



Vigilada Mineducación

ESTRUCTURACION DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA GLOBAL CONTEX S.A.S

Modalidad De Grado: MAF CHALLENGE

ALFONSO JAVIER MORENO GARCÍA
EDWARD ANDRÉS RAMÍREZ FLÓREZ

Proyecto de Grado

Asesor, docente
DIEGO FERNANDO TÉLLEZ FALLA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMIA Y GOBIERNO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA
BOGOTÁ
2023

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a nuestro Creador por darnos la fortaleza y la paciencia para afrontar este reto.

A mis padres Eduardo y Melba; a mis hermanas Vanessa y Daniela por ser ese apoyo en los momentos difíciles y nunca dejar que abandonara este sueño.

Al profesor Diego Téllez por su paciencia, dedicación y entrega en los momentos en que requerimos.

Por último, a mis compañeros y amigos que estuvieron presentes en este proceso.

Edward Ramírez

Primero a Dios por permitirme culminar esta etapa en mi vida profesional y por estar presente siempre en mi vida.

A mi esposa e hijas Sara y Salma, por tenerme paciencia, por apoyarme en esta etapa y regalarme este tiempo para lograr esta meta.

A Diego Téllez por compartir su conocimiento, experiencia y paciencia en este proceso.

Por último, a Global Contex por abrirnos la puerta de su compañía y brindarnos la oportunidad de participar en este proceso de estructuración de sucesión del Gobierno Corporativo.

Alfonso Moreno.

Resumen

Actualmente, estructurar un Gobierno Corporativo en una empresa familiar refleja una imagen de compromiso, credibilidad y confianza, lo cual se genera a través de una planificación estratégica, una clara definición y regulación gubernamental que permita direccionar una correcta administración, mitigar riesgos (sobre todo posibles fraudes), mejorar el desempeño financiero y fortalecer la percepción de los entes externos haciéndola atractiva financieramente. El objetivo de este trabajo es evaluar el Gobierno Corporativo actual de la empresa familiar Global Contex S.A.S., y diseñar el plan de sucesión alineando los intereses del negocio con los propósitos de los directores, accionistas, socios y otros stakeholders, se considera que un plan de sucesión que sea llevado de manera no adecuada puede llevar a la desaparición de la empresa.

Palabras clave: Empresa Familiar, plan de sucesión, Gobierno Corporativo, riesgo.

Abstract

Currently, structuring a Corporate Governance in a family business reflects an image of commitment, credibility, and trust, which is generated through strategic planning, a clear definition and government regulation that allows directing a correct administration, mitigating risks (especially possible fraud), improve financial performance and strengthen the perception of external entities making it financially attractive. The objective of this work is to evaluate the current Corporate Governance of the family business Global Contex S.A.S. and design the succession plan aligning the interests of the business with the purposes of the directors, shareholder, partners and other stakeholders, it is considered that a succession plan Inheritance that is handled improperly can lead to the disappearance of the company.

Key words: Family Business, succession plan, corporate governance, risk.

Tabla de contenido

Capítulo 1: Introducción	1
Capítulo 2 - Marco teórico	3
Concepto de Gobierno Corporativo	3
Concepto de Sucesión de Poder	4
Concepto de Empresa Familiar	4
Un concepto gráfico de “Empresa Familiar”	4
Tipologías de empresas según los atributos. Fuentes (2020)	5
Estructuras de Gobierno	5
Círculo de propiedad	6
Asamblea General de Accionistas	7
Consejo de Administración	8
Círculo de familia	13
Junta de familia	14
Consejo de familia	16
Círculo de Empresa	18
Comité Ejecutivo	19
Capítulo 4: Metodología	21
Primera etapa – Diagnóstico	21
Segunda etapa que consiste en el análisis de información:	21
Tercera y última, Resultados:	21
Capítulo 4: Recolección y análisis de la información	23
Diagnóstico del gobierno corporativo de Global Contex S.A.S	23
Elaboración de la Encuesta para diagnóstico del Gobierno Corporativo	23
Entrevista con la Dirección de la empresa	23

