

**GOBIERNO CORPORATIVO APLICADO AL CLUB CAMPESTRE DE CALI Y
OTROS CLUBES SOCIALES DEL PAIS: PARA CONTRIBUIR AL
FORTALECIMIENTO DE SU SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD**



MARIA DEL SOCORRO BERMEO NAVIA

HENRY SILVA JIMENEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

SANTIAGO DE CALI

2010



**GOBIERNO CORPORATIVO APLICADO AL CLUB CAMPESTRE DE CALI Y
OTROS CLUBES SOCIALES DEL PAIS: PARA CONTRIBUIR AL
FORTALECIMIENTO DE SU SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD**

MARIA DEL SOCORRO BERMEO NAVIA

HENRY SILVA JIMENEZ

Trabajo de grado para optar el título de

Maestría en Administración

con énfasis en Gestión Estratégica y

Finanzas Corporativas

Director,

Julián Benavides Franco Ph.D.Business

Profesor tiempo completo Universidad ICESI

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

SANTIAGO DE CALI

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

JURADO

DIRECTOR

JURADO

SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE 25 DE 2010

DEDICATORIA

A ti Dios, el amigo de toda mi vida, a mis padres y a mi maravillosa familia.

María del Socorro Bermeo N.

A un ser muy especial en mi vida, mi amado hijo Mauricio, quien me acompañó durante el tiempo de estudio y al lado de Nuestro Señor Jesucristo, me iluminó en los momentos más difíciles, dándome la energía necesaria para continuar.

A mi esposa Claudia y mi hijo Sebastián, quienes con su amor comprensión y apoyo han hecho posible el logro de mis metas personales y profesionales.

Henry Silva J.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Junta Directiva del Club Campestre de Cali, por haberme apoyado en la enriquecedora experiencia de aplicar todos los conocimientos de gestión de un Club, a esta tesis. Su capacidad para entender la importancia de desarrollarla y aplicarla, es una fuente de innovación y progreso en la gestión de los Clubes sociales y deportivos de Colombia.

En especial agradezco el aporte de los miembros de Junta Directiva señor Luis Alfonso Mora y señor Juan Felipe Raffo Henao, quienes con su experiencia en la estrategia de este tipo de empresas, proporcionaron retroalimentación valiosa para nuestra tesis.

María del Socorro Bermeo N.

Agradezco primero que todo a Dios por permitirme culminar otra etapa de mi vida, dándome la fortaleza espiritual para vencer las vicisitudes presentadas durante el trayecto de mis estudios.

En forma muy especial agradezco a la empresa Triada Ema en donde me brindaron toda la colaboración y el tiempo necesario para la culminación de éste logro.

A mis profesores y compañeros de especialización con quienes compartí momentos especiales y fueron parte esencial de mi aprendizaje.

Henry Silva J.

CONTENIDO GENERAL

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. ANTECEDENTES	9
1.2. IMPORTANCIA	10
1.3. OBJETIVO	11
1.4. RESULTADOS	11
1.5. ALCANCE	12
1.6. METODOLOGIA	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1. CAUSAS, CONSECUENCIAS Y OBJETIVO	15
2.1.1. Tabla de principales causas, consecuencias y objetivos	15
2.2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	17
3. REFERENTES TEÓRICOS	20
3.1. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO	20
3.2. DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA	22
3.3. GUÍA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES CERRADAS Y DE FAMILIA DE LA SUPERIN- TENDENCIA DE SOCIEDADES	23
4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	26

Pág.

5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	67
6. CONCLUSIONES	68
7. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	75
GLOSARIO	76

RESUMEN

Los Clubes sociales y deportivos presentan peculiaridades que los diferencian notoriamente de las demás sociedades existentes en el mercado. La causa fundamental viene dada por su principal característica: son empresas creadas para “servirse a sí mismas”, que tienen como base a sus socios y como finalidad servirlos a ellos, quienes además de dueños, se convierten en clientes de sus servicios, miembros de Junta directiva, y asesores en comités. Lo anterior genera “luchas de poder” para ejercer control sobre las decisiones, lo cual se agrava por la falta de regulación de estas relaciones, y por la poca participación de otros grupos de interés (colaboradores, proveedores, comunidad, medio ambiente), debido precisamente a la concentración del poder en los socios.

La situación se complica por el constante cambio en la conformación de las Juntas Directivas cada dos (2) años, lo que desdibuja la planeación estratégica y genera visiones distintas acerca de la organización, sacrificando la visión a largo plazo que debe tener cualquier organización que demande sostenibilidad. Bajo estas circunstancias, hemos interpretado la realidad de los Clubes sociales y deportivos, tomando al Club Campestre de Cali como referente, y desarrollado un código con el cual intentamos mejorar su eficiencia administrativa y económica, evitando así incurrir en las principales causas de crisis empresariales asociadas a fallas en el Gobierno Corporativo, así como a fortalecerlos para su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Nuestro proyecto de grado pretende que los Clubes sociales y deportivos, adopten y mantengan un modelo que implícitamente todas las compañías bien manejadas alrededor del mundo acogen sin vacilación: el concepto de **Buen Gobierno**.

Palabras Clave: Clubes Sociales y Deportivos, Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Competitividad.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Los Clubes sociales y deportivos son generalmente sociedades sin ánimo de lucro, de carácter privado, creadas para el disfrute de los socios. Por el mismo hecho de ser sin ánimo de lucro, tradicionalmente han sido manejadas desde la informalidad, generando ciertas situaciones perjudiciales para el desarrollo ordenado y adecuado de éste tipo de sociedades, ocasionando la desaparición de muchas de ellas, y la crisis de otras tantas en ciertos periodos de su historia. Es importante anotar que estas empresas generan varios empleos directos e indirectos, por lo cual, el impacto de su gestión, afecta claramente a la sociedad.

Consideramos por lo tanto, que la aplicación de un buen gobierno corporativo para estas empresas, disminuirá las irregularidades en su funcionamiento, generando valor para sus socios, no sólo a través del fortalecimiento financiero, sino que al adoptar buenas prácticas de gobierno, reducirá factores de riesgo que atenten contra su sostenibilidad. Es un cambio que demanda a estas entidades ajustarse a las nuevas exigencias de la competencia. Supone además, que algunas entidades van a tener que realizar fuertes procesos de reestructuración, cambios de políticas, procesos y exigencias de profesionalización si desean continuar en este mercado. Significa que muchos propietarios, profesionales y responsables de Clubes sociales y deportivos saben que sus entidades deben “reestructurarse” para iniciar una nueva etapa de sostenibilidad y competitividad.

1.2. Importancia

El Club Campestre de Cali no es un negocio para obtener utilidades, sino una empresa que ha permanecido durante sus ochenta (80) años de existencia para ayudar desde su objeto social a generar bienestar para sus socios, para sus empleados y para la comunidad. Para permanecer en el tiempo, es necesario que sus órganos de gobierno cumplan con una serie de requisitos, pues el desafío al que se enfrentan cada día es mayor.

El problema de gobierno al que se enfrentan los Clubes sociales y deportivos está determinado *en primer lugar* por los **conflictos de interés** que se suscitan entre los diversos participantes, por lo que se hace necesario abordar de forma particular cada uno de estos grupos, con el fin de entender e interpretar el comportamiento de estas empresas y minimizar la existencia de sus conflictos, fortaleciendo las sinergias que también pueden surgir de éstas relaciones, las cuales una vez equilibradas, serán beneficiosas para el desarrollo ordenado y adecuado de los Clubes sociales y deportivos.

El segundo factor, es un problema similar al de la empresa con ánimo de lucro: lograr el **uso eficiente de los recursos** que sirve de vínculo entre clientes, empleados, equipos de dirección y comunidad en general. El Gobierno Corporativo de los Clubes sociales y deportivos deberá dotarse de prácticas que encausen sus actuaciones hacia la eficiencia en la gestión de los activos del Club, dado que en este tipo de sociedades, los recursos son escasos. *El tercer factor* exige a este sector, **competencia profesional y un comportamiento ético** por parte de socios, directivos, colaboradores, que impulsen en

todo momento, buscar el bien del Club a largo plazo, por encima de sus propios intereses a corto plazo.

En consecuencia, los Clubes sociales y deportivos, necesitan órganos de gobierno cuyos miembros se involucren en la dirección estratégica, con grandes dosis de liderazgo y representatividad, para recuperar el papel crucial que les corresponde: “guardianes” de la mirada a largo plazo de la empresa.

1.3. Objetivo

El objetivo de este proyecto de grado es desarrollar un esquema general de Gobierno Corporativo para el Club Campestre de Cali, que pueda ser aplicado a otros Clubes sociales y deportivos del País, y que articule eficientemente las relaciones entre los socios, la Junta Directiva y la dirección de la empresa, generando un impacto positivo en su gestión y sostenibilidad.

De esta manera no solo evitamos que desaparezcan por problemas o fallas en su sistema de Gobierno Corporativo, sino que pretendemos ir más lejos: fortalecer el sector en Colombia para que cuente con Clubes más sólidos, sostenibles y estables, que ayuden a la competitividad del País y participen exitosamente en un mundo globalizado.

1.4. Resultados

El Resultado es el modelo de Código de Buen Gobierno que aquí se presenta, con una noción clave del buen gobierno y es que los Clubes sociales y deportivos excelentes necesitan Juntas Directivas fuertes y eficaces, y Gerentes y equipos de dirección

competentes, capaces de **dirigir y desarrollar un buen proyecto empresarial** basados en el profesionalismo, la dedicación al proyecto futuro de la empresa y la confianza.

Alentamos por lo tanto a los líderes de la Junta Directiva y directivos de los Clubes sociales y deportivos, a examinar estos principios cuidadosamente y determinar la mejor manera de aplicarlos a sus propias operaciones. Muchos Clubes encontrarán que aplican parcialmente algunos de estos principios, otros pueden desear hacer cambios en sus prácticas actuales, y algunos otros podrían concluir que estas prácticas se ajustan completamente a sus necesidades. Esperamos que estos principios impulsen el desarrollo de nuestros Clubes en la medida que apliquen las más altas normas de gobernabilidad y de práctica ética, para el bienestar que merecen y esperan los socios, y las comunidades que servimos.

Por último, vale la pena resaltar que nuestro proyecto de grado será el punto de partida en materia de Gobierno Corporativo para los Clubes Sociales y Deportivos del País (toda vez que no hay en Colombia un Club que lo haya implementado), buscando de manera integradora, proyectarlos en el largo plazo y asegurar, por tanto su continuidad y su desarrollo como empresa con un sentido de misión y propósito en la sociedad donde actúan.

1.5. Alcance

El presente proyecto de grado consiste en el diseño de un modelo de Gobierno Corporativo para el Club Campestre de Cali y demás Clubes que pretendan mejorar su rendimiento económico y social, a través de buenas prácticas de buen gobierno. La documentación comprende el Código de buen gobierno, así como los reglamentos

internos para el funcionamiento de la Asamblea de socios y el reglamento para el funcionamiento de la Junta Directiva.

En estos documentos incluimos la propuesta que busca regular las relaciones de los grupos de interés, tratando de solucionar los principales problemas o fallas de su sistema de gobierno, para contribuir a su estabilidad en el largo plazo. El análisis de las propuestas aquí incluidas se discutieron ampliamente con miembros de la Junta Directiva y Directivos del Club Campestre de Cali, quienes poseen una amplia experiencia, y conocimiento en el funcionamiento de éste tipo de empresas.

No se pretende indicar que este es “el mejor modelo de Gobierno Corporativo” para Clubes sociales y deportivos, sino que se trata del **primer** modelo para éste tipo de empresas, que busca minimizar los riesgos y conflictos, en defensa de los intereses de los grupos de interés, contribuyendo de manera significativa al desempeño del Club Campestre de Cali y demás Clubes sociales y deportivos del País.

1.6. Metodología

Este proyecto de grado ha sido elaborado a partir de un doble enfoque metodológico: el teórico y el práctico. El teórico está relacionado con las principales teorías sobre Gobierno Corporativo, los documentos del Club como plan estratégico, valores compartidos, estatutos, reglamentos, procedimientos, políticas, sistemas de gestión y de control, así como en la recopilación bibliográfica de conceptos teóricos claves. El enfoque práctico, se apoya en el diagnóstico realizado con la Guía Colombiana de

Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia de la Superintendencia de Sociedades.

