



IGCP

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

GUÍA DE

BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO MEDIANAS EMPRESAS Y EMPRESAS FAMILIARES

FEBRERO 2025

www.igc-panama.org

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO – PANAMÁ

Por favor cite esta publicación de la siguiente manera:

IGCP 2025 Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Medianas Empresas y Empresas Familiares. www.igc-panama.org

El material de esta obra está protegido por derechos intelectuales (copyright). Copiar y/o transmitir esta obra en parte o en su totalidad podría constituir una violación de la ley aplicable. El IGCP alienta la disseminación de esta publicación y por la presente otorga permiso al usuario de esta obra para copiar partes de ella para su uso personal y no comercial, sin ningún derecho a revender, redistribuir o crear obras derivadas de ella. Toda otra copia o uso de esta obra requiere el permiso expreso del IGCP por escrito.

CRÉDITOS

JUNTA DIRECTIVA

Marta Cristina Lasso–	Presidente
Marisol Sierra –	Vicepresidente
Temístocles Rosas –	Tesorero
Justin Lahitte –	Secretario
Luis Müller –	Fiscal
Geasmine Quesada –	Subtesorera
Jorge Luis Real-	Subsecretario

DIRECTORA ADJUNTA A PRESIDENCIA

Eloína de Díaz Del Castillo

COMITÉ DE GUÍAS

Irvin A. Halman –	Presidente
Marcelo Deschamps D’Alvarenga –	Miembro
Marisol Sierra –	Miembro

AGRADECIMIENTOS

Se agradece el trabajo realizado por los integrantes del **Comité de Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo** quienes estuvieron a cargo de la revisión y desarrollo de la Guía en esta versión para medianas empresas y empresas familiares.

El resultado de esta edición es resultado de una revisión crítica y cuidadosa del anterior documento publicado por el IGCP en el 2010 en conjunto con la revisión de las mejores prácticas de diversos organismos internacionales especializados, como la OCDE, y de países referentes en la materia, orientada a la creación de una serie de guías para atender las distintas categorías de organizaciones, que reúna los principios orientadores y prácticas de Gobierno Corporativo actualizados a la realidad y a los estándares de hoy día, como referente para las empresas.

CONTENIDO

I.	ANTECEDENTES	9
II.	IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	13
III.	PRINCIPIOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	16
	1. Integridad.....	17
	2. Transparencia.....	17
	3. Equidad	17
	4. Responsabilidad (Accountability)	17
	5. Sostenibilidad.....	18
IV.	DERECHOS DE LOS PROPIETARIOS.....	19
	1. Principio de paridad bajo el concepto de "una acción = un voto"	20
	2. Acuerdo de Accionistas establecido	20
	3. Registro de accionistas disponible	20
	4. Mecanismo de solución de conflictos y controversias entre accionistas ..	20
	5. Mecanismos equitativos en la adquisición de control	21
V.	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	22
	1. Facultades de la Asamblea de Accionistas establecidas.....	23
	2. Notificación oportuna por canales apropiados	23
	3. Cumplimiento de reuniones ordinarias	24
	4. Claridad en la Agenda u Orden del Día.....	24
	5. Proveer información relacionada a la Asamblea de Accionistas	24
	6. Reglas establecidas sobre poderes de representación	25
	7. Conducción apropiada, equitativa y transparente de la Asamblea	25
	a. Capacidad para introducir temas en la Agenda	25
	8. Se facilitan consultas de los accionistas.....	26
	a. Cumplimiento de la política divulgación de información y de resultados....	26
	b. Disponibilidad de Estatutos, Reglamentos, códigos, acuerdos y actas.....	26
VI.	JUNTA DIRECTIVA.....	28
	1. Claridad en la responsabilidad de los directores	29
	2. Reglamento de la Junta Directiva establecido	29
	3. Perfil establecido para los directores	29
	4. Conformación eficaz de la Junta Directiva	30
	5. Cantidad óptima de miembros.....	30
	6. Duración del cargo de director reglamentada	31

7. Clases de miembros de la Junta Directiva definida	31
8. Inclusión de directores independientes	32
9. Eliminación de los directores suplentes.....	33
10. Enfoque de las atribuciones de la Junta Directiva evidenciado	33
11. Adecuada inducción de nuevos directores.....	34
12. Remuneración adecuada de directores y dignatarios	34
13. Claridad en responsabilidades y roles de los dignatarios.....	35
a. Presidente de la Empresa.....	35
b. El Secretario de la Empresa	36
c. El Tesorero de la Empresa	36
14. Realización de reuniones y buena conducción de la Junta Directiva.....	36
a. Documentación y preparación anticipada para las Reuniones	38
b. Cumplimiento con la asistencia	38
c. Posturas y conducta esperadas de la Junta Directiva	38
d. Practicidad de las Actas de las reuniones de la Junta Directiva.....	39
e. Confidencialidad y transparencia de la información	39
15. Consideraciones sobre asesores externos.....	40
VII. COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA	42
1. Comités de asesoría a la Junta Directiva	43
2. Composición de los comités de la Junta Directiva	43
3. Cualificaciones y compromiso con los comités.....	43
4. Consideraciones sobre asesores externos.....	44
VIII. GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN O ALTA GERENCIA.....	46
1. El proceso de nombramiento	47
2. Evaluación anual de la Alta Gerencia.....	47
3. La política de remuneración y de beneficios	48
4. Informe Anual presentado por el Gerente General	49
5. Plan de Sucesión.....	49
IX. ARQUITECTURA DE CONTROL.....	50
1. Ambiente de Control:.....	51
2. Gestión de Riesgos	52
3. Sistema de Control Interno	53
4. Labor de Auditoría Externa	54
5. Controles financieros.....	55
6. Funciones con respecto a Auditores Externos	55
7. Funciones con respecto a Auditores Internos (si hubiere).....	56
X. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	57

1. Estructura establecida para el manejo de las relaciones	58
2. Disponibilidad y compromiso con el Protocolo Familiar	58
3. Asamblea Familiar.....	60
4. Consejo Familiar.....	61
5. Junta Directiva de la Empresa Familiar	62
XI. CÓDIGOS DE ÉTICA Y DE CONDUCTA	65
1. Conflictos de interés de índole personal:.....	66
2. Transacciones entre partes relacionadas.....	66
3. Conflicto de interés por actividad.....	67
4. Prevención de riesgos reputacionales	68
5. Rendición de cuentas.....	68
6. Manejo apropiado de información privilegiada, confidencial o personal.....	69
7. Guía en cuanto a aceptación de regalos obsequios y donaciones.....	69
8. Protección del medioambiente.....	69
9. Manejo apropiado de los recursos de la organización	69
10. Participación en actividades políticas y de proselitismo.....	70
11. Seguridad laboral	70
12. Medidas disciplinarias	70
13. Mecanismos establecidos para prevenir y administrar conflictos de interés ..	70
14. Atención de conflictos de interés de índole personal	70
15. Tratamiento de información relevante	71
16. Difusión inicial, comunicación y revisión del Código de Ética y de Conducta	71
XII. ATENCIÓN A LOS PRINCIPIOS AMBIENTALES, SOCIALES Y GOBERNANZA..	72
XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Gobierno Corporativo - Panamá (IGCP), como organización sin fines de lucro, dedicado exclusivamente a la promoción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Panamá, contribuye con esta Guía como un instrumento que aporta hacia el desarrollo de la inversión y la confianza que debe prevalecer en el ámbito empresarial para su crecimiento sostenido.

El Gobierno Corporativo en una empresa, es el conjunto de principios, normas, conductas, estructuras y procesos por medio del cual las organizaciones son dirigidas y monitoreadas, con el objetivo de generar valor para la organización, para sus accionistas y para la sociedad a la cual pertenece. Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo buscan alinear las relaciones entre los accionistas, la junta directiva y la gerencia de la empresa para el logro de sus objetivos societarios.

Esta Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo dirigida a empresas medianas y familiares, es un valioso instrumento de consulta y referencia para los empresarios, así como para sus asesores, cuyo objetivo es el de promover las mejores prácticas sobre gobernanza en las empresas a fin de generar valor y sostenibilidad, tanto para las empresas y sus accionistas, como para sus inversionistas y demás partes interesadas.

I. ANTECEDENTES

Un buen Gobierno Corporativo logra alinear las decisiones tomadas dentro de la empresa con los objetivos de ésta y de sus propietarios; lleva a la empresa hacia la sostenibilidad, resiliencia o supervivencia a largo plazo; y, genera valor de manera continua para sus propietarios y para otras partes interesadas.

En la adopción de las buenas prácticas se mantienen los principios fundamentales de transparencia, equidad, responsabilidad personal, responsabilidad corporativa y sostenibilidad con lo que se armonizan las relaciones entre los diferentes actores para proteger a la empresa, a los inversionistas y de modo proactivo a todas las partes interesadas.

Uno de los pilares del Gobierno Corporativo es que los propietarios cuenten con una amplia comprensión de la estructura y mecanismos que hacen eficaz la ejecución de las buenas prácticas dentro de la empresa.

Por la variedad de categorías, actividades y sectores en los que participan las empresas, en especial aquellas empresas que están reguladas, y en atención a las características que les son propias, se debe establecer cuales prácticas son aplicables y el nivel de rigurosidad que debe implementarse según la normativa establecida por sus reguladores en caso de haberlos.

Las recomendaciones contenidas en el presente documento pueden adoptarse paulatinamente según la normativa aplicable, relevancia, evolución, dimensión y complejidad de la empresa.

Se esperaría que la empresa, a través de su más alta dirección, incorpore las mejores prácticas correspondientes a su sector, manteniéndose al corriente de los principios aplicables de buen Gobierno Corporativo.

Las empresas pueden utilizar esta Guía como fuente de buenas prácticas para el diseño y seguimiento de su estructura de Gobierno Corporativo con el fin de medir sus avances con base a este referente y poder comunicarlo a sus accionistas.

El Gobierno Corporativo ha evolucionado en los últimos años, expandiendo su enfoque de optimización de valor económico exclusivo para los accionistas hacia el objetivo de generación de valor para los accionistas, colaboradores, consumidores y las demás partes interesadas, incluyendo la sociedad en general. Esa perspectiva contemporánea, que incluye también un mayor control de riesgos, reconoce la interdependencia entre las organizaciones y las realidades económicas, sociales y ambientales en las cuales están inmersas. Contar con un modelo de Gobierno

Corporativo bien estructurado es una fortaleza para la empresa al momento de tomar decisiones cruciales.

Marco conceptual del Gobierno Corporativo

Para sobrevivir y crecer, todos los negocios deben ser adecuadamente gobernados. Las medianas empresas y familiares se diferencian de las organizaciones más grandes en sus estructuras operativas. Para que un marco de gobierno corporativo sea eficaz para las pequeñas y medianas empresas, debe tomarse en cuenta su dimensión, así como los distintos roles que tienen los integrantes de la empresa, incluyendo sus accionistas y familiares.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo contribuyen al éxito en el logro de la visión de las partes interesadas sobre el negocio, el establecimiento con suficiente claridad y compromiso de la visión, valores, misión, objetivos empresariales y responsabilidad social corporativa; y la ejecución de su plan estratégico, para lo cual se definen las funciones y separación de roles con rendición de cuentas para cada uno de los ejes estratégicos, operativos, de supervisión y de resolución de conflictos, todo lo cual es clave para la sostenibilidad y reputación de la empresa en el tiempo.

Los componentes del Gobierno Corporativo se fundamentan en lo siguiente:

1. Atención a sus destinatarios, que comprende los accionistas, consumidores, Alta Gerencia y todas las partes interesadas
2. Cultura organizacional de transparencia, equidad y mejoramiento continuo en el actuar
3. Alineación y comunicación organizacional interna y externa
4. Desarrollo y seguimiento en los mecanismos y sistemas de control Interno
5. Atención de la comunidad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con modelos de negocio que se adecuen a principios de responsabilidad ambiental, social y de gobernanza, conocidos como ASG.

Este conjunto de componentes y reglas que se establezcan a través de los documentos societarios y de la empresa aseguran el buen funcionamiento que sostiene a las empresas, lo cual les permite alcanzar sus objetivos estratégicos con responsabilidad hacia la corporación y atención de los riesgos existentes.

Es imperante fomentar, en conjunto y con respaldo a la Alta Gerencia, los estándares éticos y de integridad, que deben permear dentro de la cultura organizacional a todos los niveles para el logro de los objetivos de la empresa.

Igualmente, según el giro de cada negocio, se deben establecer parámetros de control según el apetito de riesgo establecido por los accionistas y la Junta Directiva, acorde al tamaño de la empresa en el sector en que se encuentre. Estos deben revisarse con la periodicidad que corresponda, para definir los límites y procedimientos razonables para el control y atención de riesgos, adoptando las medidas necesarias para la identificación, medición, vigilancia y control de estos.

II. IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En las empresas familiares y medianas, desde el momento en el que se empiezan a implantar los principios del gobierno corporativo, el beneficio percibido es inmediato, aunque, en ocasiones, es un camino extenso en su implementación completa porque es necesario cambiar rutinas, y cambiar dinámicas de trabajo, que durante mucho tiempo se han convertido en hábitos.

La implementación del Gobierno Corporativo en una empresa inicia, según su complejidad y nivel de madurez en sistemas de gobernanza, fijándose unos objetivos tales que contemplen lo siguiente:

1. Establecer una estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa
2. Definir una estrategia de gobernanza acorde con las misiones, valores y visión de la empresa;
3. Identificar oportunidades y riesgos a tener en cuenta;
4. Utilizar los recursos de forma sostenible
5. Respetar los intereses de los grupos de interés y tener en cuenta sus puntos de vista en la dirección de las estrategias y acciones a tomar
6. Evaluar el nivel de consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios.

