

Gobierno corporativo: Lista de los documentos
y de la información solicitada a empresas familiares
o en manos de su fundador que no cotizan en bolsa

© 2022 Corporación Financiera Internacional. Reservados todos los derechos.

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433, EE. UU.

Sitio web: www.ifc.org

El material contenido en esta obra está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación a la ley aplicable. IFC fomenta la difusión de sus obras y normalmente otorgará con prontitud autorización para reproducir partes de ellas y, cuando la reproducción sea para fines educativos y no comerciales, sin cargo, siempre que se indiquen las fuentes y se hagan las aclaraciones que puedan requerirse razonablemente.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad ni integridad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios descritos en ella, y no acepta responsabilidad ni obligación alguna por omisiones o errores (incluidos, sin que la mención sea taxativa, errores tipográficos y técnicos) en el contexto que sea ni por basarse en ellos. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparecen en los mapas de este documento no implican juicio alguno, por parte del Banco Mundial, sobre la condición jurídica de ninguno de los territorios, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no son necesariamente reflejo de la opinión del Directorio Ejecutivo de la institución ni de los países representados por éste.

El contenido de este documento tiene por objeto brindar información general únicamente y no pretende servir de asesoría jurídica, bursátil o de inversiones, ni de opinión relativa a la conveniencia de ninguna inversión, o una convocatoria de cualquier tipo. Es posible que IFC o sus afiliadas tengan alguna inversión o interés financiero en determinadas empresas y partes (incluidas las mencionadas en esta obra) o que les proporcionen otro tipo de asesoría o servicios.

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, debe dirigirse al Departamento de Relaciones Institucionales de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433, EE. UU.

La Corporación Financiera Internacional es un organismo internacional creado a través de su Convenio Constitutivo, suscrito entre sus países miembros, y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC, y no pueden utilizarse para ningún fin sin el expreso consentimiento escrito de la Corporación. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por leyes internacionales de propiedad intelectual.

Solicitud de documentos

Para preparar una evaluación del gobierno corporativo, por favor proporcione los documentos de la empresa que se indican a continuación, según corresponda, en inglés. Si los documentos solicitados están en proceso de elaboración, como por ejemplo en el caso de operaciones nuevas o adquiridas recientemente, presente una versión preliminar o un modelo.

- 1. Estructura de la propiedad:** Organigrama que contenga las participaciones accionarias importantes, las empresas del grupo, las filiales y las subsidiarias de la empresa, indicando los beneficiarios finales y los porcentajes que cada uno posee.
- 2. Estructura de gobierno:** Organigrama que contenga la estructura de gobierno de la empresa, indicando los principales órganos que la integran y la instancia superior de cada uno de ellos; la asamblea de accionistas o la asamblea general; el directorio; los comités del directorio; la dirección superior; la auditoría interna; la auditoría externa, y las principales unidades de gestión.
- 3. Documentos corporativos:** La escritura de constitución y los documentos rectores de la empresa, incluido el código de gobierno corporativo, el código de ética, la política sobre conflictos de intereses y otras políticas, códigos o manuales, en forma escrita, en los que se establezcan el enfoque de la institución en materia de gobierno; las funciones de sus órganos de gobierno; las responsabilidades y la composición del directorio, incluidas copias de las prácticas del directorio, estatutos/términos de referencia de los comités del directorio y descripción de los miembros actuales de los comités establecidos; prácticas de divulgación de la información y transparencia, y tratamiento de los accionistas minoritarios.
- 4. Composición actual del directorio y la dirección superior:** Lista de los miembros actuales del directorio y de la dirección superior, con un resumen de su *curriculum vitae* que contenga, como mínimo, el nombre; el cargo/los cargos que ocupa actualmente en la empresa; el cargo/los cargos que ocupa actualmente en otras empresas; las filiaciones con la empresa, la dirección y los accionistas controlantes, y las otras empresas en las que dicha persona se desempeñe como miembro del directorio; la edad y las calificaciones, y los acuerdos de accionistas o las disposiciones de la escritura de constitución de la empresa en las que se especifique cuáles accionistas designan directores.
- 5. Acuerdos de accionistas:** Información detallada acerca de cualquier acuerdo de accionistas u otros mecanismos informales entre todos o algunos de los accionistas.
- 6. Documentos sobre el gobierno familiar:**
 - a) árbol genealógico y la explicación correspondiente, con indicación del nombre, el domicilio, la ocupación, la fecha de nacimiento y las acciones en poder de cada miembro de la familia; b) cualquier constitución (o protocolo) familiar establecida por escrito o cualquier otra política de empleo para miembros de la familia o relacionada con la propiedad de las acciones que posee la familia.
- 7. Plan de sucesión de la dirección** (o descripción de los principios fundamentales en materia de sucesión).
- 8. Un resumen de las normas y los procedimientos relacionados con el examen de los conflictos de intereses y las transacciones con partes relacionadas, y un cuadro que contenga las transacciones con partes relacionadas examinadas por el directorio o sus comités durante los últimos tres ejercicios.**
- 9. Control interno, auditoría interna, gestión de riesgos y políticas en materia de cumplimiento:** Políticas en materia de control interno, auditoría interna (por ejemplo, una norma sobre auditoría interna) y gestión de riesgos, y términos de referencia para el responsable del control interno y el oficial principal de riesgos. Información detallada del programa de cumplimiento, registro de cumplimiento y términos de referencia para el oficial principal de cumplimiento y el oficial principal de ética.
- 10. Cartas sobre Asuntos de Gestión cursadas por el auditor externo correspondientes a los últimos tres ejercicios.**
- 11. Política de divulgación de información.**
- 12. Un cronograma para la asamblea general anual de accionistas.**
- 13. Un resumen de la asistencia y los resultados de todas las asambleas de accionistas (anuales y extraordinarias) que se llevaron a cabo en los últimos tres ejercicios, con inclusión del número de accionistas representados, los puntos del orden del día y el registro de los votos.**
- 14. Política sobre transacciones con partes relacionadas y lista de las transacciones que estuvieron sujetas a examen y aprobación por los accionistas o el directorio en los últimos tres ejercicios.**
- 15. Cronograma de las principales transacciones y eventos relevantes que ocurrieron durante los últimos cinco ejercicios (en particular, las adquisiciones de empresas, las fusiones, las reestructuraciones y las ventas o compras de activos importantes).**