La metodología utilizada en este proyecto de grado se puede resumir en los siguientes puntos:

- Autoevaluación de las medidas de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia (26 medidas analizadas).
- Análisis de las medidas actuales de Gobierno Corporativo adoptadas por el Club Campestre de Cali (con base en estatutos, reglamentos, procedimientos, sistemas de gestión y control, valores compartidos, planeación estratégica).
- Identificación de situaciones de irregularidades o dificultades para aplicación de buenas prácticas de gobierno en el Club Campestre de Cali.
- Discusión de las irregularidades y propuesta de solución con miembros de Junta Directiva y miembros del Equipo Directivo del Club Campestre de Cali.
- Análisis y selección de herramientas de gestión a utilizar para eliminar, controlar o disminuir esas irregularidades.
- Análisis de cumplimiento de mínimos legales y mínimos contables.
- Descripción del Gobierno Corporativo para el Club Campestre de Cali, haciendo énfasis en la división de roles y funcionamiento de la Junta Directiva y la administración, y al problema que esta división produce.
- Descripción del Reglamento interno para el funcionamiento de la Asamblea de Socios y Reglamento interno para el funcionamiento de la Junta Directiva, incluyendo las particularidades para éste tipo de sociedades.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Causas, consecuencias y objetivo

La dificultad de conciliar diversos intereses legítimos, que conviven dentro los Clubes sociales y deportivos, se hacen más evidentes cuando se definen las relaciones entre Junta directiva y equipo de dirección, las cuales, en este tipo de sociedades representa una gran debilidad, al estar alejadas de los mecanismos de mercado y criterios de competitividad. Lo anterior, sumado a periodos de dos (2) años de duración de las Juntas Directivas, genera conductas (**ver tabla 2.1.1**) que llevan a los Clubes a perder el rumbo fácilmente. Un sentido de proyección en el largo plazo, generado por las pautas de un código de Gobierno Corporativo, evitará conflictos entre los órganos sociales, mejorando el desempeño operacional y garantizando la sostenibilidad en el largo plazo.

2.1.1. Tabla de principales causas, consecuencias y objetivo

Causas	Consecuencias	Objetivo específico
1. Control de Gestión		
<ul style="list-style-type: none"> • La Junta Directiva no tiene un plan estratégico a largo plazo (2 años o más). • No aprueba ni controla el cumplimiento de la estrategia y los planes para lograr el propósito o la visión. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay planes estratégicos trazados para periodos de largo plazo, porque las Juntas Directivas cambian cada dos años, y porque tanto los objetivos/planes son de corto plazo, cambiando el “rumbo” con alta frecuencia. • No hay un seguimiento continuo a los planes de 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar sostenibilidad y competitividad, determinando una planeación estratégica, cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5) años (actividades y fechas de ejecución). • Fortalecer al Club con una mayor capacidad de adaptación a los cambios, porque la planeación permite

	<p>corto, mediano ni largo plazo. Falta análisis y gestión de los riesgos, asociados al concepto cortoplacista (financieros, procesos, legales, etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> No hay responsables específicos, lo cual dificulta el seguimiento de las metas, diluye la responsabilidad frente a su cumplimiento y reduce el logro de las mismas. 	<p>identificar con anticipación obstáculos que limitan el cumplimiento de los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar un mecanismo de seguimiento para que los objetivos y planes estratégicos propuestos, sean efectivamente ejecutados, para fomentar un ambiente de gestión y garantizar el cumplimiento del objeto social del Club. Establecer indicadores y responsables del control de gestión: quién, cómo y cuándo evaluar a los responsables de la gestión y el cumplimiento de objetivos planteados.
2. Asamblea de socios		
<ul style="list-style-type: none"> Falta mayor participación en la Asamblea general de socios, así como una mayor información de los temas a tratar o decisiones que deban tomar sobre el futuro del Club. 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones tomadas en la Asamblea no son debidamente analizadas (ej. Aprobación de presupuesto anual, etc.) por lo cual no contribuyen al adecuado direccionamiento y a la construcción de valor del Club. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la participación/asistencia de los socios a las reuniones de Asamblea. Enviar con anticipación la información, para garantizar que los socios estén debidamente informados antes de llegar a la Asamblea y tomen decisiones adecuadas con base en un criterio claro sobre cuál debe ser el sentido de su voto.
3. Administradores (Junta Directiva y Equipo Directivo)		
<ul style="list-style-type: none"> El ejercicio del poder por parte de algunos miembros de Junta Directiva general que ellos asuman roles que 	<ul style="list-style-type: none"> La extralimitación de funciones distorsiona la responsabilidad que debe cumplir cada órgano social al interior de la compañía, 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las funciones que estarán a cargo de la Asamblea, la Junta Directiva, y los altos directivos, teniendo en cuenta no solo sus

<p>no les corresponde.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad en la definición y asignación de las funciones que deberían estar a cargo de cada uno de los órganos de gobernabilidad y administración (incluye rol de los comités asesores) • No hay un procedimiento para la presentación de candidatos a ser miembros de Junta Directiva, en el cual se establezcan parámetros de idoneidad profesional del candidato para direccionar los destinos del Club. • No hay evaluación de la gestión de la Junta Directiva ni de los administradores 	<p>generando caos en la estructura y gestión de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deja a la interpretación de los diferentes órganos, aspectos relativos a sus roles y competencias, que en muchos casos son confusos, lo que contribuye a generar conflictos. • La elección de candidatos a Junta Directiva se puede realizar por lazos de amistad sin una reflexión por parte de la Asamblea acerca de qué tipo de persona es la más conveniente para cumplir a cabalidad con funciones en beneficio de los intereses de todos los socios. • No se pueden diseñar y adoptar procesos de mejoramiento tendientes a optimizar las prácticas corporativas del Club. 	<p>responsabilidades con el Club, sino también la forma como podrían trabajar de manera ordenada, comunicándose y consultándose el uno con el otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura de la Junta Directiva debe estar conformada por un número impar de miembros, de los cuales uno debe ser externo, para lograr una separación clara entre los intereses de la empresa y el interés privado • Definir un marco de criterios empresariales y objetivos para seleccionar las personas a cuyo cargo estará la dirección del Club, que prime sobre las relaciones interpersonales. • Realizar una autoevaluación a la Junta Directiva, al menos una vez al año para verificar su desempeño individual y global.
--	---	--

2.2. Contextualización de la organización

El Club Campestre de Cali, es una empresa sin ánimo de lucro, creada para la recreación y el deporte de sus asociados. Las familias afiliadas son conocidas y mantienen la calidad del status privado del Club. Los socios se reconocen entre sí, constituyéndose así el Club, en un lugar de encuentro de amigos y conocidos.

Es una empresa mediana, con ingresos de \$17 mil millones de ventas anuales, generados a través de las siguientes unidades de negocio: socios, restaurantes, eventos sociales/ empresariales, y hotel. Emplea a 400 personas directas y 100 indirectas. La responsabilidad social es también un sello importante que caracteriza al Club; ésta se expresa no solo en la generación de empleo, sino en la acción llevada a cabo por parte de la Fundación Club Campestre, la cual ha logrado beneficiar a muchas personas que, con la intervención de esta organización, han visto mejorar notablemente sus condiciones de vida.

Comprende un área de 120 hectáreas, en medio de un bosque seco que representa uno de los 8 fragmentos de zona boscosa existentes en el Valle del Cauca, donde habitan cientos de especies de flora y fauna que no solo ofrecen una belleza indescriptible, sino que es ampliamente reconocida por su gran aporte para la conservación y el mejoramiento del medio ambiente. El Club Campestre cuenta con diversos escenarios deportivos para la práctica de: golf, tenis, hípica, polo, natación, squash, gimnasio y fútbol.

El Club es una organización diferente a casi todas las entidades con las cuales estamos familiarizados, tiene como base a los socios y como finalidad servirlos a ellos, lo que los conviere en usuarios o clientes de las facilidades y servicios que ofrece. Por lo anterior, los socios participan activamente en el funcionamiento del Club, ya sea a través de la Junta Directiva o a través de comités bajo el objetivo de buscar el bienestar de sus socios y beneficiarios.

A finales de los años 90, dada la difícil situación económica de entonces, el Campestre se enfrentó a uno de sus desafíos más complicados: una deuda con bancos la cual

amenazaba con desaparecer la institución. Sin embargo, el compromiso de sus socios hizo que con sus aportes, la continuidad del Campestre fuese una realidad.

En su devenir, el Campestre ha sido testigo y protagonista de grandes eventos deportivos, sociales y empresariales, siendo hoy, ochenta (80) años después de haber sido fundado, testimonio vivo de la cultura caleña y de la sociedad vallecaucana.

Actualmente el Club Campestre cuenta con dos certificaciones de gestión de calidad: ISO9001 en deportes e ISO2200 en inocuidad de alimentos, lo cual lo hace pionero a nivel de Clubes en el contexto Latinoamericano.

3. REFERENTES TEORICOS

3.1. Concepto de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: Accionistas, Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

El concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, los Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión; Es decir, querían saber qué se estaba haciendo con su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, y de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo. El Gobierno Corporativo ha evolucionado de un concepto financiero, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de las empresas y que según la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas. La OCDE, emitió en mayo de 1999 sus “Principios de Gobierno Corporativo”, en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto y que son utilizados por los países miembros.

Los principios de la OCDE contemplan que el marco de Gobierno Corporativo debe:

- Proteger los derechos de accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleo y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

Colombia se ha unido a estos esfuerzos con la reciente publicación del Documento Conceptual de Gobierno Corporativo de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), donde expresa que el sector empresarial colombiano no ha sido ajeno a la evolución de las prácticas de buen gobierno y en la actualidad, el país es identificado como uno de los que mayores avances, tanto regulatorios como voluntarios, ha gestado en los últimos años en el tema. Estos avances, demuestran

que ya existe una conciencia arraigada respecto del valor que agrega el buen gobierno a las empresas y a su desarrollo ordenado y exitoso.

Considerando que los Clubes Sociales y Deportivos son actualmente empresas que tienen la responsabilidad no sólo por la supervivencia sino por la prosperidad, es primordial tener valores sustentables de desarrollo en el tiempo y no sólo en relación a los accionistas. Es decir, el concepto de Gobierno Corporativo, ha evolucionado, para dejar de ser un instrumento exclusivo de protección a los accionistas minoritarios, convirtiéndose en una herramienta gerencial fundamental para la competitividad. En este sentido, nuestra propuesta de código de Gobierno Corporativo para Clubes Sociales y Deportivos, se ha basado en los siguientes documentos:

3.2. Documento conceptual de Gobierno Corporativo de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Este documento conceptual presenta el enfoque de la Superintendencia Financiera de Colombia, frente a la supervisión del gobierno corporativo de sus entidades vigiladas. En él, se contempla la definición de gobierno corporativo así como los elementos que lo compone. En consecuencia, el gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad, entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo

directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.

La Superintendencia Financiera de Colombia también menciona la importancia de crear un esquema de gobierno corporativo adecuado, que debe derivar en el planteamiento de una estrategia de negocio clara, que identifique los riesgos a los que está expuesta la entidad vigilada en el ejercicio de esa estrategia, y de su actividad en general, y que defina el perfil de riesgo que asumirá la entidad y la forma como estos riesgos van a ser mitigados. En este contexto, tenemos:

Elementos de gobierno corporativo

El análisis de gobierno corporativo de las entidades vigiladas, comprende nueve elementos:

1. Estructura de propiedad
2. Máximo órgano social y derechos de los accionistas
3. Junta o consejo directivo
4. Administradores
5. Órganos de control
6. Control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo
7. Revelación de información
8. Grupos de interés
9. Autorregulación del gobierno corporativo

3.3. Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia de la Superintendencia de Sociedades.