Los beneficios de incorporar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo son evidentes: una visión de las metas a largo plazo, una gestión eficaz de los riesgos, un control responsable de la empresa y una sinergia entre los distintos grupos de interés que crea valor. Para lograrlo, se debe:

1. Establecer una estructura de Gobierno Corporativo efectiva
2. Reflejar la estructura de Gobierno Corporativo en el manual organizacional
3. Incorporar principios fundamentales de Gobierno Corporativo en un reglamento
4. Establecer un Código de Ética y un Código de conducta que incluya políticas sobre partes relacionadas
5. Formalizar políticas y divulgación de información pública
6. Considerar actividades de Responsabilidad Social Empresarial RSE
7. Preparar un plan de sucesión del Gerente General y de la Alta Gerencia, el cual puede requerir de apoyo externo según el tamaño y complejidad de la empresa
8. Celebrar mínimo una vez al año la Asamblea de Accionistas
9. Definir responsabilidades claras de la Asamblea de Accionistas

10. Establecer las funciones y lineamientos de la Junta Directiva, conformando una Junta Directiva con perfiles diversos y que sea efectiva en sus deliberaciones
11. Establecer comités de apoyo a la Junta Directiva según sea apropiado
12. Considerar incorporar directores independientes Gestionar adecuadamente las situaciones de conflicto de interés y riesgos reputacionales

III. PRINCIPIOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Los principios de Gobierno Corporativo permean en todas las prácticas de esta Guía y aportan a la interpretación y aplicación, buscando orientar y dar soluciones a situaciones específicas. Los principios son aplicables a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, cimentando un pilar para el desarrollo de un buen gobierno corporativo. Los principios básicos de esta Guía son:

1. Integridad

Es practicar y promover la mejora continua de la cultura ética en la organización, tener coherencia entre el discurso y la acción preservando la lealtad a la organización y evitando decisiones influenciadas por conflictos de interés, manteniendo la coherencia entre el discurso, la acción y preservando la lealtad a la organización y el cuidado con las partes interesadas, con la empresa en general y con el medio ambiente

2. Transparencia

Además de la obligación de informar a los propietarios sobre el desempeño de la empresa el deber de rendir cuentas sobre la utilización de los recursos de la empresa, es poner a disposición de todas las partes interesadas, informaciones verdaderas, coherentes claras y relevantes, independientemente de que las mismas sean positivas o negativas.

Los administradores deben buscar información sobre sus objetivos y expectativas a corto, mediano y largo plazo. La buena comunicación interna y externa, particularmente cuando es espontánea, franca y oportuna, conduce a un clima de confianza. Esta comunicación no debe limitarse al desempeño económico-financiero, sino que debe incluir los demás factores ambiental, social y de gobierno. que dictan el curso de la empresa en sus esfuerzos por crear valor para los accionistas y todas las partes interesadas.

3. Equidad

Es el trato justo y equitativo de todos los accionistas y demás partes interesadas de la empresa (órganos de administración, personal, proveedores), tomando en cuenta sus derechos, deberes, necesidades, intereses y expectativas como individuos o de forma colectiva. La Equidad presupone un enfoque diferenciado conforme a las relaciones y demandas de cada parte interesada con la organización, motivada por el sentido de justicia, respeto diversidad, inclusión, pluralismo e igualdad de derechos y oportunidades, elemento fundamental en su éxito futuro.

4. Responsabilidad (Accountability)

Comprende desempeñar sus funciones con diligencia, independencia y con el fin de generar valor sostenible a largo plazo, asumiendo la responsabilidad por las consecuencias de sus actos y omisiones. Además, rendir cuentas de su actuación de modo claro, conciso oportuno, comprensible, consciente de que sus decisiones pueden no solo responsabilizarlos individualmente, sino impactar a la organización, sus partes interesadas y el medio ambiente.

Los directores y dignatarios deberán velar por la perpetuidad de la organización adaptando una visión de crecimiento y viabilidad de largo plazo. Deberán, por lo tanto, incorporar en la definición de las estrategias y actividades de la empresa consideraciones de orden social y colectivo como la creación de riqueza, de oportunidades y de fuentes de trabajo, y la contribución al bienestar y al desarrollo comunitario.

5. Sostenibilidad

Consiste en velar por la viabilidad económica-financiera de la organización, reducir las externalidades negativas de sus negocios y operaciones, y aumentar las positivas tomando en cuenta, en su modelo de negocios, los diversos capitales (financiero, intelectual, humano social, natural, reputacional) a corto, mediano y largo plazo. En esa perspectiva, comprender que las organizaciones actúan en una relación de interdependencia con los ecosistemas social, económico y ambiental, fortaleciendo su protagonismo y sus responsabilidades frente a la empresa.

IV. DERECHOS DE LOS PROPIETARIOS

1. Principio de paridad bajo el concepto de "una acción = un voto"

El voto es el instrumento de participación política por medio del cual el accionista debe poder expresar su interés social en la empresa.

Todos los accionistas comunes deberán tener derecho a voto de acuerdo con su participación en el capital de la empresa, independientemente del tipo de acción que posean.

Este principio busca la representación proporcional en el proceso de toma de decisiones en la empresa, evitando que algún accionista pueda tener un voto decisivo, sin asumir proporcionalmente el costo que ésta pudiera tener sobre la empresa.

2. Acuerdo de Accionistas establecido

El Acuerdo de Accionistas es un instrumento importante para formalizar la comprensión entre un grupo de accionistas acerca de temas de relevancia o sensibles, como el ejercicio del derecho al voto y poder de control. Conviene destacar que el interés de la empresa no debe ser puesto en riesgo por los acuerdos entre accionistas.

Los acuerdos entre accionistas deberán ser documentados formalmente y deben estar disponibles y accesibles a todos los accionistas, además de prever mecanismos para la resolución de situaciones de conflictos de intereses.

3. Registro de accionistas disponible

El Registro de todos los accionistas, con la indicación de las respectivas cantidades de acciones, restricciones, cuotas y demás valores de emisión de la empresa debe estar actualizado y a disposición para cualquiera de los accionistas que lo solicite, bajo el compromiso de confidencialidad y de uso restringido para las cuestiones de la Asamblea. Todos los derechos políticos y económicos deben manejarse con la debida transparencia.

4. Mecanismo de solución de conflictos y controversias entre accionistas

Los conflictos entre accionistas, inversionistas, administradores y entre estos y la empresa deben, preferiblemente, resolverse mediante la negociación entre las partes.

5. Mecanismos equitativos en la adquisición de control

Las transacciones que resultan en la alienación o en la adquisición del control societario requieren atención de los accionistas.

Los accionistas deben tener tiempo suficiente para decidir de manera fundamentada, reflexionada e independiente sobre la oferta, recibiendo oportuna y equitativamente todas las informaciones necesarias, incluyendo la manifestación de la Junta Directiva de la empresa objeto de la oferta.

Independientemente de la forma jurídica y de los términos y condiciones negociados para la transacción que le de origen a la transferencia de control, todos los accionistas deben ser tratados de modo justo y equitativo, siéndoles extendidas las mismas condiciones ofertadas al socio mayoritario, cuando sea aplicable.

V. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

1. Facultades de la Asamblea de Accionistas establecidas

La Asamblea de Accionistas es el órgano máximo de decisión colegiada de la empresa, y sus resoluciones obligan a todos los accionistas, siempre que no violen derechos adquiridos, en cuyo caso deberá contarse con el consentimiento de dichos accionistas. Los Estatutos deben atribuir con claridad las funciones fundamentales, exclusivas e indelegables, de gobierno de la empresa la competencia para adoptar toda clase de acuerdos y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los Estatutos y el interés común de los accionistas. Por lo general las facultades de la Asamblea son las siguientes, algunas de las cuales están establecidas por Ley.

- a. Aumentar o disminuir el capital
- b. Reformar el documento de constitución de la empresa
- c. Nombramiento o separación de los miembros de la Junta Directiva
- d. Deliberar sobre la gestión de la Junta Directiva, sus integrantes y la política de remuneración de los directores
- e. Nombramiento de los auditores externos y deliberar sobre los Estados Financieros Auditados de la empresa
- f. Establecer o modificar la política de distribución de dividendos
- g. Decidir sobre la venta, transformación, fusión, escisión, incorporación, cesión, disolución, cambio de jurisdicción, transformación de su naturaleza jurídica o liquidación de la empresa
- h. Cambiar el giro de actividad de la empresa cuando represente un valor significativo de los ingresos brutos
- i. Autorizar al representante para solicitar la quiebra de la empresa o el inicio de un proceso de administración por intervención judicial o de un convenio preventivo o de cualquier otro procedimiento similar;
- j. Vender los activos de la empresa o una parte significativa de ella, lo cual conlleva establecer los términos y condiciones de la transacción

2. Notificación oportuna por canales apropiados

La Asamblea de Accionistas en empresas medianas y familiares puede parecer una simple reunión familiar o de socios, pero siempre debe revestírsele de la importancia y solemnidad requerida.

La empresa debe celebrar al menos anualmente una Asamblea General de Accionistas, asambleas ordinarias o extraordinarias, según sea requerido, en las que se apruebe, como mínimo: la recepción de informe de la Alta Gerencia y aprobar las mismas; presentar cuentas sobre las finanzas de la empresa y aprobar sus Estados Financieros; aprobar el pago de dividendos; aprobar el nombramiento de directores y nombrar a los auditores externos, entre otros aspectos.

Las Asambleas de Accionistas deberán notificarse por los canales más apropiados para los accionistas, con el fin de asegurar la máxima difusión y publicidad de la convocatoria, incluyendo medios de comunicación cuando así lo requieran los Estatutos.

Es conveniente establecer un Reglamento que contemple todas aquellas materias que atañen a la Asamblea de Accionistas.

Siguiendo las prácticas modernas, debe considerarse la notificación de las citaciones por medios tecnológicos, siempre que permita la confirmación de la recepción de la comunicación por todos los accionistas.

Ante la falta de quórum para celebrar la Asamblea de Accionistas, debe evitarse la práctica de celebrar la asamblea de manera inmediata; no obstante, es conveniente establecer el mecanismo para una segunda convocatoria y el procedimiento para que se dé el caso de falta de quorum en dicha convocatoria.

3. Cumplimiento de reuniones ordinarias

La Asamblea de Accionistas anual se deberá celebrar dentro del plazo fijado en los Estatutos, que no debería exceder los tres primeros meses del año siguiente al del cierre del ejercicio fiscal. Le corresponde a la Junta Directiva planificar el calendario de reuniones ordinarias que se requieran para el uso más eficiente del tiempo de los accionistas y mantenerlos debidamente informados de los asuntos de la empresa.

Las asambleas extraordinarias deben limitarse exclusivamente para cuando sean requeridas sobre decisiones fundamentales o que sean llamadas según lo contemplen los Estatutos.

4. Claridad en la Agenda u Orden del Día

El Orden del Día debe ser lo más preciso posible sobre los temas a tratar, incluyendo las propuestas de acuerdos específicos. Evitar que los temas de trascendencia se oculten o enmascaren bajo menciones imprecisas, genéricas, demasiado generales o amplias.

5. Proveer información relacionada a la Asamblea de Accionistas

La documentación e información necesaria para que los accionistas deliberen sobre los temas pertinentes debe quedar a disposición con adecuada anticipación como son el Acta de la reunión anterior, los Estados Financieros y cualquiera otra información relevante sobre las propuestas que requieran ser analizadas previamente y para una adecuada deliberación durante la

Asamblea.

La información puede ser enviada con la convocatoria o con suficiente antelación a la Asamblea, o tenerla disponible para consulta, indicando en la convocatoria la forma y el lugar en que se pondrá a disposición de los accionistas. Las presentaciones durante la Asamblea deben ser lo suficientemente sucintas y comprensibles para los asistentes con relación a los temas que están siendo tratados

6. Reglas establecidas sobre poderes de representación

Proveer a los accionistas un modelo estándar de carta de representación o poder, en el que se incluya la Agenda de la reunión y las propuestas de acuerdos que serán sometidas a la consideración de los accionistas durante la Asamblea, el momento en que el poder debe ser presentado y las formalidades requeridas para que sea válido. Así mismo y de forma visible, cuando se haga representar por un tercero, es conveniente fomentar que el accionista exprese el sentido de su voto para cada una de las respectivas propuestas que se considerarán en Agenda y el que no se delegue poderes en blanco a miembros de la Junta Directiva.

Para los efectos de transparencia, es recomendable que el Secretario de la Asamblea, durante la verificación del quórum, informe sobre la cantidad de acciones representadas mediante poder, así como la cantidad de poderes que han sido otorgados a miembros de la Junta Directiva o miembros de la Alta Gerencia, y los porcentajes que dichos poderes representan respecto de la totalidad de las acciones emitidas y en circulación.

7. Conducción apropiada, equitativa y transparente de la Asamblea de Accionistas

El Presidente, con el apoyo del Secretario, conducirá la Asamblea de manera eficaz, respetando íntegramente el Orden del Día y procurando el mejor interés de los accionistas, incluyendo grupos minoritarios, siguiendo los procedimientos establecidos en los Estatutos y la buena conducción de las reuniones.

a. Capacidad para introducir temas en la Agenda

La Asamblea debe estimular y propiciar mecanismos reglamentados para recibir propuestas de parte de los accionistas sobre temas de interés de la empresa que deban ser considerados por dicho órgano durante las reuniones ordinarias. Se estima que nuevas propuestas que se formulen durante la reunión puedan ser consideradas y votadas luego de haber sido secundadas.

b. Reglas establecidas sobre el quorum y la votación.

