y metas

- Existencia de políticas claras que orientan la gestión de la entidad y sus órganos
- Existencia de metas claras de corto mediano y largo plazo que sean consistentes con las políticas de la entidad
- Verificar que las políticas y las metas hayan sido fijadas por los órganos competentes para ello
- Analizar el proceso mediante el cual se fijaron las políticas y metas concretas
- Existencia de procesos de revisión de políticas y metas concretas.

Elementos Estructurales del Control de Gestión

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

2. Asignación de responsables
   - Conocimiento de las políticas y metas por los encargados de ejecutarlas
   - Proceso de asignación de responsables
3. Seguimiento y Evaluación de la Gestión de los Responsables
   - Existencia de un plan de seguimiento
   - Grado de cumplimiento del plan de seguimiento
   - Precisión de los informes elaborados
   - Existencia de soportes documentales
   - Existencia de indicadores de gestión
   - Incidencia de los indicadores en la remuneración de los responsables
   - Eficacia de los indicadores para incentivar el logro de los objetivos específicos

Elementos Estructurales del Control de Gestión

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Por nuestra sociedad

4. Adopción e implementación de medidas correctivas

- Identificación de virtudes y limitaciones
- Evidencia de la adopción de medidas correctivas
- Evidencia de su implementación
- Resultados obtenidos con posterioridad a la corrección

Guía de GC para Soc Cerradas y de Familia

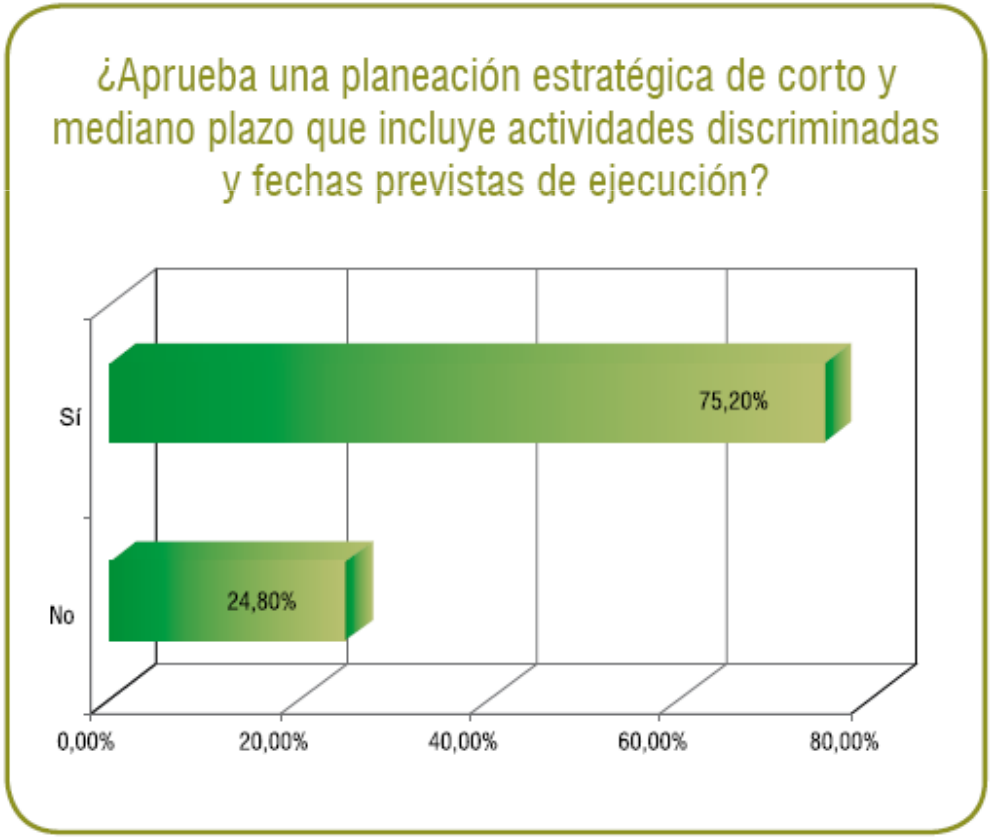
Control de Gestión

Herramienta Propuesta	Efecto Esperado
•Presupuesto Anual	•Planeación de Corto Plazo
•Plan Estratégico	•Planeación de Mediano Plazo
•Objetivos Estratégicos	•Planeación de Largo Plazo alineada con Misión y Visión
•Seguimiento Periódico y Adopción de medidas correctivas	•Alinear gestión con planeación

•Medidas diseñadas por separado para hacer evidente distintos grados de avance

•Mejorar adaptabilidad en un contexto fluctuante (sostenibilidad)

MEDIDAS 1,2 y 3



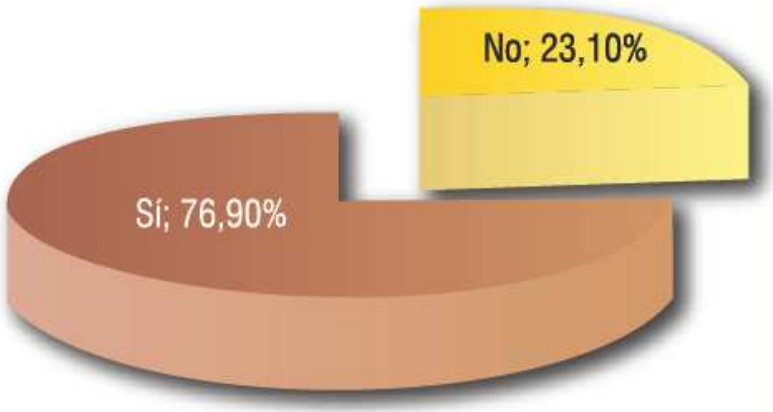
MEDIDA 1. *El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberán aprobar un presupuesto anual.*

MEDIDA 2. *El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberán aprobar un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos (2) años.*

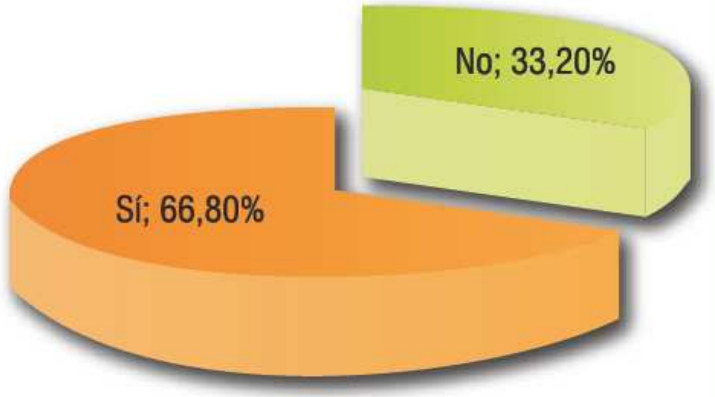
MEDIDA 3. *El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración deberán definir objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5) años.*

MEDIDAS 4 y 5

¿Presenta a la Asamblea o Junta de Socios de la sociedad un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad?



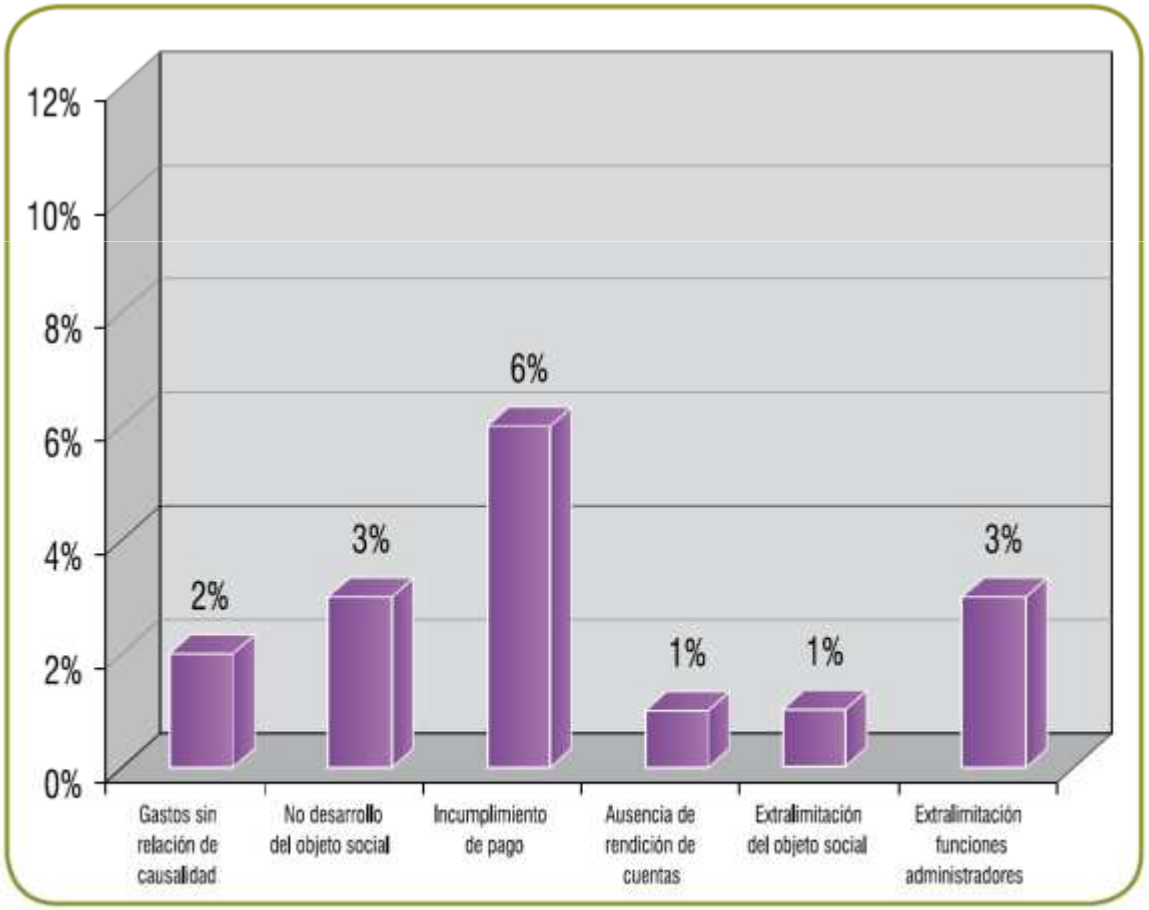
¿La sociedad da a conocer a través de un proceso de inducción para los nuevos representantes legales y ejecutivos claves, la información necesaria para el adecuado desempeño del cargo y las responsabilidades que se deriven del mismo?