- 16. Política de dividendos:** Política formal de la empresa en materia de declaración y distribución de dividendos.

Solicitud de información

Por favor, suministre la información adicional que se indica a continuación, si corresponde, en inglés. Si las políticas y los procedimientos solicitados están en proceso de elaboración, proporcione información sobre los planes previstos de la empresa y el plazo para la implementación.

A: Compromiso con el gobierno corporativo

- 1. Estructura de la propiedad:** Organigrama que contenga las participaciones accionarias importantes, las empresas del grupo, las filiales y las subsidiarias de la empresa, indicando los beneficiarios finales y los porcentajes que cada uno posee.
- 2. Código de gobierno corporativo de la empresa:** ¿La empresa cuenta con un código (o “política” o “directrices”) de gobierno corporativo en el que se describan las prácticas de gobierno de la empresa y, en particular, la función del directorio? ¿Qué procedimientos utiliza la empresa para monitorear el modo en que cumple con el código de gobierno corporativo? ¿Qué funcionario de la empresa es el principal responsable de verificar que la empresa cumpla con las políticas en materia de gobierno corporativo? ¿La empresa divulga en forma periódica la medida en que cumple con sus políticas y procedimientos en materia de gobierno corporativo?
- 3. Plan de sucesión:** ¿Cuál es el historial de sucesión en el cargo del gerente general?

¿Hasta qué fecha el actual gerente general prevé permanecer en dicho cargo? ¿Se ha identificado un sucesor, y ha sido acordado por la familia?

- 4. Árbol genealógico y propiedad de las acciones:** ¿Qué miembros de la familia son empleados activos de la empresa o es probable que tengan un empleo en la empresa o sus subsidiarias en el futuro previsible? ¿Qué generación de la familia tiene el control efectivo de la empresa (fundador, hermanos, primos o generaciones posteriores)?
- 5. Bloques de acciones familiares:** ¿Existe un mecanismo informal o un acuerdo formal de accionistas en cuyo marco las participaciones accionarias de los miembros de la familia se agrupan en uno o más bloques de acciones? ¿Las acciones de la familia están en poder de entidades intermediarias (por ejemplo, uno o más fideicomisos, fundaciones o sociedades de cartera familiares), o cada miembro de la familia posee las acciones en forma separada?
- 6. La siguiente generación:** Cuando la actual generación llegue a la etapa de retiro, ¿se espera que la generación siguiente siga administrando la empresa? ¿La familia ha formulado planes con el objeto de preparar a los miembros de la generación siguiente para trabajar en la empresa? ¿Cómo se seleccionará a los miembros de la familia que trabajarán en la empresa? ¿O todos los miembros tendrán derecho a trabajar en la empresa?

