



LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYME Y EMPRESAS FAMILIARES





LINEAMIENTOS
PARA UN CÓDIGO
DE GOBIERNO
CORPORATIVO
PARA LAS PyME Y
EMPRESAS FAMILIARES





LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PyME Y EMPRESAS FAMILIARES

Depósito legal: lf743201 | 6582083

ISBN: 978-980-6810-65-5

Editor

CAF

Este documento fue elaborado por
la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo
y Políticas Públicas de CAF.

Leonardo Villar

Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo
y Políticas Públicas.

Michael Penfold

Director de Políticas Públicas y Competitividad

Los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares han sido redactados en el marco de un proyecto patrocinado por CAF. El proyecto fue encargado a la firma *Governance Consultants*, con la supervisión del Dr. Andrés Bernal. La compañía consultora y las contrapartes del proyecto han acogido propuestas y sugerencias de un gran número de instituciones, gremios y entes de regulación de la región.

Diseño gráfico:

Gisela Viloría

Diagramación:

Gustavo Samiento

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión digital de este documento se encuentra en www.caf.com/publicaciones

© 2011 | Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
Disposiciones generales	5
Derecho y trato equitativo	5
Asamblea General de Accionistas	6
Directorio	7
Alta gerencia	7
Información financiera y no financiera	8
Resolución de controversias	8
Empresas de familia	9
MODELO PARA UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYME Y EMPRESAS FAMILIARES	11
Introducción del Código: disposiciones generales	13
Directrices del Código	13
Vigencia del Código de Buen Gobierno	13
Derechos de los accionistas	13
De la Asamblea	14
Asamblea Ordinaria	14
Asamblea Extraordinaria	14
Disposiciones generales a las reuniones de la Asamblea de Accionistas	14
Del Directorio	15
Estructura	15
Período	15
Miembros	15
Conformación	16
Sistema de sucesión de ejecutivos	16
Funciones	16
Responsabilidades	17

Compensación de los miembros	17
Reuniones	17
Funciones del auditor	18
Auditorías especializadas	19
Ejecutivo principal	19
Grupos de interés y responsabilidad social	20
Principios generales que rigen las actuaciones de funcionarios y directivos de la compañía	20
Política ambiental	21
Conflictos de interés	22
LECCIONES APRENDIDAS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PyME Y EMPRESAS FAMILIARES	25
Derecho y trato de los accionistas	27
Asamblea de Accionistas	27
Directorio	27
Alta gerencia	28
Información financiera y no financiera	28
Resolución de controversias	28
Empresa familiar	29

Introducción

Este documento contiene la adaptación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares. Estas medidas son el producto de una amplia discusión del tema en la región andina y constituyen una compilación de prácticas destinadas a consultores y a empresas, tendientes a construir un Código de Buen Gobierno para las PyME y empresas familiares, que debe servir como insumo para su implementación.

El proceso de validación, selección y diseño de los lineamientos de Gobierno Corporativo para este tipo de empresas está basado en el intercambio de posiciones entre expertos, consultores, empresas y cámaras del sector privado. A cada una de las prácticas se les definió una necesidad de implementación (conveniente, importante e imprescindible), que sigue la metodología del Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de CAF.

A continuación se presentan las medidas divididas por grupo temático.

Disposiciones generales

Derecho y trato equitativo

Conforme al régimen jurídico, los estatutos sociales de la empresa deberán reconocer adecuadamente los derechos de los accionistas en función a los siguientes aspectos:

Principio de igualdad de voto. Busca la representación proporcional en el proceso de toma de decisiones en la compañía. Mediante éste se busca evitar que algún accionista pueda tener un rol de pivote (voto decisivo) en la decisión, sin asumir proporcionalmente el costo que ésta pudiera tener sobre la empresa.

Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la empresa. Las oportunidades de inversión de una compañía pertenecen a todos sus accionistas. Pueden darse situaciones en las que un grupo de accionistas aproveche su posición privilegiada en el proceso de toma de decisiones de la compañía para apropiarse de un porcentaje mayor de derechos sobre los flujos de caja esperados del nuevo proyecto e incluso, sobre las operaciones de la empresa. Esto puede ocurrir de diversas maneras: i) aumento de capital al que los otros accionistas no concurren por no estar adecuadamente informados, ii) fusión con otra empresa en la cual el accionista controlador tiene una mayor participación, y iii) creación de una filial donde los accionistas controladores tienen una participación importante.

Fomento de la participación y entrega continua de información a los accionistas. Un derecho irrenunciable para los accionistas es conocer acerca del destino de su inversión. Por ello, la administración de la compañía debe proveerse de todos los medios necesarios para permitir un contacto fluido y directo con los accionistas, que incluya a los accionistas minoritarios. Ello no implica que éstos puedan exigir conocer información de carácter confidencial de la compañía que, en caso de ser divulgada, pueda ser utilizada en detrimento de la sociedad.

