

# ABC

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



**SUPERINTENDENCIA  
DE SOCIEDADES**



**Confecámaras**  
Red de Cámaras de Comercio



**Cámara  
de Comercio  
de Bogotá**

**#SOYEMPRESARIO**

# ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

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

# ¿Para qué sirve esta Guía?

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



## ¿Quiénes participaron en su elaboración y con qué objetivo?

---

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

## ¿Cómo beneficia a las empresas?

---

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

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



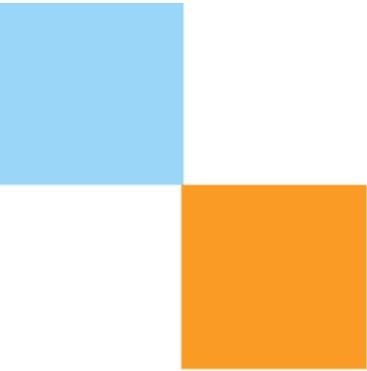
## ¿Cuál es la estructura de esta guía?

---

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

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





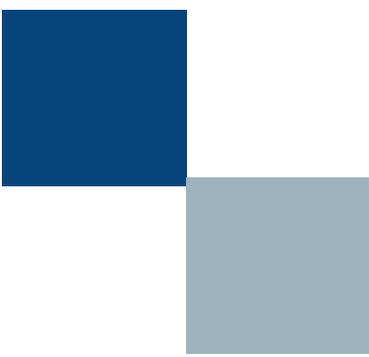
## Principios para el buen Gobierno Corporativo:

- Crear una **identidad empresarial** mediante la definición de un propósito claro y valores organizacionales, que orienten los intereses de la empresa para que se mantenga vigente en el tiempo, sea más competitiva y productiva.
- Contar con una **estructura sólida** para la toma de decisiones. La definición y diferenciación entre los órganos de propiedad, dirección, administración y control son instrumentos adecuados para **la interacción fluida y eficiente**, y, además, facilitan la sincronización de los procesos y actuaciones para la implementación, cumplimiento y **monitoreo de la estrategia** general de la organización.
- Comprometerse con el estricto **respeto** y cumplimiento por las normas externas e internas, promoviendo la **transparencia** y ética en las actuaciones de los colaboradores y demás grupos de interés.



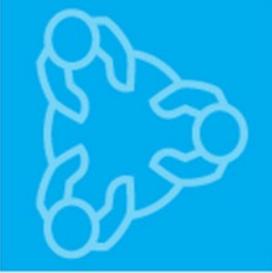
## Interacciones entre los propietarios y el ejercicio efectivo de los derechos de los asociados

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



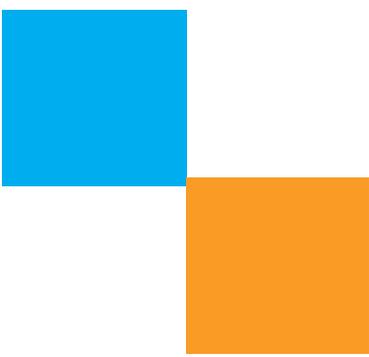
## Recomendaciones:

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



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

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



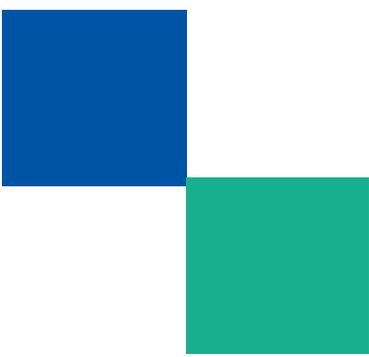
## Recomendaciones:

- La empresa debería contar con un espacio formal, tipo junta directiva o instancia equivalente, para definir su direccionamiento estratégico, orientar la gestión y articular los elementos empresariales, financieros y de riesgos.
- La junta directiva o instancia equivalente es el máximo órgano de dirección y su principal responsabilidad es el direccionamiento estratégico de la empresa y su seguimiento.
- La junta directiva o instancia equivalente debería contar con un reglamento que incorpore los acuerdos internos y procedimentales para el cumplimiento de sus funciones y acatamiento de sus órdenes.
- La empresa debería entregar información oportuna y de calidad a la junta directiva o instancia equivalente.



## La gerencia y la interacción con la junta directiva

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



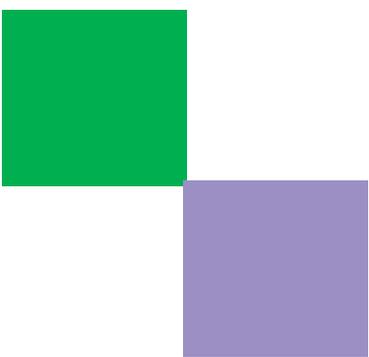
## Recomendaciones:

- La empresa debería contar con lineamientos para definir y elegir un equipo gerencial adecuado que materialice la estrategia de la organización y conduzca operativamente los negocios sociales.
- El equipo gerencial debería evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas.
- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deberían revisar periódicamente el modelo de negocio, buscando asegurar su capacidad de adaptación conforme con una lógica de innovación y sostenibilidad.
- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deberían definir un plan estratégico que responda a sus objetivos de mediano y largo plazo y hacerle seguimiento periódico.



## Revelación de información, la rendición de cuentas y transparencia

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



## Recomendaciones:

- La empresa debería adoptar estrategias desde las instancias de dirección y control hacia todos los niveles de la organización, enfocadas en asegurar la capacidad de gestionar el conocimiento de la información y garantizar sobre esta un gobierno efectivo.
- La empresa debería identificar y categorizar a sus grupos de interés para definir estrategias que le permitan un adecuado relacionamiento y la revelación de información.
- La empresa debería definir reglas, mecanismos y responsables para facilitar el relacionamiento y la entrega de información oportuna y completa a sus grupos de interés.
- La empresa debería adoptar mecanismos formales de rendición de cuentas, de forma tal que fortalezca el trabajo en equipo, la confianza con sus grupos de interés y su **Gobierno Corporativo**.



## Arquitectura de control y administración de riesgos

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



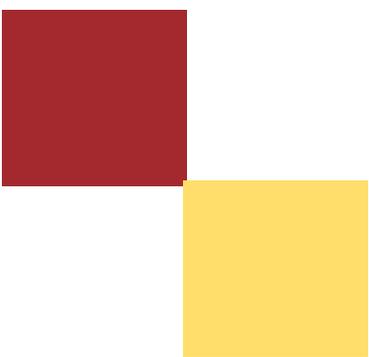
## Recomendaciones:

- El sistema de control de la empresa debería fundamentarse en el principio de autocontrol y en un modelo que integre a todos los actores para fortalecer la cultura de cumplimiento en las actuaciones empresariales.
- La empresa debería identificar los riesgos a los que está expuesta periódicamente para establecer un mapa integral de los mismos.
- La empresa debería definir un plan de contingencia y continuidad del negocio que incluya una gestión adecuada de crisis.
- En la empresa debería existir una interacción fluida, oportuna y efectiva entre el equipo gerencial y la junta directiva o la instancia equivalente en materia de control de riesgos.



## Integración de elementos de sostenibilidad, en la toma de decisiones

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



## Recomendaciones:

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