En este documento encontramos el fundamento teórico y práctico de cada una de las 26 medidas que fueron analizadas en el desarrollo del proyecto de grado, así como

el impacto que tendrá la adopción de las mismas en el mejoramiento de las prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas que decidan aplicarlas. La guía responde a problemas y circunstancias que fueron previamente diagnosticados. Allí radica su gran importancia, porque no es el resultado de un ejercicio simplemente teórico, sino una propuesta que busca disminuir el impacto de ciertas situaciones que han sido identificadas como desfavorables para el desarrollo ordenado y adecuado de las empresas y específicamente de nuestros Clubes Sociales y Deportivos. Por lo anterior, la aplicación de estas medidas busca fortalecer la sostenibilidad de las empresas e incrementar la competitividad de las mismas.

La guía cuenta con 36 medidas que pueden ser aplicadas a las empresas. Para nuestro proyecto de grado, veintiséis (26), fueron utilizadas. En cada medida se presenta una autoevaluación, que nos permitió diagnosticar el grado de cumplimiento de las medidas contenidas en la guía. El ámbito de aplicación corresponde a cuatro (4) principales módulos:

1. Módulo 1. Control de gestión (13 medidas). Ver anexo 1
2. Módulo 2. Máximo órgano social (5 medidas). Ver anexo 1
3. Módulo 3. Administradores (7 medidas). Ver anexo 1
4. Módulo 4. Revelación de Información (1 medida). Ver anexo 1
5. Anexos de verificación de mínimos legales y mínimos contables. Ver anexo 2 y anexo 3.

Finalmente, estas guías orientadoras constituyeron el eje central para identificar el grado de cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno en el Club Campestre

de Cali, lo cual nos llevó luego a plantear la propuesta que se encuentra en el siguiente capítulo.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

CONTENIDO GENERAL

PRESENTACION

1. Objeto social del Club Campestre
2. Objetivo del Código
3. Destinatarios del Código

Contenido del Código de Buen Gobierno

1- Derechos y trato equitativo de los socios

- 1.1 Derechos de los socios
- 1.2 Obligaciones de los socios
- 1.3 Trato equitativo a los socios
- 1.4 Convocatoria de la Asamblea por parte de los socios
- 1.5 Solicitudes a la Junta Directiva
- 1.6 Oficina de atención al socio

2- Asamblea General de Socios

- 2.1 Reuniones
- 2.2 Quórum
- 2.3 Atribuciones
- 2.4 Reglamento Interno de la Asamblea
- 2.5 Convocatorias
- 2.6 Orden del día y proposiciones

3- Junta Directiva

3.1 Composición

3.2 Perfiles

3.3 Reuniones

3.4 Quórum

3.5 Funciones y responsabilidades

3.6 Criterios de selección de los miembros de Junta Directiva

3.7 Capacitación e inducción de los directores

3.8 Acceso a Directivos del Club

3.9 Comités de apoyo a la gestión de la Junta Directiva

3.9.1 Comités Deportivos

3.9.2 Comité Financiero y de Auditoría

3.9.3 Comité de Designación, Compensación y Desarrollo

3.9.4 Comité de Gobierno Corporativo

3.9.5 Otros Comités designados por la Junta Directiva

3.10 Evaluación e indicadores

3.11 Presidente y Vicepresidente de la Junta Directiva

3.12 Reglamento Interno de la Junta Directiva

4- Gerente General y Equipo Directivo

4.1 Gerente General

4.1.1 Elección

4.1.2 Remuneración

4.1.3 Funciones y responsabilidades

4.1.4 Evaluación

4.2 Otros Directivos

4.2.1 Responsabilidades

4.2.2 Remuneración

4.2.3 Evaluación

5-Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información

5.1 Estados Financieros

5.2 Estructura de control Interno

5.2.1 Revisor Fiscal

5.2.2 Auditoría Interna

5.3 Canales de Información

5.3.1 Informe de gestión

5.3.2 Comunicaciones a los socios

5.3.3 Confidencialidad

6-Código de ética y conflictos de Interés

6.1 Código de ética

6.2 Definición de conflicto de interés

6.3 Situaciones que pueden presentar Conflicto de Interés

6.4 Reglas de conducta

6.4.1 Prohibiciones

6.4.2 Excepciones

6.4.3 Regalos e invitaciones

6.4.4 Manejo y resolución de conflictos de interés

7-Responsabilidad Social Empresarial

7.1 Definición de grupos de interés

7.2 Principios generales en relación con los grupos de interés

7.3 Política Ambiental

7.4 Declaración de Principios

7.5 Fundación Colaboradores

Documentos relacionados

PRESENTACION

EL CLUB CAMPESTRE DE CALI reconoce la importancia de guiarse por políticas de Gobierno Corporativo que preserven la ética empresarial, la correcta administración y el control de la Sociedad, mediante el reconocimiento y respeto de los derechos de los socios, de sus directivos, colaboradores y demás grupos de interés, a través de políticas claras de transparencia en la gestión y divulgación de información, que generen un adecuado clima de confianza.

1. Objeto social del Club Campestre

EL CLUB CAMPESTRE DE CALI es una persona jurídica, de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuyo objeto principal es el fomento y desarrollo de todo tipo de actividades recreativas, deportivas, sociales y en general, todas las que conduzcan al beneficio físico, recreativo, cultural y moral de los socios.

Con el fin de preservar su objeto social, la correcta administración y el control de la sociedad, se han establecido las mejores prácticas de gobierno corporativo descritas en este

Código, para complementar los Estatutos de la Sociedad, los cuales, por lo tanto, se entienden incorporados en el presente documento.

La Junta Directiva del CLUB CAMPESTRE DE CALI, en desarrollo de las disposiciones estatutarias correspondientes y de la normatividad jurídica aplicable a las prácticas de gobierno corporativo, adopta el siguiente Código de Buen Gobierno.

2. Objetivo del Código

El objetivo del presente Código de Buen Gobierno es establecer las mejores prácticas y políticas que en materia de buen gobierno, deben regir las actuaciones del **CLUB CAMPESTRE DE CALI**, especialmente en lo concerniente a las relaciones entre la administración, la Junta Directiva, los socios, y demás grupos de personas con intereses en el buen desempeño y sostenibilidad del Club.

También tiene por objeto dar a conocer su gestión a efectos de preservar la integridad ética empresarial, asegurar la adecuada administración de sus asuntos, el respeto de sus socios, empleados y de quienes con él se relacionan.

3. Destinatarios del Código

Todas las actuaciones de los miembros de la Junta Directiva, Presidente de la Junta Directiva, Socios, Gerente general, Directivos, Jefes de área, Colaboradores, contratistas, proveedores, están enmarcadas en las disposiciones de este Código, para que el gobierno del Club pueda desarrollar su actividad empresarial dentro de los principios éticos y el buen manejo de la Corporación.

1- DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS SOCIOS

Para los colaboradores los socios son la razón de ser Cali, motivo por el cual:

- Reconoce y defiende sus derechos.
- Les suministra la información relevante para el análisis de decisiones y aprobaciones.

- Planea y realiza la Asamblea General de Accionistas de forma que todos puedan participar.
- Les da un trato equitativo e igualitario.

La ley colombiana, los estatutos de la Compañía y el Código de Buen Gobierno protegen los derechos de los socios.

Todo socio cuenta, entre otros, con la posibilidad de ejercer sus derechos, hacer observaciones a la Junta Directiva o la administración y solicitar las modificaciones o formular las propuestas que sean adecuadas y legales para el mejor desempeño del Colaboradores.

1.1 Derechos de los socios

Además de los derechos establecidos en las leyes y en los estatutos del Colaboradores, los socios tendrán derecho a:

- a. Tener acceso a la información de la empresa en tiempo oportuno y en forma integral, así como recibir información que les permita tomar decisiones sobre el futuro del Club.
- b. Solicitar a la Junta Directiva o a la gerencia general del Club Campestre autorización para encargar, a costa y bajo responsabilidad del socio, auditorías especializadas teniendo en cuenta lo siguiente:
 - Las auditorías especializadas se deberán llevar a cabo durante los 15 días anteriores a la celebración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, dentro del período establecido para el ejercicio del derecho de inspección a los libros y papeles de la sociedad que consagra el Código de Comercio y sobre los mismos documentos que autorizan las leyes.
 - En ningún caso podrán implicar una afectación de las autonomías de los administradores, según las facultades legales y estatutarias.

- La solicitud para realizar auditorías especializadas deberá ser por escrito, indicando en forma detallada las razones y los hechos en que se funda para llevarla a cabo, los asuntos específicos objeto de auditoría y el tiempo de duración.
- c. Participar y votar en las Asambleas Generales de Accionistas para la toma de las decisiones que corresponden a la misma, así como para la designación de personas que de acuerdo con la ley y los estatutos le corresponda elegir.
- d. Hacer recomendaciones sobre el buen gobierno de la compañía.
- e. Cuando surjan diferencias entre socios, o entre éstos y la administración, los socios podrán acudir a la Oficina de atención al socio.

1.2 Obligaciones de los socios

Los socios accionistas deben actuar con lealtad frente a la Corporación, absteniéndose de participar en actos o conductas que de manera particular pongan en riesgo los intereses del Club Campestre de Cali, obligándose a cumplir con las disposiciones formuladas en los Estatutos.

1.3 Trato equitativo a los socios

Con el fin de asegurar un trato equitativo a todos los sus socios, el Club Campestre tendrá en cuenta las siguientes reglas:

- a. La Junta Directiva velará porque la totalidad de los socios tengan un tratamiento justo e igualitario, sin atención a su influencia, lazos de amistad, consanguinidad, estatus por cargos en compañías o valores que cada uno de ellos posea, y en consecuencia, velará porque cada uno de ellos obtenga respuesta oportuna y completa a las inquietudes que presenten respecto de aplicación de estatutos (inactivaciones, solicitudes, sanciones) materias cuya divulgación sea obligatoria, o que no esté prohibida por alguna restricción de confidencialidad legal o estatutaria.

b. Las siguientes son prohibiciones dirigidas a funcionarios y directivos del Colaboradores, para asegurar que éstos den un trato equitativo a todos los socios. En consecuencia, se abstendrán de:

- Recomendar a los socios que voten por determinada lista para integrar la Junta Directiva.
- Sugerir, coordinar o convenir con cualquier socio, la presentación en la asamblea de propuestas que hayan de someterse a su consideración.
- Sugerir, coordinar o convenir con cualquier socio la votación a favor o en contra de cualquier proposición que se presente en la misma.
- También quedarán prohibidas las conductas descritas cuando las mismas se realicen por interpuesta persona.
- Tampoco podrán votar, en las decisiones que tengan por objeto aprobar los informes de gestión o estados financieros de fin de ejercicio.
- Dar preferencias en el servicio por efectos de propinas o afinidad.
- Dar preferencia en clases deportivas o disponibilidad de equipos/ turnos en canchas, por preferencias o afinidad.

1.4 Convocatoria de la Asamblea por parte de los socios

Los socios podrán convocar a reuniones extraordinarias de la Asamblea general de Accionistas, para ello se dirigirán por escrito al Presidente de la Junta Directiva para que efectúen la convocatoria a sesiones extraordinarias de la Asamblea General de accionistas, cuando así se lo solicite cien (100) o más socios accionistas, honorarios, vitalicios y/o beneficiarios de acciones de personas jurídicas que se encuentren a paz y salvo con el Club Campestre de Cali por todo concepto. Para ello se dirigirán por escrito a la Junta Directiva y le indicarán claramente el objeto de la convocatoria.

Si la Junta Directiva no citare a la Asamblea podrán ellos hacerlo de manera prevista en el artículo 66 de los estatutos. En este caso las deliberaciones de la Asamblea sólo tendrán

fuerza obligatoria cuando concurren cien(100) socios, por lo menos, con derecho a voto y las decisiones sean aprobadas al menos por las dos terceras partes de los asistentes.

1.5 Solicitudes a la Junta Directiva

Pueden presentar propuestas relacionadas con la buena marcha de la Sociedad a la Junta Directiva, puede hacerse de manera individual o colectiva. En las propuestas se debe indicar el nombre de la persona y número de acción a la cual se enviará la respuesta a la petición y con quien la Junta actuará, en caso de considerarlo necesario.