MEDIDA 4. *La sociedad deberá documentar las responsabilidades de los funcionarios de la compañía en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.*

MEDIDA 5. *La compañía documentará quién, cómo y cuándo se evaluará a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos.*

MEDIDAS 6, 7 y 8



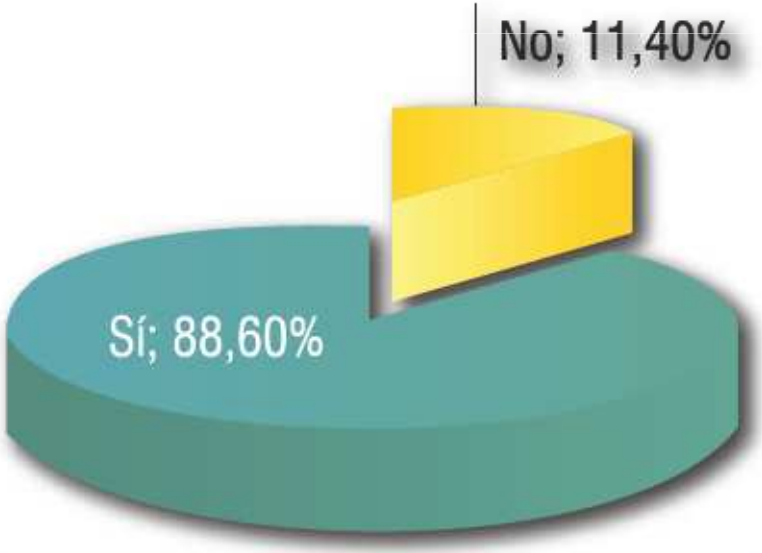
MEDIDA 6. *La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado.*

MEDIDA 7. *La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un período igual o superior a dos (2) años.*

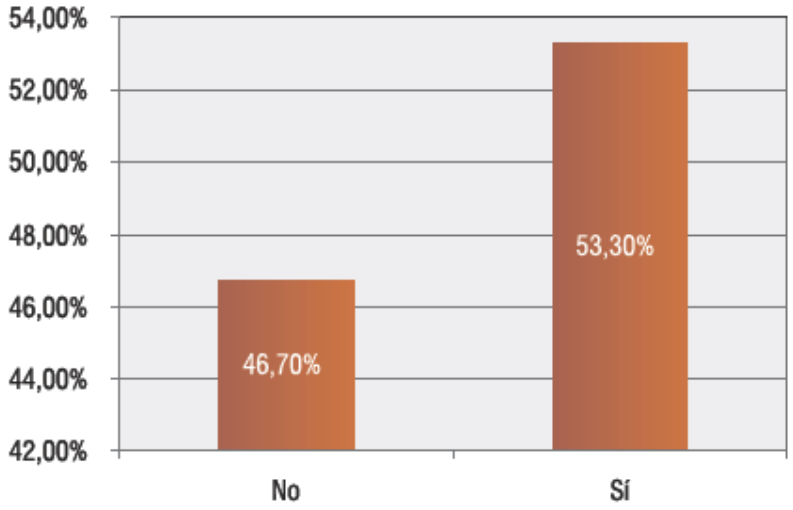
MEDIDA 8. *La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos para un periodo igual o superior a cinco (5) años.*

MEDIDAS 9 y 10

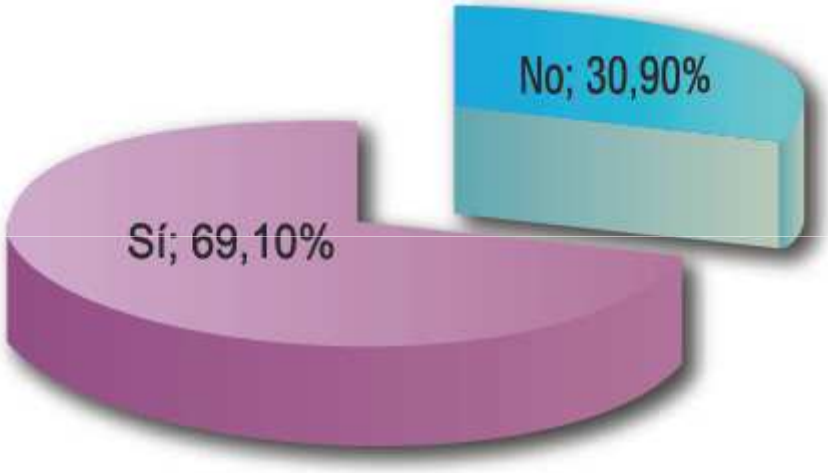
¿Convocatorias con la antelación prevista en los Estatutos Sociales y la Ley?



¿Los socios con calidad de administradores y empleados aprueban los balances y cuentas de fin de ejercicio?



¿Se presentó proyecto de utilidades, al haberse presentado utilidades en el periodo?



¿El proyecto de distribución de utilidades fue aprobado con una votación igual o superior al 78% de las cuotas o partes de interés o acciones representada en la reunión?

MEDIDA 9. *La compañía deberá identificar riesgos de incumplimiento de la Ley y de la regulación interna.*

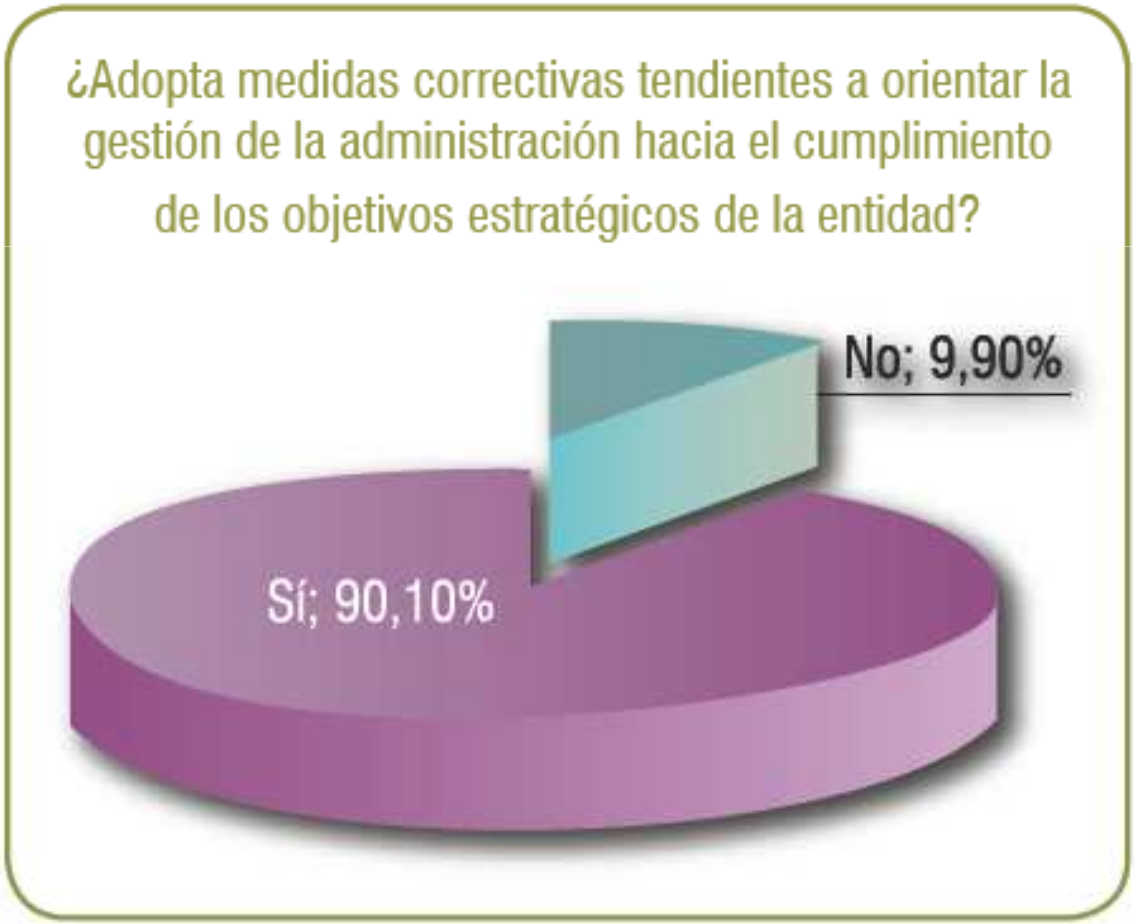
MEDIDA 10. *La compañía determinará cuáles riesgos se pueden mitigar, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar.*

MEDIDAS 11

¿Verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de Ley y que la misma refleje la real situación económica de la empresa?
No; 5,80%
Sí; 94,20%

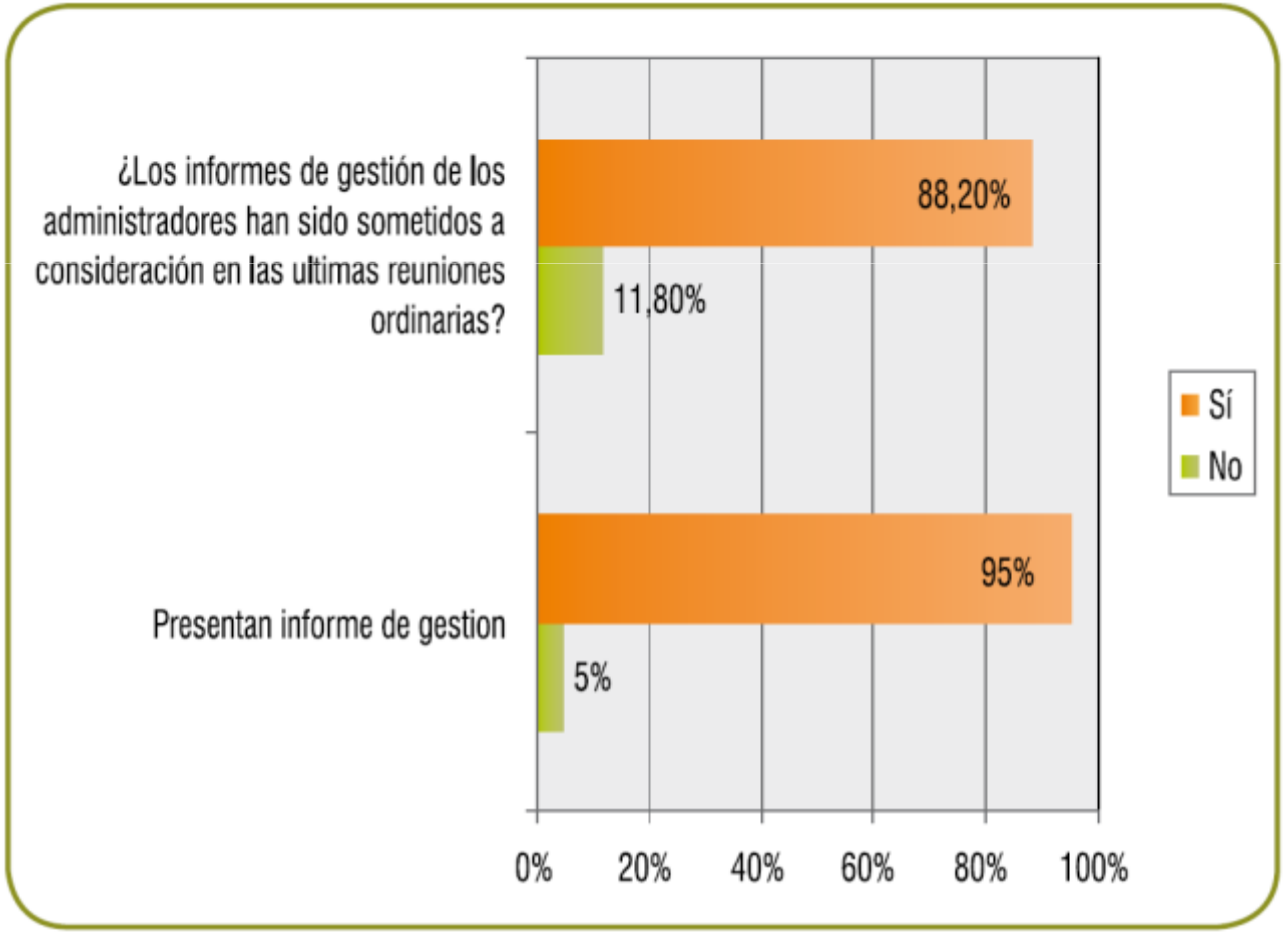
MEDIDA 11. *La compañía asegurará, mediante procedimientos documentados, que la elaboración de la información financiera, se ajuste a las normas contables que sean aplicables.*

MEDIDAS 12


¿Adopta medidas correctivas tendientes a orientar la gestión de la administración hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad?
No; 9,90%
Sí; 90,10%

MEDIDA 12. *La sociedad deberá adoptar medidas correctivas, si con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la* compañía, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado

MEDIDAS 13


¿Los informes de gestión de los administradores han sido sometidos a consideración en las ultimas reuniones ordinarias?
88,20%
11,80%
Presentan informe de gestion
95%
5%
Sí
No
0%
20%
40%
60%
80%
100%