Quórum y mayorías exigibles. La toma de decisiones en operaciones estratégicas o que impliquen cambios fundamentales en la situación de la compañía debe hacerse con un respaldo amplio de los accionistas de la sociedad, normalmente el establecido por la ley. En el caso de compañías cerradas, los accionistas disidentes tienen pocos mecanismos para protegerse de operaciones que estimen son perjudiciales para ellos. Sin embargo, a los accionistas minoritarios no se les debe prohibir la posibilidad de cuestionar las decisiones de la Asamblea o el Directorio en otros órganos administrativos o judiciales, cuando lo crean conveniente.

Cambio o toma de control por otro grupo. Cuando los accionistas que ejercen control de una empresa obtienen beneficios privados, resulta habitual que busquen formas de impedir que otro inversionista adquiera el dominio de la empresa. Una práctica bastante común en las Sociedades Anónimas es instaurar mecanismos mediante la suscripción de pactos entre accionistas o en los propios estatutos de la empresa para dificultar la adquisición de acciones por parte de terceros que les permita tomar el control de la compañía.

Asamblea General de Accionistas

La Asamblea General de Accionistas es una instancia clave en el proceso de toma de decisiones de la compañía; por lo tanto, debe otorgársele el valor y el reconocimiento en diversos aspectos como:

Función y competencia. Independientemente de lo simple o compleja que pueda ser la estructura de una empresa, sus dueños son todos sus accionistas. Como tales, éstos tienen derecho a tomar todas las decisiones que afectan a la empresa. Sin embargo, en muchos casos, por razones prácticas este derecho es delegado en la administración de la empresa (sus ejecutivos). Por lo anterior, la Asamblea General de Accionistas es la instancia de mayor autoridad de la compañía y los estatutos sociales deben asignarle la competencia debida para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y al interés común de los accionistas. La Asamblea de Accionistas en empresas cerradas puede parecer una simple reunión familiar o de socios, pero siempre debe revestírsele de la importancia y solemnidad que tiene.

Procedimiento en la convocatoria y ejecución de la Asamblea General de Accionistas. La Asamblea de Accionistas es una instancia clave en el proceso de toma de decisiones de la compañía. Por ello, debe ponerse especial cuidado en respetar formalidades que hagan sentir a los accionistas que la administración de la empresa otorga la importancia debida a dicha instancia. Los accionistas deben sentir que acuden a esta reunión con la información suficiente, y que tienen derecho a preguntar y opinar respecto a las decisiones que se están evaluando. La información a discutir en las Asambleas debe ser entregada de forma anticipada a cada uno de los accionistas. Dada la importancia del voto de todos los accionistas, la empresa debe permitir que éstos puedan delegar su voto en quien ellos sientan que puede representarlos adecuadamente. Cuando un porcentaje significativo de la base accionarial de la compañía siente que existen materias que deberían ser discutidas, deben tener la posibilidad de convocar a una Asamblea Extraordinaria para evaluarlas debidamente.

Directorio

El Directorio es el único órgano aprobatorio de las decisiones sobre el futuro de la empresa. En él convergen representantes de la propiedad y miembros de la dirección de la empresa. En este sentido, la función del Directorio es orientar la política de la empresa, controlar las instancias de gestión y servir de enlace entre quienes hacen la gestión y los accionistas. La composición del Directorio debe reflejar un balance entre la representación de la propiedad y las capacidades de sus miembros. Es recomendable que la composición del Directorio refleje la presencia de directores independientes que puedan agregar valor y apoyar la profesionalización de la PyME, además de contribuir a la separación de las funciones de esta instancia de la familia, en caso de funcionar como este tipo de empresa.

Alta gerencia

La alta gerencia debe ser elegida por el Directorio, y siendo o no accionista familiar debe reunir al menos los requisitos acordados y dispuestos por el Directorio. En muchas empresas familiares, algunos o todos los puestos de alta gerencia están reservados estrictamente para miembros de la familia. Esta situación podría afectar negativamente la motivación y el desempeño de ejecutivos no familiares, quienes saben con certeza que, no importa cuán arduamente trabajen, nunca integrarán la alta gerencia de la empresa.

En consecuencia, a muchas empresas familiares les cuesta atraer y retener a ejecutivos calificados fuera de la familia. Es por ello que resulta importante fijar una política de empleo clara y equitativa (tanto para empleados de la familia como empleados externos), la cual hará que sea más fácil para las empresas familiares mantener a sus mejores empleados motivados e interesados en el creci-

miento de la compañía. Dicha política puede ayudar a alinear los incentivos de los empleados con su desempeño, independientemente de si forman parte de la familia o no.

Información financiera y no financiera

La rendición de estados financieros según principios contables adecuados. En las sociedades cerradas la información contable y financiera es muy valiosa pues, en ausencia de una valoración de mercado, constituye la primera aproximación al verdadero valor de la empresa. Los estados financieros deben prepararse de acuerdo a los principios contables, de manera tal que los riesgos asumidos por la compañía queden totalmente identificados sobre la base de criterios de prudencia.