Estas solicitudes deben presentarse por escrito ante la gerencia general o la oficina de atención al socio. Esta Oficina debe, a su vez, presentarlas al Comité de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva para su estudio y posible aprobación por parte de la Junta Directiva.

1.6 Oficina de atención al socio

Para facilitar la interacción de la administración del CLUB CAMPESTRE DE CALI con sus socios, la Sociedad dispone de una “Oficina de Atención al Socio”, la cual se encarga de atender y solucionar los requerimientos, así como el suministro de información que soliciten conforme a lo establecido en la Ley, los Estatutos Sociales y el presente Código.

Otro canal importante debe ser el SAS (sistema de atención al socio), donde se atienden todas las inquietudes, quejas y sugerencias, y la administración velará por dar una oportuna y adecuada respuesta.

2-ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

La Asamblea General de Socios Accionistas es el máximo órgano social conformado por los accionistas, beneficiarios de acción de personas jurídicas, vitalicios y honorarios que se encuentren a paz y salvo con la Corporación.

El funcionamiento y convocatoria de la Asamblea se rige por lo establecido en la ley, los Estatutos Sociales y el presente Código.

2.1 Reuniones

Debe celebrar reunión ordinaria una vez al año y tantas reuniones extraordinarias como sean requeridas para el adecuado cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas en los Estatutos Sociales.

2.2 Quórum

Para las reuniones ordinarias, constituye quórum deliberativo y decisorio sesenta (60) socios y para reuniones extraordinarias, cien (100) o más socios.

El quórum deliberativo y decisorio tanto para las reuniones ordinarias como extraordinarias de la Asamblea General de Accionistas del CLUB CAMPESTRE DE CALI será el establecido en los Estatutos Sociales.

2.3 Atribuciones

Además de las funciones que le asignen la Ley, y las relacionadas en los Estatutos Sociales, las principales responsabilidades de la Asamblea General de Accionistas son:

- a. Examinar, aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los Administradores;
- b. Acordar o aprobar cuotas extraordinarias si las hubiese.
- c. Adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de estos Estatutos o que exigiere el interés de la Corporación.
- d. Considerar los informes de los administradores sobre el estado de los negocios sociales, y el informe del revisor fiscal, en su caso.

2.4 Reglamento Interno de la Asamblea

Para el funcionamiento interno de sus reuniones tanto ordinarias como extraordinarias, EL CLUB CAMPESTRE DE CALI dispone de un “Reglamento Interno de la Asamblea General de Accionistas”, que hace parte integral del presente Código (**Anexo No. 4**).

El funcionamiento y convocatoria de la Asamblea se rige por lo establecido en la ley, los Estatutos Sociales y el presente Código.

2.5 Convocatorias

Las convocatorias a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas se harán de acuerdo con las disposiciones del Código de Comercio, los Estatutos Sociales y el **Reglamento Interno de la Asamblea**.

2.6 Orden del día y proposiciones

EL CLUB CAMPESTRE DE CALI publica en la página web www.campestrecali.com , el orden del día de la Asamblea General de Accionistas y las proposiciones de la administración, con una anticipación de por lo menos tres (3) días calendario a la fecha de la reunión ordinaria.

A los accionistas que registren su dirección web se les enviará el orden del día y el contenido de las proposiciones.

3- JUNTA DIRECTIVA

En la jerarquía de los órganos de la Sociedad, la Junta Directiva ocupa el segundo lugar, después de la Asamblea General de Accionistas.

La actividad de la Junta Directiva del CLUB CAMPESTRE DE CALI se dirige principalmente a la toma de decisiones respecto a los objetivos estratégicos corporativos y a

hacerle seguimiento a todas aquellas acciones que se tomen para lograrlos, en la búsqueda permanente del mejor interés para sus socios.

La Junta también promoverá el mejor trato y atención a los socios, los empleados, los proveedores y la comunidad, todos los cuales son esenciales para una gestión exitosa de las responsabilidades que le han sido encomendadas.

La organización, funciones, periodicidad de las reuniones y forma de convocatoria de la Junta se rigen por lo establecido en la ley, en los Estatutos Sociales y en el presente Código.

3.1 Composición

La Junta Directiva está integrada por Presidente, Vicepresidente y cinco (5) vocales principales con suplentes, quienes serán elegidos por la Asamblea General de Accionistas para períodos de dos (2) años el Presidente, y el resto de miembros será elegido por la Asamblea para períodos de un (1) año, de conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales.

3.2 Perfiles

El proceso de selección de los Directores de la Junta garantizará que el perfil de los miembros se ajuste a las necesidades de la compañía. A continuación se exponen los principios básicos, las competencias generales y las particulares, y las limitaciones de los candidatos a Directores para ajustarse a dicho perfil. La Asamblea General de Accionistas deberá tener en cuenta para proceder a la elección de los miembros de Junta Directiva, entre otros, los siguientes aspectos:

- a. Los miembros de la Junta Directiva deben estar comprometidos con la visión corporativa de la Sociedad y deben como mínimo cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener conocimiento y experiencia en las actividades propias del objeto social de la sociedad y/o tener conocimiento y experiencia en el campo de la actividad industrial y/o comercial, financiera, administrativa, jurídica o ciencias afines,
- Gozar de buen nombre y reconocimiento por su idoneidad profesional e integridad.

3.3 Reuniones

Las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva del CLUB CAMPESTRE DE CALI se rigen por lo dispuesto en la Ley y en los Estatutos Sociales.

3.4 Quórum

Tanto para las reuniones ordinarias como para las extraordinarias constituye quórum deliberativo y decisorio el establecido en la Ley y en los Estatutos Sociales.

3.5 Funciones y responsabilidades

La Junta Directiva del CLUB CAMPESTRE DE CALI es el máximo responsable de la supervisión del rendimiento de los ejecutivos clave y garante de la sostenibilidad del Club en términos económicos y de bienestar para los socios.

La Junta Directiva mantendrá independencia respecto de la dirección, a fin de cumplir eficientemente con sus responsabilidades y haya la adecuada diferenciación de la función de supervisión y control, de la función básica de gestión. Se espera un trabajo armónico entre la Junta Directiva y el equipo de dirección para la renovación de la empresa y su proyección de largo plazo.

Además de las vinculadas a las funciones que le han sido asignadas en los Estatutos Sociales, las principales responsabilidades de la Junta Directiva son:

- a. La Junta tiene la responsabilidad de velar por su propio desempeño para lo cual realizará un estricto seguimiento al **Código de Buen Gobierno** y supervisará las comunicaciones y la transparencia de su gestión.
- b. En relación con la Gerencia y los demás cargos directivos de la Corporación, la Junta es responsable por la selección de las personas que desempeñaran dichos cargos, la evaluación, fijación de la remuneración y sustitución de las mismas, por la asignación de sus principales responsabilidades y por la supervisión del plan de sucesión.
- c. En lo referente a la operación del negocio, tiene la responsabilidad de:
 - Anualmente orientar y revisar la estrategia, y al menos semestralmente revisar los planes y objetivos estratégicos del negocio, a través del cuadro de mando integral (CMI). Así mismo, realizar el seguimiento mensual al presupuesto aprobado.
 - Adoptar las medidas correctivas si en la realización del seguimiento de los planes y objetivos estratégicos del Club, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado.
 - Revisión semestral al sistema de control interno.
- d. La Junta Directiva debe promover la integridad de los sistemas contables, de información gerencial, financiera y de auditoría, y velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas de control, de seguimiento de riesgos y de cumplimiento legal.
- e. identificar y manejar los conflictos de interés de la administración, de la Junta y de los socios, el uso inapropiado de activos corporativos y los abusos en transacciones con partes relacionadas.
- f. Anualmente presentar a la Asamblea de Accionistas, un informe escrito sobre:
 - La forma como hubiere llevado a cabo su gestión con inclusión de las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea. Así como el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos del Club.

- Presentar el balance general, el detalle completo del estado de resultados, demás documentos solicitados por la ley. Los estados financieros serán certificados de conformidad con la ley.
 - Este informe contendrá, entre otros, una descripción de los riesgos inherentes a las actividades relacionadas con la empresa, y los demás aspectos relativos a la operación que sean materiales, de acuerdo con las normas vigentes.
 - El presupuesto anual del año siguiente.
- g. Promover el estricto cumplimiento del Código de Ética y conflicto de interés.
- h. Asegurar el respeto de los derechos de los socios y velar por el trato igualitario.

3.6 Criterios de selección de los miembros de Junta Directiva

El proceso de selección de los Directores de la Junta garantizará que el perfil de los miembros se ajuste a las necesidades del Club Campestre de Cali.

A continuación se exponen los principios básicos, las competencias generales y las particulares, y las limitaciones de los candidatos a Miembros de Junta directiva para ajustarse a dicho perfil. La Asamblea General de Accionistas deberá tener en cuenta para proceder a la elección de los miembros de Junta Directiva, entre otros, los siguientes aspectos:

- a. Los Miembros de Junta directiva se elegirán con los mismos criterios. En lo posible, se procurará que cada Director aporte alguna especialidad profesional. Cada uno dispondrá de tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones.
- b. Todos los Miembros de Junta directiva contarán con habilidades básicas que les permitan ejercer un adecuado desempeño de sus funciones. Dentro de éstas se encuentran: habilidades analíticas y gerenciales, una visión estratégica del negocio, objetividad y capacidad para presentar su punto de vista, y habilidad para evaluar cuadros gerenciales superiores.
- c. Adicionalmente tendrán la capacidad de entender y poder cuestionar información financiera y propuestas de negocios y de trabajar en un entorno internacional.

- d. Además de las competencias básicas, cada miembro de Junta tendrá otras competencias específicas, que le permitan contribuir en una o más dimensiones, por su especial conocimiento de la industria, de aspectos financieros y de riesgos, de asuntos jurídicos, de temas comerciales y de manejo de crisis.
- e. Los señores Miembros de Junta directiva, se abstendrán de participar por sí o por interpuesta persona en actividades que impliquen competencia con la Compañía o en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés, salvo autorización expresa de la Junta Directiva o de la Asamblea de Accionistas, según sea el caso.

3.7 Capacitación e Inducción de los Directores

Quien se desempeñe como miembro de Junta Directiva debe ser una persona debidamente informada, familiarizada con el negocio, conocedora del ambiente de los negocios y de la competencia.

El Club proveerá la mejor forma para lograr que el conocimiento de cada uno de los miembros de Junta Directiva, en relación con la institución, sus negocios y el entorno, sea el más adecuado. Para este efecto, EL CLUB CAMPESTRE DE CALI diseñará el programa de inducción, actualización, y capacitación para las personas que se desempeñen como miembros de Junta Directiva.

3.8 Acceso a Directivos del Club

La Junta Directiva y cada uno de sus miembros tendrán acceso directo a los principales ejecutivos y demás colaboradores que consideren necesarios para la realización de sus tareas, con el fin de conocer la actividad del Campestre, su operación, el personal dependiente de las diferentes áreas y en general tener un conocimiento cercano y directo de su funcionamiento. Sin embargo, sólo podrá dar directrices generales a través de la Gerencia.

3.9 Comités de apoyo a la gestión de la Junta Directiva

Para atender de manera directa sus responsabilidades, la Junta Directiva cuenta con varios Comités, de carácter permanente, los cuales establecen directrices, hacen seguimiento a acciones definidas, evalúan resultados y presentan propuestas para el mejoramiento de la gestión en los aspectos bajo su responsabilidad.

Estos Comités están integrados por algunos miembros de la Junta Directiva, designados por la propia Junta.

Para su funcionamiento, además de lo dispuesto por las normas vigentes que le sean aplicables, los Comités cuentan con un Reglamento Interno que establece sus objetivos, funciones y responsabilidades.

En la página web del CLUB CAMPESTRE DE CALI se informa sobre la integración de los Comités y sus respectivos Reglamentos Internos.

Adicionalmente, la Junta Directiva podrá contar con Comités ocasionales para tratar temas estratégicos o específicos.

3.9.1 Comités Deportivos

Los comités deportivos son asesores de la Junta Directiva en lo relacionado a la organización, planificación, dirección y control de las actividades propuestas en el ámbito deportivo. Por su condición de asesores no pueden tomar decisiones sobre el gasto de inversión, de las normas o funciones no contempladas en los estatutos y reglamentos de la Corporación, por lo cual se deben regir por el reglamento general de comisiones deportivas.