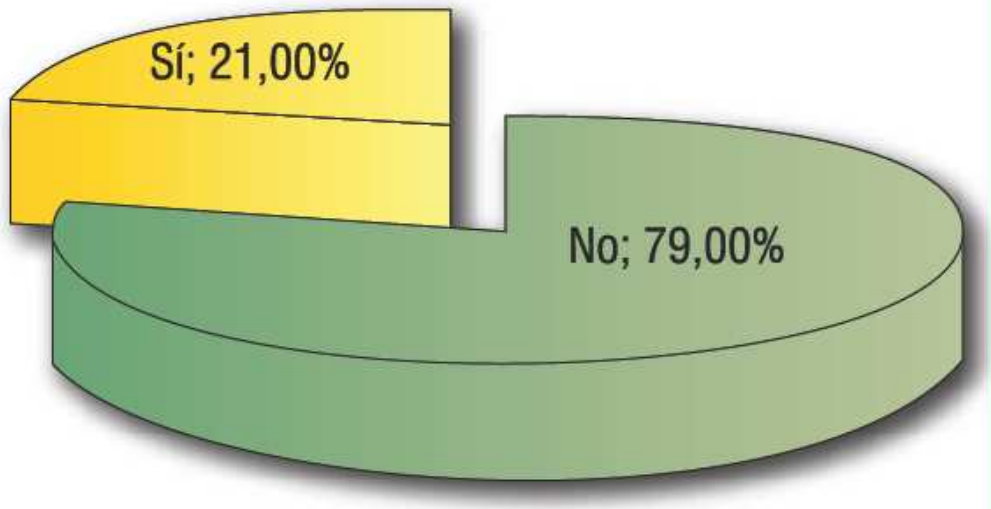
MEDIDA 13. *La compañía deberá definir indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de desempeño de los administradores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos.*

MÓDULO II

Máximo Órgano Social

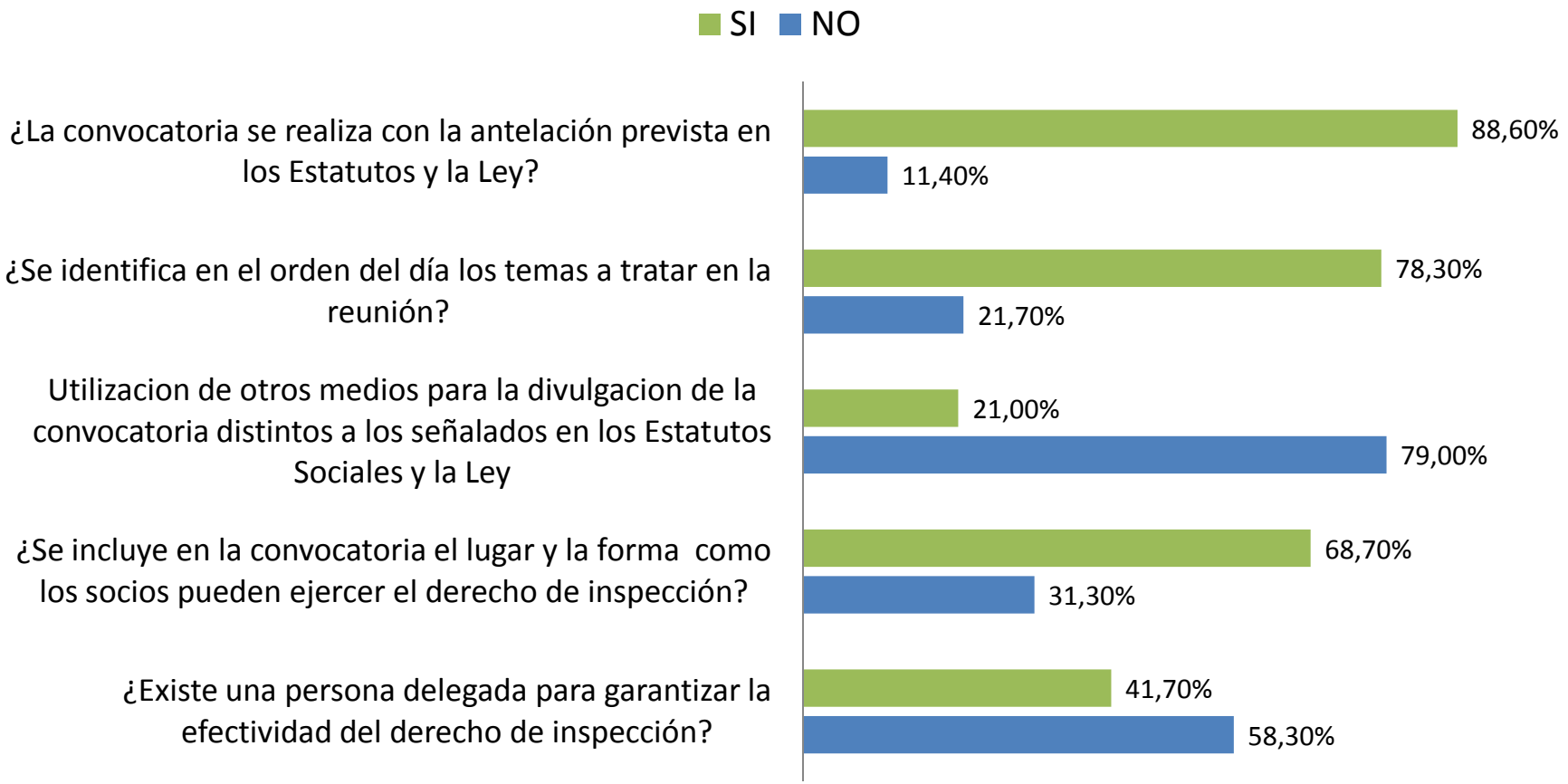
MEDIDAS 14

Utilización de otros medios para la divulgación de la convocatoria distintos a los señalados en los Estatutos Sociales y la Ley.



MEDIDA 14. *La sociedad, de acuerdo con la información conocida de sus asociados, deberá emplear aquellos medios que promuevan una mayor asistencia a las reuniones del Máximo Órgano Social.*

MEDIDAS 15


SI
NO
¿La convocatoria se realiza con la antelación prevista en los Estatutos y la Ley?
88,60%
11,40%
¿Se identifica en el orden del día los temas a tratar en la reunión?
78,30%
21,70%
Utilizacion de otros medios para la divulgacion de la convocatoria distintos a los señalados en los Estatutos Sociales y la Ley
21,00%
79,00%
¿Se incluye en la convocatoria el lugar y la forma como los socios pueden ejercer el derecho de inspección?
68,70%
31,30%
¿Existe una persona delegada para garantizar la efectividad del derecho de inspección?
41,70%
58,30%

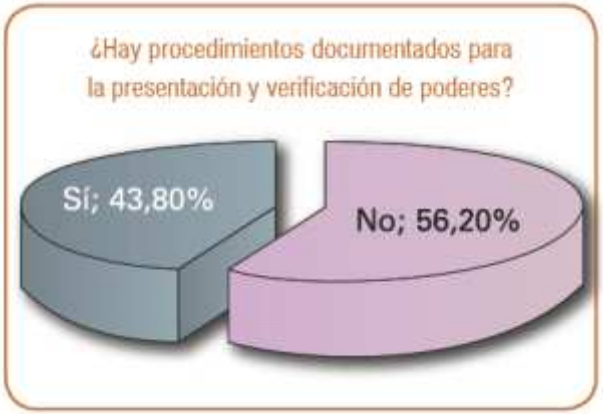
MEDIDA 15. *La convocatoria a las reuniones del Máximo Órgano Social deberá realizarse, como mínimo, con la antelación establecida en la Ley, y deberá contener, por lo menos:*

- *El orden del día, evitando menciones genéricas.*
- *El lugar específico, fecha y hora de la reunión.*
- *Lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en que la Ley lo establece.*
- *El mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén debidamente informados.*

MEDIDAS 16

Un documento diferente de los estatutos que contenga las reglas de funcionamiento del Máximo Órgano Social.
Sí; 5,80%
No; 94,20%

¿Los socios o accionistas son representados por administradores y empleados de la compañía?
Sí; 11,00%
No; 89,00%


¿Hay procedimientos documentados para la presentación y verificación de poderes?
Sí; 43,80%
No; 56,20%

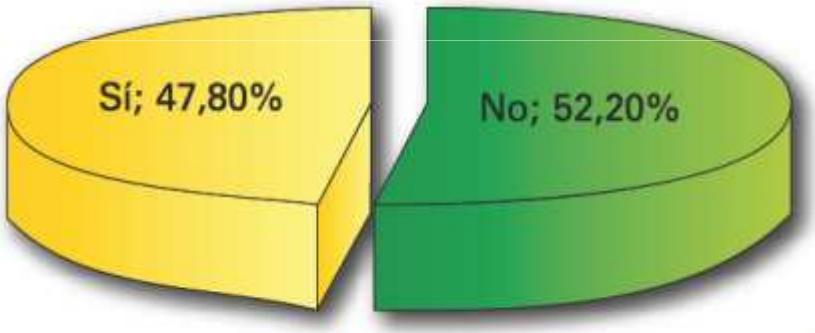
¿Los socios con calidad de administradores y empleados aprueban los balances y cuentas de fin de ejercicio?
No; 53,30%
Sí; 46,70%

MEDIDA 16. *La sociedad deberá contar con un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social, en el cual se establecerá, como mínimo, lo siguiente:*

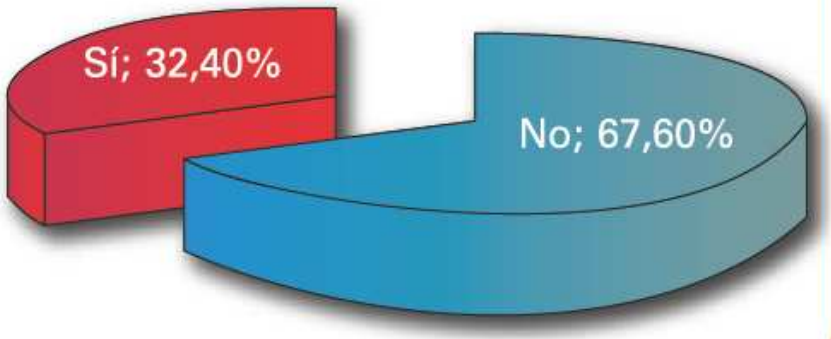
- *Tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión.*
- *Los límites de las intervenciones de los asociados durante la reunión.*
- *El procedimiento para determinar quienes ejercen la Presidencia y la Secretaría de la*
- *Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en los casos en que dicha función haya sido delegada.*
- *El deber de someter a la aprobación el orden del día de las reuniones ordinarias.*
- *El deber de discutir por separado los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo.*
- *El procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.*
- *La representación de los socios.*
- *Los mecanismos adoptados por la administración necesarios para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requerida por la Ley y los estatutos*
- *Una regulación de la participación y/o asistencia de terceros a la reunión.*

MEDIDAS 17

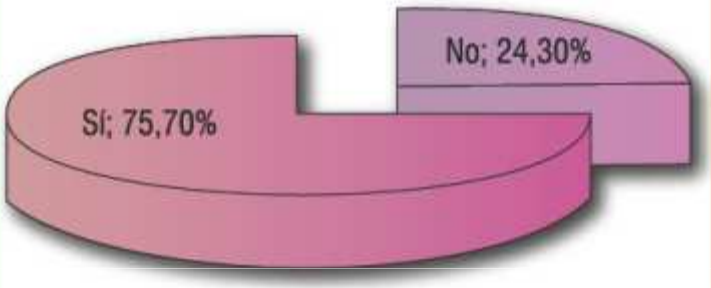
¿Existe política de remuneración de representantes legales y ejecutivos claves?



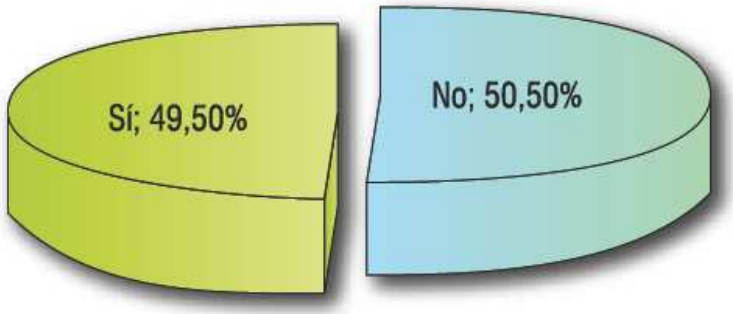
Procedimientos documentados para responder solicitudes, cuestionamientos, sugerencias o comentarios efectuados por los socios o accionistas.