En empresas cerradas que no cuentan con una valoración de mercado, los estados financieros son la principal carta de presentación hacia potenciales inversionistas. Así, la auditoría externa independiente es la primera señal clara de disciplina contable y transparencia informativa. Una adecuada auditoría es importante para los dueños y clave para facilitar el financiamiento por parte de terceros. Es por ello que se requiere que los auditores externos sean de reconocido prestigio y tengan la adecuada independencia frente a la administración de la compañía.

A pesar que la base de inversionistas de una sociedad cerrada tiende a ser pequeña, la preparación de un Informe Anual de Gobierno Corporativo es un importante paso en el proceso de adopción de buenas prácticas. Esta información puede ser incluida en el Informe Anual de la empresa presentada en la Asamblea de Accionistas. En la construcción de este informe, el Directorio de la compañía conocerá en detalle el grado de avance en el cumplimiento de estas medidas, y entenderá a cabalidad la estructura de propiedad y control de la empresa al identificar los potenciales conflictos de interés. La preparación de este informe ayuda a la empresa a detectar sus falencias desde un punto de vista de transparencia y credibilidad, además genera una herramienta útil de la que podrán disponer los mercados financieros y los potenciales inversionistas para evaluar los riesgos de invertir o prestar fondos a la compañía.

Resolución de controversias

La inexistencia de mecanismos ágiles para resolver conflictos internos en el seno de una compañía representa, en general, una preocupación tanto para los accionistas como para una serie de grupos de interés (proveedores, clientes, entidades financieras, entre otros), quienes prefieren relacionarse con empresas cuya estabilidad no esté en permanente entredicho. En este sentido, el arbitraje es una magnífica alternativa a la administración de justicia, la cual en ocasiones ha demostrado ser lenta e ineficaz para la resolución de conflictos en compañías, además de ser onerosa.

Empresas de familia

El protocolo familiar es el documento marco y constituyente que regula las relaciones entre familia, accionistas y empresa. Éste puede ser definido como un acuerdo entre los accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo. Su objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio.

El protocolo familiar puede representar distintos grados de obligatoriedad. Puede tener carácter puramente moral, de pacto entre caballeros, o constituir un verdadero contrato que origina derechos y obligaciones entre las partes. La organización de la empresa familiar es un entramado jurídico complejo, en el que el protocolo familiar como negocio básico y constituyente, integra negocios jurídicos de distinta naturaleza y crea figuras a medida que son utilizadas para construir la sociedad familiar. Entre las figuras se encuentran los estatutos corporativos, el testamento, las capitulaciones matrimoniales, las fundaciones, entre otros.

Resulta recomendable la creación del Consejo Familiar como órgano encargado de ventilar las decisiones familiares y la administración del protocolo, además de resolver los conflictos que puedan surgir. Estos Consejos Familiares no constituyen instancias de decisión, ni administración de las empresas. Asimismo es recomendable promover encuentros de toda la familia anualmente para sensibilizar y compartir información sobre los asuntos discutidos en el Consejo Familiar y en otros asuntos de interés de la familia.

MODELO PARA
UN CÓDIGO DE
BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO
PARA LAS PyME Y
EMPRESAS FAMILIARES



El presente modelo de Código de Gobierno Corporativo recopila la normatividad, las políticas internas y las mejores prácticas en esta materia. El mismo va dirigido a los accionistas de la compañía, a los proveedores de servicios y bienes de la compañía, a los organismos reguladores de control y vigilancia del Estado que tengan competencia sobre su actividad, a sus competidores, a sus administradores, a sus empleados y al público en general.

Este código es una carta de presentación ante los accionistas, el mercado y la propia compañía de los parámetros de ésta, para que en el futuro quienes pretendan invertir o asociarse en la misma, conozcan sus prácticas corporativas, de conducta y de sus administradores.

El objetivo de este código es brindar confianza a través de un manejo íntegro, ético, coordinado, estructurado y con respeto hacia sus grupos de interés, con alta vocación por la responsabilidad social y orientado a los objetivos de eficiencia y rentabilidad empresarial. A continuación un ejemplo de las reglas y políticas recomendables.

Introducción del Código: disposiciones generales

Directrices del Código

Las directrices y los principios bajo los cuales se constituye el presente código son: honestidad, transparencia, competencia, compromiso social y rendición de cuentas a los accionistas y a los grupos de interés.

Vigencia del Código de Buen Gobierno

Establecer la fecha y el Órgano que aprobó el código.

Derechos de los accionistas

Conforme al régimen jurídico, los estatutos sociales y este Código de Buen Gobierno, los accionistas toman decisiones sobre los siguientes aspectos:

Conforme a los estatutos, acuerdos de accionistas y normatividad local

- a. Decidir sobre la repartición de dividendos y beneficios de la compañía.
- b. Revisar y aprobar o improbar los balances de cierre del ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores.
- c. Elegir los miembros del Directorio.
- d. Seleccionar a los auditores previa recomendación del Directorio y del Comité de Auditoría.
- e. Establecer los sistemas de compensación de los miembros del Directorio.
- f. Formular preguntas durante la Asamblea de Accionistas al Auditor, Comités de Directorio y ejecutivo principal.