3.9.2 Comité Financiero y de Auditoría

Es el máximo órgano de control de la Sociedad encargado de la vigilancia de la gestión y la efectividad del control interno. Este Comité apoyará a la Junta Directiva en la supervisión del sistema de control interno, cumplimiento del programa de auditoría interna,

cumplimiento del proceso de auditoría del revisor fiscal y, en vigilar que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, objetivos, metas y estrategias financieras determinadas por EL CLUB CAMPESTRE DE CALI.

Uno de los miembros del Comité deberá pertenecer a la Junta Directiva y el resto pueden ser independientes y tener conocimiento en temas relacionados con sus funciones, al menos uno de ellos deberá ser experto en temas financieros y contables.

El Comité de Auditoría mantendrá una línea telefónica y una dirección de correo electrónico de uso confidencial, a disposición de los diferentes grupos de interés del CLUB CAMPESTRE DE CALI. Cualquier persona que desee advertir o avisar al Comité de posibles infracciones respecto de conflictos de interés y de irregularidades contables o financieras, podrá hacer uso de estos medios de comunicación.

El Comité de Auditoría no sustituye las funciones de la Junta Directiva ni de la administración sobre la supervisión y ejecución del sistema de control interno del CLUB CAMPESTRE DE CALI.

A las reuniones del Comité podrá ser citado cualquier colaborador del Club. Las siguientes son las principales funciones que cumple el Comité de Auditoría y Finanzas:

- a. Servir de apoyo a la Junta Directiva en la toma de decisiones respecto al control y su mejoramiento.
- b. Supervisar la estructura del control interno del Club, de forma tal que se pueda establecer si los procedimientos diseñados protegen razonablemente los activos de la corporación y si existen controles para verificar que las transacciones estén siendo adecuadamente autorizadas y registradas.
- c. Supervisar las funciones y actividades de auditoría interna, con el objeto de determinar su independencia en relación con las actividades que auditan y verificar que el alcance de sus labores satisfacen las necesidades del Club.
- d. Velar por la transparencia de la información financiera que prepara la entidad y su apropiada revelación. Para ello deberá vigilar que existan los controles necesarios y los instrumentos adecuados para verificar que los estados financieros revelen la situación de la empresa y el valor de sus activos.

- e. Evaluar los informes de control interno practicados por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, verificando que la administración haya atendido sus sugerencias y recomendaciones.
- f. Solicitar los informes que considere convenientes para el adecuado desarrollo de sus funciones.
- g. Evaluar constantemente los procedimientos establecidos para determinar la suficiencia del control interno.
- h. Los informes y observaciones que haga el Comité y que quedan consignados en actas, serán presentados a la Junta Directiva, como mínimo una (1) vez al año, o con una frecuencia mayor si ésta lo solicita.
- i. Cuando se detecten situaciones que revistan importancia significativa, el Comité deberá remitir un informe especial a la Presidencia de la Junta Directiva.
- j. El Comité de Auditoría, para su gestión, deberá conocer y/o evaluar cuando menos el siguiente material documental:
 - > El borrador de los estados financieros de la Compañía.
 - > El informe de los estados financieros dictaminados por el Revisor Fiscal.
 - > Los informes de control interno emitidos por el Revisor Fiscal y/o las cartas de recomendaciones u observaciones emitidas por los mismos, así como por la Auditoría Interna, si fuere el caso.
 - > El plan anual de la Auditoría Interna y de la Revisoría Fiscal.
 - > Los oficios de observaciones que remitan las autoridades a la Compañía como consecuencia de deficiencias detectadas.
- k. Emitir concepto, mediante un informe escrito, respecto de las posibles operaciones relevantes que se planean celebrar con vinculados económicos, que no correspondan al giro ordinario de los negocios y que eventualmente puedan celebrarse en condiciones diferentes a las de mercado y que puedan llegar a alterar la igualdad de trato entre los socios.
- l. Establecer las políticas, criterios y prácticas que usará la Compañía en la construcción, revelación y divulgación de la información financiera.

- m. Definir mecanismos para consolidar la información de los órganos de control de la Compañía para la presentación de la información a la Junta Directiva.

3.9.3 Comité de Designación, Compensación y Desarrollo

Este Comité tiene como objetivo principal revisar y recomendar ante la Junta Directiva, los sistemas de compensación y los criterios de selección de los altos directivos, así como de otros empleados claves de la organización. Al menos uno (1) de los miembros del Comité deberá tener concomimientos específicos acerca del manejo del recurso humano.

3.9.4 Comité de Gobierno Corporativo

El Comité de Gobierno Corporativo es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva respecto del buen gobierno del CLUB CAMPESTRE DE CALI. Tiene como objetivo recomendar a la Junta Directiva sistemas para la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas de gobierno corporativo en el Club.

3.9.5 Otros Comités designados por la Junta Directiva

La Junta Directiva puede crear Comités ocasionales con el fin de apoyar una labor específica y crítica para EL CLUB CAMPESTRE DE CALI. Tiene como objetivo recomendar a la Junta Directiva sobre asuntos asignados por ésta para el mejor desempeño de sus funciones. Los comités en ningún caso podrán dar instrucciones e impartir órdenes directamente al equipo de dirección.

Entre los cuales se encuentra:

3.9.5.1 Comité de Obras: éste comité está conformado por al menos un miembro de la Junta Directiva y el acompañamiento de uno o varios socios o miembros del comité deportivo beneficiario de la obra. También debe participar con carácter permanente el interventor, el arquitecto contratado, el Director de Mantenimiento y la Gerencia.

3.9.5.2 Comité Social

3.9.5.3 Comité de servicios

3.9.5.4 Comité de apartados

3.10 Evaluación e indicadores

La Junta Directiva deberá determinar el sistema de evaluación de su gestión, así como el de la Gerencia del CLUB CAMPESTRE DE CALI. La Asamblea General Ordinaria de Accionistas deberá ser informada por la administración sobre el funcionamiento y las principales actividades desarrolladas por la Junta Directiva y los comités de Junta en el período anterior.

3.11 Presidente y Vicepresidente de la Junta Directiva

La Junta Directiva elegirá entre sus miembros, a su Presidente y Vicepresidente, quienes tendrán la función de presidir y dirigir las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva y serán elegidos para periodos de dos (2) y un (1) año respectivamente. En las sesiones en que estén ausentes tanto el Presidente como el Vicepresidente, los asistentes podrán designar entre sus miembros a la persona que presida la respectiva reunión.

La Asistente de Gerencia o quien haga sus veces actuará como secretario de la Junta Directiva. El Gerente general asistirá a las reuniones de la Junta Directiva, en las cuales tendrá voz pero no voto.

3.12 Reglamento Interno de la Junta Directiva

Para el funcionamiento interno de sus reuniones tanto ordinarias como extraordinarias, EL CLUB CAMPESTRE DE CALI dispone de un “**Reglamento Interno de la Junta Directiva**”, que hace parte integral del presente Código (Anexo No. 5).

El Reglamento Interno de la Junta Directiva podrá ser modificado por la Junta Directiva, previa recomendación favorable del texto de la modificación en cuestión por parte del Comité de Gobierno Corporativo, y siempre y cuando dicha recomendación haya sido aprobada por mayoría.

El Secretario de la Junta deberá divulgar las modificaciones a las disposiciones que hagan parte del Reglamento Interno de la Junta Directiva y, en general, de las normas compiladas en este Código, inmediatamente sean adoptadas, por conducto de la Oficina de Atención al Socio, y serán publicadas en la página web del CLUB CAMPESTRE DE CALI, www.campestrecali.com.

4 - GERENTE GENERAL Y EQUIPO DIRECTIVO

4.1 El Gerente General

El Gerente General del CLUB CAMPESTRE DE CALI es el encargado de dirigir y administrar la compañía, es quien ejecuta y hace ejecutar todas las operaciones y actividades comprendidas dentro del objeto social.

4.1.1 Elección

El Gerente es elegido por la Junta Directiva, de conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales. La elección del Gerente general del Club se hace atendiendo criterios de idoneidad, conocimientos, experiencia y liderazgo, pudiendo ser removido en cualquier tiempo por la Junta Directiva.

4.1.2 Remuneración

La remuneración del Gerente general del CLUB CAMPESTRE DE CALI es fijada por la Junta Directiva, atendiendo a la complejidad de la compañía, la responsabilidad del cargo y las directrices del mercado.

4.1.3 Funciones y responsabilidades

El Gerente del CLUB CAMPESTRE DE CALI tiene la misión de ejecutar las directrices y la estrategia corporativa aprobadas por la Junta Directiva. Sus

funciones están señaladas en los Estatutos Sociales y en el manual de funciones de la compañía.

Corresponde al Gerente General:

1. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta Directiva.
2. Presentar a la Junta Directiva:
 - a. El Plan Estratégico del Club para su aprobación e implementación.
 - b. El presupuesto del CLUB CAMPESTRE DE CALI y los planes de inversión.
 - c. Mensualmente, el análisis de la ejecución presupuestal y los estados financieros.
 - d. Anualmente presentar a la Junta Directiva, un informe escrito sobre la forma como hubiere llevado a cabo su gestión con inclusión de las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea y presentar a ésta, el balance general, el detalle completo del estado de resultados, demás documentos solicitados por la ley. Los estados financieros serán certificados de conformidad con la ley. Este informe contendrá, entre otros, una descripción de los riesgos inherentes a las actividades relacionadas con la empresa, y los demás aspectos relativos a la operación que sean materiales, de acuerdo con las normas vigentes.
 - e. Suministrar información relevante a la Junta Directiva en forma clara, precisa y oportuna.
 - f. Rendir informes sobre los asuntos legales de importancia material para la actividad de la Compañía y la gestión de los administradores.
3. Ejecutar el presupuesto aprobado por la Junta Directiva.
4. Dirigir, coordinar, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, funciones, políticas, planes, programas y proyectos inherentes al objeto de social del CLUB CAMPESTRE DE CALI.

5. Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
6. Ordenar los gastos y dictar los actos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones del Club, dentro de los límites legales y estatutarios. Estas funciones podrán ser delegadas en funcionarios del Club.
7. Desarrollar la política de recursos humanos y las escalas salariales que debe adoptar EL CLUB CAMPESTRE DE CALI para su personal, y presentar a la Junta Directiva iniciativas encaminadas a la modificación, complementación o ajuste de dichas políticas.
8. Dirigir las relaciones laborales de la compañía y nombrar, remover y contratar al personal del Club, conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias. Estas funciones podrán ser delegadas en colaboradores del CLUB CAMPESTRE DE CALI.
9. Proponer a la Junta Directiva y acordar con ella el nombramiento o la remoción del personal y, en caso necesario, remover a cualquiera de estos funcionarios y reemplazarlos transitoriamente, de lo cual deberá informar a la Junta Directiva.
10. Proponer a la Junta Directiva y tramitar las modificaciones a la estructura y planta de personal del Club, de acuerdo con las disposiciones legales que sean aplicables.
11. Presentar al Gobierno los informes que éste solicite y a las demás dependencias oficiales los datos que de conformidad con la ley deban suministrarse.
12. Convocar a la Junta Directiva y a la Asamblea General de Accionistas a reuniones ordinarias y extraordinarias.
13. Presentar a la Junta Directiva y velar por su permanente cumplimiento, las medidas respecto del gobierno del Club, su conducta y su información, con el fin de asegurar el respeto de los derechos de los socios y la adecuada administración de los asuntos del Club y el conocimiento público de su gestión.

14. Establecer y mantener el Sistema de Control Interno del CLUB CAMPESTRE DE CALI.

15. Participar en algunos de los Comités de Apoyo que la Junta Directiva le haya designado.

4.1.4. Evaluación

La Junta Directiva evaluará anualmente al Gerente general del CLUB CAMPESTRE DE CALI de conformidad con lo establecido en el Cuadro de Mando Integral (CMI) adoptado por el Club.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la base de medición del Sistema de Gestión Integrado del CLUB CAMPESTRE DE CALI y se define como un conjunto de perspectivas conformadas por indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permiten evaluar el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados con el fin de determinar el desempeño del Club frente a su direccionamiento estratégico.