Las reglas de votación deben estar claramente definidas en los Estatutos y no podrán ser alteradas sin una enmienda a los mismos que esté debidamente aprobada. Las votaciones para enmiendas a los Estatutos también deberán estar reglamentadas.

La adopción válida de acuerdos requiere que éstos se tomen con el respaldo de la mayoría simple, salvo aquellos casos en que los Estatutos y/o Acuerdos de Accionistas estipulen un mayor porcentaje de votación.

Se debe establecer un mecanismo para que aquellos accionistas que no puedan asistir a la Asamblea ejerzan su voto previo sobre propuestas específicas o a través de un representante elegido por ellos, quien ejercerá el derecho a voto.

8. Se facilitan consultas de los accionistas

La empresa deberá establecer los canales adecuados para facilitar la comunicación con los accionistas, a través de los cuales éstos puedan dirigirse a la misma para requerir información o para plantear cuestiones de interés del accionista ante la empresa o a sus afiliadas.

a. Cumplimiento de la política divulgación de información y de resultados

Desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, el enfoque sobre el derecho a la información debe ser que aquella que resulte relevante o pertinente sobre el estado de la empresa o para la toma de decisiones se le provea a los accionistas y no que estos tengan que solicitarla. Para ello, las empresas en general deben hacer uso de los medios digitales para entregar la documentación pertinente a los accionistas.

El principio de transparencia informativa debe impregnar todas las relaciones de la empresa con sus accionistas, de modo que el ejercicio del derecho de información sólo podrá ser restringido, matizado o modulado por razones justificadas en razones de confidencialidad, razonabilidad o irrelevancia de la información que se solicite.

b. Disponibilidad de Estatutos, Reglamentos, códigos, acuerdos y actas

Todo accionista o su apoderado especial debe tener acceso oportuno a la documentación societaria que regula su gobernanza corporativa y las buenas prácticas, así como la constancia de las deliberaciones y decisiones tomadas, que en el caso de los borradores de acta se

recomienda levantar dentro de los quince días calendarios subsiguientes a la fecha de la Asamblea de Accionistas.

La celebración, prórroga o modificación de acuerdos suscritos entre accionistas con el fin de completar, concretar o modificar, en sus relaciones internas, deberían de ser comunicados con carácter inmediato a la propia empresa, al menos mediante una síntesis de su contenido.

Normas de acceso a información sobre el negocio

Es a través de un adecuado nivel de revelación de información que los accionistas, inversores y terceros interesados podrán realizar un control activo de la empresa, así como, para el caso de los accionistas, ejercer sus derechos de manera informada.

La transparencia es una herramienta que, en distintos grados, deben utilizar todo tipo de empresas, reduciendo las posibilidades de que los directores y miembros de la Alta Gerencia puedan apropiarse de forma indebida de beneficios tangibles derivados de ventajas informativas a costa o en detrimento de los accionistas.

Las empresas deben establecer los medios para facilitar el ejercicio del derecho de información de todos los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea de Accionistas y durante el desarrollo de la misma, facilitándoles el acceso a la información y la posibilidad de solicitar información adicional o aclaraciones, teniendo siempre en consideración que la información debe ser completa, correcta y transmitida a todos los accionistas por igual y con tiempo suficiente para su análisis.

Por lo general, los accionistas podrán formular las preguntas y solicitar el examen de documentos que tengan por conveniente en relación con la gestión y las actividades de la empresa.

La Junta Directiva, con el apoyo de la Alta Gerencia, deberá examinar las cuestiones, sugerencias y comentarios de los accionistas y, siempre que sea posible, ya sea individualmente o de forma agrupada, y contestarán directamente por escrito al accionista a la mayor brevedad, sin que puedan dejar de hacerlo por carecer de información o documentación que deberían tener disponible.

VI. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es el órgano principal de administración y conducción de los negocios de la empresa, así como de ejecución de las decisiones que se adoptan en la Asamblea de Accionistas, por lo que constituye el elemento central y fundamental del buen Gobierno Corporativo, y representa su esencia. En ella deben concentrarse todos los esfuerzos de transparencia, ecuanimidad, eficiencia y profesionalismo, para ejemplo de todos los colaboradores de la empresa. El desempeño de éstos siempre será reflejo del órgano que dirige la empresa.

Independientemente del tipo de empresa, o de que se trate de empresas abiertas o cerradas, toda empresa debe tener una Junta Directiva cuyos miembros sean elegidos por los accionistas.

1. Claridad en la responsabilidad de los directores

Los directores tienen un deber fiduciario para con los accionistas y demás actores interesados en la empresa, por lo que los miembros de la Junta Directiva actuarán y tomarán sus decisiones de manera consciente e informada; de buena fe; con imparcialidad e independencia; y, con la debida diligencia y cuidado en favor del mejor interés de la empresa, independientemente de las partes que eligieron a sus integrantes.

Los directores deben ejercer sus atribuciones considerando el objeto social de la empresa o empresa, su propósito, su viabilidad a largo plazo y los impactos derivados de sus actividades, productos y servicios en la empresa, considerando el medio ambiente y a sus partes interesadas.

2. Reglamento de la Junta Directiva establecido

Las empresas deben contar con un Reglamento aprobado por la Junta Directiva, que regule su funcionamiento, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree responsabilidades.

3. Perfil establecido para los directores

El proceso de selección de los miembros de la Junta Directiva debe ser adherente al propósito de la empresa, su estrategia, etapa de madurez y a las expectativas con relación a la actuación de la Junta Directiva.

Es conveniente que la Junta Directiva confeccione un perfil de director, para lo cual se pueden considerar los siguientes atributos:

- a. Experiencia empresarial en giro de negocio o similar
- b. Conocimiento de diversas materias, así como competencias acordes al giro del negocio
- c. Habilidades interpersonales para las funciones en Junta Directiva y con la Alta Gerencia
- d. Disposición para asumir compromisos y responsabilidades con las funciones de Junta Directiva y de los comités afines a su experiencia o en los que participe

4. Conformación eficaz de la Junta Directiva

El objetivo principal para la conformación de la Junta Directiva es el de asegurar a través de sus integrantes una discusión amplia y enriquecedora para la toma de decisiones que beneficie a la empresa.

Para ello, la representatividad de sus accionistas y la diversidad de experiencias en la composición de la Junta Directiva es fundamental, pues permite que la empresa mejore el proceso de toma de decisiones por la existencia de una pluralidad de perspectivas.

La Asamblea de Accionistas debe asegurarse de que la Junta Directiva cuente idealmente con los siguientes perfiles y experiencias para sus integrantes:

- a. Participación en otras juntas directivas
- b. Experiencia comercial, financiera, contable y legal
- c. Haber estado en posiciones de alta gerencia
- d. Capacidad administrativa y de gestión de situaciones conflictivas o de crisis
- e. Conocimiento para la identificación y control de riesgos empresariales, comerciales, operacionales, financieros, legales y tecnológicos

5. Cantidad óptima de miembros

Asegurar que el número de sus miembros sea adecuado y no muy numeroso para que las decisiones se tomen tras una discusión participativa y dinámica, sin que se afecte su eficiencia, permitiendo la mayor variedad posible de experiencias y especialidades según la complejidad de la empresa.

La Junta Directiva estará compuesta por el número de miembros establecido en los Estatutos o que esté dentro los márgenes fijados en éstos. Corresponde a la Asamblea de Accionistas la determinación del número de directores dentro de los límites mínimo y máximo fijados en los Estatutos, recomendándose que sea un número impar de miembros.

6. Duración del cargo de director reglamentada

La duración del cargo de directores debe establecerse en el Acuerdo de Accionistas o Reglamento, permitiendo tiempo suficiente para que el director pueda contribuir agregando valor, de manera efectiva, en las deliberaciones que se dan en las reuniones de Junta Directiva. Considerar procedimientos y criterios para la renovación de sus integrantes, especialmente en el caso de que cuenten con directores independientes.

Todos los directores deben ser electos dentro de una misma reunión de Asamblea General, excepto en los casos de vacante, sustitución o impedimento.

Para evitar la permanencia vitalicia en los casos en que haya una mayor cantidad de accionistas o cuenten con directores independientes, el Estatuto o Pacto Social, Acuerdo de Accionistas o Reglamento, puede fijar un plazo máximo de años de ejercicio continuo en la Junta Directiva. Es recomendable que el plazo no sea menor de 2 años y no mayor de 4 años. La reelección debe ser explícita, no tácita. Los períodos del mandato de los integrantes de la Junta Directiva deberían ser escalonados para mitigar riesgos de la pérdida de conocimiento.

7. Clases de miembros de la Junta Directiva definida

A pesar de que todos los miembros tienen la responsabilidad de actuar con independencia en el mejor interés de la empresa o de la empresa, existen algunas clasificaciones adicionales que son adoptadas en esta Guía para distinguirlos conforme el nivel de relación con la organización, de manera tal que sean contempladas para la conformación de una Junta Directiva heterogénea que cuente con directores que no sean accionistas de la empresa:

- a. **Internos:** miembros que ocupan una posición en la Alta Gerencia o que laboran en la empresa.
- b. **Externos:** miembros no internos ni independientes, tales como exdirectores y excolaboradores; abogados y consultores que prestan o prestaron servicios a la empresa; accionistas controladores o con participación relevante y sus parientes; empleados de controladas y de empresas del mismo grupo económico; y gestores de fondos con

participación relevante.

- c. **Independientes:** miembros externos que no son accionistas, no tienen relaciones familiares, de negocio, o de cualquier otra índole, con accionistas con participación relevante, grupos controladores, ejecutivos, prestadores de servicios o entidades sin ánimo de lucro que influyan o puedan influir, de manera significativa, sus juicios, opiniones, decisiones, o comprometer sus acciones en el mejor interés de la organización.

8. Inclusión de directores independientes

Se recomienda que la Junta Directiva, de acuerdo al tamaño de la empresa, esté integrada por suficientes directores independientes que cuenten con el perfil deseado, permitiéndoseles ser demostrablemente libres en torno a la toma de decisiones sobre la empresa.

Los miembros independientes, a su vez, deben asumir el protagonismo, especialmente, en situaciones de potencial conflicto de interés de los miembros accionistas, internos y/o externos. Salvo alguna determinación legal, la indicación de miembros internos para componer la Junta Directiva debe ser evitada.

a. Perfil del director independiente

La Junta Directiva debe establecer una definición de independencia que tome en cuenta las circunstancias específicas de la empresa; con un perfil similar al establecido en esta Guía para los directores, invitando a formar parte de ella a personas de reconocida trayectoria, tanto local como internacionalmente, si aplica.

La Junta Directiva debe agotar todos los medios disponibles para evaluar la objetividad de sus miembros independientes. Asegurar que no existan vínculos o lazos que afecten la perspectiva de objetividad e imparcialidad con la que debe contar para contribuir en la toma de decisiones en el mejor interés de la empresa y en evaluación del desempeño de la Alta Gerencia. En última instancia, cabe a cada director independiente reflexionar periódicamente sobre su capacidad de hacer un juicio objetivo e imparcial frente a los temas examinados por la Junta Directiva.

Un director independiente debe contar con prestigio profesional con el objeto de ofrecer un aporte real en la generación de valor de la empresa y estar dispuesto a servir en uno o más comités de la Junta Directiva.

Las siguientes características indican una relación independiente:

- No es o no fue empleado de la empresa o su grupo en los dos años anteriores a su elección
- No ha mantenido relaciones significativas de negocios con la empresa, su grupo o los controladores de la misma en los dos años anteriores a su designación o elección
- No posee un vínculo familiar cercano, hasta de segundo grado de consanguinidad o afinidad, con accionistas del grupo controlador, un miembro de la Junta Directiva o un ejecutivo de la empresa
- No es acreedor, proveedor o cliente significativo de la empresa
- No ha sido nombrado por accionistas específicos y no actúa en representación de éstos
- No ha tenido quince años o más de ser miembro de la Junta Directiva

9. Eliminación de los directores suplentes

Dada la naturaleza de la Junta Directiva, de las funciones y responsabilidades personales de los directores, no es recomendable la elección de directores suplentes. La eficacia del buen Gobierno Corporativo depende en gran medida de la participación de los directores en las reuniones y su compenetración con los asuntos de la empresa.

10. . Enfoque de las atribuciones de la Junta Directiva evidenciado

La Junta Directiva ejerce el papel de guardián del propósito, los valores y el objeto social de la empresa y de su sistema de gobierno. Es el órgano colegiado que se encarga de la definición de la estrategia corporativa, del seguimiento de su cumplimiento por el Gerente General y la Alta Gerencia, y de la conexión entre la gestión administrativa y los accionistas en defensa de los intereses de la empresa.

La misión de la Junta Directiva es la de identificar, entender y hacer cumplir los objetivos corporativos y de sus accionistas, procurando su sostenibilidad a largo plazo e incremento del valor patrimonial de los inversionistas.

Como la Junta Directiva tiene la responsabilidad final sobre todas las actividades de la empresa, sus atribuciones deben estar claramente establecidas en su Reglamento.