- g. Acordar la fusión de la compañía, su transformación, la enajenación o el arrendamiento de la empresa social, la disolución anticipada o la prórroga, y cualquier reforma, ampliación o modificación del contrato social
- h. Ordenar las acciones legales que correspondan.
- i. Autorizar la adquisición de acciones.
- j. Autorizar la constitución de compañías filiales o subsidiarias.

De la Asamblea

Asamblea Ordinaria

Convocatoria

La compañía, como un mecanismo para proteger los derechos de sus accionistas, establece que realizará la convocatoria de la siguiente manera:

- a. Conforme a los estatutos, acuerdos de accionistas y normatividad local.
- b. La responsabilidad de la convocatoria está en cabeza del ejecutivo principal y aprobada por el Directorio.

Agenda de la reunión

La agenda es puesta a disposición de los accionistas al momento de realizarse la convocatoria a través de correo certificado o entrega personal. La información anexa a la agenda de la reunión debe ser:

- a. Estados financieros.
- b. Informe del auditor que certifique los estados financieros.
- c. Informe del ejecutivo principal sobre el desempeño de la empresa y un plan de trabajo del nuevo período.
- d. Propuesta de distribución de los dividendos con base en análisis financieros, contables y jurídicos.

Quórum de la Asamblea Ordinaria

Conforme a los estatutos.

Asamblea Extraordinaria

Convocatoria de la Asamblea Extraordinaria

Conforme a los estatutos.

Disposiciones generales a las reuniones de la Asamblea de Accionistas

Mecanismos de representación

Cuando un accionista no pueda asistir a la Asamblea podrá ser representado mediante poder otorgado que podrá hacerse llegar a la compañía vía fax o correo electrónico por otro socio o por un externo. En ningún caso, los administradores o empleados de la compañía podrán representar

acciones distintas de las propias, sustituir los poderes que se les confieran, o votar la aprobación de los estados financieros.

Lugar de la reunión de Asamblea de Accionistas

Conforme a los estatutos.

Del Directorio

Estructura

Conforme a los estatutos la compañía cuenta con un Directorio de 3, 5 ó 7) miembros principales estructurado de la siguiente manera:

Período

El Directorio es elegido para períodos de uno o dos años, reelegibles nuevamente.

Miembros

Directores

Los miembros del Directorio tienen experiencia mínima de tres años en la actividad económica principal o complementaria que desarrolla la compañía, en el campo comercial, técnico finanzas, derecho, administración, o ciencias afines; gozan de buen nombre y reconocimiento por su idoneidad profesional e integridad.

La compañía, cuenta con dos miembros independientes, como un mecanismo para la protección de los derechos de los accionistas y la transparencia en el manejo de su operación. El criterio adoptado por la compañía para considerar como independiente un miembro del Directorio es el siguiente:

- a. No ser representante o familiar de los accionistas hasta en cuarto grado de consanguinidad, primero de afinidad o único civil.
- b. No ser empleado o contratista de la compañía, ni haberlo sido durante los últimos tres años. Asimismo no ser empleado o contratista de los asociados o de sus empresas.
- c. No ser cliente o proveedor de bienes y/o servicios de la compañía, ni de ninguno de sus accionistas.

Nominación de ejecutivos

El procedimiento de contratación del ejecutivo principal requiere de la presentación de un número plural de candidatos ante el Directorio para su nombramiento.

El ejecutivo principal de la compañía es nombrado por el Directorio, de acuerdo a políticas y perfiles de contratación.

El Directorio cuenta con un sistema de evaluación por objetivos de los ejecutivos que se realiza anualmente, cuya información general y consolidada es puesta en conocimiento de los accionistas la Asamblea.

Comité de auditoría (de proceder)

El Directorio de la compañía cuenta con el Comité de Auditoría, el cual funciona bajo su dirección y dependencia. El Comité de Auditoría está compuesto por tres miembros del Directorio que incluye los dos miembros independientes, el auditor y un miembro de la administración que son nombrados por el Directorio. Los miembros del Comité de Auditoría tienen una experiencia mínima de tres años en temas financieros y/o contables. Este comité se reúne bimestralmente y puede ser convocado por parte de cualquiera de sus miembros con una anterioridad mínima de cinco días.

Las funciones del comité de auditoría serán:

- a. Supervisar la integridad de los sistemas contables.
- b. Supervisar el cumplimiento de la ley, los reglamentos y este código, conforme a los reportes que le presente el ejecutivo principal.
- c. Apoyar el trabajo del auditor externo e interno.

Conformación

Presidente

El Presidente del Directorio es el encargado de convocar a las reuniones, establecer el orden del día y enviar la información que resulte pertinente para su desarrollo. Este cargo no será ocupado por la misma persona que detente la calidad de ejecutivo principal (conforme a los estatutos puede tener otros nombres CEO, ejecutivo principal, Presidente Ejecutivo, Director General).