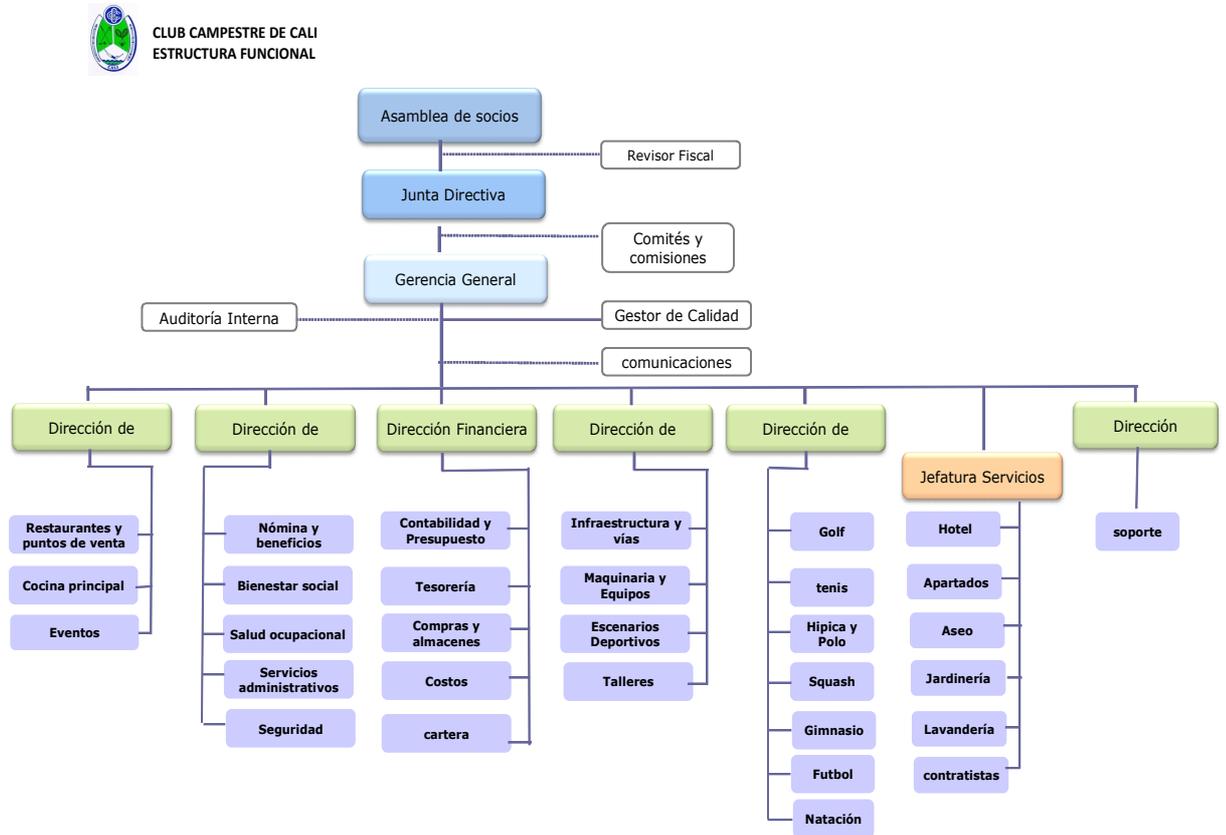
Adicionalmente, esta herramienta permite monitorear la ejecución de la estrategia empresarial, reportar resultados, alertar posibles desviaciones y tomar medidas preventivas y correctivas de manera oportuna.

Cualquier cambio en la manera como debe evaluarse la gestión del Gerente general, tendrá que ser aprobado por la Junta Directiva, previa recomendación favorable del texto de la modificación o del nuevo mecanismo de evaluación por parte del Comité de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva, la cual deberá ser aprobada mayoría simple.

Una vez entre en vigencia la respectiva modificación, será comunicada por el Secretario de la Junta Directiva a todos los directivos.

4.2 Otros Directivos

A título informativo, se presenta la estructura organizacional del CLUB CAMPESTRE DE CALI:



4.2.1 Responsabilidades

Los Directivos del Club que ostenten la calidad de administradores del Club, estarán sometidos al régimen de responsabilidad establecido en los artículos 23 y siguientes de la Ley 222 de 1995 o en cualquier disposición que los reglamente, modifique, sustituya o adicione. Adicionalmente las responsabilidades relacionadas con el cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos establecidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) y demás funciones referidas en los manuales de funciones dependiendo del área de gestión.

4.2.2 Remuneración

Las políticas generales de remuneración de los Directivos del Club son aprobadas por la Junta Directiva, atendiendo a la responsabilidad del cargo y las directrices del mercado.

4.2.3 Evaluación

La evaluación de los Directivos se hará anualmente de conformidad con lo establecido en el Cuadro de Mando Integral (CMI) adoptado por la compañía.

Cualquier cambio en el esquema de evaluación aquí descrito, deberá ser propuesto por la mayoría simple de los miembros del Comité de Compensación y Nominación para la aprobación de la Junta Directiva.

5-TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN.

5.1 Estados Financieros

El Club prepara y presenta la información sobre su situación financiera de conformidad con las prescripciones legales y con las normas de contabilidad aplicables en Colombia. Entre ellos se incluye el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos en efectivo, el estado de cambios en la situación financiera y las notas a los estados financieros y se acompañan de una certificación del Presidente de la Junta Directiva.

Entre otros asuntos, el Club debe informar a sus socios sobre:

- a. Los estados financieros, en la periodicidad establecida por la ley, teniendo en cuenta que los informes de fin de ejercicio serán dictaminados por el Revisor Fiscal.
- b. Los principales riesgos previsible y las medidas para enfrentarlos, así como los mecanismos utilizados para la administración de riesgos. Los riesgos a los que está expuesto el Club estarán descritos conjuntamente con las notas a los estados financieros.

- c. contratadas por el Club. Los informes que contengan dichos hallazgos, serán divulgados en la medida en que se produzcan, por los medios establecidos por la ley.
- d. Los hallazgos sustanciales arrojados por los sistemas de control interno implementados por el Club, así como los proyectos importantes relativos a dicho sistema y todo cambio relevante en su estructura.
- e. Negocios relevantes suscritos entre el Club o y sus principales socios, y con sus directores, administradores, principales ejecutivos y representantes legales, incluyendo sus parientes, y demás relacionados.

5.2 Estructura de Control Interno

El Club Campestre de Cali promoverá la existencia de la siguiente estructura de control interno:

5.2.1 Revisoría Fiscal

- a. El Club cuenta con una Revisoría Fiscal, quien cumple las funciones previstas en el Código de Comercio, y se sujeta a lo allí dispuesto, sin perjuicio de lo prescrito por otras normas y por la Asamblea de Accionistas, en cuanto resulte compatible con sus obligaciones legales.
- b. La Asamblea General de Accionistas, en la sesión en que designe el Revisor Fiscal, incluirá la información relativa a las apropiaciones previstas para el suministro de recursos humanos y técnicos destinados al desempeño de sus funciones.
- c. El Revisor Fiscal, será designado por la Asamblea General de Accionistas para períodos de un (1) año, pero pueden ser removidos por la Asamblea en cualquier tiempo.
- d. La elección de Revisor Fiscal se llevará a cabo con base en una evaluación objetiva con total transparencia. Dentro del término de quince (15) días hábiles anteriores a la celebración de la reunión ordinaria de la Asamblea de

Accionistas en la cual se haya de elegir el Revisor Fiscal, cualquier accionista podrá solicitar que en la Asamblea, se considere la propuesta de nombrar a determinada persona jurídica como Revisor Fiscal de la Compañía, para lo cual deberá adjuntar a su solicitud, la presentación de la firma propuesta para este cargo, indicando la experiencia en la actividad, y adjuntando certificaciones sobre tal experiencia. Así mismo, la solicitud contendrá la propuesta sobre el monto de los honorarios que se pagarían al Revisor Fiscal cuyo nombramiento se propone.

- e. El Revisor Fiscal, en su informe a la Asamblea de Accionistas incluirá, además de los requisitos exigidos por la ley, los hallazgos relevantes que efectúe, con el fin de que los accionistas y demás inversionistas, cuenten con la información necesaria para tomar decisiones sobre los correspondientes valores.
- f. En el contrato que celebre la Compañía con el Revisor Fiscal se establecerá que en el evento de reelecciones sucesivas, las personas naturales designadas para ejercer el cargo de principal y suplente deberán ser cambiadas por los menos cada cinco (5) años y que dichas personas sólo podrán volver a desempeñarse como revisores fiscales del Club una vez transcurridos como mínimo dos (2) años desde su retiro del cargo.

5.2.2 Auditoría Interna

El Comité de Auditoría y Finanzas apoya a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del sistema de control interno, la suficiencia y confiabilidad de la información financiera, para la toma de decisiones en relación con el control y el mejoramiento de la actividad del Club, sus administradores y sus directores.

El Club tiene un área responsable de la Auditoría Interna, la cual desarrolla una actividad independiente que evalúa la calidad y efectividad del sistema de control en forma objetiva y brinda consultoría y asesoría en orden a agregar valor en la ejecución de las operaciones de la empresa. Ayuda, además, a cumplir sus objetivos

con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia del sistema de administración de riesgos, controles y proceso de gobernabilidad.

La función de Auditoría Interna evaluará el cumplimiento del Código de Buen Gobierno e informará de sus resultados a la Junta Directiva.

5.3 Canales de Información

5.3.1 Informe de Gestión

El CLUB CAMPESTRE DE CALI prepara anualmente un documento denominado Informe de Gestión, el cual consolida el informe de la Junta Directiva, del Presidente, y la Gerencia general a los socios, los estados financieros, los dictámenes del Revisor Fiscal, las notas a los estados financieros y el presupuesto del siguiente año. El informe de Gestión incluirá además los resultados de la evaluación anual que realiza la Junta Directiva del cumplimiento de los estándares de Gobierno Corporativo adoptados por el Club conforme al presente Código.

5.3.2 Comunicaciones a los socios

Se realiza a través de la revista San Joaquín, que es la revista institucional, con circulación mensual, mediante la cual se informa a los socios los principales acontecimientos relacionados con el Club, en términos de eventos deportivos, sociales, fauna y flora del Club, la Fundación y las obras e inversiones. En ocasiones especiales, el Presidente informará a los socios sobre temas pertinentes, incluyendo los estados financieros de fin de ejercicio y de períodos intermedios. Igualmente, dicha revista se incorpora en la página web del Club www.campestrecali.com

Así mismo, el Club informará por varios medios de comunicación a sus socios acerca de sus estatutos, reglamentos, políticas y códigos, con el fin de generar una cultura de respeto y cumplimiento de las normas que integran el gobierno corporativo.

5.3.3 Confidencialidad

De conformidad con lo establecido por el Código de Ética del Club, los directivos, colaboradores y proveedores del CLUB CAMPESTRE DE CALI deberán mantener la debida reserva sobre los documentos de trabajo y la información confidencial que esté a su cuidado. Por lo tanto, deberán controlar y evitar que en cualquiera de las áreas o dependencias del Club se haga uso indebido de dicha información o que la misma sea conocida por personas que no tengan autorización para ello o no laboren en la respectiva área.

Así mismo, no revelarán ni transferirán a otros empleados o a terceras personas las bases de datos, tecnologías, metodologías, know how, y secretos deportivos, productivos, comerciales o estratégicos que pertenezcan al Club, sus clientes o proveedores, a los que haya tenido acceso con ocasión de su cargo.

6- CODIGO DE ÉTICA Y CONFLICTOS DE INTERES

6.1 CODIGO DE ETICA

Con el Código de Ética, **EL CLUB CAMPESTRE DE CALI** busca orientar el comportamiento de los colaboradores y Miembros de la Junta Directiva del Club Campestre de Cali frente a sus diferentes grupos de interés, más allá de lo legalmente establecido. El Código de Ética y conflictos de interés reúne los valores, principios y comportamientos que deben guiar la conducta de las personas teniendo como referencia su marco estratégico y el presente Código de Buen Gobierno.