B: Estructura y funcionamiento del directorio

- 1. Composición del directorio:** ¿Cómo se determina la composición del directorio? ¿En algún acuerdo de accionistas o en alguna

disposición de la escritura de constitución de la empresa se especifica qué accionistas pueden nominar directores? ¿Existe algún entendimiento informal? ¿El directorio incluye miembros que no forman parte de la familia? ¿Estos miembros que no forman parte de la familia son independientes de la familia controlante, de otros accionistas importantes y de la dirección superior? Si lo hace, ¿cómo define la empresa el término “independiente” con respecto a los miembros del directorio? ¿Qué retribución reciben los directores independientes (y los otros directores) por sus servicios?

- 2. Orden del día y actas:** ¿Se prepara un orden del día y se distribuye antes de las reuniones del directorio? ¿Se preparan actas y se aprueban después de las reuniones del directorio?
- 3. El directorio y el equipo de administración:** ¿La alta dirección es miembro del directorio o, en todo caso, asiste en forma rutinaria a sus reuniones? De ser así, ¿el directorio celebra “reuniones ejecutivas” periódicas sin la presencia de los miembros de la administración?
- 4. Comité de auditoría y otros comités permanentes:** ¿El directorio cuenta con un comité de auditoría u otros comités permanentes, por ejemplo, sobre nominación, remuneración y conflictos de intereses? ¿Cómo se establecen dichos comités? ¿Tienen términos de referencia escritos? ¿Quiénes integran estos comités y cómo funcionan?
- 5. Evaluación del directorio:** ¿El directorio lleva a cabo autoevaluaciones u otros exámenes de su eficacia? ¿Cómo se realizan esos exámenes y con qué frecuencia?

6. **El directorio y la familia:** ¿Qué función se considera que desempeña el directorio frente a la familia?
7. **Consejo Consultivo:** Si el directorio no incluye miembros externos, o si el directorio no existe, ¿la empresa tiene una junta asesora de profesionales independientes a la que consulta en forma periódica? Si existe dicha junta asesora, ¿quiénes la integran y cómo se seleccionan sus miembros?
8. **Supervisión de las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) por parte del directorio:** ¿El directorio aprueba formalmente la estrategia ASG y las políticas ambiental y social (A&S) adoptadas por la empresa? ¿El directorio se asegura de que existan sistemas de gestión para identificar y gestionar los riesgos y los impactos A&S? En ese caso, ¿cómo se lleva a cabo esa labor? Describa la magnitud y la frecuencia de la capacitación ofrecida al directorio respecto a cuestiones relativas a los riesgos en materia ASG. ¿Los miembros del directorio, en forma individual, tienen experiencia suficiente en la evaluación de cuestiones A&S? ¿Con qué frecuencia se incluyeron cuestiones ASG en el orden del día de las reuniones del directorio (en el curso de los últimos tres ejercicios)?

C: Entorno de control: Sistemas de control interno (CI), función de auditoría interna (AI), auditoría externa (AE), gestión de riesgos y cumplimiento

1. **Sistema de control interno:** Describa cómo se elaboran e implementan los CI de la empresa (operacionales, financieros y relativos a sus sistemas altamente automatizados). ¿Los controles existentes están documentados, y la documentación se revisa periódicamente? ¿El directorio y la administración tienen en

cuenta debidamente las cuestiones relacionadas con el control cuando planifican nuevas estrategias, actividades y productos? ¿El auditor externo analiza la suficiencia de los controles internos de la empresa? ¿Los AE han señalado repetidamente la existencia de áreas en las que el CI es deficiente? ¿Los controles se basan en los riesgos? ¿La empresa lleva a cabo autoevaluaciones del CI?