Secretario

El secretario del Directorio es una persona externa a la administración, quien será remunerada conforme a los criterios que establezca el Directorio. Estará encargado en cada reunión de realizar un acta. En ocasiones esta función puede ser ocupada por el consultor jurídico de la empresa. El secretario del Directorio a su vez actuará como secretario de los comités.

Sistema de sucesión de ejecutivos

El Directorio cuenta con perfiles para cada uno de los cargos directivos de la compañía, así como con un sistema de sucesión que permite que el conocimiento de los ejecutivos se preserve. Tanto la elaboración de perfiles, como el sistema de sucesión son evaluados cada dos años.

Funciones

Conforme a los reglamentos.

Responsabilidades

- a. Actuar de buena fe, con juicio independiente, garantizando el derecho y trato equitativo de los accionistas.
- b. No manipular, difundir o utilizar en beneficio propio o ajeno, la información confidencial de uso interno a la que tengan acceso.
- c. Garantizar el cumplimiento de la ley y la aplicación de políticas de buen Gobierno Corporativo adoptadas por la compañía.

Compensación de los miembros

Compensación de miembros principales

El sistema de compensación del Directorio es aprobado por la Asamblea de Accionistas y obedece a un sistema de honorarios fijos por la participación en cada reunión. Todos los miembros del Directorio son remunerados, esto incluye a aquellos que tienen calidad de accionistas.

Reuniones

Conforme a los reglamentos.

Reuniones para verificación de sistemas contables

Cuatrimestralmente el Comité de Auditoría o Directorio se reúne con el contador y el auditor para que ambos realicen una exposición sobre los sistemas contables y la forma en que operan. Este informe consta por escrito –el informe escrito del auditor (conforme a los estatutos puede tener otros nombres comisario, auditor externo)– y será depositado en las oficinas de la compañía y presentado ante su Directorio.

Información a los miembros del Directorio

Cuando existan cambios de los miembros principales del Directorio se realiza una jornada de trabajo entre los miembros entrantes y salientes para hacer el empalme de funciones y los informes de gestión final.

La compañía tiene un compromiso de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas con sus accionistas y con el mercado.

La compañía cuenta con un sistema de identificación electrónico para que los accionistas y demás personas interesadas en su actividad reciban información de ésta en medio magnético, depositen sus correos electrónicos y se les envíe información.

Revelación de información financiera

Los accionistas tendrán a su disposición los documentos, los estados financieros y los informes que se presentarán a consideración de esta instancia en las oficinas de la compañía, conforme al tipo de mecanismo acordado entre ellos.

Los estados financieros incluirán, entre otros, el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo, el estado de cambios en la situación financiera y las notas a los estados financieros.

Los balances y el estado de resultados estarán acompañados de un informe narrativo por parte del Directorio y del ejecutivo principal de la compañía.

Revelación de información no financiera

La compañía revela a sus accionistas información –conforme lo acordado entre ellos– sobre los asuntos relacionados a continuación:

- a. Grandes propósitos organizacionales.
- b. Información eventual no financiera, como nombramiento y remoción de ejecutivos clave, procesos de reorganización empresarial, cambios en la imagen y estrategia corporativa, riesgos no financieros y conflictos de alto impacto, entre otros.
- c. Sistemas de control interno y auditoría.

Funciones del auditor

El auditor tendrá las siguientes funciones:

- a. Cerciorar que las operaciones contables y financieras estén ajustadas a lo establecido en la ley, los estatutos y en el Código de Buen Gobierno.
- b. Reportar a la Asamblea de Accionistas las irregularidades encontradas en el desarrollo y funcionamiento de la compañía.
- c. Colaborar e informar a los órganos de regulación de acuerdo a lo prescrito en el régimen legal.
- d. Convocar a la Asamblea de Accionistas o al Directorio a reuniones extraordinarias para informarlos sobre elementos relevantes encontrados en la compañía y que deben ser informados a dichos entes.
- e. Otorgar garantía sobre los procedimientos de votación de la compañía a los accionistas.
- f. Verificar que los estados financieros reflejen razonablemente la situación financiera de la compañía y el resultado de sus operaciones.
- g. Todas las que establezca la ley o los estatutos sociales.

La auditoría externa vela por la protección de los derechos de los accionistas, actúa de buena fe y con criterio independiente de la administración, los miembros de Directorio y de los accionistas. La persona natural o jurídica que ejerza la auditoría no presta ningún tipo de asesoría o consultoría a la compañía por otro concepto.

El auditor es elegido por la Asamblea de Accionistas anualmente, y no puede ser socio de la compañía, ni estar ligado dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil con los administradores o miembros del Directorio.