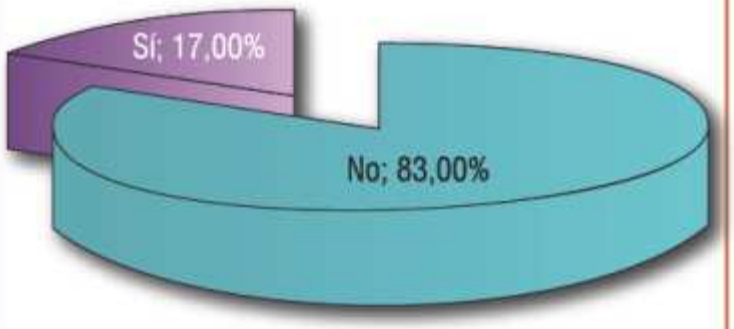
¿Mencionan expresamente las operaciones celebradas por la sociedad con los socios y con los administradores?



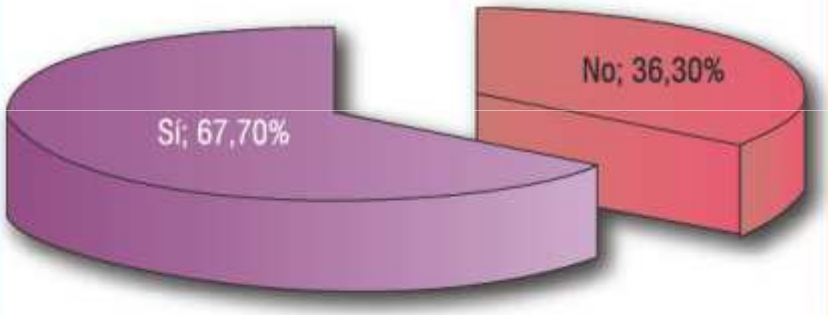
¿Se halla incluida toda la información sobre la política de remuneración global, incluidos sueldos y otros emolumentos devengados en el curso del ejercicio cualquiera que sea su causa en dinero o en especie?



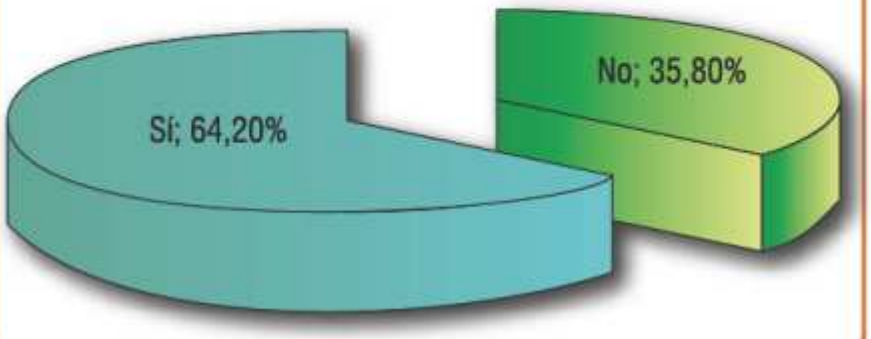
¿La compañía cuenta con procedimientos documentados para revelación y administración de conflictos de interés?



¿Cuenta la sociedad con mecanismos para revelarle a sus socios o accionistas información relacionada con operaciones que puedan afectar el valor de su participación social?

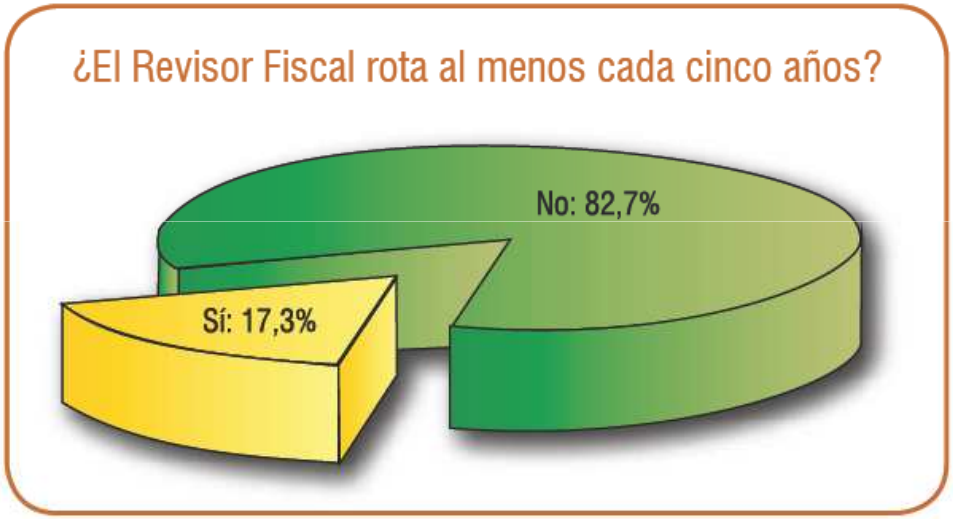


¿La junta directiva informa sobre la existencia de relaciones directas o indirectas que mantiene con algún grupo de interés?



MEDIDA 17. *La compañía deberá someter a consideración del Máximo Órgano Social la aprobación de las políticas de remuneración de los administradores, las operaciones que representen enajenación global de activos, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios.*

MEDIDAS 18



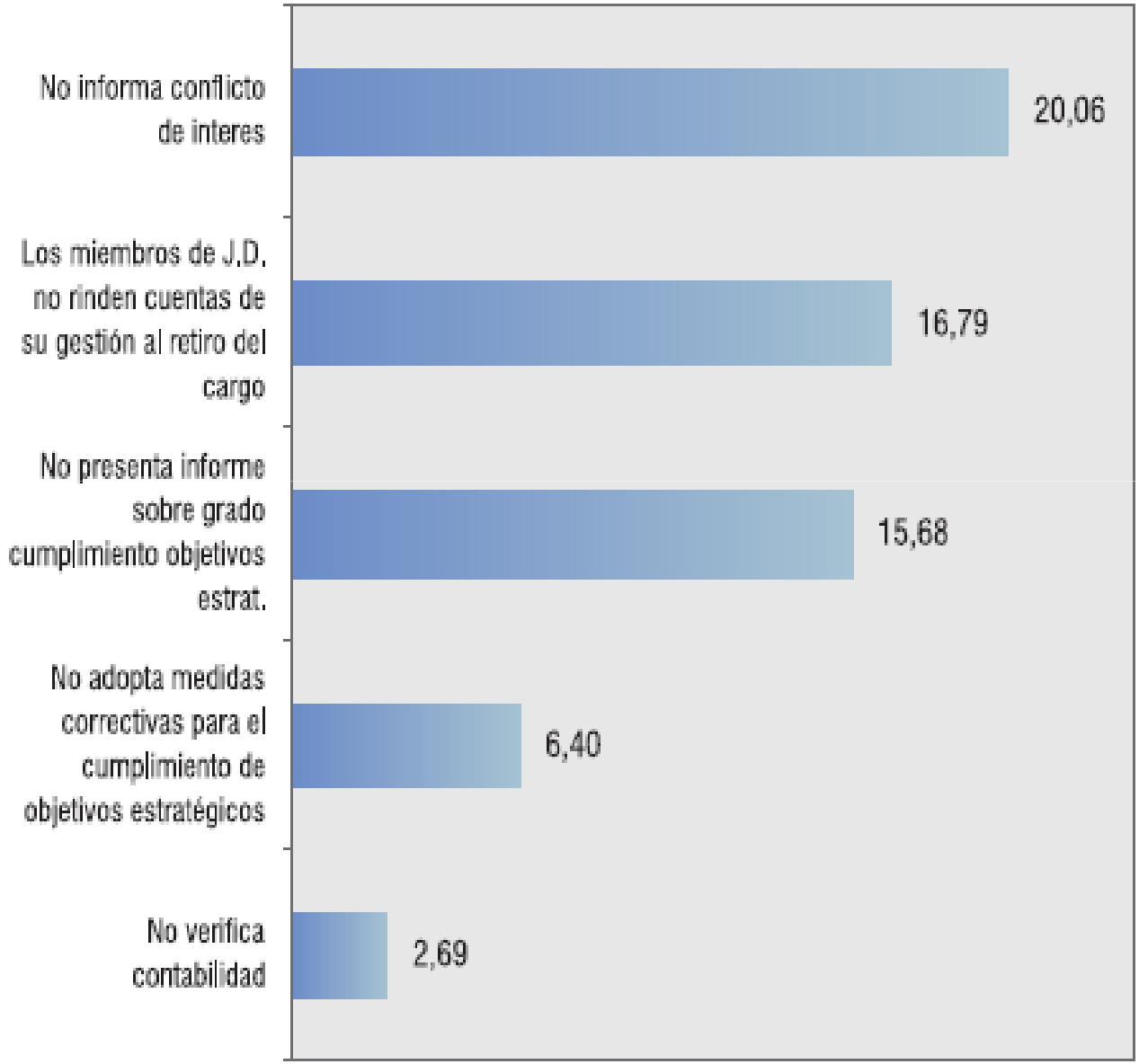
El **67.31%** de las empresas no presentó al MOS como **mínimo dos propuestas de nuevos candidatos** para la designación del Revisor Fiscal

***MEDIDA 18**. La compañía establecerá un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, que determine la necesidad de presentar, al menos, tres propuestas al órgano que lo designe.*

MÓDULO III

Administradores

Principales Alertas Gobierno Corporativo - 2008 -2009



Alertas Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales

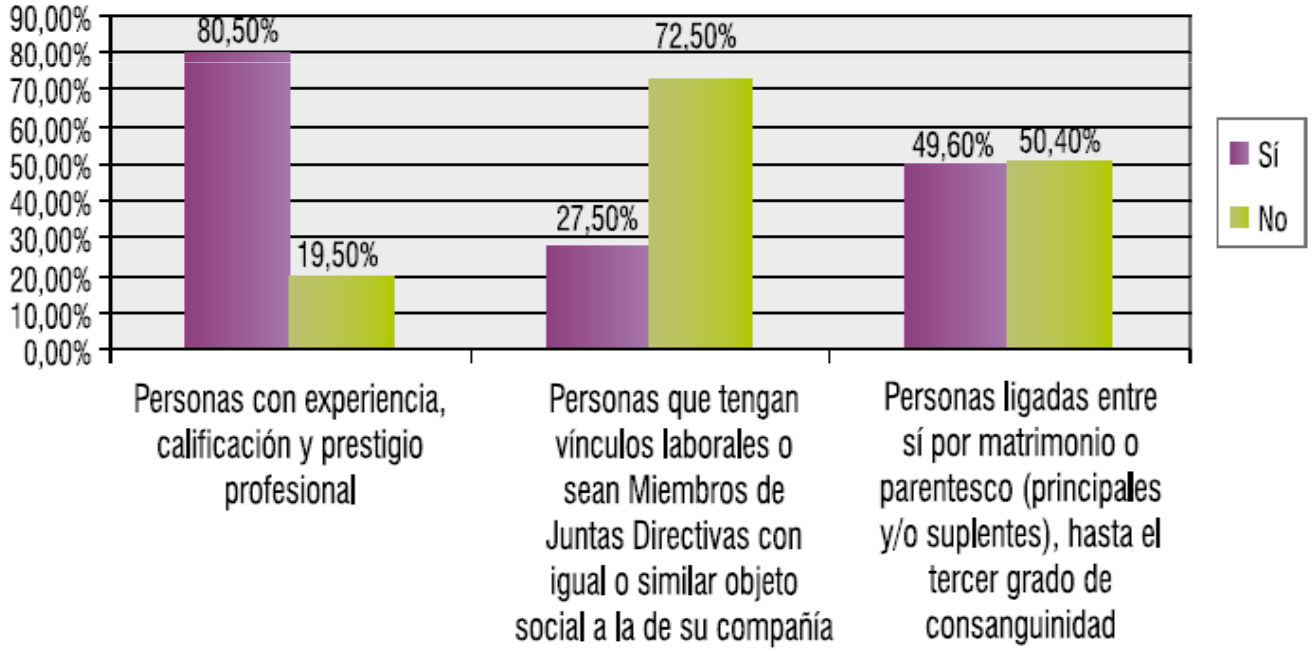
MEDIDA 19

***MEDIDA 19**. La compañía deberá establecer, en sus estatutos, las funciones de los órganos societarios. En todo caso cada órgano deberá tener funciones diferentes.*

El **3%** de las irregularidades detectadas entre 1997 y 2007 se refiere a la **extralimitación de funciones de los administradores**