Ejemplos de atribuciones:

- a. Definir estrategias y tomar decisiones alineadas al propósito, que protejan y valoren a la empresa, optimicen la creación de valor sostenible de largo

- plazo, y busquen el equilibrio entre las demandas de las partes interesadas
- b. Crear canales de relación, compromiso y rendición de cuentas ante los accionistas y demás partes interesadas, sirviendo también de enlace entre estos y la empresa
 - c. Nombrar, remunerar, evaluar y destituir a los integrantes de la Alta Gerencia, incluso el Gerente General
 - d. Establecer mecanismos permanentes para monitorear el cumplimiento de las decisiones y acciones de la empresa, así como evaluar los resultados e impactos directos e indirectos, y si estos están en consonancia con su propósito
 - e. Buscar prevenir, identificar y atender situaciones de conflictos de intereses, gestionando las divergencias de opiniones
 - f. Establecer el perfil de riesgos de la empresa y asegurar que ésta establezca un marco adecuado de administración de riesgos y su monitoreo
 - g. Aprobar o rechazar transacciones con partes relacionadas
 - h. Solicitar todas las informaciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones, inclusive la de especialistas externos

11. Adecuada inducción de nuevos directores

La empresa debe procurar que los nuevos miembros de la Junta Directiva se compenetren con el negocio de la empresa, sus principales operaciones y su portafolio de productos y servicios; la estrategia; el contexto sobre los Estados Financieros; los principales riesgos y; las responsabilidades del director, incluyendo las establecidas en su Reglamento.

12. Remuneración adecuada de directores y dignatarios

Los directores y dignatarios deben ser remunerados por medio de dietas por su participación y aportes de acuerdo a lo que determine la Asamblea de Accionistas. Las dietas deben ser adecuadas para retener y comprometer a las personas apropiadas para la empresa y debe compensar adecuadamente el tiempo y esfuerzo dedicados a los asuntos de ésta, sus funciones como dignatarios, así como de los comités en los cuales participan.

A los directores se le podrán establecer incentivos económicos adicionales adecuados acorde a resultados, alineados a los intereses de los accionistas y asegurando el ejercicio independiente de las funciones de director en beneficio de los mejores intereses corporativos.

Por lo general, la remuneración de los directores debe considerar:

- **Ser transparente** - de manera que sea conocida por los accionistas.
- **Suficiente y apropiada** - de manera que fomente un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la empresa, evite conflictos de interés, así como responda a los resultados deseados para la empresa.

Se recomienda que la remuneración de los directores sea fija e igual para todos los miembros. En función de sus responsabilidades y mayor dedicación de tiempo, el Presidente de la Junta Directiva puede recibir una remuneración mayor.

13. Claridad en responsabilidades y roles de los dignatarios

Para la óptima función de la Junta Directiva es importante el ejercicio de las funciones distribuidas entre los distintos cargos de dignatario de una empresa, los cuales pueden apoyarse en colaboradores designados dentro de las funciones que tiene la Alta Gerencia. Con ello, se asegura una adecuada repartición de las cargas y responsabilidades, así como en las funciones de supervisión y rendición de cuentas.

a. Presidente de la Empresa

El Presidente debe actuar de modo que pueda crear una dinámica armónica entre los integrantes de la Junta Directiva, fomentando un ambiente abierto y seguro para las deliberaciones y manifestación de opiniones divergentes, así como una cultura de colaboración entre quienes la conforman. El Presidente y el Gerente General (o CEO) de la empresa no deben ser la misma persona.

En adición a las responsabilidades que le corresponden como Presidente de la Asamblea General de Accionistas, son responsabilidades del Presidente de la Junta Directiva aquellas que estipulen los Estatutos, entre ellas:

- Asegurar un eficaz desempeño de la Junta Directiva y de cada uno de sus integrantes
- Establecer objetivos y programas para que la Junta Directiva pueda cumplir sus funciones en representación de los accionistas
- Compatibilizar las actividades de la Junta Directiva con los intereses de la empresa;
- Asegurarse de que los miembros de la Junta Directiva reciban informaciones completas y oportunas para el ejercicio de sus mandatos

- Garantizar equilibrio en la pauta de reuniones entre asuntos de corto y largo plazos
- Dirigir los procesos de evaluación de la Alta Gerencia
- Supervisar la elaboración de todos los documentos que deba considerar la Junta Directiva y distribuirlos con anterioridad a la fecha de la reunión con la asistencia del Secretario.

b. El Secretario de la Empresa

El Secretario de empresa asistirá al Presidente a través de las siguientes funciones para la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva:

- Asegurar el cumplimiento de las formalidades y requisitos previstos para la convocatoria, entrega de documentos, constitución y proceso de toma de decisiones, así como la vigilancia en relación con el respeto a los procedimientos y reglas de gobierno de la empresa.
- Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos societarios.
- Además de la preparación de documentos formales, en sí, la tarea de registrar toda información de reuniones de Asamblea y de Junta Directiva.

c. El Tesorero de la Empresa

El Tesorero es el responsable de que la empresa elabore su presupuesto anual, el balance y la liquidación de cuentas, así como el que se lleven los registros contables de la empresa. El tesorero también vela por los fondos de la empresa y hace cumplir los acuerdos de los Órganos de Gobierno en lo referente a pagos y liberaciones de fondos contando para ello con la firma del Gerente General.

14. Realización de reuniones y buena conducción de la Junta Directiva

La estructuración y la organización de las actividades de la Junta Directiva son fundamentales para garantizar su efectividad. El Presidente debe proponer un calendario anual con las fechas de las reuniones ordinarias programadas, además de convocar reuniones extraordinarias, según sea requerido.

La periodicidad de las reuniones ordinarias debe establecerse según el negocio lo requiera y para la efectividad de las funciones de la Junta

Directiva dentro de sus responsabilidades.

El Presidente debe también proponer una agenda anual temática para cubrir sus asuntos y fechas de discusión, garantizando la cobertura de todos los temas relevantes para la empresa a lo largo del año y permitiendo una adecuada planificación y preparación previa de la gestión.

Además de la experiencia y del conocimiento que tenga cada director, se espera que la Junta Directiva tenga una postura activa y que permita perspectivas y puntos de vista diversos para una mejor deliberación y construcción colectiva para el buen direccionamiento de la empresa.

Dada la variedad de temas que pueden ser objeto del Orden del Día, se recomienda que la agenda de la reunión sea preparada y comunicada con al menos una semana de antelación a la fecha de la reunión. Si en el Orden del Día de la reunión se incluyen asuntos que requieren un análisis previo por parte de los participantes, se recomienda que todo el material relacionado se distribuya junto con la agenda. Es permisible establecer como último punto de discusión el de “asuntos varios” para recibir perspectivas, recomendaciones o propuestas de los directores que puedan ser consideradas dentro de la reunión o en otro momento.

Se recomienda que los temas específicos sean presentados por el colaborador de la Alta Gerencia con la presencia del Gerente General.

Además de la experiencia y del conocimiento que aporta cada director, se espera que en la conducción de la Junta Directiva se favorezca perspectivas y puntos de vista diversos para una eficaz y constructiva deliberación, así como la consecución de los acuerdos en el mejor interés de la empresa.

Cada director debe centrarse en obtener información y debatir temas principalmente de dirección estratégica, asignación de recursos, supervisión, rendición de cuentas y gobernanza. No es responsabilidad de los directores involucrarse en la gestión operativa de la empresa, salvo que pertenezcan a la Alta Gerencia; no obstante, en su función de director de la empresa debe asumir un rol superior al suyo en la empresa.

Una buena relación entre la Junta Directiva y el la Alta Gerencia es vital para mantener un flujo eficiente de información entre los órganos de

dirección de la empresa.

a. Documentación y preparación anticipada para las Reuniones de la Junta Directiva

La eficacia de los directores está directamente relacionada con la calidad y oportunidad de la información que se suministre y considere en las reuniones de la Junta Directiva.

Las propuestas que requieran decisión de la Junta Directiva deberán ser claras y estar bien fundamentadas en información objetiva, concisa, confiable y completa a los efectos de poder analizarla. El Presidente de la Junta Directiva deberá revisar dicha información antes de ser distribuida, y los directores tendrán que estar preparados para deliberar sobre todos los temas que contemple el orden del día.

b. Cumplimiento con la asistencia

Los miembros de la Junta Directiva tienen el deber y el derecho de asistir a las reuniones de la Junta Directiva, para lo cual es importante su nivel de compromiso de participación.

Si el Gerente General no es un miembro de la Junta Directiva, será decisión de esta invitarlo a las reuniones; no obstante, es recomendable su participación como enlace a la Alta Gerencia. Ocasionalmente la Junta Directiva, a través del Presidente, podrá convidar a otros colaboradores o personal externo a asistir y/o participar en reuniones, de acuerdo con las necesidades de la empresa para presentar información, exponer sus actividades o emitir opiniones sobre asuntos de su responsabilidad.

c. Posturas y conducta esperadas de la Junta Directiva

El deber fiduciario del director es el de velar por los intereses de la empresa sobre los propios, siempre con discreción en el tratamiento de los asuntos corporativos. Para ello, es necesario la adecuada preparación de las reuniones y el tiempo dedicado a los diversos asuntos de la empresa, particularmente lo siguiente:

- Asistencia a las reuniones
- Participación presencial, utilizando videoconferencia sólo en casos excepcionales;
- Puntualidad de las reuniones y uso eficiente del tiempo en la presentación y deliberación de cada punto del Orden del Día, bajo el

- liderazgo del Presidente con la asistencia del Secretario
- Compromiso con los resultados (generación de riqueza y retorno)
 - Decisiones razonadas y propuestas efectivas
 - Cuestionamiento propositivo (centrarse en cuestiones que agreguen valor a la empresa)
 - Apertura a la negociación para el consenso, teniendo como premisa básica los intereses legítimos de la empresa
 - Respeto hacia los demás directores, ejecutivos y la diversidad de opiniones

d. Practicidad de las Actas de las reuniones de la Junta Directiva

El Acta de las reuniones de la Junta Directiva será clara, sucinta sobre los temas tratados y precisa sobre los acuerdos o resoluciones, debiendo consignar, las responsabilidades atribuidas y los plazos fijados para los puntos acordados. Según el tipo de empresa, el Reglamento debe establecer el nivel de detalle que debe contener el Acta sobre las deliberaciones y la constancia de los votos divergentes en caso de decisiones que no sean unánimes. Se recomienda que todos los elementos disponibles sobre las decisiones tomadas sean debidamente registrados.

Se recomienda que al final de la reunión el Secretario haga un resumen de las deliberaciones que deben constar en el Acta para su repaso entre los miembros presentes.

Las actas deben ser formalmente aprobadas por la propia Junta Directiva en su próxima reunión, salvo que la totalidad de los directores presentes en la reunión la hayan firmado, en cuyo caso debe circularse al resto de los directores para su conocimiento.

En casos especiales en que sea requerido o en circunstancias en que no se cuente con un mecanismo que haga constar la convocatoria, participación y comunicación del Acta a todos los integrantes de la Junta Directiva, las actas deben ser suscritas por todos los directores que participaron en la reunión.

e. Confidencialidad y transparencia de la información

Salvo por aquello que consten en acta, las deliberaciones de la Junta Directiva son reservadas y deben mantenerse como tales. Cualquier información que sea proporcionada a algún accionista deberá ser

proporcionada a todos los demás

15. Consideraciones sobre asesores externos

Las ventajas de contar con asesores externos en la Junta Directiva de una empresa son que pueden aportar conocimientos especializados, perspectivas innovadoras y evaluaciones objetivas. Los asesores externos deben ser remunerados según su nivel de contribución, participación o responsabilidades o contratados para tareas específicas.

Entre las principales ventajas se pueden enumerar las siguientes:

- a. Perspectivas y experiencias diversas: Los asesores externos pueden aportar soluciones innovadoras al haber trabajado en diferentes sectores.
- b. Evaluación objetiva: Los asesores externos pueden analizar los problemas sin prejuicios personales. Permiten obtener una visión imparcial sobre cuestiones críticas o decisiones estratégicas, especialmente cuando los sesgos internos pueden ser una preocupación.
- c. Acceso a conocimientos especializados: Los asesores externos suelen especializarse en nichos de mercado. Es especialmente conveniente cuando la empresa necesita conocimientos o ideas específicos en un área de nicho que no está disponible internamente.
- d. Soporte de gestión de cambios: Apropiado para cuando se necesita un cambio organizacional significativo y la experiencia externa puede facilitar el proceso.
- e. Flexibilidad en el servicio: Los asesores externos contratados pueden contratarse para adaptarse a las necesidades y plazos específicos de un proyecto.
- f. Ahorre en costes: Para el caso de contrataciones, se paga a los asesores externos sólo por el proyecto específico o el trabajo de consultoría en el que participan.

Consideraciones importantes al trabajar con asesores externos:

- a. Expectativas claras: Defina el alcance del rol y las responsabilidades del asesor para evitar malentendidos.
- b. Comunicación abierta: Fomentar una relación transparente donde la junta pueda compartir libremente información e inquietudes con el asesor externo.
- c. Evaluación periódica: Monitorear la efectividad de las contribuciones del asesor externo y realizar los ajustes necesarios.

