



¿Qué es Gobierno Corporativo?



CÁMARA COLOMBIANA
DE LA INFRAESTRUCTURA

En este momento, usted puede estar pensando en algunas de estas opciones:

- No me aplica por la naturaleza jurídica de mi empresa.

- No me aplica porque sólo es un conjunto de estándares para grandes empresas.

- No me aplica porque mi empresa no es familiar.

- Siento miedo de pensar que tengo que ceder el control de mi empresa.

- Es muy difícil implementar un esquema de gobierno corporativo en mi empresa.



- Nadie conoce mejor que yo la empresa que fundé.

- Nada podría salir mal porque mi empresa ya tiene implementado un esquema de gobierno y estamos adheridos a los compromisos nacionales e internacionales.

- Nada podría salir mal porque llevo toda la vida en este negocio.

- Desde que la empresa dé utilidades, no me interesa hacer cambios internos ni saber lo que piensa la gente que trabaja conmigo.

Entonces, ¿qué es el Gobierno Corporativo?

Empecemos por hacernos algunas preguntas claves:

¿Qué más quisiera saber yo de mi empresa?

¿Cómo ven los grupos de interés a mi empresa?

¿Cómo pueden confiar en mi empresa mis empleados, clientes y financiadores?

¿Mi empresa está funcionando apropiadamente?

¿Los canales de comunicación y los puntos de control son adecuados en mi empresa?

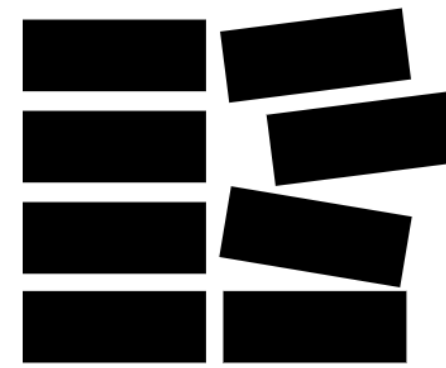
¿Qué podría salir mal en los negocios y los proyectos de mi empresa?

¿Cómo cambian las empresas?

Rompiendo paradigmas...

Piense por un momento en lo siguiente:

- El Gobierno Corporativo es para todas las empresas, sin importar su tamaño, estructura o tipo societario.
- Pensar en cómo hace negocios y cómo implementa proyectos mi empresa es definitivo.
- Prima el interés de la empresa sobre los intereses de todos los actores que intervienen en la misma.
- Saber cómo se toman las decisiones en mi empresa e implementar controles es fundamental.



- Todas las empresas necesitan, tanto un buen gobierno, como una buena administración.
- El gobierno corporativo de las empresas siempre se puede mejorar.
- Todas las empresas deben ser sostenibles a largo plazo para las futuras generaciones.
- Existe una nueva forma de hacer negocios, que es importante que el sector de la infraestructura apropie.

Fuente: Experiencias del contacto de la CCI con empresas y entidades del sector y experiencias compartidas en el Taller de Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas de la IFC, 26 y 27 de abril de 2018.

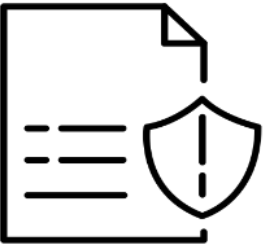
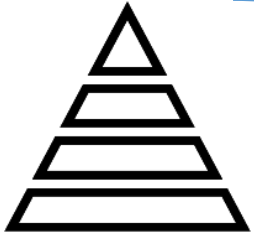
El Gobierno Corporativo es:

El conjunto de estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas, que busca mejorar su desempeño e incrementar su acceso al capital externo, para así contribuir al desarrollo económico sostenible.

Por tanto...

Se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas.

El Gobierno Corporativo comprende el estudio de:

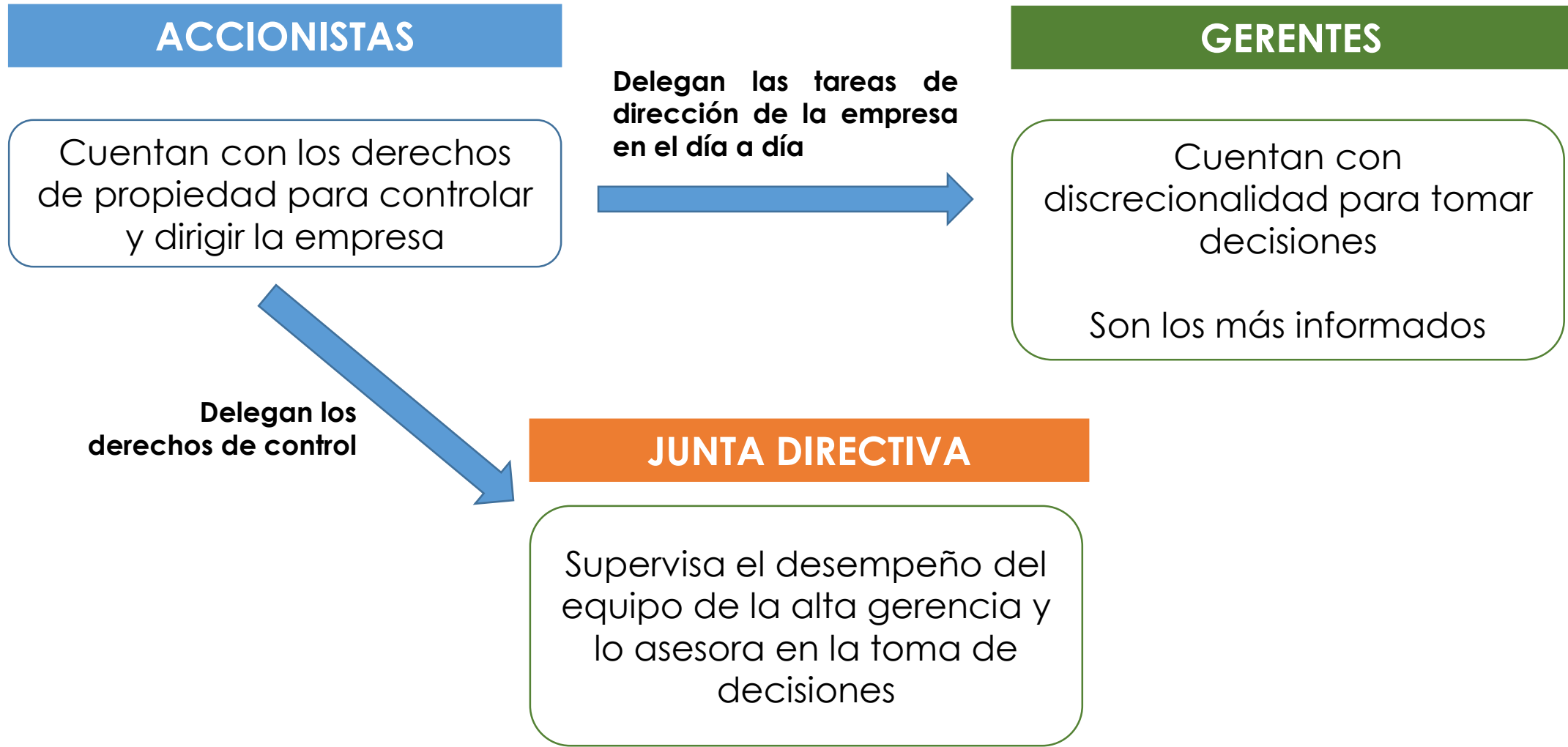


Algunos de los temas que abarca:

- Las asambleas generales de accionistas
- Las juntas directivas
- Las diferentes estructuras de propiedad y accionistas controlantes
- Los esquemas de compensación de la alta gerencia
- Las prácticas de transparencia y revelación de información
- La protección legal que se ofrece al país para los inversionistas y diferentes grupos de interés
- El control de la gestión de la administración

Fuente: Trujillo Dávila, M., Guzmán Vásquez, A., & Prada Ramírez, F. (2015). Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-.

La estructura principal de Gobierno Corporativo de una empresa comprende:



El Gobierno Corporativo aplica para todas las empresas:

Las empresas pueden ser:

EMPRESAS LISTADAS EN BOLSA

- La dispersión de la propiedad es importante.
- No cuentan con accionistas mayoritarios controlantes.
- Gran cantidad de individuos y personas jurídicas son accionistas minoritarios de la empresa.

EMPRESAS DE CAPITAL CERRADO

- Pueden tener un único accionista o un accionista mayoritario.
- Por tanto, presentan incentivos para supervisar directamente la actividad de la gerencia.

¿Qué son las prácticas de Gobierno Corporativo?



“Las prácticas de gobierno corporativo son cruciales para el buen desempeño y sostenibilidad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, naturaleza jurídica, sector empresarial y demás características específicas”





Durana, Verónica (P.19).

Algunos ejemplos de buenas prácticas:

- ★ Juntas directivas con dinámicas efectivas, eficientes y responsables, que además cuentan con cierto grado de independencia.
- ★ Trato equitativo para los accionistas sin importar su capacidad de control.
- ★ Transparencia en la información que se provee a los grupos de interés.
- ★ Control de los riesgos reales o potenciales que pueden afectar negativamente la empresa.
- ★ Resolución de conflictos idónea.

¿Cuáles son los beneficios de implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo?