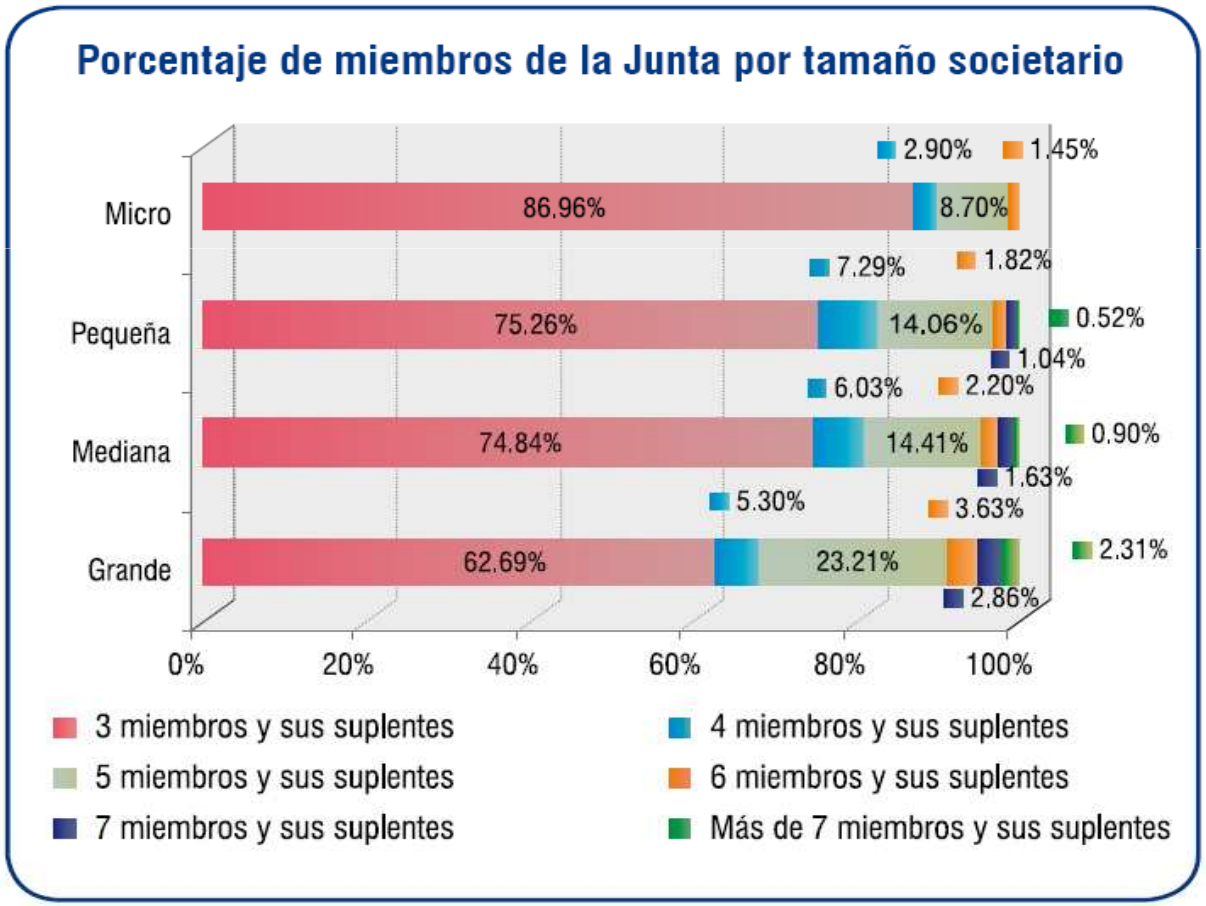
MEDIDA 20

Para la designación de los miembros de la Junta Directiva se tiene en cuenta que sean:



MEDIDA 20. *La compañía establecerá un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente, que establezca un mecanismo de verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los estatutos y demás regulaciones internas aplicables.*

MEDIDA 21

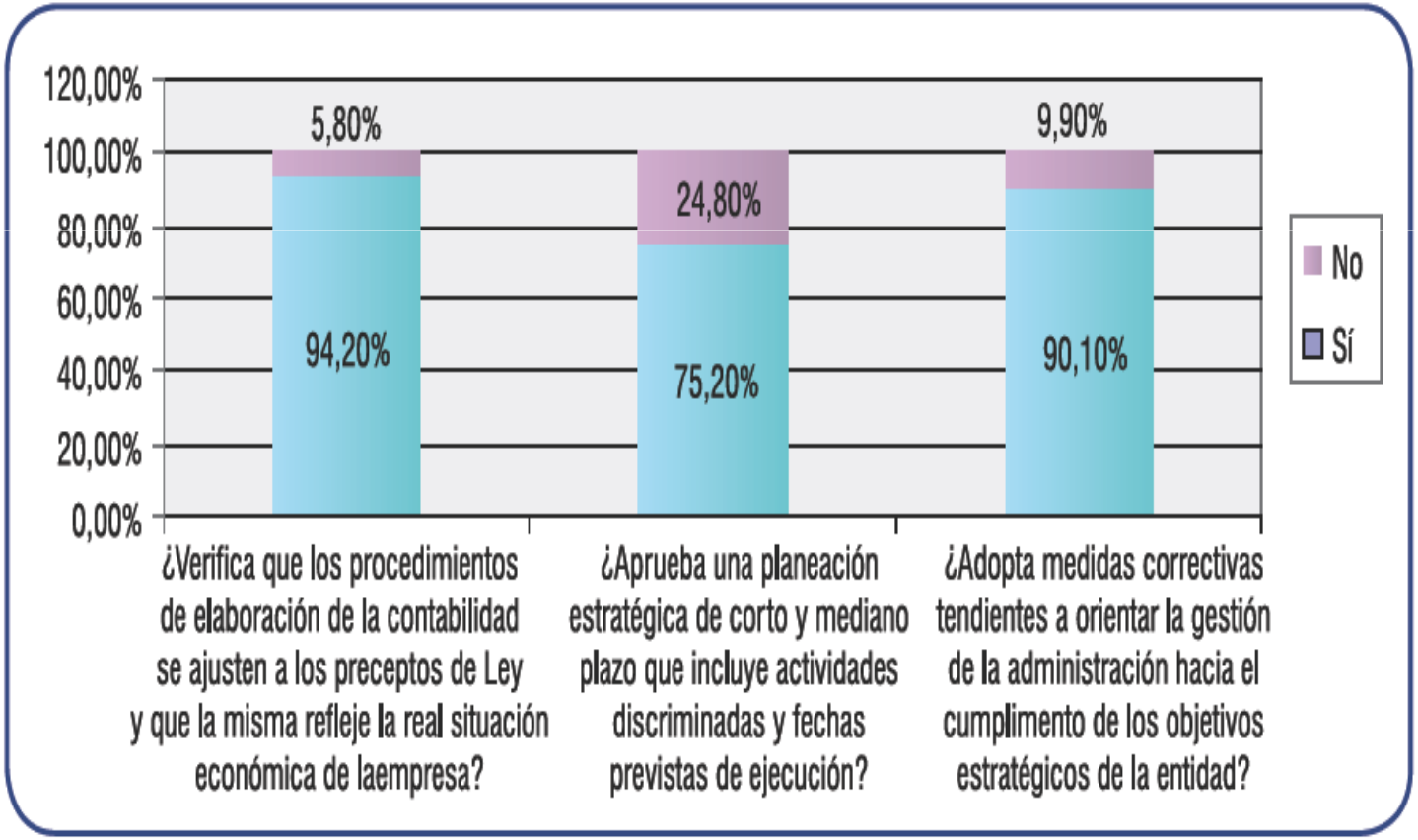

Porcentaje de miembros de la Junta por tamaño societario
Micro
Pequeña
Mediana
Grande
86.96%
2.90%
8.70%
1.45%
75.26%
7.29%
14.06%
1.82%
0.52%
1.04%
74.84%
6.03%
14.41%
2.20%
0.90%
1.63%
62.69%
5.30%
23.21%
3.63%
2.31%
2.86%
0%
20%
40%
60%
80%
100%
3 miembros y sus suplentes
4 miembros y sus suplentes
5 miembros y sus suplentes
6 miembros y sus suplentes
7 miembros y sus suplentes
Más de 7 miembros y sus suplentes

MEDIDA 21. *La Junta Directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo.*

Para los efectos de esta guía, se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso sea:

- *Empleado o Representante Legal de la compañía.*
- *Empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoria a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.*
- *Asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.*
- *Tener vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.*