Puntos clave sobre las posibles desventajas de los asesores externos en las juntas directivas:

- a. Conocimientos menos profundos: Es posible que los asesores externos no tengan el mismo nivel de comprensión de la cultura, la dinámica del mercado y las operaciones internas de la empresa que los miembros internos de la junta directiva, lo que podría conducir a una toma de decisiones menos informada.
- b. Desafíos de implementación: Implementar estrategias propuestas por asesores externos puede resultar difícil si carecen de la autoridad o las conexiones dentro de la empresa para impulsar los cambios.
- c. Conflictos de intereses: Si un asesor externo trabaja con varias empresas de la misma industria, podrían surgir posibles conflictos de intereses al brindar asesoramiento a una junta específica.
- d. Consideraciones de costos: La contratación de asesores externos suele tener un costo mayor en comparación con la utilización de experiencia interna, lo que puede ser un factor importante para las empresas más pequeñas.
- e. Dependencia excesiva de aportaciones externas - Depender en gran medida de asesores externos puede obstaculizar el desarrollo de experiencia interna y capacidades de toma de decisiones dentro de la empresa.
- f. Desafíos de comunicación: Los asesores externos pueden tener dificultades para comunicarse eficazmente con la junta directiva debido a su menor familiaridad con la jerga y los procesos internos de la empresa.

VII. COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA

1. Comités de asesoría a la Junta Directiva

La Junta Directiva, según el tamaño y la complejidad de la empresa, evaluará establecer comités especializados con poderes para actuar como órganos de estudio y apoyo, con capacidad de presentar propuestas a la Junta Directiva y, eventualmente, ejercer ciertas funciones por delegación. Estos comités podrán ser temporales o permanentes, pudiendo contar con miembros externos a la Junta Directiva y a la empresa con el fin de contar con experticia de ciertas especialidades que orienten en los negocios y estrategias.

El número y la naturaleza de los comités deben observar la necesidad de la empresa, así, el alcance y el beneficio de la existencia de cada comité deben ser reevaluados periódicamente, de modo que se asegure que todos tengan un papel efectivo.

En la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Grandes Empresas y Reguladas del IGCP del 2024 www.igc-panama.org podrá encontrar información más amplia sobre los Comités de Junta Directiva.

2. Composición de los comités de la Junta Directiva

Los integrantes de los diversos comités deben tener conocimiento, experiencia e independencia de actuación sobre el tema objeto de cada uno de estos. Cada comité debe tener un coordinador que, preferencialmente, no ejerza esa función en otros comités.

El comité debe contar con por lo menos un miembro de la Junta Directiva entre sus integrantes y que sea, preferencialmente, coordinado por un miembro director. Cada comité debe estar compuesto directores y representantes de la Alta Gerencia que tengan afinidad con la materia, integrado por 3 a 5 miembros, y debiendo contar con al menos un especialista en sus respectivos temas.

3. Cualificaciones y compromiso con los comités

La Junta Directiva debe preparar una descripción formal de las cualificaciones, del empeño y del compromiso de tiempo que espera de los comités.

Cada comité debe adoptar un reglamento interno propio, que establezca su estructura, composición, actividades, responsabilidades y alcance de actuación.

El mandato para sus integrantes debe seguir aquel que provenga de la Junta Directiva.

4. Consideraciones sobre asesores externos

Se podrá evaluar la participación de asesores externos en base a la complejidad del Comité y de acuerdo a los mismos lineamientos utilizados para los asesores externos de la Junta Directiva, lo cual presenta las mismas ventajas y desventajas.

Las ventajas de contar con asesores externos en la Junta Directiva de una empresa son que pueden aportar conocimientos especializados, perspectivas innovadoras y evaluaciones objetivas. Los asesores externos deben ser remunerados según su nivel de contribución, participación o responsabilidades o contratados para tareas específicas.

Entre las principales ventajas se pueden enumerar las siguientes:

- a. Perspectivas y experiencias diversas: Los asesores externos pueden aportar soluciones innovadoras al haber trabajado en diferentes sectores.
- b. Evaluación objetiva: Los asesores externos pueden analizar los problemas sin prejuicios personales. Permiten obtener una visión imparcial sobre cuestiones críticas o decisiones estratégicas, especialmente cuando los sesgos internos pueden ser una preocupación.
- c. Acceso a conocimientos especializados: Los asesores externos suelen especializarse en nichos de mercado. Es especialmente conveniente cuando la empresa necesita conocimientos o ideas específicos en un área de nicho que no está disponible internamente.
- d. Soporte de gestión de cambios: Apropiado para cuando se necesita un cambio organizacional significativo y la experiencia externa puede facilitar el proceso.
- e. Flexibilidad en el servicio: Los asesores externos contratados pueden contratarse para adaptarse a las necesidades y plazos específicos de un proyecto.
- f. Ahorre en costes: Para el caso de contrataciones, se paga a los asesores externos sólo por el proyecto específico o el trabajo de consultoría en el que participan.

Consideraciones importantes al trabajar con asesores externos:

- a. Expectativas claras: Defina el alcance del rol y las responsabilidades del asesor para evitar malentendidos.
- b. Comunicación abierta: Fomentar una relación transparente donde la junta pueda compartir libremente información e inquietudes con el asesor externo.
- c. Evaluación periódica: Monitorear la efectividad de las contribuciones del asesor externo y realizar los ajustes necesarios.

Puntos clave sobre las posibles desventajas de los asesores externos en las juntas directivas:

- a. Conocimientos menos profundos: Es posible que los asesores externos no tengan el mismo nivel de comprensión de la cultura, la dinámica del mercado y las operaciones internas de la empresa que los miembros internos de la junta directiva, lo que podría conducir a una toma de decisiones menos informada.
- b. Desafíos de implementación: Implementar estrategias propuestas por asesores externos puede resultar difícil si carecen de la autoridad o las conexiones dentro de la empresa para impulsar los cambios.
- c. Conflictos de intereses: Si un asesor externo trabaja con varias empresas de la misma industria, podrían surgir posibles conflictos de intereses al brindar asesoramiento a una junta específica.
- d. Consideraciones de costos: La contratación de asesores externos suele tener un costo mayor en comparación con la utilización de experiencia interna, lo que puede ser un factor importante para las empresas más pequeñas.
- e. Dependencia excesiva de aportaciones externas - Depender en gran medida de asesores externos puede obstaculizar el desarrollo de experiencia interna y capacidades de toma de decisiones dentro de la empresa.
- f. Desafíos de comunicación: Los asesores externos pueden tener dificultades para comunicarse eficazmente con la junta directiva debido a su menor familiaridad con la jerga y los procesos internos de la empresa.

VIII. GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN O ALTA GERENCIA

Cabe a la Alta Gerencia asegurar que la empresa está orientada por su propósito, por los principios de buen Gobierno Corporativo, así como está en total conformidad con las disposiciones legales y las políticas internas a las cuales está sometida

El Gerente General reporta directamente a la Junta Directiva, según cuyas directrices deberá llevar a cabo la conducción de la empresa. También es responsable de informar a los directores sobre todos los asuntos importantes o relevantes para el buen desempeño y sostenibilidad de la empresa, sometiendo a su consideración propuestas específicas.

El Gerente General es el responsable del desempeño de los negocios y de ejecutar las directrices y la estrategia corporativa según los lineamientos aprobados por la Junta Directiva. Para ello, deberá asumir la superior inspección de los servicios administrativos, en atención a sus funciones generales establecidas.

Las responsabilidades, competencias y atribuciones del Gerente General y de la Alta Gerencia deben ser definidas con claridad y objetividad en los Estatutos. La Alta Gerencia debe contar con un reglamento interno propio aprobado por la Junta Directiva, que establezca su estructura, su funcionamiento y sus roles y responsabilidades. Las políticas organizacionales deben establecer un conjunto formal de competencias de decisión y discriminar lo que es de competencia de la Junta Directiva o de sus comités, del Gerente General, o de la Alta Gerencia como colegiado para la buena conducción de los negocios.

1. El proceso de nombramiento

El Presidente debe presentar para consideración y aprobación de la Junta Directiva, la recomendación de la persona que ocupará el cargo de Gerente General.

El nombramiento del Gerente General y demás ejecutivos clave de la Alta Gerencia corresponde a la Junta Directiva y debería ajustarse a unas reglas y procedimientos similares a los usados para la propuesta de miembros de la Junta Directiva. En el ejercicio de esta función fundamental, la Junta Directiva podrá ser asistida por una empresa o asesor externo, o en su defecto un comité especial, que puede tener la tarea de definir los perfiles del Gerente General y de los ejecutivos clave que conforman la Alta Gerencia.

2. Evaluación anual de la Alta Gerencia

A la Junta Directiva le corresponde evaluar el desempeño del Gerente General

y supervisar el de los demás integrantes de la Alta Gerencia, sobre la base de criterios previamente conocidos por los evaluados y que dentro de lo posible y práctico sean claros y objetivos, monitoreando que sus acciones sean consistentes con la estrategia y políticas aprobadas por la Junta Directiva.

El Gerente General es el responsable directo por la evaluación de desempeño de los demás integrantes de la Alta Gerencia que le reportan y debe implementar un proceso anual y sistemático de evaluación. El Gerente General debe garantizar que todos los gestores, o por lo menos los ejecutivos clave de la organización, sean evaluados.

El proceso elaborado por el área de recursos humanos puede ser apoyado por un comité especial o asesor externo o empresa externa. Los resultados deben ser compartidos con la Junta Directiva, que es la responsable directa por la evaluación del Gerente General.

3. La política de remuneración y de beneficios

Se considera una buena práctica que la Junta Directiva desarrolle y divulgue una política de remuneración que contemple a sus integrantes y a los colaboradores de la Alta Gerencia, así como revelar sus niveles de remuneración establecidos de conformidad con esta política.

Tales declaraciones de política pueden especificar, especialmente con respecto a los directores y ejecutivos, la relación entre remuneración y desempeño con criterios ex ante vinculados al desempeño, e incluyen indicadores medibles estándares que enfatizan los intereses a largo plazo de la empresa y de los accionistas por encima de los intereses particulares o de corto plazo.

La apropiada remuneración de la Alta Gerencia es útil como una herramienta efectiva de atracción, motivación y retención de sus ejecutivos clave, y debe estar estructurada de forma que establezca vínculos con los resultados de la empresa a través de incentivos que coincidan con los objetivos de los accionistas y sus metas a corto, mediano y largo plazo asegurando, de manera clara y objetiva, la generación de valor para la empresa y sus partes relacionadas. La remuneración debe ser justa y compatible con las condiciones del mercado, las funciones y los riesgos inherentes a cada cargo. El Gerente General debe sustentar, para validación de la Junta Directiva, la propuesta de remuneración de los miembros de la Alta Gerencia, que, a su vez, debe someterse a la consideración de los accionistas.

4. Informe Anual presentado por el Gerente General

El Gerente General en cualquier tamaño de organización, ya sea mediana empresa o empresa familiar debe preparar un Informe Anual de Gestión para la Junta Directiva, que contenga la siguiente información:

- a. Estados Financieros formulados por la Junta Directiva y que serán presentados a la Asamblea de Accionistas.
- b. Informe de auditoría emitido por el auditor externo, en caso de haberlo, con sus notas correspondientes.
- c. Informe de gestión del Gerente General.

La elaboración del Informe Anual y de los Estados Financieros es responsabilidad del Gerente General. Éstos deben ser aprobados por la Junta Directiva antes de ser presentados para la consideración de la Junta de Accionistas.

Como buena práctica, se recomienda que informes corporativos integrados dediquen igual importancia para informaciones financieras y no financieras y sean validados por un auditor independiente.

5. Plan de Sucesión

Un plan de sucesión es un proceso estratégico que busca identificar y desarrollar a los colaboradores de una empresa que ocuparán puestos de liderazgo en el futuro. El objetivo es asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa.

Para definir un plan de sucesión en una empresa, se pueden seguir los siguientes pasos:

- a. Identificar los puestos críticos de la organización incluyendo a la Junta directiva
- b. Desarrollar planes de acción para que los colaboradores asuman esos puestos en el caso de la alta gerencia o Junta Directiva y en caso de no contar con el talento interno, hacer búsquedas externas.
- c. Adoptar una visión a largo plazo.
- d. Establecer un programa de desarrollo de talento para toda la fuerza laboral o actualización para la Junta Directiva.
- e. Implementar programas de mentoría.

Es importante considerar que el plan de sucesión es una prioridad estratégica para la empresa. En el caso de las empresas familiares, es especialmente relevante porque se deben considerar también los intereses de los miembros de la familia.

IX. ARQUITECTURA DE CONTROL

La arquitectura de control está relacionada al ambiente de control, el sistema de control interno, la gestión de los riesgos, permitiendo a la empresa contar con estructura, políticas y procedimientos aplicables desde la Junta Directiva, la Alta Gerencia hasta todas las partes interesadas según el marco de control interno para proporcionar liderazgo organizacional en tres frentes, gestión del riesgo empresarial, control interno y disuasión de fraude.

Para una mayor comprensión y profundidad en esta materia, le remitimos a la Guía de Buenas Prácticas para Grandes Empresas y Reguladas www.igc-panama.org y a la Guía de Gestión de Servicios de Auditoría Interna publicadas en el 2024 por el IGCP.

1. Ambiente de Control:

Se entiende como el tono de la organización relativo a la administración de riesgos y control, la definición de estructura (roles y responsabilidades), valores éticos y, en definitiva, el ambiente en la organización relativo a la administración de riesgos y control.

