

# Guía rápida de Buen Gobierno Corporativo para el sector avícola colombiano



**FENAVI**

**Fecha:** diciembre de 2021

## ¿Qué es el gobierno corporativo?

**Es la manera en que se guía el desarrollo de una organización**, mediante reglas claras y acciones planeadas. Es un proceso organizacional evolutivo en el que las estructuras de mando, la cultura empresarial, las políticas, los procesos y los riesgos cambian para adaptarse a los retos de la organización, del contexto y a las variaciones en su propósito.

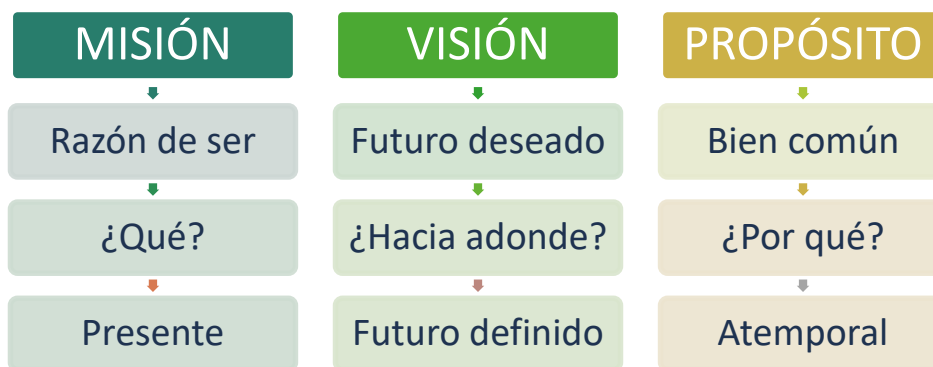
***No se trata de esperar a ser grandes para formalizar el gobierno corporativo, se trata de formalizar el gobierno corporativo para ser grandes.***

### *Alguna regulación aplicable al gobierno corporativo en Colombia*

- Código de Comercio.
- Ley 222 de 1995 mediante la cual se especifica el régimen de sociedades.
- Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas.
- Ley 1901 de 2018 por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC).

## Paso 1: Definir el propósito y los objetivos estratégicos

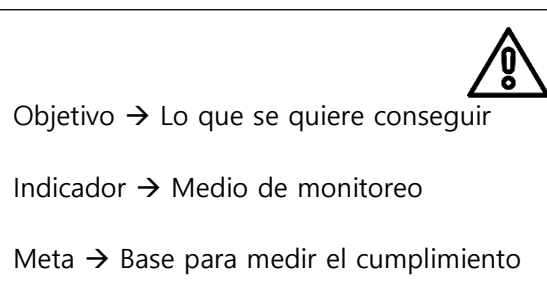
Se debe comenzar por la definición de un propósito y unos objetivos estratégicos concretos, debido a que la principal razón de implementar un marco de gobierno dentro de una organización, es justamente velar por su cumplimiento.



La **estrategia** se puede entender como el conjunto de acciones que la organización lleva a cabo para lograr sus **objetivos estratégicos** a corto, mediano y largo plazo.

## Paso 2: Establecer un sistema para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Para que a través del Gobierno Corporativo se pueda velar por el logro del propósito y la estrategia de la organización, es necesario establecer un modelo estructurado de gestión por indicadores, que permitirá monitorear el estado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización.



## Paso 3. Formular políticas, procesos clave y cultura organizacional

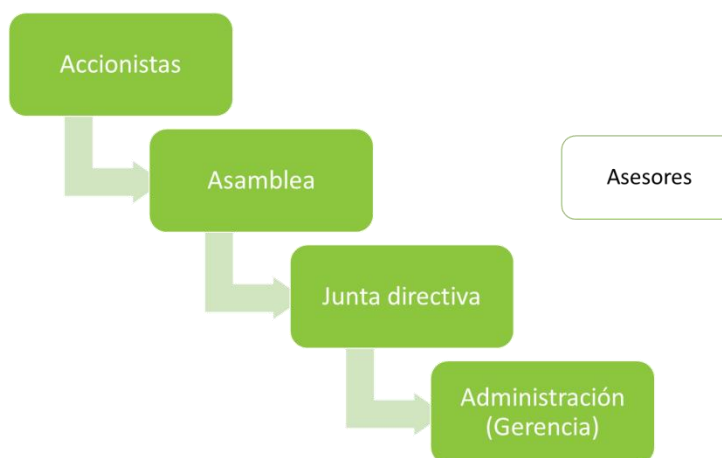
Las **políticas** son documentos que contienen directrices organizacionales, están dictadas y firmadas por el más alto nivel jerárquico de la empresa (por ejemplo, Gerencia General) y deben ser divulgadas a quienes deben aplicarlas asegurando su comprensión.

De otra parte, la gestión por **procesos** permite estandarizar la manera en que realizan las actividades dentro de la organización. Es importante que la empresa los caracterice identificando su misión, entradas, salidas, actividades y cargos relacionados.

Finalmente se debe definir los principios y valores que van a reflejar la **cultura** de la organización y establecer mecanismos para que permeen todas las áreas y personas que pertenecen a la misma.