Auditorías especializadas

Los asociados pueden elevar una solicitud al Directorio para que autorice auditorías especializadas que versen sobre temas determinados, puntuales y específicos. Estas auditorías correrán a cargo del socio que las solicite y serán realizadas por una firma de reconocida reputación y trayectoria que debe ser previamente aprobada por el Directorio. En ningún caso se extenderá a los documentos que versen sobre secretos industriales o profesionales o información sujeta a reserva bancaria.

Con base en los acuerdos con los accionistas se debe definir el porcentaje mínimo de capital social requerido para solicitar la auditoría especializada. Los accionistas que soliciten este tipo de auditorías —así como la firma que la realice— deben suscribir un acuerdo de confidencialidad que proteja a la compañía, y a los demás accionistas por el uso inadecuado de la información a la cual se tenga acceso. Tales acuerdos de confidencialidad regularán la responsabilidad solidaria de los accionistas e inversionistas solicitantes y del auditor por los perjuicios que se causen, por el incumplimiento de los acuerdos de confidencialidad de la información a la cual se tenga acceso.

Ejecutivo principal

El ejecutivo principal es elegido por el Directorio para períodos de un año, sin perjuicio que la misma, pueda removerlo libremente en cualquier momento. El ejecutivo principal es el representante legal de la compañía. Podrá ser o no accionista familiar y deberá reunir al menos los siguientes requisitos (con base en lo acordado y dispuesto por el Directorio):

- a. Poseer un título profesional y preferiblemente tener un título de postgrado en el área de las ciencias económicas y administrativas o equivalente, otorgado por una universidad del país o del exterior de reconocida competencia académica.
- b. Tener una experiencia mínima de cinco años en cargos de responsabilidad gerencial dentro o fuera de la compañía además de contar con un excelente desempeño en su hoja de vida que se refleje en los resultados económicos y financieros logrados en anteriores actividades.
- c. Poseer como características principales comportamiento ético, comprobado liderazgo, excelentes relaciones interpersonales y alto sentido de compromiso con el cumplimiento de este convenio.

Responsabilidades

Conforme a los reglamentos.

Grupos de interés y responsabilidad social

El adecuado manejo de las relaciones que la compañía maneje con sus accionistas, y éstos con el Directorio, ejecutivo principal y demás directivos, así como con sus empleados, proveedores, clientes, autoridades y comunidad, entre otros, garantizan el buen funcionamiento de la empresa.

En la compañía cada una de las relaciones con los grupos de personas o entes vinculados compañía ésta cuenta con una filosofía y unos lineamientos generales dictados por el Directorio de manejo y coordinación, con el fin de otorgarles plenas garantías y una adecuada protección de sus derechos.

Los objetivos del manejo de cada grupo de interés son:

- a. Reconocer y asegurar sus derechos.
- b. Fomentar una activa participación y cooperación para la creación de valor.
- c. Desarrollar mecanismos de mejoras de desempeño que los involucren.
- d. Compartir la información relevante para los temas en los que éstos participan, según la normatividad y las leyes vigentes.
- e. Buscar el mutuo beneficio entre las partes y garantizar que se encuentren enmarcadas dentro de la debida transparencia y formalidad que éstas ameritan.

Principios generales que rigen las actuaciones de funcionarios y directivos de la compañía

Los funcionarios y directivos de la compañía tienen en cuenta en todas sus actuaciones, en relación con los grupos de interés, los siguientes principios:

Relaciones con los clientes

El compromiso con la satisfacción de los clientes se deberá reflejar en el respeto de sus derechos y en la búsqueda de soluciones que atiendan a sus intereses. Los funcionarios expresarán con claridad las condiciones de las operaciones, de tal forma que sea posible que conozcan los productos y servicios, así como las obligaciones recíprocas que se generan en toda actividad comercial.

Todo aspecto de la relación de un cliente es absolutamente confidencial. Cualquier divulgación de información debe ser de acuerdo con los mejores intereses del cliente y de la compañía.

Las solicitudes, las reclamaciones y los requerimientos deberán ser atendidos de manera oportuna y precisa, conforme a la ley y a los contratos respectivos.

Relaciones con autoridades

Las relaciones de la compañía con el gobierno y con las entidades gubernamentales y demás auto-

tidades públicas se manejarán dentro del marco de la ley y bajo estrictas normas de ética, que sigan los principios establecidos en el Código de Gobierno Corporativo.

Relaciones en el trabajo

Las relaciones de los funcionarios en el ambiente de trabajo deben enmarcarse por la cortesía y el respeto. Los funcionarios deben buscar que predomine el espíritu de colaboración, el trabajo en equipo, la lealtad, así como cada uno de los valores empresariales que den estricto cumplimiento a las normas señaladas por el reglamento interno de trabajo. Igualmente se obliga a los empleados a respetar a sus compañeros de trabajo así como a sus familias, y a no promover grupos religiosos o de participación política dentro de la compañía.

Relación con proveedores

La elección y contratación de proveedores siempre debe estar fundamentada en criterios técnicos, profesionales, éticos y en las necesidades de la compañía. Para ello deben ser conducidas por medio de procesos determinados, como el conocimiento y la evaluación del proveedor y cotización de precios entre otros, que garanticen la mejor relación costo/beneficio.