- a. Gestión de riesgos: el tratamiento de la identificación y gestión de riesgos en la organización, lo que incluye:
 - Establecimiento de objetivos a alcanzar (estratégicos, operaciones, reporte de información financiera y no financiera, y cumplimiento).
 - Identificación de eventos que puedan afectar (en positivo o en negativo) en la consecución de los objetivos.
 - Evaluación de riesgos (probabilidad e impacto), por los cuales los eventos potenciales pueden afectar a los objetivos del negocio.
 - Respuesta al riesgo, fundamentalmente evitar el riesgo, mitigar el riesgo, compartir el riesgo o aceptar el riesgo.
- b. Actividades de control: Políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas de forma apropiada y oportunas.
- c. Información y comunicación: comunicación en toda la organización necesaria para el funcionamiento de toda la arquitectura de control.
- d. Monitoreo: Evaluación para asegurar el funcionamiento eficaz de la arquitectura de control.

La existencia de una adecuada arquitectura de control es una pieza clave para la Junta Directiva, tanto para que esta pueda ejercer en debida forma la función de control sobre la Alta Gerencia, al disponer de información veraz y de calidad, como para supervisar la seguridad y confiabilidad de la propia empresa.

La intensidad y complejidad de la arquitectura de control será diferente en función de factores tales como el tamaño, la complejidad de los negocios o de los procesos de la empresa, la dispersión geográfica y, especialmente, la naturaleza de los riesgos que ésta enfrente.

La Junta Directiva es la responsable final de la existencia de un sólido ambiente de control dentro de la empresa, adaptado a su naturaleza, tamaño, complejidad y riesgos, de forma que:

- a. Promueva una cultura de riesgos y control en toda la empresa, que alcance a toda la organización.
- b. Definan roles y responsabilidades definidos en torno a gestión de riesgos, control interno, y evaluación, con líneas de reporte claramente definidas.
- c. Se consideren los riesgos que se derivan de los procesos del negocio, y de la definición estratégica de la compañía, para realizar un adecuado seguimiento, evaluación y gestión de estos.

2. Gestión de Riesgos

La administración de riesgos engloba la definición de políticas de riesgos, así como la definición y ejecución de procesos de identificación, evaluación, administración, monitoreo y reporte de riesgos.

En particular, los objetivos de la administración de riesgos son:

- a. Identificación de riesgos, a consecuencia de la estrategia definida de la empresa
- b. Evaluación de los riesgos y medición del grado de exposición a los mismos
- c. gestión de los riesgos, que incluye la toma de decisiones sobre el manejo de los riesgos (evitar el riesgo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo)
- d. Monitoreo de riesgos, entendido como la evaluación de que las decisiones sobre asunción de riesgos están en línea con la política de riesgos (emitida por la junta Directiva) y con los límites máximos de exposición definidos por el mismo
- e. Reporte a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia sobre la administración de riesgos.

Debe existir un “mapa de riesgos”, entendido como la identificación y seguimiento de los riesgos financieros y no financieros a los que está expuesta la empresa (por ejemplo, riesgos de mercado, crédito, liquidez, de negocio, reputacionales, ambientales, tecnológicos, políticos, etc.).

El mapa de riesgos, debe formalizarse y ser conocido por la Junta Directiva, de forma que sea consciente del conjunto de riesgos a los que está expuesta la empresa, y supervise las acciones concretas desarrolladas para la correcta administración de estos riesgos.

La Junta Directiva es responsable de definir una política integral de administración de riesgos, fijar límites máximos del apetito de riesgo y la exposición a cada riesgo, debe supervisar periódicamente la exposición efectiva de la empresa a los límites máximos de riesgo establecidos y aprobados, así como plantear y supervisar acciones de corrección y seguimiento de estas en caso de desviaciones.

La Alta Gerencia es igualmente responsable del proceso de gestión de riesgos, es decir, de identificar, evaluar, controlar, monitorear y reportar los riesgos, definiendo metodologías, y asegurando que la administración de riesgos sea consistente con la estrategia, política de riesgos definida, y límites máximos aprobados.

3. Sistema de Control Interno

La administración de riesgos necesita, para su máxima efectividad y mayor aporte de valor, que exista un sistema de control interno, que consiste en el conjunto de políticas, procedimientos y actividades concretas que asisten a la Alta Gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas de forma apropiada y oportuna. Cada uno de los riesgos identificados en los distintos procesos de la empresa, deben gestionarse adecuadamente conforme a la política y cultura de riesgos de la empresa, para lo cual se establecen controles específicos; así como se desarrollan políticas, procesos y medidas definidas para la gestión de los riesgos en la práctica.

El sistema de control interno es un elemento clave para asegurar que la información que llega a la Junta Directiva y la Alta Gerencia sobre la gestión de riesgos resulta fiable, veraz y real. La Junta Directiva es responsable de velar por la existencia de un adecuado sistema de control interno, adaptado a la empresa por tamaño y su complejidad, y consistente con la gestión de riesgos en vigor, así como de supervisar su eficacia e idoneidad, que podrá delegarse en el Comité de Auditoría.

Debe existir principio de autocontrol, autogestión y autorregulación, como responsabilidad de todos, en pro de un sistema de control interno coherente con los riesgos y complejidad de la empresa.

4. Labor de Auditoría Externa

En adición a la labor de Auditoría interna, existe una perspectiva externa en el monitoreo, a cargo de la firma de Auditoría Externa cuya designación, a propuesta de la Junta Directiva, corresponde a la Asamblea de Accionistas, a quien rinde cuentas.

La Auditoría Externa deberá realizar evaluaciones externas a fin de detectar posibles debilidades, especialmente por el riesgo de que puedan existir errores en la información financiera generada por la empresa.

Es clave que el Auditor Externo mantenga una clara independencia de la empresa, calidad que debe ser declarada en el respectivo informe de auditoría.

La apreciación de la independencia del Auditor Externo en la práctica se reduce a grandes puntos que, para el caso de las empresas listadas deberían formar parte de una política para la designación del Auditor Externo, a ser aprobada por la Junta Directiva, en la que figure:

- a. Reglas de selección del Auditor, por profesionalidad y honorabilidad, que deberán contemplar que la Junta Directiva no podrá proponer para su designación a la Asamblea general de Accionistas a auditores que hayan sido objeto de inhabilitación, suspensión o cualquier otro tipo de sanción por un juez o una autoridad reguladora del país correspondiente, de haber ocurrido no pueden auditar ninguna empresa del grupo.
- b. Duración máxima del contrato y prórrogas aplicables.
- c. Regulación sobre la prestación de servicios adicionales.
- d. Regulación sobre la publicidad de la remuneración.

La independencia del Auditor Externo recomienda que se establezca un límite máximo al periodo de su nombramiento, al fin de evitar un exceso de vinculación entre las firmas de auditoría y/o sus equipos de trabajo y la compañía auditada, lo cual varía dependiendo de si la compañía está regulada o es listada en bolsa, que es 5 años para rotación de equipos, no necesariamente de la firma de auditoría. Para las no reguladas, este período suele establecerse en 10 años. Las leyes panameñas no obligan a la rotación de firmas de auditoría, solo a la rotación de equipos.

Los plazos propuestos buscan combinar criterios de renovación de los auditores externos con la necesidad de disponer de auditores con suficiente conocimiento sobre las actividades de la empresa, para que el periodo de aprendizaje no suponga un permanente lastre para la eficaz prestación de los

servicios de auditoría.

Respecto a la divulgación de la remuneración al Auditor Externo constituye una buena práctica el informar sobre el monto total del contrato al Comité de Auditoría, así como la importancia relativa que los honorarios generados para la firma auditora, esto es, el porcentaje de facturación que supone para la firma auditora el contrato con la empresa respecto a su facturación total.

5. Controles financieros

- a. Promover la supervisión y la responsabilidad (rendición de cuentas) del área financiera
- b. Asegurar que los criterios contables vigentes en cada momento se aplican adecuadamente en la elaboración de los Estados Financieros que el la Junta Directiva presenta ante la Asamblea de Accionistas, y procurar que la empresa cumpla con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/NIIF) aplicables
- c. Vigilar el cumplimiento de la regulación y los requerimientos legales
- d. Solicitar explicaciones oportunas y periódicas a la Alta Gerencia, a través del Gerente General, en temas como informes financieros y documentos complementarias antes de su divulgación, consideraciones sobre alteraciones en los criterios contables, cualquier otro que el Comité de Auditoría establezca en su reglamento
- e. Conocer y evaluar el proceso sobre la veracidad de la información financiera
- f. Supervisar el funcionamiento de la página web de la empresa y otros mecanismos de recepción y difusión de información externa

6. Funciones con respecto a Auditores Externos

- a. La Junta Directiva o el comité respectivo en caso de haberlo debe recomendar la contratación de auditores externos
- b. Velar porque los auditores externos cuenten con la independencia necesaria para actuar con objetividad y eficacia
- c. Se sugiere que exista la política definida de servicios permisibles a los auditores externos que no comprometan su independencia.
- d. Analizar y discutir la naturaleza y alcance del plan de auditoría externa antes de que se inicien labores
- e. Velar por la atención de las recomendaciones y evaluaciones de los auditores externos para que la presentación de la información financiera sea consistente con las mismas
- f. Velar por las recomendaciones emanadas de las auditorías externas anuales, relacionadas con los sistemas de control interno

- g. Llevar las relaciones con los auditores externos, actuar como su contraparte y, en particular, evaluar todas aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia y cuales quiera otras relacionadas con plan de auditoría, el desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría
- h. Recibir el informe final de auditoría externa y en el caso de que contengan reservas y salvedades, explicar a los accionistas sobre su contenido y alcance.

7. Funciones con respecto a Auditores Internos (si hubiere)

- a. La Junta Directiva o el comité respectivo en caso de haberlo debe velar porque los auditores internos cuenten con la independencia necesaria para actuar con objetividad y eficacia.
- b. Analizar y discutir la naturaleza y alcance del plan anual de auditoría interna.
- c. Supervisar los servicios de auditoría interna.
- d. Proponer a la Junta Directiva la selección, nombramiento, reelección y cese de los responsables del servicio de auditoría interna en la empresa.
- e. Revisar el plan anual de trabajo de la auditoría interna y el informe anual de actividades.
- f. Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna, recibir información periódica sobre sus actividades y verificar que la Alta Gerencia tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
- g. Revisar el cumplimiento de las acciones y medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de inspección de las autoridades de supervisión y control.

Entre otras funciones de la Junta Directiva o de alguno de sus comités puede estar la de monitorear regularmente el grado de cumplimiento de los códigos de la empresa, como el de Gobierno Corporativo, buenas prácticas, ética, así como la eficacia del sistema de denuncias anónimas o “whistleblowers”, evaluando las actuaciones antiéticas que se presenten y el contenido de las denuncias presentadas, recomendando a la Junta Directiva lo pertinente

X. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Se entiende por empresa familiar aquella de la cual la mayoría de los votos está en manos de los miembros de un grupo familiar, reconocido como la familia controladora, y que busca traspasar su propiedad en la empresa al momento apropiado a sus descendientes.

El Gobierno Corporativo de las empresas familiares persigue, en el manejo de estas, un manejo profesional, procurando que las decisiones no se tomen por apegos a vínculos afectivos y familiares, con el fin de asegurar la sostenibilidad y protección de los activos de la empresa, alineando incentivos entre los miembros, con la profesionalización, formalización y disciplina, y la aplicación de un conjunto de instrumentos concretos que atiendan los potenciales conflictos que puedan originarse a nivel familiar, derivados tanto de su complejidad o informalidad, estilos de gestión o de dirección, cultura y transición generacional, así como de otras situaciones asociadas a la relación entre la familia y la empresa, como lo es la incorporación de familiares en la gestión de la empresa y/o en la Junta Directiva, la política de dividendos, la rendición de cuentas, la transmisión de acciones, así como la atención equitativa de las demandas o necesidades familiares, entre otros, con lo cual se asegura la armonía familiar en beneficio del interés general en la empresa.

1. Estructura establecida para el manejo de las relaciones

Las Asambleas Familiares y los Consejos Familiares son un eficaz mecanismo para el logro de la unidad y del compromiso en la empresa, guiados por los instrumentos como el Protocolo Familiar y demás Reglamentos que desarrollen.

La Alta Gerencia debe ser elegida por la Junta Directiva, y siendo o no accionista familiar debe reunir al menos los requisitos acordados y dispuestos por la Junta Directiva. Para atraer y retener ejecutivos calificados con las competencias requeridas para el giro del negocio resulta importante fijar una política de empleo clara y equitativa (tanto para los que sean miembros de la familia como aquellos externos a la ella).

Para una adecuada rendición de cuentas a los accionistas y terceros interesados, la auditoría externa independiente es la primera señal clara sobre la existencia de disciplina contable y transparencia informativa en la empresa.

2. Disponibilidad y compromiso con el Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es una declaración adoptada por los miembros de la familia que controla la empresa, que describe el compromiso familiar con la visión compartida de empresa y que define las normas de interacción entre la familia, los accionistas y la empresa, la toma de decisiones, así como la

participación de los miembros de la familia en la empresa.

El contenido de un Protocolo Familiar, como el siguiente, debe ser aprobado por todos los miembros de la familia, preferiblemente en consenso y no por imposición. La participación en la elaboración del Protocolo debe ser lo más amplia posible para facilitar alcanzar amplios consensos sobre los temas específicos de interés para la familia, evitando así conflictos futuros.