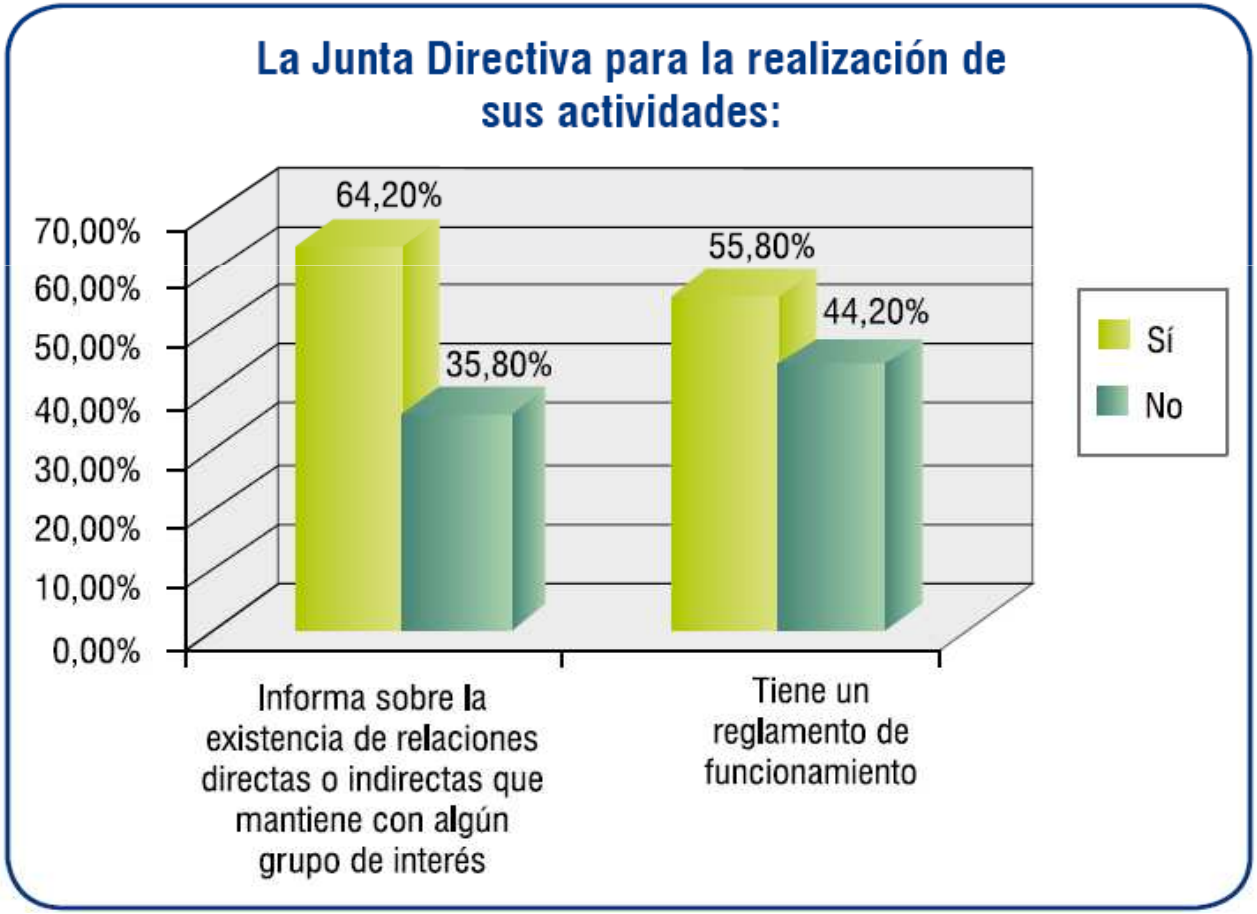
MEDIDA 22

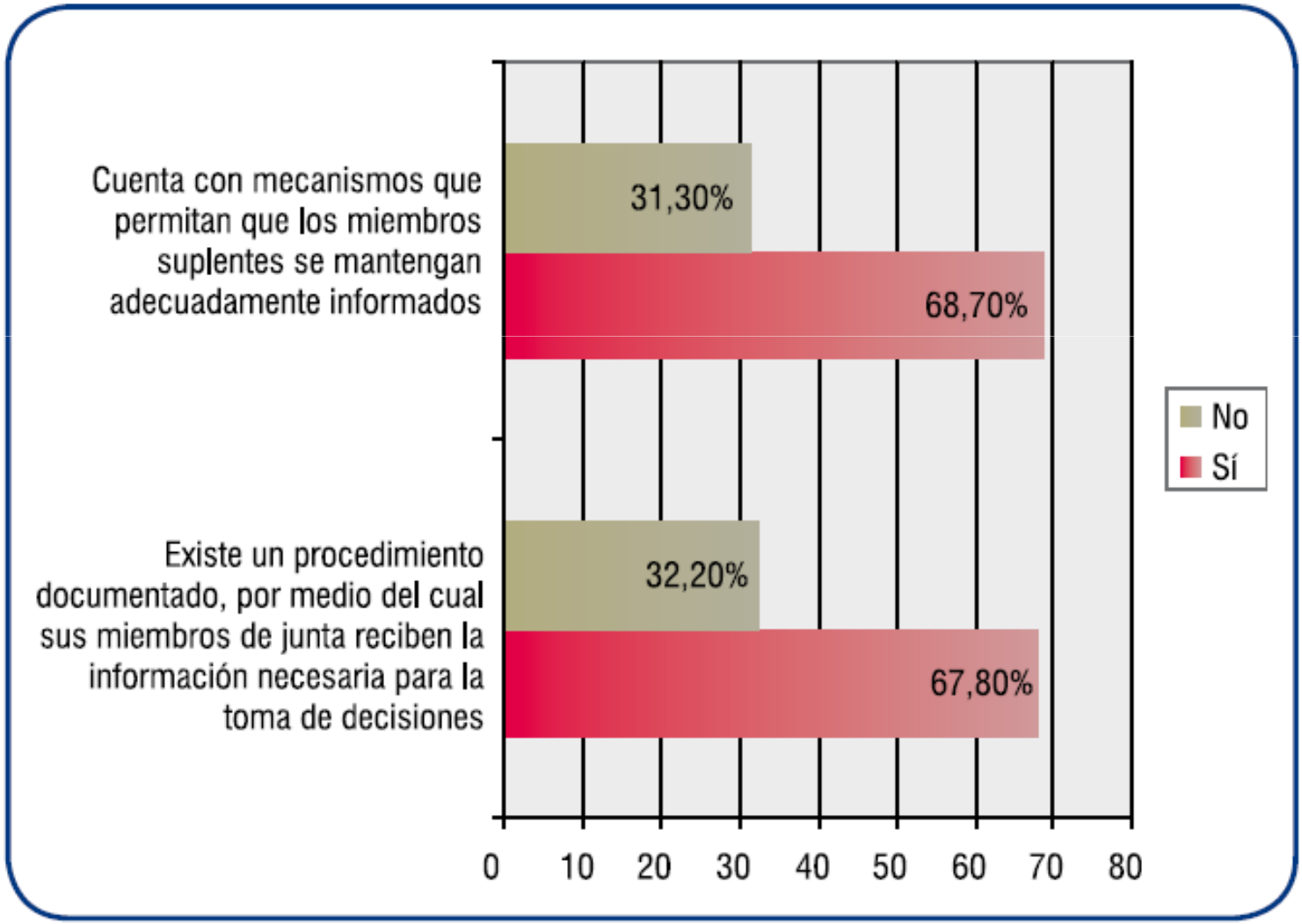

120,00%
100,00%
80,00%
60,00%
40,00%
20,00%
0,00%
5,80%
94,20%
24,80%
75,20%
9,90%
90,10%
No
Sí
¿Verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de Ley y que la misma refleje la real situación económica de laempresa?
¿Aprueba una planeación estratégica de corto y mediano plazo que incluye actividades discriminadas y fechas previstas de ejecución?
¿Adopta medidas correctivas tendientes a orientar la gestión de la administración hacia el cumplimento de los objetivos estratégicos de la entidad?

MEDIDA 22. *La Junta Directiva , o el Máximo Órgano Social en ausencia de Junta Directiva, adelantará de forma indelegable, las siguintes funciones:*

- *Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la compañía.*
- *Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.*
- *Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.*
- *Identificar las partes vinculadas.*
- *Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos.*
- *Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.*
- *Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del Ejecutivo Principal de la compañía.*
- *Velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo.*
- *Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.*

MEDIDA 23

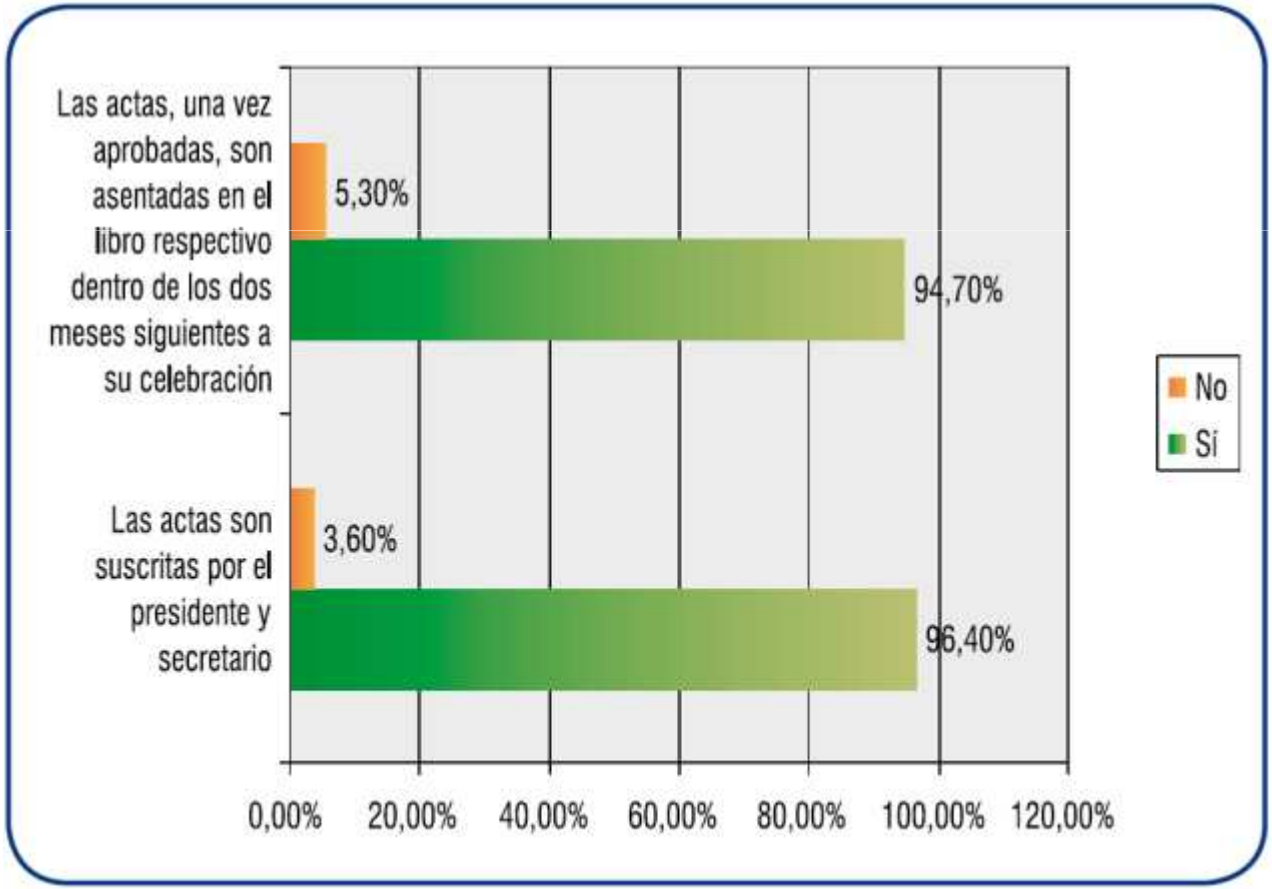

La Junta Directiva para la realización de sus actividades:
70,00%
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
64,20%
35,80%
55,80%
44,20%
Sí
No
Informa sobre la existencia de relaciones directas o indirectas que mantiene con algún grupo de interés
Tiene un reglamento de funcionamiento


Cuenta con mecanismos que permitan que los miembros suplentes se mantengan adecuadamente informados
31,30%
68,70%
Existe un procedimiento documentado, por medio del cual sus miembros de junta reciben la información necesaria para la toma de decisiones
32,20%
67,80%
No
Sí
0
10
20
30
40
50
60
70
80

MEDIDA 23. *La Junta Directiva o el órgano equivalente tendrá un reglamento de organización interno que contemplará al menos los siguientes aspectos:*

- *Los deberes, derechos, incompatibilidades e inhabilidades de los miembros, así como los supuestos en que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros.*
- *La periodicidad de las reuniones.*
- *La forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, así como los documentos que deben acompañarla para garantizar el derecho de información de los miembros.*
- *La forma en que la Junta Directiva tendrá acceso a la información de la compañía, estableciendo que cualquier solicitud de información de un miembro individual deberá ser aprobada por la misma.*
- *Las reglas para la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.*

MEDIDA 24


Las actas, una vez aprobadas, son asentadas en el libro respectivo dentro de los dos meses siguientes a su celebración
5,30%
94,70%
Las actas son suscritas por el presidente y secretario
3,60%
96,40%
No
Si
0,00%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
120,00%

MEDIDA 24. *La compañía deberá asignar un responsable de la comprobación del cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de la Junta Directiva o del órgano equivalente, así como también deberá reflejar debidamente en las actas el desarrollo de las sesiones de la Junta o el órgano equivalente, y dar fe de las decisiones.*