El Código de Ética hace parte integral de las mejores prácticas corporativas adoptadas e implementadas por el Código de Buen Gobierno.

ASPECTOS GENERALES

Las reglas de conducta, los códigos y los manuales del Club Campestre de Cali, no sustituyen el buen criterio, la responsabilidad, el sentido común y la prudencia

indispensable para el mejor desempeño de los colaboradores y directivos en la actividad que desarrollan.

El incumplimiento del Código de Ética contenido en el presente capítulo será considerado una violación grave a las obligaciones derivadas del contrato de trabajo.

El Club Campestre divulgará entre todos sus empleados y Directores las reglas de conducta establecidas en el Código de Ética y procurará su debido cumplimiento.

COMPROMISO

Los colaboradores del Club Campestre de Cali se comprometen a:

- a) Actuar con la mayor buena fe, con la debida diligencia, lealtad y cuidado, procurando siempre que las decisiones sean en el mejor interés del Club campestre de Cali y de sus socios.
- b) Promover y difundir el conocimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones que les sean aplicables, así como las normas del Código de Buen Gobierno y del Código de Ética.
- c) No aconsejar o intervenir en situaciones que permitan, amparen o faciliten actos incorrectos o punibles o que puedan utilizarse para confundir o sorprender la buena fe de terceros o usarse en forma contraria al interés público o a los intereses del Club Campestre de Cali, tales como publicidad tendenciosa, incumplimiento de obligaciones laborales, comerciales, sociales y demás.
- d) No realizar acciones tendientes a obligar, manipular, distorsionar o influenciar fraudulentamente a quien tenga a su cargo funciones de auditoría o control interno.

- e) Comunicar oportunamente a los superiores inmediatos todo hecho o irregularidad por parte de otro colaborador, o de un tercero, que afecte o pueda lesionar los intereses del Club Campestre de Cali.

- f) Mantener la mayor objetividad, independencia y conocimiento en la toma de decisiones.

Los intereses de la Compañía serán mejor servidos cuando las decisiones estén basadas en criterios objetivos y no influenciados por factores tales como regalos, donaciones o pagos tendientes a obtener resultados para los directivos, colaboradores y miembros de su familia.

Como política general, no se fomenta la práctica de dar o recibir regalos, especialmente con clientes, proveedores, contratistas y entidades públicas. Los colaboradores del Club Campestre de Cali no podrán recibir dinero, comisiones u obsequios que puedan inclinarlos a tomar una decisión parcializada.

Tampoco aprovecharán su posición, para obtener beneficios personales o familiares, ni tomarán decisión alguna con base en sentimientos de amistad o enemistad.

6.2 Definición de conflicto de interés

Se entiende por conflictos de interés, las situaciones en virtud de las cuales un miembro de junta directiva, directivo, socio o colaborador del Club Campestre de Cali, deba enfrentar sus intereses personales con los del Club, en actividades personales o en el trato con terceros, ya sean proveedores, contratistas, asociados u otros, afectando la independencia de la decisión de tal forma que busque un beneficio patrimonial para sí o para terceros.

El Gerente general, los miembros de la Junta Directiva, directivos y todos los colaboradores del Club, deberán actuar con diligencia y lealtad hacia la entidad, y deberán abstenerse de intervenir directa o indirectamente, en los estudios, actividades, gestiones, decisiones o negocios en los que exista un conflicto de interés, de acuerdo con la definición antes citada.

6.3 Situaciones que pueda presentar conflicto de intereses.

A continuación se enumeran a modo enunciativo, algunas situaciones que pueden generar conflicto de interés:

La adquisición o contratación por parte del Club de activos fijos a directivos, administradores o empleados del Club que participen en el análisis o toma de decisión respectiva, o a quienes tengan la calidad de cónyuges, compañeros permanentes o parientes hasta dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad. En todo caso existirá conflicto de interés si el negocio se realiza en condiciones sustancialmente diferentes a las del mercado.

La adquisición o contratación por parte del Club de activos fijos a personas jurídicas, respecto de las cuales un directivo, administrador o empleado del Club que participe en el análisis o toma de la decisión, o quien tenga la calidad de cónyuge, compañero permanente o pariente hasta el segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad, o sea socio.

En general, toda operación que se realice en condiciones más favorables que las del mercado para el respectivo director, administrador o funcionario, que contenga los elementos para la definición de conflicto de interés establecida en este Código y de conformidad con los parámetros establecidos en el Código de Ética, salvo las excepciones que de manera previa y por vía general haya determinado la Junta Directiva.

6.4 Reglas de conducta

6.4.1 Prohibiciones

- Ninguna persona que pertenezca a la Junta Directiva del **CLUB CAMPESTRE DE CALI**, puede celebrar contratos directa o indirectamente, ni por interpuesta persona con esta Corporación. También están impedidos para celebrar contratos con el Club su cónyuge, o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad, primero en

afinidad y primero civil y la empresa donde trabajen o sea socio. En caso de operaciones o contratos con las personas mencionadas, cuya conveniencia sea evidente para el Club, se requiere aprobación unánime por parte de la Junta Directiva, además de informar del hecho a la Revisoría Fiscal y a la siguiente Asamblea de socios.

- Utilizar indebidamente la información privilegiada o confidencial para obtener provecho o proteger intereses individuales o de terceros.
- Realizar proselitismo político aprovechando cargo, posición o relaciones con el Club.
- Evitar participar en actividades o administrar negocios contrarios a los intereses del Club, o que puedan perjudicar el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.
- Abusar de su condición de directivo, empleado, funcionario o colaborador del Club para obtener beneficios, para sí o para terceros, relacionados con los productos o servicios que presta el Club, ni para obtener beneficios personales de proveedores, contratistas o clientes.
- Participar en actividades, negocios u operaciones contrarios a la ley, los intereses del Club o que puedan perjudicar el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades o afectar el buen nombre del Club Campestre de Cali.
- Realizar cualquier negocio u operación con fundamento en sentimientos de amistad o enemistad.
- Realizar cualquier negocio u operación con cualquier socio-proveedor sin comparar su oferta con otras opciones del mercado. Los socios-proveedores deben conocer y cumplir con el procedimiento de proveedores para evitar acusaciones de favoritismo.

6.4.2 Excepciones

Los patrocinios que se obtienen para los eventos sociales y deportivos, así como la venta de servicios por parte del Club Campestre de Cali, y cuando se realicen en términos y condiciones comerciales, no constituyen conflicto de interés.

6.4.3 Regalos e invitaciones

Los empleados, los ejecutivos, los asociados y los miembros de Junta Directiva no podrán dar, ofrecer o aceptar, en forma directa o indirecta, regalos, favores, donaciones, invitaciones, viajes o pagos en desarrollo de las actividades realizadas en el Club, que puedan influir en sus decisiones para facilitar negocios u operaciones en beneficio propio o de terceros.

6.4.4 Manejo y resolución de conflicto de intereses

Los empleados, los ejecutivos, los asociados y los miembros de Junta Directiva, revelarán los conflictos de interés en los cuales pudieran estar en curso y en casos de conveniencia para el Club mencionados en el numeral 4.1, tendrán que votar de manera unánime sobre dichos asuntos.

Para efectos de la revelación de conflictos de interés o potenciales conflictos de interés, los socios, directivos, colaboradores, y Gerente general, deben informar a la Junta Directiva quien a su vez informará sobre sus conflictos de interés o potenciales conflictos de interés a la Revisoría Fiscal.

7- Responsabilidad Social Empresarial

7.1 Definición de Grupos de interés

El éxito del CLUB CAMPESTRE DE CALI dependerá del adecuado manejo de sus relaciones tanto entre sus socios, y éstos con la Junta Directiva, Gerencia y demás directivos, como de la empresa misma con sus socios, empleados, proveedores, autoridades, la comunidad, entre otros.

En EL CLUB CAMPESTRE DE CALI, cada una de las relaciones con los grupos de personas o entes relacionados con la Compañía, cuenta con una filosofía y unos lineamientos generales de manejo y coordinación, con el fin de otorgarles plenas garantías y una adecuada protección de sus derechos.

Los objetivos del manejo de cada grupo de interés son:

- Reconocer y asegurar sus derechos.
- Fomentar una activa participación y cooperación para la creación de valor.
- Desarrollar mecanismos de mejoras de desempeño que los involucren.
- Compartir la información relevante para los temas en los que éstos participan, según la normatividad y las leyes vigentes.
- Buscar el mutuo beneficio entre las partes y garantizar que se encuentren enmarcadas dentro de los valores corporativos.
- Construir relaciones de confianza y beneficio mutuo con nuestros grupos de interés.

7.2 Principios Generales en relación con los Grupos de Interés

- El compromiso con la satisfacción de los socios y personal del Club se deberá reflejar en el respeto de sus derechos y en la búsqueda de soluciones que atiendan a sus intereses.

- El socio es la razón de ser del Club y merece su más alta consideración, aprecio y respeto.
- La estrategia del Club está enfocada en ofrecer una atención personalizada e integral al socio, con una actitud cercana y amable que garantice la calidad del servicio.
- Los colaboradores expresarán con claridad las condiciones y normatividad del club, de tal forma que sea posible que los socios conozcan en su integridad los servicios, así como las obligaciones recíprocas que se generan en toda actividad social.
- Las solicitudes, reclamaciones y requerimientos deberán ser atendidos de manera oportuna y precisa, conforme a la ley y a los contratos respectivos. Para tales efectos el Club cuenta con medios de comunicación como el SAS o la oficina de atención al socio.
- Las relaciones del Club con el Gobierno y con las entidades gubernamentales y demás autoridades públicas se manejarán siempre dentro del marco de la ley y bajo estrictas normas de ética. Se evitará intervenir directa o indirectamente en relaciones no ceñidas a la ley, con las instituciones u organismos públicos o entre particulares.
- El Club deberá mantener una adecuada y permanente comunicación con sus socios, no sólo porque a través de la misma logra mantenerlos informados, sino porque se constituye en un mecanismo de retroalimentación sobre sus necesidades y expectativas, paso fundamental para el desarrollo de nuestros planes de trabajo.
- El Club establecerá medios permanentes que tendrán como objetivo orientar e informar al socio sobre nuevos servicios y las ventajas que éstos le brindan.
- La contratación de proveedores de bienes y servicios siempre estará fundamentada en criterios profesionales, éticos, técnicos y en las necesidades del Club, dirigidas por medio de procesos determinados como la evaluación del

proveedor y cotización de precios que garanticen la mejor relación costo/beneficio.

7.3 Política Ambiental – Declaración de Principios

- Las relaciones en el ambiente de trabajo se deberán enmarcar por la cortesía y el respeto. Los colaboradores buscarán que predomine el espíritu de colaboración, el trabajo en equipo, la lealtad, así como cada uno de los valores corporativos, dando estricto cumplimiento a las normas señaladas por el Reglamento Interno de Trabajo. Igualmente se obligan a respetar a sus compañeros así como a sus familias y a no promover grupos políticos o religiosos dentro del Club.
- El área de recursos humanos deberá liderar la cultura organizacional y la gestión del talento humano en un ambiente de respeto y equidad, contribuyendo a la generación de valor para socios y colaboradores.
- La responsabilidad de los jefes es el conocimiento adecuado de sus empleados, en todo momento de la relación laboral. Los empleados, con su compromiso y desempeño, son los gestores de su desarrollo profesional.

7.4 Relación del Club con el Medio Ambiente

- El Club procura una administración ambiental sana y ayuda a controlar el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente por lo cual, adopta mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, entre los empleados, proveedores y contratistas, y en la comunidad en donde opera EL CLUB CAMPESTRE DE CALI.
- La racionalización del consumo de agua, el manejo adecuado de afluentes y la tendencia a la eliminación de vertimientos.

- La optimización en el uso de la energía eléctrica.
- Se procederá a la recolección, clasificación, almacenamiento temporal aprovechamiento y disposición adecuada de los residuos generados por la prestación de servicios.
- El desarrollo de relaciones comerciales con proveedores de bienes y servicios deberán estar soportadas en el cumplimiento de los requisitos ambientales.