- a. Visión, misión, valores, políticas, códigos de conducta y de buenas prácticas del negocio
- b. Mecanismos para la designación y compensación de los miembros de la Junta Directiva, incluyendo independientes, y el Gerente General.
- c. La Asamblea Familiar (composición, información, objetivos, logística, derechos de participación y de voto)
- d. El Consejo Familiar (nominación de representantes y su relación con la Asamblea Familiar, la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva de la empresa)
- e. Política de incorporación o empleo de familiares y de personas vinculadas a estos (prerrequisitos, formación y capacitación, compensación, promociones, evaluación, beneficios, edad y planes de retiro)
- f. Establecer los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores
- g. Retribuciones y beneficios para accionistas, directores y familiares, estableciendo procedimiento que garantice que la empresa informará al Consejo Familiar de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la empresa.
- h. Regular la participación como empleados, contratistas y clientes en la empresa de personas con vínculos de afinidad con la familia.
- i. Política de dividendos.
- j. Procesos de comunicación, distribución de información y frecuencia.
- k. Establecimiento de comités y de auditoría externa independiente.
- l. Bases y mecanismos para la venta y el traspaso de acciones, incluyendo, de haberlo, un fondo familiar para dar liquidez a las acciones, con mecanismos de valoración y de aplicación.
- m. Reglas para la gestión de la sucesión del Gerente General y de la Alta Gerencia, e incorporación de profesionales externos.
- n. Principios para nuevos accionistas sin parentesco o familia política.
- o. Uso de activos de la empresa.
- p. Manejos de la ética, obsequios, conflictos de interés y transacciones con

partes relacionadas.

- q. Asistencia, comunicación e Información a la familia.

El Protocolo Familiar debe entenderse no como un simple documento que firman todos los miembros de la familia, sino que lo verdaderamente relevante es el proceso de comunicación, diálogo, deliberación, voluntades y acuerdos en el que se encuentra basado para establecer sus reglas. 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.

Éste es un proceso dinámico y permanente que, frente a la cultura familiar y la evolución de la empresa, requiere de su revisión periódica ante nuevas circunstancias y de la existencia de órganos de gobierno familiar bien estructurados, con adecuados y frecuentes foros de comunicación, lo cual permitirá la consolidación paulatina de la familia empresaria y, sobre todo, la previsión y preparación para el futuro.

3. Asamblea Familiar

Al inicio, cuando los familiares son aún pocos, los temas de la empresa de pueden tratar en reuniones familiares informales. Se recomienda una Asamblea Familiar formal en la medida que la familia crezca significativamente y se vuelva más compleja. La Asamblea Familiar reúne periódicamente de manera formal, al menos una o dos veces al año, a los accionistas de la familia, así como a la familia extendida, laboren o no en la empresa, junto con parejas, hijos y primos. Se recomienda la Asamblea Familiar sea una jornada distendida y que se desarrolle en lo posible dentro de la empresa, para fomentar la transmisión de valores en la familia y la comprensión del negocio, así como ser foro de comunicación y de debate encaminado a fortalecer la armonía y la unión familiar. Esta jornada puede contener distintas sesiones formales y no formales para cumplir con los propósitos de la Asamblea Familiar acorde a los intereses de sus integrantes y asistentes.

- A. Objetivos y atribuciones de la Asamblea Familiar
 - a. Debatir y ratificar las propuestas que realice el Consejo Familiar sobre el patrimonio, Protocolo Familiar, cambios generacionales, planes de liquidez y resolución de conflictos.
 - b. Definir la misión que la familia tiene sobre la empresa, facilitando a que los familiares aporten hacia una visión compartida para el negocio.
 - c. Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia

- fundadora.
- d. Recibir los informes de la Junta Directiva y del Gerente General.
 - e. Aprobación del presupuesto anual y priorización de asignación de recursos.
 - f. Aprobación del plan estratégico por período igual o superior a dos (2) años.
 - g. Contratación, evaluación y remuneración del Gerente General y de los miembros de la Alta Gerencia.
 - h. Declaración de dividendos.
 - i. Designación del auditor externo.
 - j. Decisiones sobre venta del negocio, fusiones, enajenación de activos, segregaciones, operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la empresa, de los accionistas o familiares, y cambios sustanciales en el giro del negocio.
 - k. Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo.
 - l. Promover la comunicación e información sobre la evolución del negocio entre las familias accionistas.
 - m. Planificar la sucesión y el desarrollo del liderazgo en las generaciones futuras.

4. Consejo Familiar

Se recomienda un Consejo Familiar cuando la familia alcance un tamaño crítico de más de treinta (30) miembros. El Consejo Familiar, idealmente de seis (6) a doce (12) miembros, es el órgano representativo de la Asamblea Familiar encargado de ventilar las decisiones familiares y la administración del Protocolo, acorde a la filosofía y cultura familiar, asegurando la equidad entre los familiares, además de resolver los conflictos que puedan surgir.

Los miembros del Consejo Familiar son elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia y no constituyen instancias de decisión, ni administración de las empresas. Dependiendo de la complejidad, se recomienda reunirse de dos a seis veces al año, organizar comisiones de trabajo y a su vez 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.

A. Objetivos y atribuciones del Consejo Familiar

El Consejo Familiar tendrá como mínimo las siguientes funciones que permitan aunar voluntades, derechos e intereses detrás de un proyecto común:

- a. Articular y hacer respetar la filosofía, valores, cultura, expectativas y los intereses de las familias propietarias con la visión y misión de la empresa familiar.
- b. Servir como órgano consultivo y de coordinación con la Junta Directiva, la Alta Gerencia y la empresa de familia.
- c. Actualizar el protocolo de familia, velando por su aprobación, divulgación, interpretación y cumplimiento con el fin de preservar la armonía familiar.
- d. Desarrollo de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia: planeación, asignación de recursos, educación y de coordinación con la empresa y sus accionistas, incluyendo un plan de sucesión formal y de transición generacional.
- e. Definir los procesos sobre contratación de integrantes de la familia en la empresa, acceso a recursos financieros, retribución de familiares, resolución de los conflictos y conflictos de interés, entre otros, que pudiesen presentarse entre los miembros de la familia y la empresa.
- f. Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la empresa.
- g. Realizar tareas de mediación y arbitraje frente a conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- h. Establecer políticas sobre provisión de créditos o préstamos a miembros de la familia y/o del grupo controlante.
- i. Establecer políticas sobre la inclusión de gastos no operacionales por parte de funcionarios de la empresa a las cuentas de la empresa.
- j. Convocar a las reuniones anuales o bianuales de la familia para generar un ambiente de mayor confianza e intercambio de información

5. Junta Directiva de la Empresa Familiar

El alto impacto del accionar de la Junta Directiva de una empresa familiar sobre los resultados de la empresa y su sustentabilidad amerita la especificación de los métodos mediante los cuales dicho órgano colegiado determina tanto su constitución como la conducta y actuación esperada por parte de los directores con respecto a los órganos de gobierno de la empresa.

Una buena Junta Directiva se estructura para abordar las diversas temáticas que le competen, identificando directores familiares e independientes con competencias específicas que puedan aportar conocimiento, una visión externa y experiencia al conjunto de los directores, a quienes se les asignan áreas

prioritarias de interés, según experiencia y pericia, mejorando así el aporte de valor a la Junta Directiva. Se considera también como buena práctica la inducción y formación continua de los directores, así como el establecer comités específicos para temas requeridos por las normativas y las necesidades operativas de la empresa.

La Junta Directiva de la empresa familiar, por lo general de cinco (5) a nueve (9) miembros, debe establecer un marco sobre los lineamientos en la relación entre la familia y la empresa, el cual debe incluir al menos lo siguiente:

- a. Composición, perfil, estructura, nombramiento y funciones a desempeñar para el fortalecimiento de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia, lo que contribuye de forma directa a reforzar y proteger a la empresa familiar, así como su competitividad y sostenibilidad;
- b. Un documento formal adoptado por la familia (Protocolo Familiar), que establezca claramente la visión, los valores y las políticas familiares que regulan la relación de los miembros de la familia con la empresa; y
- c. La creación de instituciones estables de gobierno familiar a través de las cuales la familia y la empresa se comuniquen.

Es recomendable incorporar directores independientes en la Junta Directiva de empresas familiares con el fin de contar con conocimiento, competencias y el balance que pueda requerirse. Cuando la Junta Directiva esté compuesta exclusivamente por miembros de la familia, se recomienda la conformación de una Junta Asesora de tres (3) a siete (7) miembros, integrada por personas experimentadas y respetadas para contar con el conocimiento, pericia y perspectiva externa en ciertas áreas estratégicas. Los miembros de la Alta Gerencia pueden conformarse en un Comité Ejecutivo a cargo del Gerente General.

Para la buena toma de decisiones, la Junta Directiva en su conjunto y los directores individualmente deben actuar con independencia de criterio respecto de sus propios intereses y de los de otros grupos de interés. Los directores también actúan con espíritu crítico y constructivo respecto de todo análisis y propuesta que se presente en las reuniones de Junta Directiva. La Junta Directiva debe asegurar en las reuniones el tratamiento objetivo de los temas sensibles que afectan la marcha de la organización.

Entre sus funciones más relevantes, relacionadas al ámbito familiar, se pueden indicar las siguientes:

- a. Respetar los valores y la filosofía de la familia hacia la empresa.
- b. Definir y aprobar la estrategia corporativa, la de las unidades de

- negocios y las estrategias funcionales
- c. Monitorear el desempeño de la empresa
 - d. Velar por el ejercicio ético
 - e. Defender los intereses de los accionistas
 - f. Mantener adecuadamente informada a la familia
 - g. Seleccionar al Gerente General, asesorarlo y evaluar su desempeño
 - h. Orientar sobre la sucesión de la dirección

XI. CÓDIGOS DE ÉTICA Y DE CONDUCTA

El Código de Ética y el de Conducta de la empresa debe contemplar aquellas normas de comportamiento personal, así como la prevención de posibles conflictos de interés específicos y su atención en el momento en que surjan en la empresa.

1. Conflictos de interés de índole personal:

Identificar y formalizar lineamientos para gestión de transacciones que puedan representar un posible conflicto de interés. Para este propósito, se requiere de las siguientes acciones.

- a. Establecer mecanismos para identificar, manejar y divulgar conflictos potenciales de directores ejecutivos claves y grupos de interés
- b. Distinguir la naturaleza de los conflictos de interés, si la situación de conflicto de interés es esporádica o, por el contrario, de carácter permanente.
- c. Si el conflicto de interés es esporádico, contar con un mecanismo en la normativa interna corporativa que indique el procedimiento aplicable, con detalle de las reglas y pasos a seguir, debe ser fácil de administrar y difícil de eludir.
- d. Para el caso de conflictos de interés de carácter permanente, debe considerarse como una causal de dimisión obligatoria o, en su defecto y de ser posible, propuesta de cese.
- e. En todos los casos, las personas afectadas por un conflicto de interés deberán comunicar al comité correspondiente o a la Junta Directiva sobre cualquier situación de conflicto, directo o indirecto a través de partes vinculadas, que pudieran tener frente al interés general de la empresa, tales como los conflictos de interés asociados a una transacción u operación vinculada, que puede tratarse de acciones de la empresa o sobre cualquier otro bien o servicios, tales como operaciones financieras, suministros, alquileres, garantías, compra-venta de activos, etc.

2. Transacciones entre partes relacionadas

Es una realidad frecuente que los conflictos de interés lleven asociados, una transacción u operación vinculada, en la que el bien objeto de transacción pueden ser acciones de la empresa o cualquier otro bien o servicio, tales como operaciones financieras, suministros, alquileres, garantías, compra-venta de activos, etc. Z

Este tipo de transacciones entre la empresa y los miembros de la Junta Directiva, accionistas controladores significativos, miembros de la Alta Gerencia o las partes vinculadas de cualquiera de ellos estatutariamente

deberá preverse para el caso de existir un conflicto de interés en línea con lo estipulado en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 24).

Se considerarán personas vinculadas a los directores las siguientes:

- a. El cónyuge del director o la persona con análoga relación de afectividad.
- b. Los ascendientes, descendientes y hermanos del director o del cónyuge del mismo.
- c. Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos de un director.
- d. Las personas jurídicas con las que el director, o cualquiera de las personas anteriores a él vinculada, mantengan una participación en el capital estable y significativa o tienen capacidad para intervenir en las decisiones de política financiera y de explotación de la entidad, aunque sin llegar a tener el control de las mismas, pudiéndose obtener la capacidad de intervención además mediante participación en la propiedad, disposición legal o estatutaria, o acuerdos, importante en el supuesto de que el director sea una persona jurídica.

Especialmente importante es la necesaria extensión subjetiva de los deberes y de la consideración de personas vinculadas, en el supuesto de que el director sea una persona jurídica.

3. Conflicto de interés por actividad

En el caso de entidades financieras, por la naturaleza de sus actividades y de acuerdo a la complejidad de sus estructuras, el volumen de transacciones y la diversidad de los servicios financieros ofrecidos, se pueden producir situaciones de conflictos de interés que afectan a la propia entidad, a la relación entre la entidad y sus clientes o entre los propios clientes entre sí, tales como las siguientes.

- a. Proveer a clientes asesoramiento en inversiones o gestión discrecional de carteras y gestionar un fondo de inversión o una cuenta propia de negociación de valores ("*trading account*");
- b. Recibir mandatos de clientes en banca de inversión que resulten incompatibles con la estrategia de la entidad o con mandatos recibidos de otros clientes.
- c. La empresa o el ejecutivo responsable puede obtener un beneficio financiero, o evitar una pérdida financiera, a expensas del cliente.
- d. La empresa o el ejecutivo responsable tiene un interés propio en el resultado de un servicio prestado al cliente o de una operación por cuenta del cliente, distinto del interés del cliente en ese resultado.