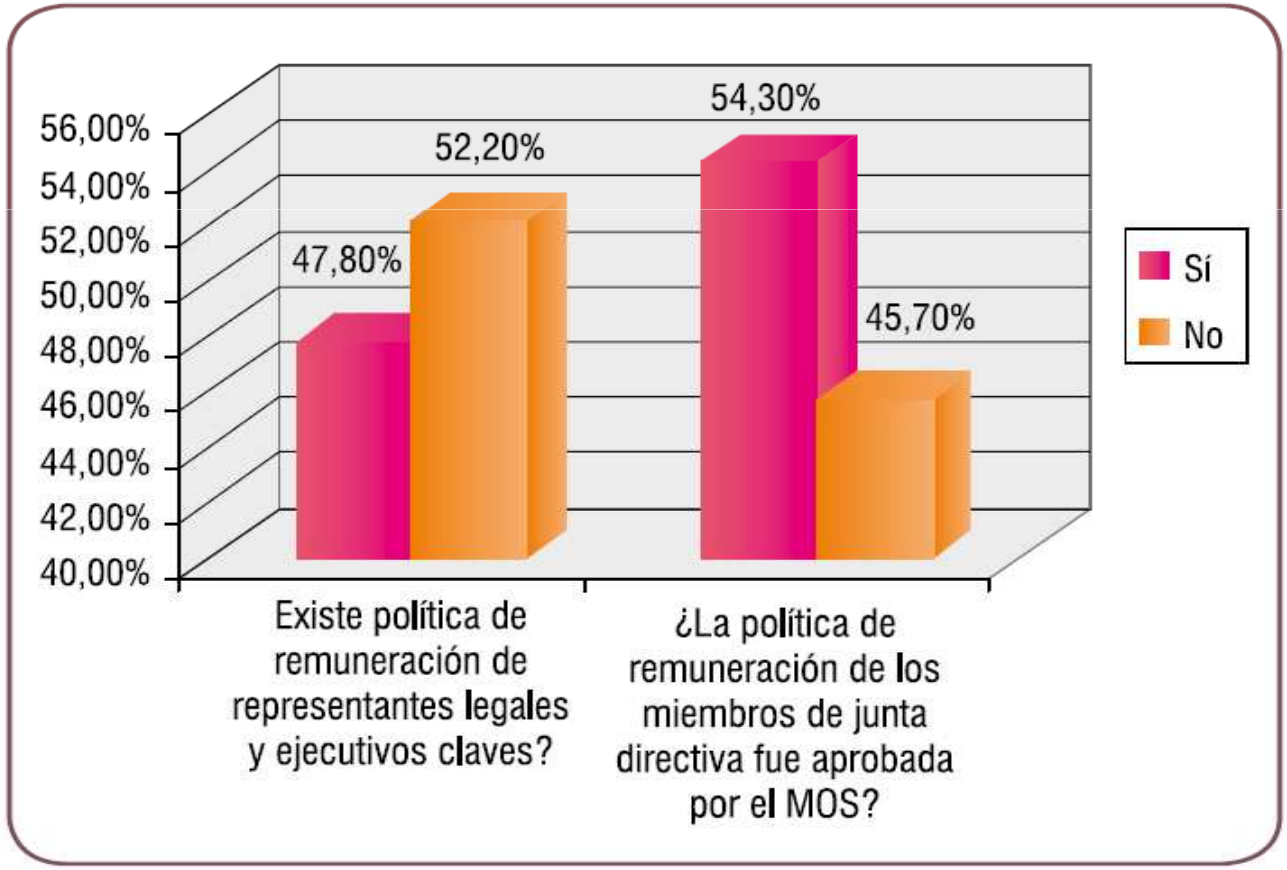
MEDIDA 25

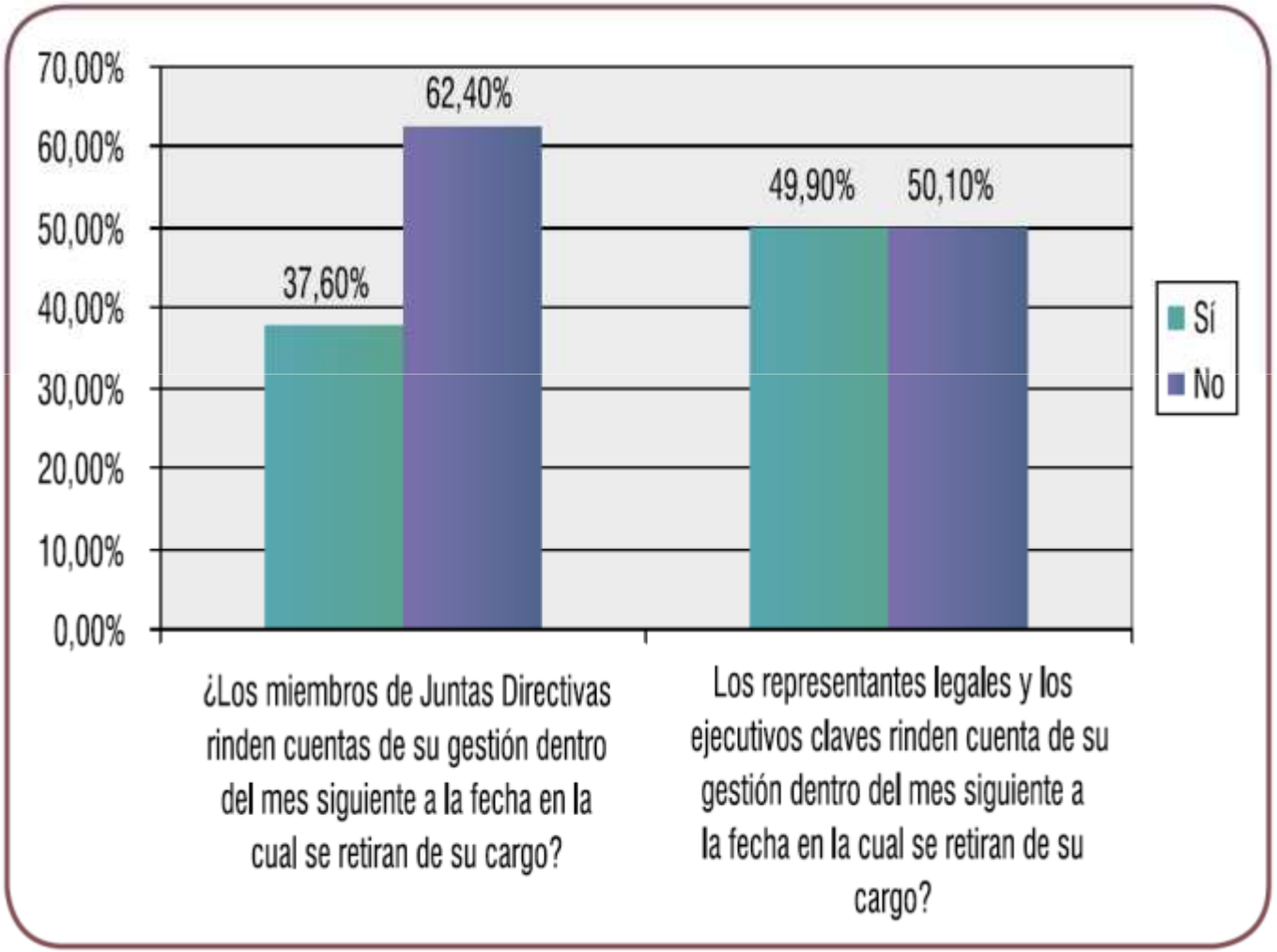
MEDIDA 25. *La compañía establecerá un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva o del órgano equivalente, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo*

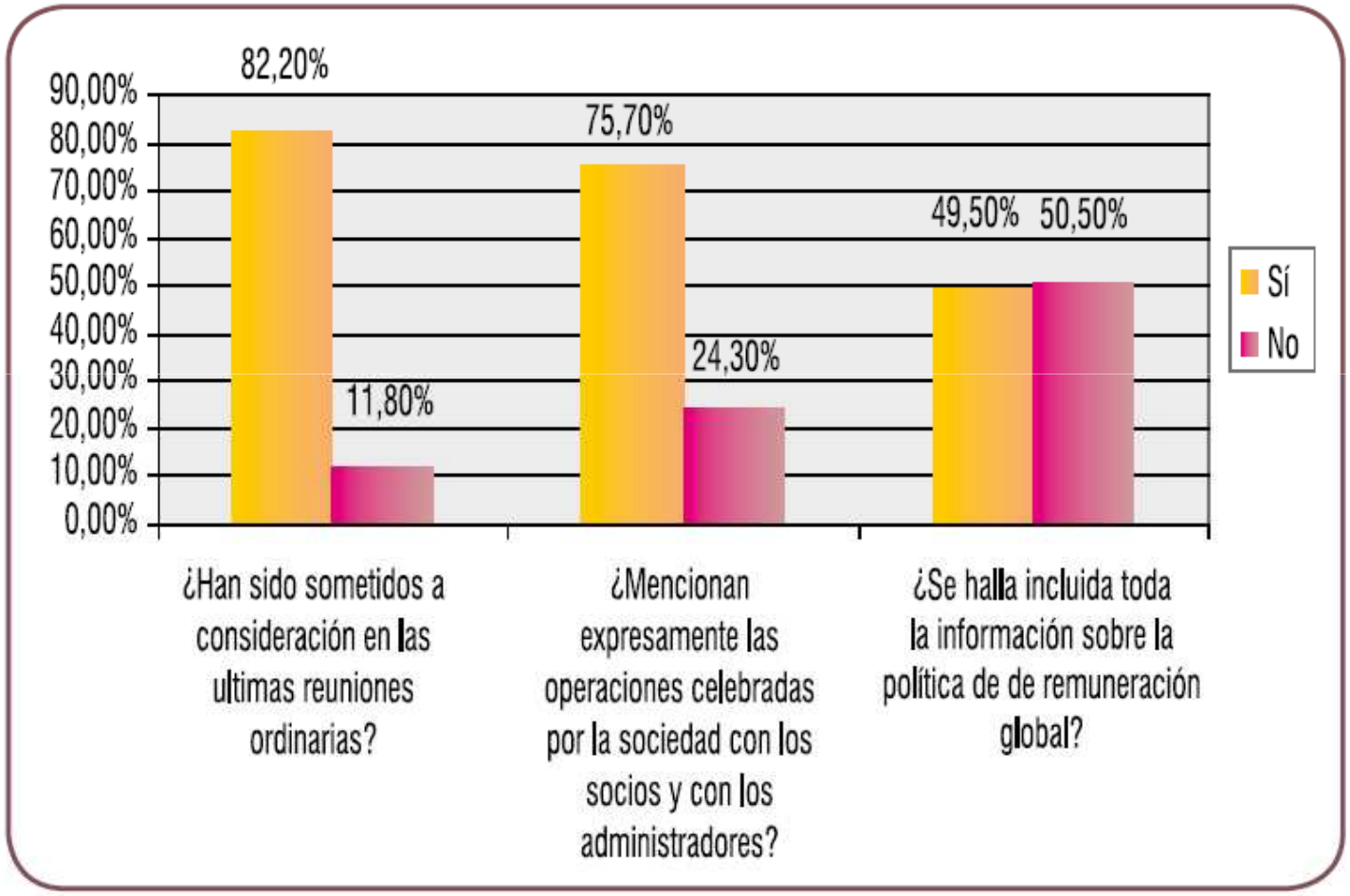
MÓDULO IV

Revelación de Información

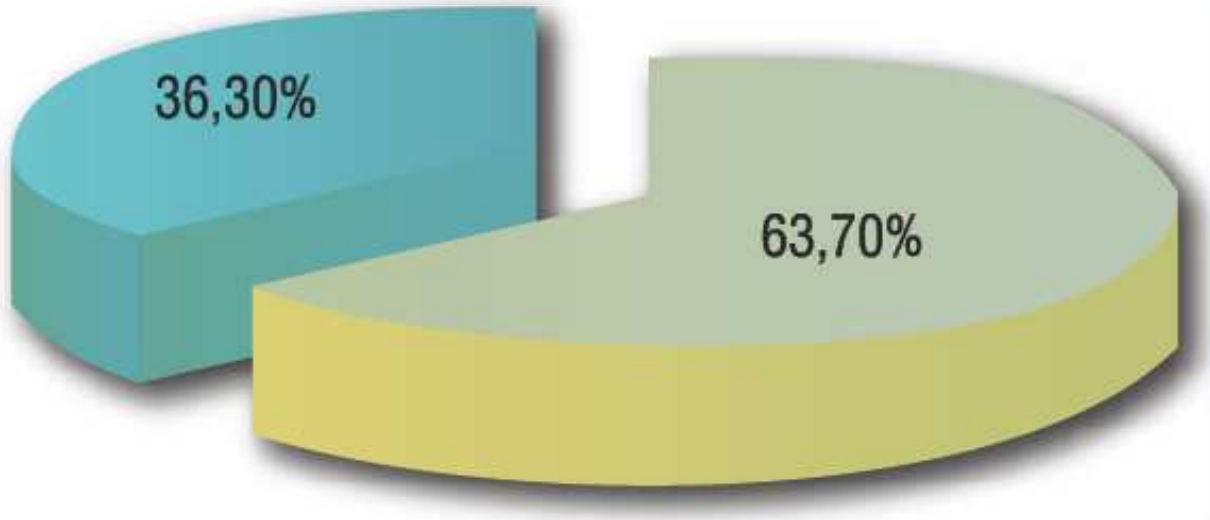
MEDIDA 26


56,00%
54,00%
52,00%
50,00%
48,00%
46,00%
44,00%
42,00%
40,00%
47,80%
52,20%
54,30%
45,70%
Sí
No
Existe política de remuneración de representantes legales y ejecutivos claves?
¿La política de remuneración de los miembros de junta directiva fue aprobada por el MOS?


70,00%
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
37,60%
62,40%
49,90%
50,10%
Sí
No
¿Los miembros de Juntas Directivas rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo?
Los representantes legales y los ejecutivos claves rinden cuenta de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo?


82,20%
75,70%
49,50%
50,50%
24,30%
11,80%
90,00%
80,00%
70,00%
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
Sí
No
¿Han sido sometidos a consideración en las ultimas reuniones ordinarias?
¿Mencionan expresamente las operaciones celebradas por la sociedad con los socios y con los administradores?
¿Se halla incluida toda la información sobre la política de de remuneración global?