7.5 Fundación Club Campestre de Cali

La fundación Club Campestre desarrolla una generosa labor en beneficio de aquellas personas que sin vínculo laboral con la institución prestan sus servicios a la misma, como es el caso de los caddies, boleros, monitores, palafreneros. Los planes adelantados en materia de salud, educación y vivienda, entre otros, han generado bienestar, mejora en la calidad de vida y progreso a los beneficiarios. Con estos pequeños pasos se pretende fortalecer las relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo, respeto y participación.

Documentos relacionados

Para efectos de la aplicación integral de este código, e involucrando los elementos constitutivos del sistema de gestión integral, en lo relacionado al control de documentos y para todos los fines, se deben tener en cuenta los siguientes documentos:

1. Constitución Política de Colombia
2. Valores Corporativos
3. Estatutos Sociales de la compañía
4. Reglamento Interno
5. Código de Ética
6. Reglamento Interno de Trabajo

7. Reglamento general de Comisiones Deportivas
8. Procedimientos internos involucrados en el sistema de gestión de la calidad
9. Documentos de origen externo que se correlacionen con prácticas o disposiciones legales o contractuales a cumplir.
10. Manuales del sistema de gestión de la calidad.
11. Sistema de Gestión de Calidad

5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Las limitaciones y restricciones de este proyecto de grado se resumen en las siguientes:

- El análisis del Gobierno Corporativo se hizo sobre EL CLUB CAMPESTRE DE CALI.
- El análisis de las variables críticas de un Gobierno Corporativo son de carácter interno, no contempló variables de carácter externo que afecten al mismo.
- Las particularidades manejadas por cada Club Social y Deportivo definidos en los estatutos, son los principios rectores para cada uno de los Clubes que deseen implementar el código de Gobierno propuesto.
- La aplicación del presente código de Gobierno debe ser aprobado en primera instancia por la Junta Directiva del Club Campestre de Cali y por la Asamblea General de Socios.

6. CONCLUSIONES

- Encontramos que en el Club Campestre de Cali existe un amplio margen de mejora para que sus órganos de gobierno desarrollen una visión integradora del negocio, con un sentido de proyección en el largo plazo que evite caer nuevamente en crisis como la afrontada en el año 1997, que amenazó con la desaparición de la empresa. Lo anterior, respondió a una falta total de estrategia y al insuficiente papel desempeñado por la Junta Directiva y el equipo directivo. Estas lecciones deben ser aprendidas, la Junta Directiva debe orientar su trabajo a la proyección del Club a largo plazo, entender y aprobar la estrategia del Club, hacer mayor énfasis en la planeación estratégica y menos en los causísticos. En definitiva se espera de sus órganos de gobierno, un compromiso en la configuración de la misión, visión y cultura del Club, de tal manera que la empresa siga mejorando, se proyecte hacia el futuro, sea incluyente y tenga una mayor contribución económica y social.
- Existe un consenso generalizado, en el sentido de que el Gobierno Corporativo se hace imprescindible en el Club Campestre de Cali, especialmente después de estar varios años manejada sin visión de largo plazo y bajo diversos direccionamientos. Resulta del todo fundamental la separación entre socios y Equipo directivo, lo cual exige dotar al Club Campestre de Cali de órganos que funcionen con responsabilidades muy definidas para cada uno de ellos, siendo pieza clave de todo este engranaje fortalecer el papel trascendental de la Asamblea de Socios y de la Junta Directiva del Club.

- El Club Campestre de Cali es una compañía compleja debido a la diversidad de sus negocios, que sirve a socios y clientes por igual, lo que genera situaciones distintas y conflictivas entre sí, afectando la “convivencia” entre socios, clientes, administración y comunidad. La anterior situación demanda por lo tanto, una estructura de relaciones más desarrollada entre la administración y la Junta Directiva, que garantice los suficientes mecanismos para encausar y gestionar los procesos, hechos, opiniones, actitudes, que se van sucediendo en el día a día y así evitar que el Club Campestre de Cali siga presentando conflictos entre las partes interesadas. El Club Campestre de Cali y en general este sector, no puede ni debe conformarse con lo diseñado desde la normativa, y precisamente por ello, el buen gobierno ofrece soluciones para buena parte, si no todas, las incertidumbres a las que se enfrentan los Clubes sociales y deportivos actualmente y en la sociedad del futuro.
- Existe un aspecto crítico que se debe planificar, y es mejorar el nivel de profesionalización de algunos miembros del Equipo directivo y de colaboradores en general, que en este tipo de sociedades representa una gran debilidad, al estar alejados de los mecanismos de mercado y criterios de competitividad. Se da el caso de directivos que permanecen en sus cargos por varios años gracias a las relaciones de amistad con socios, mientras que sus área de gestión presenta vacíos que disminuyen la capacidad de la empresa para desempeñarse eficientemente, en un entorno cada vez más competitivo y exigente.

- El Club Campestre tiene una débil revelación de la información, se debe mejorar la comunicación entre toda la comunidad de socios y en general, con todos sus grupos de interés. Es clave hacer una mayor divulgación de los reglamentos, procedimientos, políticas, estatutos, sistemas de gestión, sistemas de control, códigos de ética, información financiera; esto con el fin de armonizar las relaciones y tener claros los parámetros de comportamiento y actuación, generando transparencia, claridad, mejorando para todos los grupos de interés la capacidad para la toma de decisiones.
- Finalmente, el Club Campestre debe mejorar y fortalecer su desempeño social, especialmente con las comunidades vulnerables en las cuales se encuentra inmerso, tales como el barrio Meléndez, Polvorines, Alto Jordán y la zona del alto Nápoles. Sus vecinos en gran parte, pertenecen a estratos sociales muy bajos con grandes necesidades sociales. El Club trabaja fuertemente desde la Fundación Club Campestre, sin embargo es imperativo que inicie un mayor acercamiento con estas comunidades y que cuente con directrices para la integración de mano de obra y servicios locales, incluyendo proveedores y contratistas.

7. RECOMENDACIONES

- **Implementación Código de Buen Gobierno**

Nuestra recomendación para el Club Campestre de Cali es comenzar el proceso de implementación de Gobierno Corporativo, hoy mismo. Llegar a los niveles propuestos en éste código puede llevar algún tiempo, sin embargo, el esfuerzo y proceso hacia la consecución de altos estándares de buen gobierno, fortalecerá la compañía y su capacidad para servir a sus socios y a la comunidad. Es un factor estratégico para el desempeño del Club Campestre de Cali, adoptarlo cuanto antes.

Para su implementación recomendamos:

- > Se recomienda presentarlo para aprobación de la Junta Directiva y una vez aprobado, someterlo a consideración de la próxima Asamblea de socios a realizarse en Marzo de 2011. Pero la tarea apenas comienza, el verdadero logro estará en el cumplimiento y perfeccionamiento de los principios que aquí se presentan por parte de los socios y demás grupos de interés. Ese es el mayor reto.
- > Elaborar los indicadores que le permitan al Club Campestre de Cali valorizar y cuantificar las prácticas y políticas, con el fin de realizar su seguimiento y evaluar el desempeño de la empresa, en términos del cumplimiento de las medidas adoptadas en el Código de buen gobierno. Sólo así se fortalecerá a los órganos de gobierno y se generará visión de largo plazo.

- **Asamblea de Socios**

Se recomienda promover una mayor participación e interés en la Asamblea General de Socios, mejorando en el Club Campestre de Cali el sistema de convocatoria, divulgando la fecha y hora por los diferentes medios como la web, la revista institucional, cartelera, periódico electrónico y redes sociales, garantizando a la mayor cantidad de socios, la información sobre los temas clave a tratar.

- **Junta Directiva**

- > Se recomienda delimitar las funciones de la Junta Directiva, donde la gobernabilidad y la administración tengan funciones diferentes, con el fin de evitar confusiones en los roles, y que asuman funciones que no corresponden.
- > De acuerdo con una de las medidas de buen Gobierno Corporativo, recomendamos al Club Campestre de Cali tener un número impar de miembros de Junta Directiva, de los cuales por lo menos uno debe ser externo, de tal manera que los lazos de amistad que se dan por naturalidad en este tipo de empresas, no afecte las decisiones tomadas, y por el contrario, el miembro ajeno al Club aporte objetividad.
- > Con respecto a la duración de los mandatos del presidente de Junta Directiva, nuestra recomendación es extenderlo a cuatro (4) años, o aprobar la figura de la reelección para premiar los buenos mandatos. Esto daría continuidad al direccionamiento estratégico del Club y velaría por su proyección a largo plazo.
- > Así mismo, proponemos un mecanismo formal de evaluación de la Junta Directiva, ya que no existe un procedimiento de evaluación. Este mecanismo

serviría para que los socios tengan un mayor conocimiento del desempeño de éste, además direccionaría el trabajo de la Junta con la estrategia y objetivos del Club.

- **Equipo Directivo**

Encontramos que el Club Campestre tiene una excelente oportunidad para fortalecer la administración, a través de la profesionalización de sus principales directivos, e iniciando por crear un verdadero proceso de selección. El foco debe ser las competencias del ejecutivo, evitando las presiones de socios por recomendaciones y amiguismos para la ocupación del cargo. Creemos sin lugar a dudas que el Gobierno Corporativo es un elemento esencial a la hora de reclutar el mejor talento del mercado.

8. BIBLIOGRAFIA

CANALS, Jordi. La necesaria reinención de la empresa y su gobierno. En: Harvard Business Review, América Latina. Agosto 2008, p. 33-42

COLOMBIA, SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CONFECÁMARAS. Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, Septiembre 2009. 103p.

COLOMBIA, SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Documento conceptual de Gobierno Corporativo, M-MN-SEG-002. Versión 2. Bogotá D.C. Agosto 2010. 21p.

GIMENEZ, Isabel. El buen gobierno en las organizaciones no lucrativas. En: Estrategia Empresarial. Mayo 2009, P.11

Lorsh, Jay y Clarck, Robert. Liderar desde el consejo de administración. En: En: Harvard Business Review, América Latina. Agosto 2008, p. 57-64

SEMINARIO “ETICA, BUEN GOBIERNO Y SOSTENIBILIDAD”. (16-18, septiembre, 2010: Cali, Colombia). Memorias. Cali: Cámara Colomboamericana, 2010.

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Autoevaluación de las medidas de Gobierno Corporativo	74
Anexo 2. Formulario de verificación de mínimos legales	81
Anexo 3. Formato de verificación de mínimos contables	82
Anexo 4. Reglamento interno de la Asamblea General de Accionistas	83
Anexo 5. Reglamento interno de la Junta Directiva	91

9. GLOSARIO

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y manejar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

CONFLICTOS DE INTERÉS: Situación en la que se puede encontrar un administrador o un socio cuando no puede satisfacer simultáneamente el interés de la compañía y un interés propio o de un tercero que se relaciona con él.

CONVOCATORIA: Comunicación por la cual la compañía informa a los miembros de un órgano colegiado sobre la realización de reuniones de dicho órgano.

GRUPOS DE INTERÉS: Es el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlas como afectadas por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno.

INDICADOR DE GESTIÓN: Instrumento de medición cuantitativo del comportamiento de objetivos, metas y desempeño de una compañía, cuya magnitud o valor obtenido al ser comparado con un referente que usualmente tiene relación con los objetivos o las metas puede indicar una desviación sobre la cual se deberán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL: Se refiere al máximo órgano de decisión de una sociedad, constituido por los socios o accionistas, como las juntas de socios o Asamblea General de Accionistas.

PLAN ESTRATÉGICO: Documento que establece los objetivos y las principales líneas de acción debidamente alineados con la misión y visión de la compañía. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

POLÍTICA DE REMUNERACIÓN: Está conformada por los criterios dentro de los cuales se determina o se hace determinable la remuneración de los miembros de Junta Directiva, de los ejecutivos principales y del representante legal.

PRESUPUESTO ANUAL: Previsión de gastos e ingresos para un lapso de un año, la realización de este presupuesto permite establecer un ordenamiento de prioridades.

SISTEMAS DE CONTROL INTERNO: Proceso desarrollado por los órganos de administración diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

SOSTENIBILIDAD: Entendida como la capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica de manera rentable y a largo plazo.