2. **Función de auditoría interna (AI):** ¿Con qué frecuencia el jefe de AI se reúne en privado con el directorio o con el comité de auditoría? ¿El sector de auditoría interna tiene responsabilidades operacionales además de su función de auditoría? ¿Los auditores internos se rotan periódicamente a diferentes áreas de responsabilidad de auditoría? ¿El personal de AI ha informado algún conflicto de intereses? Si es así, ¿cómo se ha manejado el conflicto? ¿Los planes de trabajo de AI y las auditorías se llevan a cabo de conformidad con normas locales o internacionales? ¿El directorio monitorea las medidas de respuesta adoptadas por la dirección para abordar las deficiencias y debilidades identificadas por la función de AI? ¿Las auditorías internas se basan en los riesgos? Describa las competencias y habilidades (operacionales y financieras) del personal de auditoría interna. ¿El directorio/el comité de auditoría examina los recursos puestos a disposición de la función de AI? ¿Cómo ha sido la rotación del personal del área de AI durante los últimos tres ejercicios? ¿La función de AI realiza auditorías de las tecnologías de la información? ¿Se ha llevado a cabo una evaluación de la calidad de la AI en el curso de los últimos cinco ejercicios? ¿Se subcontrata la AI o una parte de su labor? ¿Qué política aplica la empresa para la

selección de los prestadores de servicios de auditoría interna? ¿Existe algún tipo de asociación entre el prestador de servicios y el auditor externo, o se prestan otros servicios a la empresa?

3. **Auditoría externa:** ¿Qué política aplica la empresa para la selección de los auditores externos? ¿Qué otros servicios presta el auditor externo a la empresa? ¿Qué recaudos adopta el directorio para cerciorarse de que la dirección tome las medidas necesarias para abordar las deficiencias señaladas en las cartas a la administración?
4. **Gestión de riesgos:** ¿Quién tiene la responsabilidad de elaborar e implementar el sistema de gestión de riesgos? ¿La empresa cuenta con un oficial principal dedicado específicamente a los riesgos? ¿El oficial principal de riesgos responde directamente al directorio, o a otro sector? ¿Cómo se identifican los riesgos y se determina el nivel de riesgo aceptable? ¿El directorio examina periódicamente los sistemas de gestión de riesgos? ¿La estrategia y la gestión de riesgos incluyen o integran plenamente las cuestiones y los riesgos A&S?
5. **Programa de cumplimiento:** ¿La empresa cuenta con un oficial principal dedicado específicamente al cumplimiento? ¿A quién responde el oficial principal de cumplimiento /la función de cumplimiento? ¿Cómo se tiene en cuenta la calidad y el cumplimiento del código de ética en el marco del sistema de gestión de riesgos empresariales de la sociedad? ¿En qué mejores prácticas/marco se basa el programa de cumplimiento? ¿La función de cumplimiento mantiene un registro de cumplimiento? ¿Qué tipo de capacitación sobre cumplimiento se proporciona a los

empleados a través del programa de cumplimiento?

D: Transparencia y difusión de la información

- 1. Examen de los estados financieros:** ¿El directorio/el comité de auditoría examina los ajustes de auditoría propuestos por los auditores externos? ¿Se informan al directorio/al comité de auditoría las modificaciones efectuadas en las políticas contables y su impacto en los estados financieros vigentes? ¿El directorio/el comité de auditoría examina con los auditores externos las principales estimaciones contables y los principales supuestos incluidos en los estados financieros? ¿Se informan al directorio/al comité de auditoría los cambios previstos en las reglas contables y regulatorias que podrían incidir en los estados financieros durante los siguientes dos ejercicios, incluida cualquier modificación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o las Normas Internacionales de Auditoría?
- 2. Acuerdos de accionistas:** ¿Los acuerdos de accionistas con los accionistas controlantes, o entre ellos, se divulgan a todos los accionistas? ¿Los acuerdos de accionistas se registran ante el ente regulador de valores?
- 3. Divulgación de las principales transacciones y eventos relevantes:** ¿Cuál es el procedimiento para redactar y aprobar la divulgación de las principales transacciones y otros eventos relevantes? ¿Qué límites y umbrales se han adoptado con respecto a la divulgación y la necesidad de obtener la aprobación de las transacciones con partes relacionadas?

- 4. Presentación de informes no financieros:** ¿La empresa prepara en forma periódica informes significativos sobre sus datos y su desempeño en materia ASG, en consonancia con los requisitos nacionales mínimos de presentación de informes (si los hubiera)? ¿A qué normas de información sobre cuestiones ASG/sostenibilidad adhiere la empresa, además de los requisitos nacionales?
- 5. Divulgación de la información a partes interesadas:** ¿Qué medidas adopta la empresa para garantizar que todas las partes interesadas financieras de la misma clase (por ejemplo, la familia controladora, los accionistas minoritarios y los prestamistas) sean tratados del mismo modo en lo referente al acceso a los estados financieros y otra información sobre la empresa, y que tengan acceso igualitario al mismo conjunto de cuentas? ¿Qué medidas adopta la empresa para garantizar que todos los accionistas reciban un tratamiento equitativo en lo referente a la publicación de la información financiera y no financiera, incluida la estrategia de la empresa?