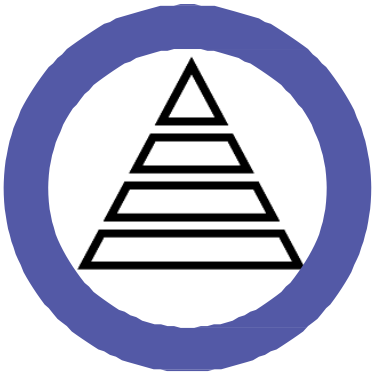


-  Hacen que se mejore la **gestión** de las empresas y el **desempeño** de las mismas.
-  Hacen que se genere **confianza entre los inversionistas**, que se logra a partir de la transparencia en la información que revelan las empresas.
-  Ayudan a **reducir el riesgo de pérdida** al que se exponen **todos los actores económicos** relacionados con la empresa.
-  Hacen **sostenibles** a las empresas en el largo plazo, lo cual puede repercutir en **beneficios para la economía** en general y, por ende, en el **impacto positivo sobre millones de personas** que ni siquiera están relacionadas con la empresa o el sector.

Fuentes: Durana Ángel, V. (2017). Introducción. En M. Trujillo Dávila, & A. Guzmán Vásquez, *Emisores de Valores & Gobierno Corporativo. Un análisis a las encuestas de Código País 2007 - 2014*. (pág. 188). Bogotá: CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Trujillo, M., & Guzmán, A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Bogotá: CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Los cuatro pilares de Gobierno Corporativo de una empresa:



**MÁXIMO
ÓRGANO SOCIAL**



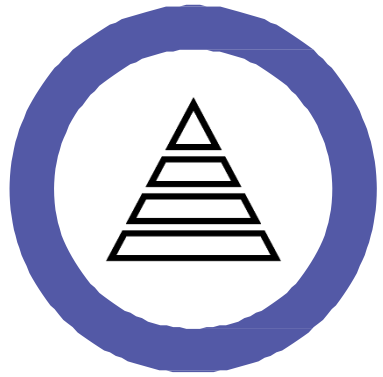
ADMINISTRADORES



**CONTROL DE LA
GESTIÓN**



TRANSPARENCIA



MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL (MOS)

“Se refiere al máximo órgano de decisión de una sociedad, constituido por los socios o accionistas, como las Juntas de Socios o Asamblea General de Accionistas”

Fuente: Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras (2009). Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Pág. 102.



ADMINISTRADORES

Son:

- Los miembros de juntas o consejos directivos
- Quienes de acuerdo con la ley ejerzan o detenten funciones de administración
- El Representante Legal
- El Liquidador
- El Factor



ADMINISTRADORES

JUNTA DIRECTIVA

“Es el órgano colegiado e intermedio entre la junta de socios o asamblea de accionistas y el órgano de gestión de la compañía.”

Principales funciones:

- Orientación de los negocios
- Adopción de políticas operativas y financieras
- Estrategias frente a la competencia

Los miembros de junta principales pueden ser:

- Internos
- Externos
- Externos independientes



CONTROL DE LA GESTIÓN

“Una adecuada estructura de gobierno corporativo parte del supuesto de una evaluación al interior de los distintos órganos que conforman el sistema de gobierno corporativo. El grado de evaluación que se ejerce al interior de las entidades depende de cuatro elementos principales:

- (i) la fijación de políticas, metas y orientación estratégica de la entidad
- (ii) la asignación de responsables de su ejecución
- (iii) el seguimiento y evaluación de su cumplimiento
- (iv) la adopción de mecanismos correctivos.

La falta de coordinación e implementación de mecanismos de evaluación y seguimiento en el desarrollo de las actividades de cada órgano de gobierno incrementa el riesgo a que está expuesta la entidad.”



TRANSPARENCIA

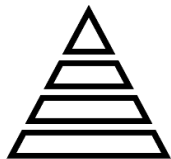
“La **revelación** de **información** es un importante elemento de gobierno corporativo, pues genera disciplina de mercado que refuerza los controles externos a los que están sometidas las entidades vigiladas.

Esta revelación incrementa la transparencia frente al funcionamiento de la sociedad lo cual promueve la toma de decisiones informadas y permite el ejercicio adecuado de los derechos de los accionistas minoritarios, consumidores financieros, acreedores e inversionistas.

Estas decisiones informadas generan un mayor control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo. Todo esto crea incentivos para que las entidades actúen de forma prudente en el manejo de sus riesgos (...)”



“En Colombia el Gobierno Corporativo es fuerte, pero debe seguir evolucionando y se debe lograr un mayor entendimiento de su importancia y el valor agregado que genera para las empresas y para la economía en general.”



Fuente: Superintendencia de Sociedades (2016). Código País. Informe 2016. P.3.

**¡LLEGÓ EL MOMENTO DEL SECTOR
DE LA INFRAESTRUCTURA!**