- e. La empresa o el ejecutivo responsable tiene incentivos financieros o de otro tipo para favorecer los intereses de otro cliente o frente a los intereses del cliente.
- f. La empresa o el ejecutivo responsable desarrolla la misma actividad que el cliente.
- g. La empresa o el ejecutivo responsable recibe o va a recibir de una persona distinta del cliente un incentivo en relación con un servicio prestado al cliente, en forma de dinero, bienes o servicios, aparte de la comisión o retribución habitual por ese servicio.

4. Prevención de riesgos reputacionales

Tomando en cuenta los intereses de partes interesadas” se deben crear políticas y procesos para manejar los riesgos de reputación y salvaguardar la imagen de la empresa en situaciones de crisis, a través de diseño de diversos escenarios de crisis y la designación de un vocero o voceros institucionales entre otros.

Deben existir mecanismos establecidos para prevenir y administrar conflictos de interés, frente a conflictos de interés entre la empresa y los clientes.

En términos de Gobierno Corporativo, el objetivo es que exista un procedimiento definido y formalizado en la normativa interna societaria para la administración y gestión de los conflictos de interés y el cumplimiento de las leyes y políticas establecidas en la empresa.

5. Rendición de cuentas

Corresponde a la Alta Gerencia ser eficaz en implementar estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva, que aseguren la efectividad del sistema de control interno y gobernabilidad. La clave de la sostenibilidad a largo plazo y de una buena reputación corporativa es la rendición de cuentas a todas las partes interesadas.

Para este propósito se establece para la Alta Gerencia lo siguiente:

- a. Rendir cuentas periódicamente sobre la implementación y cumplimiento de las estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva.
- b. Proveer información de hechos relevantes y la preparación de la información anual sobre el cumplimiento del Gobierno Corporativo.
- c. Proponer mejoras frente a los resultados obtenidos en la ejecución de los lineamientos ordenados por la Junta Directiva.
- d. Divulgar de forma oportuna y precisa la información tanto a los colaboradores de la empresa, como a la Junta Directiva, a los

accionistas, posibles inversores, autoridades regulatorias y otras partes interesadas.

- e. Debe existir independencia y actuar con diligencia en la protección de los intereses de la empresa y sus accionistas, acorde a los valores y principios éticos.
- f. Generar valor y confianza entre sus grupos de interés promoviendo la transparencia en la información.

6. Manejo apropiado de información privilegiada, confidencial o personal

Corresponde a la empresa tomar las medidas de protección de la información sensible, personal o confidencial elaborando políticas de clasificación manejo y divulgación de información, las cuales incluyen procedimientos de acceso, tratamiento y transferencia de la misma, así como la implementación de herramientas tecnológicas de protección y monitoreo de potenciales incidentes cibernéticos. Estas medidas y acciones protegen a la empresa de un potencial riesgo reputacional o pérdida de confianza por ser objeto de robo o mal uso de la información.

7. Guía en cuanto a aceptación de regalos obsequios y donaciones en efectivo y/o especie.

Establecer políticas claramente definidas en cuanto a la aceptación de regalos, obsequios y donaciones ya sea en efectivo o en especie, recomendable la restricción o en su defecto el establecimiento de límites.

8. Protección del medioambiente

Es responsabilidad de toda empresa la protección ambiental, consistente en medidas que se toman a nivel público y privado para cuidar el medioambiente, preservándolo del deterioro y la contaminación, fomentando el uso responsable de los recursos naturales, promoviendo la conciencia en sus colaboradores y actores sociales, en especial la juventud, sobre la preservación ambiental y seguimiento a las leyes o normas que buscan garantizar la preservación del medioambiente para reducir el impacto ambiental y sus efectos sobre el clima, el agua, la salud, las comunidades, etc.

9. Manejo apropiado de los recursos de la organización

Establecer políticas para la selección, relacionamiento y contrataciones, sean estos con clientes, proveedores, ejecutivos, inversionistas, directores y accionistas, de tal manera que se establezcan buenas prácticas orientadas a

preservar la cultura y valores de la organización, protegiendo sus recursos, y asegurando la sostenibilidad de la empresa.

10. Participación en actividades políticas y de proselitismo dentro de las organizaciones

Establecer políticas claras en cuanto a la normativa interna de la empresa sobre la participación en actividades políticas y de proselitismo que puedan generar conflictos de interés o daños reputacionales.

11. Seguridad laboral

Establecer políticas claras para la provisión de medidas y recursos de seguridad laboral a sus colaboradores.

12. Medidas disciplinarias

Tipificar las medidas disciplinarias acorde a la normativa laboral y el reglamento interno de trabajo.

13. Mecanismos establecidos para prevenir y administrar conflictos de interés

Frente a conflictos de interés entre la empresa y un miembro de la Junta Directiva o de la Alta Gerencia, el deber de lealtad es el que debe orientar la decisión. En los casos de conflictos internos entre accionistas, directores y ejecutivos, se debe privilegiar siempre el mejor interés de la empresa.

En términos de Gobierno Corporativo, el objetivo es que exista un procedimiento definido y formalizado en la normativa interna societaria para la administración y gestión de los conflictos de interés.

14. Atención de conflictos de interés de índole personal

El procedimiento debe distinguir la naturaleza de los conflictos de interés, esto es si la situación de conflicto de interés es esporádica o, por el contrario, de carácter permanente.

Si el conflicto de interés es esporádico, deberá existir un mecanismo en la normativa interna corporativa que indique el procedimiento aplicable, con detalle de las reglas y pasos para seguir, que debe ser relativamente fácil de administrar y difícil de eludir.

Para el caso de conflictos de interés de carácter permanente, el procedimiento debe

considerarlo como una causal de dimisión obligatoria o, en su defecto y de ser posible, propuesta de cese.

En todos los casos, las personas afectadas por un conflicto de interés deberán comunicar al Comité de Nombramientos y Retribuciones o a la Junta Directiva sobre cualquier situación de conflicto, directo o indirecto a través de partes vinculadas, que pudieran tener frente al interés general de la empresa.

15. Tratamiento de información relevante

Las empresas deberán indicar el tratamiento que se le brindará a la información relevante indicando periodicidad, audiencia, fecha de divulgación y otros conceptos que garanticen que las mismas se confeccionen y lleguen al público adecuado. Entre los principales temas a considerar de la información relevante, tenemos:

- a. Manejo apropiado de información privilegiada
- b. Información sobre acuerdos entre accionistas

16. Difusión inicial, comunicación y revisión del Código de Ética y el de Conducta

Una vez que se tenga un Código de Ética y de Conducta aprobado, la Alta Gerencia comenzará la etapa de difusión, en la que se tendrá que especificar un cronograma, determinar quiénes participarán de la misma y qué recursos se van a utilizar.

Este proceso y el tipo de comunicación dependerán de las características de cada organización y de los destinatarios.

La Alta Gerencia debe implementar, difundir y garantizar la disponibilidad en el lugar de fácil acceso, como por ejemplo la página web de la organización.

A su vez, es necesario realizar una revisión periódica del Código. Luego de cada revisión se deberá comunicar a todos los integrantes de la organización la existencia de la nueva versión, la que incluirá la fecha de su actualización.

XII. ATENCIÓN A LOS PRINCIPIOS AMIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA-ASG

Sin importar el tamaño de la organización, los principios ambientales, sociales y de gobernanza, conocidos como ASG, están apalancados en acciones empresariales ligadas a la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad. El auge de la inversión socialmente responsable y la conciencia de los consumidores por la protección del medioambiente ha incrementado su intensidad y pertinencia para las empresas.

Las empresas que implementan prácticas sólidas de ASG pueden minimizar riesgos, disminuir costos y aumentar la rentabilidad, en comparación con las empresas que no lo practican. El incorporar criterios ASG en la gestión empresarial busca contribuir a un desarrollo sostenible y económicamente viable, velando por que la cartera de clientes o las inversiones propias disminuyan el impacto negativo al medio ambiente, así como a la empresa.

El bajo rendimiento y las controversias por malas prácticas relacionadas a ASG pueden ser costosas y erosionar el valor para los accionistas en una amplia gama de sectores e industrias, además de multas por violaciones o riesgo reputacional para la empresa.

En la Guía de Buenas Prácticas para Grandes Empresas y Reguladas del IGCP del 2024 www.igc-panama.org podrá encontrar información más amplia sobre los principios ASG y su aplicación en las empresas.

XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El gobierno corporativo en medianas empresas y empresas familiares es fundamental para garantizar su sostenibilidad, crecimiento y armonía entre los intereses familiares y empresariales. A partir del análisis de las mejores prácticas, se pueden extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones clave:

Medianas empresas

1. Separación de Roles y Profesionalización

- a. Es esencial diferenciar la propiedad, la gestión y la dirección para evitar conflictos de interés y fomentar una administración eficiente.
- b. La inclusión de profesionales externos en la dirección y gestión contribuye a la objetividad en la toma de decisiones.

2. Estructuras de Gobierno Claras

- a. La implementación de órganos de gobierno como juntas directivas, consejos de familia y comités especializados permite una gestión más estratégica y equilibrada.
- b. Un protocolo familiar bien definido facilita la convivencia entre los intereses de la familia y los de la empresa.

3. Sucesión y Planificación a Largo Plazo

- a. Contar con un plan de sucesión estructurado garantiza la continuidad y estabilidad de la empresa a lo largo de las generaciones.
- b. La formación y preparación de las nuevas generaciones es clave para una transición exitosa.

4. Transparencia y Comunicación

- a. La adopción de políticas de transparencia y rendición de cuentas fortalece la confianza entre los accionistas, empleados y demás grupos de interés.
- b. Una comunicación clara y constante entre los miembros de la familia y la empresa reduce los conflictos internos.

5. Gestión del Patrimonio y Estrategia Empresarial

- a. La diversificación y planificación financiera contribuyen a la estabilidad económica y crecimiento sostenido de la empresa familiar.

- b. Definir una visión compartida y estrategias a largo plazo alineadas con los valores familiares facilita la toma de decisiones coherentes y sostenibles.

Empresas familiares

1. Desarrollar e Implementar un Protocolo Familiar

- a. Definir normas para la participación de familiares en la empresa.
- b. Establecer políticas sobre contratación, remuneración y roles dentro del negocio.
- c. Incluir reglas de sucesión y mecanismos de resolución de conflictos.
- d. Promover la adhesión al protocolo mediante compromisos firmados por la familia.

2. Establecer un Consejo de Familia

- a. Crear un espacio de diálogo entre los miembros de la familia para alinear expectativas.
- b. Separar la toma de decisiones familiares de las decisiones operativas de la empresa.
- c. Garantizar la continuidad de valores y visión del negocio a lo largo de generaciones.

3. Implementar un Código de Gobierno Corporativo

- a. Definir reglas claras sobre la administración de la empresa y la relación con los accionistas.
- b. Asegurar que las decisiones sean tomadas con base en principios de transparencia y equidad.

4. Definir un Plan de Sucesión

- a. Preparar con anticipación a la siguiente generación con formación y experiencia en la empresa.
- b. Establecer criterios objetivos para seleccionar al próximo líder, evitando conflictos internos.

5. Promover la Profesionalización de la Gestión

- a. Contratar talento basado en competencias y desempeño, no solo por lazos familiares.
- b. Separar claramente la propiedad de la administración, permitiendo que la empresa sea dirigida por profesionales.

6. Incorporar Directores Independientes en la Junta Directiva

- a. Mejorar la objetividad en la toma de decisiones estratégicas.
- b. Contar con asesoría externa en la gestión y planificación del negocio.

7. Fomentar la Transparencia y la Comunicación

- a. Establecer reuniones periódicas entre familiares y directivos para mantener alineados los intereses.
- b. Utilizar reportes financieros claros y accesibles para todos los accionistas.

8. Crear Políticas de Remuneración Justas

- a. Definir estructuras salariales para los miembros de la familia con base en estándares de la industria.
- b. Evitar privilegios y garantizar equidad interna.

9. Adoptar Buenas Prácticas de Control Interno y Cumplimiento

- a. Implementar auditorías internas, códigos éticos y políticas de cumplimiento.
- b. Reducir riesgos de fraude o malas prácticas dentro de la empresa.

10. Fomentar la Innovación y la Sostenibilidad

- a. Desarrollar estrategias de crecimiento a largo plazo que garanticen la competitividad de la empresa.
- b. Adaptarse a cambios tecnológicos y tendencias de sostenibilidad para asegurar su permanencia en el mercado.

En conclusión, las empresas familiares que implementan buenas prácticas de gobierno corporativo logran fortalecer su estructura organizacional, minimizar riesgos y asegurar su continuidad a lo largo del tiempo. La clave del éxito radica en combinar la tradición y valores familiares con estrategias modernas de gestión empresarial.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023)

Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC – Brasil (2023)

Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 24

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, CAF (2013)

Guía para la gestión de los servicios de auditoría externa, IGCP (2024)

Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares, CAF (2011)

Manual IFC de Gobierno en Empresas Familiares, Corporación Financiera Internacional (2007)

Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Empresas Cerradas y de Familia (2009)

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios, Fundación Premio Nacional a la Calidad y el IAE Business School (2018-2023)

El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas, Santiago Doderó (2008)

Manual IFC de Gobierno en Empresas Familiares, Corporación financiera Internacional (IFC), 2007

Robert´s Rules of Order