E: Tratamiento de los accionistas minoritarios

- 1. Beneficiarios Finales:** ¿La empresa lleva un registro de los *beneficiarios finales* de todas las participaciones accionarias, al que tienen acceso todos los accionistas?
- 2. Clases diferenciadas de títulos de capital y títulos de cuasicapital:** Describa las principales condiciones y diferencias en materia de derechos de voto y derechos sobre flujos de efectivo entre las diversas clases de títulos de capital y cuasicapital de la empresa. ¿Hay “acciones del fundador”? ¿Cuáles son sus características?

- 3. Asambleas de accionistas:** ¿La empresa convoca una asamblea general anual de accionistas? ¿Cuándo se distribuye el orden del día? ¿Se proporciona a todos los accionistas todo el material informativo con antelación a las asambleas de accionistas? ¿Qué deben hacer los accionistas minoritarios para agregar puntos al orden del día? ¿En qué circunstancias la empresa convoca asambleas extraordinarias de accionistas?
- 4. Cambios de control:** ¿Qué tratamiento recibirían los accionistas minoritarios si se produjera un cambio de control de la empresa? ¿Los accionistas minoritarios gozan de derechos de venta por adhesión que obliguen al nuevo accionista controlante a presentar una oferta para adquirir sus acciones al mismo precio y en las mismas condiciones?
- 5. Transferencia de acciones:** ¿Cuáles son las políticas de la empresa en lo que respecta a la venta y la transferencia de las acciones, tanto en el caso de los accionistas de la familia como en el de los accionistas minoritarios?
- 6. Consejo familiar:** ¿Existen mecanismos formales o informales para coordinar la participación de los accionistas de la familia en el gobierno de la empresa? Si el número de miembros de la familia es elevado o si una proporción considerable de dichos miembros no trabaja en la empresa, ¿se ha constituido un consejo familiar?

F: Gobernanza de los grupos de interés

1. Identificación de los grupos de interés:

Describe el proceso para la identificación de los grupos de interés.

2. Relaciones con los grupos de interés y comunicación externa:

¿Quién o qué departamento/unidad es responsable de las relaciones con los grupos de interés y la comunicación externa y cuál es su línea jerárquica con la dirección y el directorio? ¿La responsabilidad está en manos de un funcionario ejecutivo superior (en ese caso, quién)?

3. Estrategia y fijación de metas: ¿La empresa integra la participación con los grupos de interés en la estrategia y la fijación de metas?

4. Toma de decisiones por el directorio: ¿El proceso de toma de decisiones por el directorio incluye las actividades y los resultados de las actividades de interacción con los grupos de interés?

5. Comunicación con los grupos de interés: ¿Qué medidas adopta la empresa para comunicar su compromiso con la participación de los grupos de interés al personal, los contratistas y los proveedores primarios?

6. Mecanismos de atención de quejas y reclamos: ¿Existe una política de recursos humanos/un procedimiento para la participación de los trabajadores y un mecanismo de atención de quejas y reclamos para los trabajadores? ¿Existe un mecanismo de atención de quejas y reclamos para las comunidades afectadas? Por favor descríbalos. ¿Cómo se resuelven las cuestiones relacionadas con los grupos de interés?

7. Mecanismo de comunicaciones externas: ¿Existe un mecanismo de comunicaciones externas? Si es así, ¿está disponible en forma externa y pública?

8. Participación de las comunidades afectadas: ¿El personal designado para interactuar con las comunidades afectadas tiene responsabilidades claramente establecidas, ha recibido capacitación y cuenta con líneas jerárquicas con la dirección superior y el directorio?

9. Normas internacionales: ¿La empresa ha implementado alguna norma internacional relacionada con la participación de las partes interesadas (AA1000 Normas sobre rendición de cuentas y asumir consecuencias ante los grupos de interés, y la norma ISO 26000)?

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433, EE. UU.

Tel.: +1 (202) 458-8097

www.ifc.org/corporategovernance
www.ifc.org/sustainability

Junio de 2022