¿Cuenta la sociedad con mecanismos para revelarle a sus socios o accionistas la información con operaciones que puedan afectar el valor de su participación social?



MEDIDA 26. *Los Administradores en su informe de gestión deberán revelar información sobre:*

- *Las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos.*

- *El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.*

- *El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo*

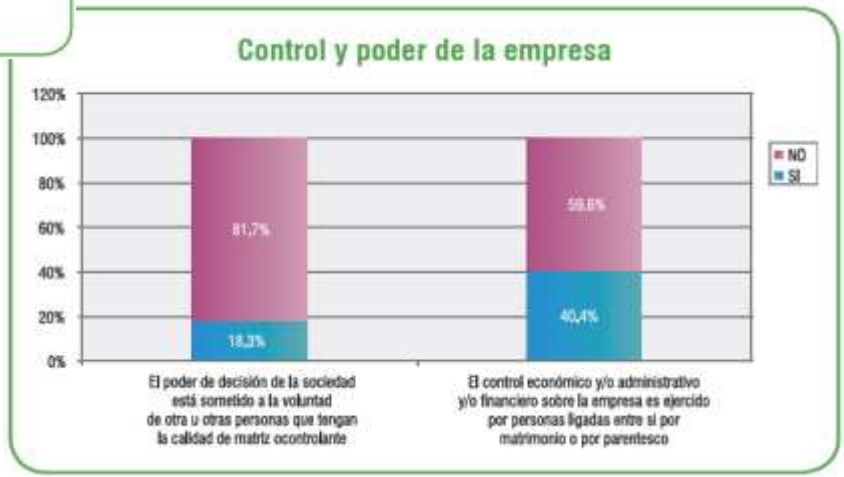
MÓDULO V

Sociedades de Familia

MEDIDA 27

El control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, bisabuelos, tíos).
No; 46,30%
Sí; 53,70%

Generación que ejerce control en las Sociedades de familia
21.3%
2.9%
75.8%
Primera generación
Segunda generación
Tercera generación


Control y poder de la empresa
120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
81,7%
18,3%
59,6%
40,4%
NO
SI
El poder de decisión de la sociedad está sometido a la voluntad de otra u otras personas que tengan la calidad de matriz ocontrolante
El control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco

MEDIDA 27. *Asamblea de Familia. Las sociedades de familia tendrán un órgano conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia.*

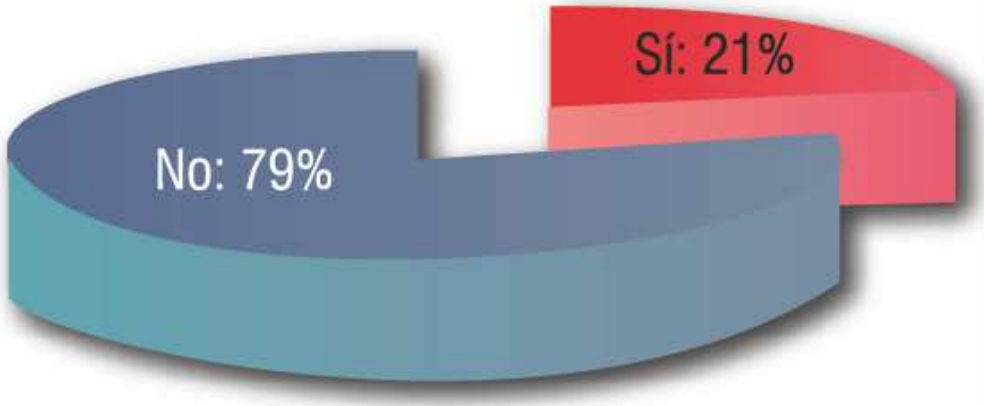
MEDIDA 28. *Consejo de Familia: Las sociedades de familia tendrán un órgano conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia.*

MEDIDA 29. *Funciones del Consejo de Familia. El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones:*

- *Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia*
- *Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.*
- *Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.*
- *Suscribir el Protocolo de Familia.*
- *Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia.*

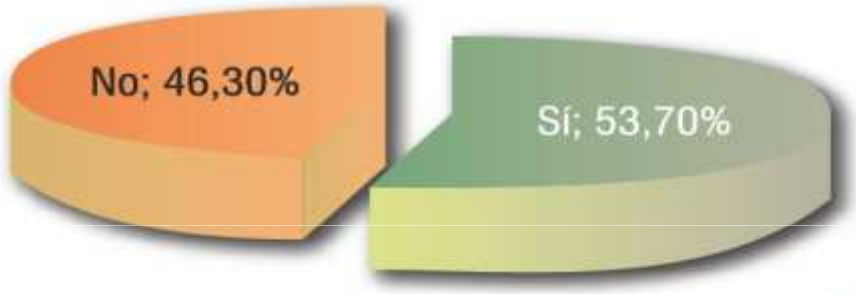
MEDIDA 30

¿La sociedad ha implementado mecanismos y procedimientos encaminados a capacitar, preparar y generar las calidades, habilidades y condiciones necesarias a los posibles candidatos que podrían reemplazar al presidente o socio fundador de la compañía?



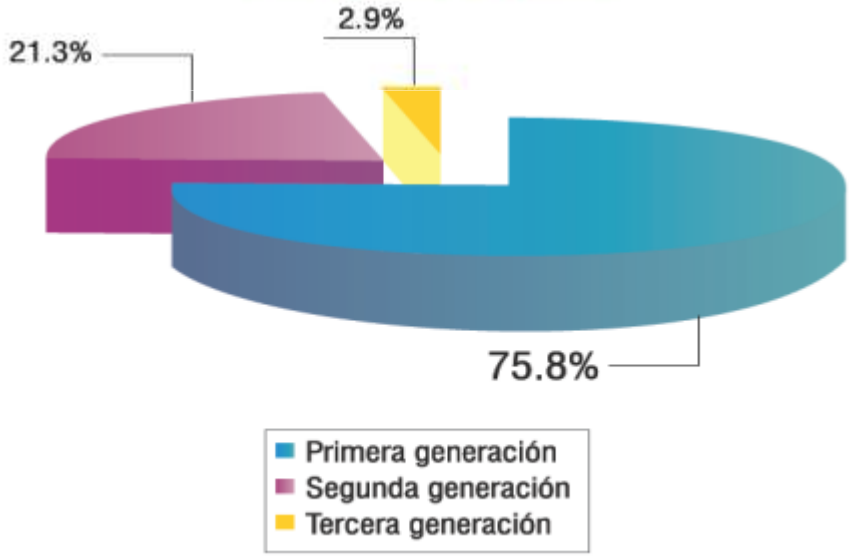
Sociedades de Familia

El control es ejercido por parientes hasta el 3er grado de consanguinidad



Fuente: Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE

Generación Controlante

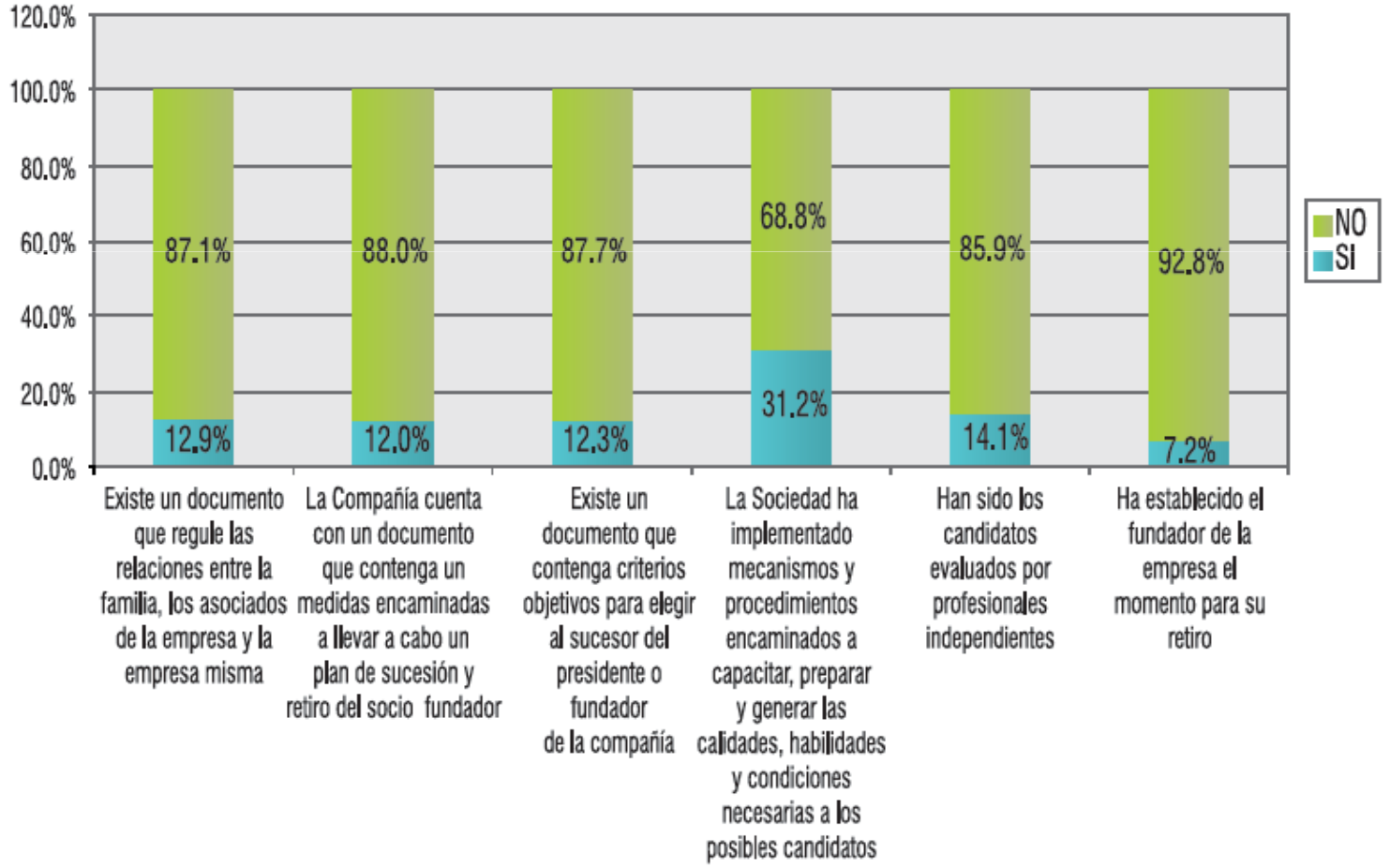


Fuente: STORM. Superintendencia de Sociedades. Formato de Practicas Empresariales

- El 87% de las sociedades de familia no tienen un Protocolo de Familia que regule las relaciones entre los asociados, la familia y la compañía

Por nuestra sociedad

Protocolo de familia y procesos de sucesión en las sociedades de familia



Sociedades de Familia

Herramienta Propuesta	Efecto Esperado
•Asamblea de Familia	•Facilitar comunicación entre la familia ampliada y los empresarios
•Consejo de Familia	•Concertación de los intereses de la familia para que su representación en la compañía sea unívoca
•Protocolo de Familia	•Documentar acuerdos fundamentales: •Distinción de roles •Política y revelación de operaciones con familiares •Política para familiares políticos •Resolución de controversias

MEDIDA 30. *Sucesión Empresarial y Vinculación Laboral. El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del Ejecutivo Principal.*

MEDIDA 31. *Protocolo de Familia. El Consejo de Familia de las sociedades de familia, deberá suscribir un Protocolo de Familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre Familia, Negocio, y Propiedad.*

MEDIDA 32. *Objetividad y Separación de Roles. El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.*

MEDIDA 33. *Operaciones con Miembros de la Familia. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia, será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia.*

MEDIDA 34. *Revelación de Operaciones con Miembros de la Familia. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia, todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.*

MEDIDA 35. *Participación de Familiares Políticos. El Protocolo de Familia deberá regular la participación como empleados, contratistas y clientes, de los familiares políticos en la compañía.*

MEDIDA 36. *Controversias entre Familiares. El Protocolo de familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.*