Con los proveedores se busca establecer relaciones de beneficio mutuo basadas en la calidad, la eficiencia, el respeto, la búsqueda constante del bien común y las mejores condiciones para ambas partes. Sólo en los casos de empate en las propuestas presentadas por los proveedores se dará preferencia a los proveedores previamente vinculados con la empresa.

Relaciones con la comunidad

La compañía hace un aporte a la comunidad en general, reflejado en una actuación empresarial con principios éticos y en estricta atención a las normas legales.

La compañía está comprometida a participar en asuntos gremiales, sectoriales y regionales; a velar por la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde desarrolla sus actividades; a proteger el medio ambiente y a participar en obras y actividades de beneficio común.

Política ambiental

La compañía proporciona una administración ambiental sana y ayuda a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente. Para ello adopta mecanismos de educación y promoción de la gestión ambiental, entre empleados, proveedores y contratistas, y en la comunidad donde opera la empresa. El ejecutivo principal de la compañía exhorta a todo el personal a cumplir fielmente esta política, haciéndola parte de la cultura y valores de la empresa en el quehacer diario.

Conflictos de interés

Se entiende por conflictos de interés, la situación en la cual un ejecutivo, un director, un administrador o un funcionario de la compañía, deba tomar una decisión o realizar u omitir una acción en razón de sus funciones, tenga la opción de escoger entre el interés de la compañía o de sus accionistas, funcionarios, clientes, proveedores, y su interés propio o el de un tercero, de forma tal que escogiendo uno de estos dos últimos se beneficiaría patrimonial o extra patrimonialmente para sí o para el tercero, desconociendo un deber ético, legal, contractual o estatutario y obteniendo un provecho que de otra forma no recibiría.

A continuación se enumera, a modo enunciativo, algunas situaciones que pueden generar conflicto de interés:

- a. Adquisición o contratación por parte de la compañía de activos fijos a ejecutivos, directivos, administradores o empleados de ésta, que participen en el análisis o toma de la decisión respectiva, o a quien tenga la calidad de cónyuges, compañeros permanentes o parientes hasta dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil de aquellos. En todo caso existirá conflicto de interés si el negocio se realiza en condiciones sustancialmente diferentes a las del mercado.
- b. Operaciones que se realicen en condiciones más favorables que las del mercado para el respectivo, administrador o funcionario, y que contenga los elementos de la definición de conflicto de interés establecida en estos estatutos y de conformidad con los parámetros establecidos en este código.

Procedimientos para el manejo y resolución de conflictos de interés

Todos los miembros del Directorio, ejecutivos y funcionarios que se encuentren frente a un conflicto de interés, o consideren que pueden encontrarse frente a uno, deben ponerlo en conocimiento del Directorio. Ante toda situación que presente duda en relación con la posible existencia de un conflicto de interés, el miembro del Directorio, ejecutivo o funcionario estará obligado a proceder como si éste existiera.

El miembro del Directorio, ejecutivo o funcionario tendrá en el Directorio la posibilidad de exponer sus argumentos y apreciaciones sobre la situación que origina el conflicto de interés.

Cuando se trate de conflictos de interés de los miembros del Directorio, la persona afectada con el conflicto se abstendrá de participar en la discusión y decisión del asunto que genere la situación de conflicto. En estos casos, el Directorio deliberará y decidirá con los cuatro miembros restantes.

En caso que la decisión no pueda adoptarse por consenso y las posiciones estén divididas entre los miembros del Directorio, asociados y los miembros del Directorio externos, prevalecerá el criterio de los miembros externos.

En el evento en que la decisión no pueda adoptarse por consenso y las posiciones estén divididas entre un miembro del Directorio asociado y uno externo, contra la posición un miembro del Directorio asociado y el otro externo, el Presidente del Directorio solicitará al ente que realiza la vigilancia y supervisión la designación de un funcionario para que estudie la situación y escoja una de las dos posiciones expuestas.

Las consideraciones hechas por el Directorio y las decisiones que éste adopte en la materia constarán en el acta y deberán ser suscritas por todos los participantes del Directorio.

Toda diferencia o conflicto que surja con motivo de la celebración, interpretación, ejecución y cumplimiento de este Código de Buen Gobierno y/o de sus relaciones como accionistas se someterá a arbitramento en derecho (con base en los acuerdos con accionistas) como última instancia. El Directorio es el organismo encargado de velar por el cumplimiento y divulgación de las disposiciones contenidas en el presente código.

La compañía adopta los mecanismos necesarios para dar a conocer a la comunidad en general, así como al mercado y a los accionistas, la existencia y contenido del presente código.

Este Código de Gobierno Corporativo sólo podrá ser modificado por la Asamblea de Accionistas, después de haber sido sometida a discusión y aprobación del Directorio. Las modificaciones podrán ser propuestas por la administración o por cualquiera de los miembros del Directorio.