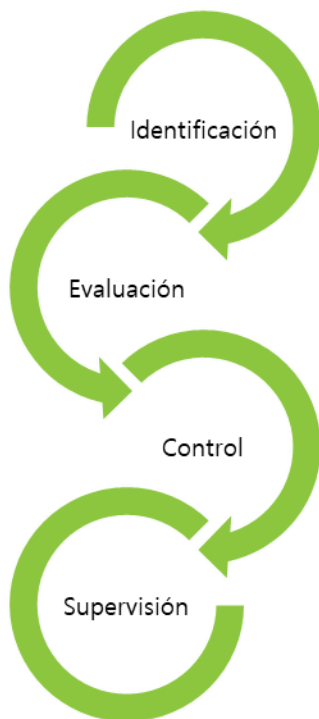
### Paso 4: Conformar la estructura de toma de decisiones

Uno de los elementos fundamentales en la estructura de gobierno corporativo de toda organización radica en la forma en que se toman las decisiones, es decir, en su estructura de mando. Para cada instancia deben definirse funciones y límites.



### Paso 5. Gestionar riesgos

El siguiente paso está en abordar un enfoque preventivo frente al riesgo.



**Riesgo:** Efecto que tiene la incertidumbre en el logro de los objetivos; esta incertidumbre está dada por factores e influencias tanto internas como externas (Icontec Internacional) (NTC ISO 31000)

**Gestión del riesgo:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo (ISO 31000)

## Paso 6: Divulgar información a las partes interesadas

Toda buena decisión requiere de información clara y oportuna. Para que socios y accionistas puedan dedicarse a lo que mejor saben hacer, sea dentro o fuera de la organización, debe existir un mecanismo de reporte de resultados transparente y oportuno.

La divulgación de información es una obligación de la administración a la junta directiva y de la junta directiva a las personas Accionistas. Esto también es conocido como la rendición de cuentas.



Anteriormente la información que esperaba conocer un accionista era información financiera, sin embargo, cada día hay una mayor tendencia al reporte de información no financiera, entre esta la relacionada con el desempeño ambiental y social de la empresa, o lo que se conoce como la triple cuenta (rendición de cuentas del desempeño económico, social y ambiental).

## Paso 7. Prepararse para relevos en la administración y la propiedad de la sociedad

Factores que determinan el relevo

- Alguna persona socia no desea continuar en la sociedad.
- La alta dirección no puede continuar ejerciendo su rol.
- La propiedad de la persona socia es heredada.
- Personas externas ingresan a la sociedad.

Los estatutos de la sociedad son el documento que formaliza la relación entre las personas socias, es requisito para el registro de la sociedad ante la Cámara de Comercio y puede servir como canal para establecer ciertas condiciones especiales de las personas accionistas.

En el momento en que se crean, cuando las cosas marchan bien, en el que hay que pensar con objetividad y contemplar todos los riesgos y conflictos que pueden suceder, y prever cómo se deben abordar.

Toda empresa está en riesgo de perder a la cabeza que está a cargo de la administración, por edad, interés, retiro voluntario, despido, entre otras, por lo tanto, toda empresa debe contemplar la materialización de esta situación.

---

### Consejos para un plan de sucesión:

- Definir las competencias que se requieren en la posición a suceder, que pueden diferir de las competencias que actualmente tiene la alta dirección.
- Identificar personas candidatas. Pueden ser familiares, empleadas o personas externas a la organización.
- Seleccionar a la persona que más se adapte a la necesidad y que tengan la intención de ocupar el cargo.
- Evaluar qué debe desarrollarse en esta persona para alcanzar la competencia requerida.
- Definir e implementar un plan de acción para lograr llevar a esta persona al nivel requerido.

**“La prueba final de la grandeza de un fundador o cabeza de la empresa, es cuán bien escoge a su sucesor y cuán bien puede mantenerse a un lado, dejando que aquél maneje la empresa” Peter Ducker**

## Empresas de Familia

Las empresas de familia están influenciadas en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares lo cual presenta retos importantes a abordar. Para minimizar los riesgos derivados de las desventajas y potencializar las ventajas de este tipo de empresas, se pueden utilizar algunas herramientas como el Protocolo de Familia o los Concejos de Familia en los que se debe contemplar:

- ✓ Participación y transferencia accionaria familiar.
- ✓ Empleo familiar dentro de la organización o como proveedores o contratistas.
- ✓ Distribución de dividendos entre familiares.
- ✓ Nombramiento de directores de la familia.
- ✓ Resolución de conflictos.
- ✓ Esquemas de protección patrimonial.
- ✓ Derechos de los accionistas.
- ✓ Funcionamiento de la asamblea y/o consejo de familia.
- ✓ Funcionamiento y condiciones especiales para la participación de los miembros de la familia en la junta.
- ✓ Mecanismos de relacionamiento con los grupos de interés.
- ✓ Manejo de conflictos de interés tanto a nivel familiar, como a nivel general en la organización.

### *Roles en las empresas de familia*

- Colaborador(a): cuando la persona únicamente trabaja en la empresa, pero no tienen propiedad sobre la misma, ni ejerce ningún cargo directivo.
- Accionista: la persona tiene propiedad sobre la empresa (acciones), pero no ejerce un cargo en la dirección o la administración, ni trabaja en la compañía.
- Directivo(a): la persona puede tener un rol relacionado con la dirección, por ejemplo, al ser miembro de la junta directiva o la gerencia, sin tener acciones.



Para mayor profundidad en cada uno de los puntos presentados en esta guía rápida, el Programa de Sostenibilidad construyó un Manual de Buen Gobierno Corporativo para el sector Avícola al cual puede acceder [XXX](#)