LECCIONES APRENDIDAS
SOBRE GOBIERNO
CORPORATIVO
EN LAS PyME Y
EMPRESAS FAMILIARES



En esta sección se refleja las generalizaciones basadas en la experiencia de CAF y sus aliados en la evaluación del nivel de desarrollo de Gobierno Corporativo en las PyME y en las empresas familiares en la región andina.

Derecho y trato de los accionistas

En general, los accionistas y directores tienen conocimiento y comprensión de los estatutos de la empresa.

Existe la necesidad del establecimiento formal de cláusulas explícitas que reflejen el derecho del accionista minoritario a sumarse a la venta de las acciones del mayoritario (tag along rights), o el derecho del accionista mayoritario que plantee la enajenación de su participación de forzar al minoritario a la venta de sus acciones (drag along rights) ya que estas cláusulas fomentan el derecho a la no dilución de la participación en el capital de la empresa.

Existe la necesidad del establecimiento formal de mecanismos de información a todos los accionistas de las condiciones de operaciones extraordinarias.

Asamblea de Accionistas

Resulta recomendable incorporar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo con respecto a los accionistas en el documento constitutivo.

Debe desarrollarse un manual-reglamento que rija sobre las prácticas de la Asamblea General de Accionistas Ordinaria y Extraordinaria en el marco de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Conviene revisar, definir y documentar las funciones, los roles y las responsabilidades de los accionistas.

Las Asambleas de Accionistas deben ejercer sus funciones en cuanto a la elección y aprobación de la gestión del Directorio y demás de su competencia.

Directorio

Resulta imprescindible el desarrollo e implementación de medidas sobre las facultades indelegables de la Junta Directiva, respecto a sus atribuciones y sus funciones en el Directorio.

Deben formalizarse las reuniones de la Junta Directiva.

Establecer los procedimientos de selección, evaluación y compensación en el Directorio.

Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.

Formular políticas sobre la disposición de los activos estratégicos de la compañía, así como las grandes operaciones societarias, que incluyen la gestión de los conflictos de interés entre accionistas, antes de ser sometido a la autorización de la Asamblea General.

Alta gerencia

Formalizar las funciones, los deberes y los derechos de los cargos de alta gerencia en un documento que permita controlar su actuación y dejar por escrito el compromiso de ambas partes (directores y ejecutivos).

Desarrollar una filosofía de actuación para la alta gerencia que refleje los valores de la organización: honestidad, respeto, transparencia, entre otros.

Desarrollar la formación cruzada de los directivos actuales y estructurar, paulatinamente, la estructura organizativa con actores tácticos que puedan asumir funciones estratégicas.

Definir e implementar el plan de sucesión del control.

Información financiera y no financiera

Generar como modelo de gestión la emisión de informes periódicos que incluyan las acciones más importantes tomadas, los datos de la operación y el avance de los proyectos ocurridos durante el período.

Reglamentar los procesos de contratación de auditorías externas y la implementación de auditorías internas bajo un esquema normativo de la empresa en pro de la transparencia de la información financiera, todo ello con el apoyo del Comité de Auditoría.

Incluir en el Informe Anual los avances sobre los cambios en materia de Gobierno Corporativo.

Desarrollar políticas que contribuyan al desarrollo sostenible de la empresa, mediante prácticas de responsabilidad social empresarial.

Reforzar la figura del comisario.

Resolución de controversias

Esta área presenta prácticamente todo por desarrollar. El tema resulta estratégico en las operaciones y en el desarrollo balanceado de las empresas. Una adecuada previsión mediante procedi-

mientos sobre el tema, evita la implantación de soluciones coyunturales debido a circunstancias de controversias particulares, además crea las condiciones marco para la resolución de conflictos con los grupos de interés de la empresa, principalmente, cuando éstos están representados por empresas del mismo grupo familiar.

En este sentido, es necesario implementar un comité para mediar en las controversias que se presenten, además de desarrollar los criterios para su atención y formalizar las políticas y procedimientos que la empresa requiere explorar. Resulta oportuno documentar los mecanismos ágiles que permitan resolver conflictos generales y particulares en la empresa. Asimismo, debe incluirse en los estatutos una cláusula de arbitraje que permita resolver rápidamente las controversias que así lo permitan.

Empresa familiar

Resulta altamente recomendable establecer procedimientos documentados sobre las relaciones e interacciones de la familia y la empresa. El establecimiento de un protocolo de familia, así como la documentación de los procesos que definan, entre otros, la contratación de integrantes de la familia en la empresa, acceso a recursos financieros y resolución de los conflictos de interés que pudiesen presentarse entre los miembros de la familia y la empresa.

Establecer políticas sobre provisión de créditos a miembros de la familia y/o del grupo controlante.

Establecer políticas sobre la inclusión de gastos no operacionales por parte de funcionarios de la empresa a las cuentas de la compañía.

Promover la creación del Consejo Familiar y de las Reuniones Anuales de la Familia para generar un ambiente de mayor confianza e intercambio de información.