Planeación Estratégica _____	24
Revisar y verificar estado de los elementos básicos del Gobierno Corporativos _____	24
Revisar Estructura de Global Contex S.A.S. _____	24
Perfil del Gerencia actual _____	25
Manual de funciones y perfil _____	25
Educación _____	25
Capacitación _____	26
Entrenamiento y Experiencia _____	26
Análisis de la información _____	27
Análisis de la entrevista con la Gerencia de la empresa _____	27
Misión y visión _____	27
Objetivos empresariales _____	27
Política de Calidad _____	28
Análisis de los resultados de la encuesta relacionada con el buen gobierno _____	29
Derecho y trato equitativo _____	30
Asamblea General de Accionistas _____	30
Junta Directiva _____	31
IV Arquitectura _____	32
V Transparencia _____	32
Análisis enfocado al área de sucesión de poder en el proceso actual _____	33
Análisis de los resultados de la encuesta relacionada con el buen gobierno _____	33
Análisis de los órganos de gobierno de Global Contex S.A.S. _____	33
Miembros de la familia en la línea de sucesión y perfil _____	34
Capítulo 5: Plan de Sucesión del Poder _____	35
Direccionamiento estratégico _____	35
Estructura del Gobierno Corporativo _____	36

Plan de Sucesión	37
Proceso de sucesión	38
Etapa 1- Planificación del proceso de sucesión	38
Objetivo	38
Responsables de la planificación:	38
Definir cronograma:	38
Establecer el perfil del sucesor:	38
Etapa 2 – Selección y formación del líder sucesor	39
Selección de candidatos para la sucesión del poder	39
Ejecutar el proceso de Formación y Desarrollo	40
Etapa 3 – Proceso de entrega del poder	44
Trabajo de acompañamiento del sucesor con el Antecesor	44
Transferencia de poder gradual del fundador al sucesor	45
Protocolo de entrega del poder	45
Plan de retiro del antecesor	46
Proceso de sucesión generacional	47
Capítulo 6: Recomendaciones	48
Referencias bibliográficas	49
Anexos	51

Tabla de gráficos

<i>Gráfico 1 – Definición de “Empresa Familiar”</i>	<i>5</i>
<i>Gráfico 2 - Estructura de Gobierno.....</i>	<i>6</i>
<i>Gráfico 3 - Identificando soluciones</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico 4 - Calidad- enfoque a la mejora continua</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico 5 - Líneas de sucesión</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 6 - Módulo 1 - Modulo de Inducción.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 7 - Protocolo de entrega</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 8 - Plan de retiro del antecesor.....</i>	<i>46</i>

Anexos

<i>Anexo 1- Gobierno Corporativo y su relación con el desempeño financiero</i>	<i>51</i>
<i>Anexo 2 - Conceptos de sucesión de poder</i>	<i>52</i>
<i>Anexo 3 - Definiciones de Empresa Familiar</i>	<i>54</i>
<i>Anexo 4 - Tipologías de empresas según los atributos exigidos a la "empresa familiar"</i>	<i>56</i>
<i>Anexo 5 - Análisis encuesta CODIGO PAIS - Global Contex S.A.S.....</i>	<i>58</i>
<i>Anexo 6 - Encuesta de Diagnóstico Procesos de sucesión hacia la Gerencia</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 7 -Encuesta diligenciada con enfoque EMPRESA por parte del antecesor y del sucesor.</i>	<i>61</i>
<i>Anexo 8 -Encuesta diligenciada con enfoque SUCESOR por parte del antecesor y del sucesor</i>	<i>64</i>
<i>Anexo 9 -Encuesta diligenciada con enfoque PROCESO DE SUCESIÓN por parte del antecesor y del sucesor.....</i>	<i>66</i>
<i>Anexo 10 -Información básica de la planeación estratégica de la empresa Global Contex S.A.S.</i>	<i>67</i>
<i>Anexo 11 - Órganos de Gobierno de Global Contex S.A.S.</i>	<i>68</i>
<i>Anexo 12 - Organigrama actual Global Contex S.A.S.....</i>	<i>69</i>
<i>Anexo 13 - Objetivos de las áreas principales de Global Contex S.A.S.</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 14- Listado de procesos misionales de Global Contex S.A.S.</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 15 - Manual de funciones y perfil del Gerente General</i>	<i>71</i>
<i>Anexo 16 -- Educación de la Gerencia actual</i>	<i>75</i>
<i>Anexo 17 - Descripción del programa de capacitación de la Gerencia actual</i>	<i>75</i>
<i>Anexo 18 - Experiencia Gerencia actual (Entrenamiento).....</i>	<i>76</i>
<i>Anexo 19 - Misión y Visión de Global Contex S.A.S</i>	<i>77</i>
<i>Anexo 20- Análisis de la entrevista con enfoque Empresa</i>	<i>78</i>
<i>Anexo 21- Análisis de la entrevista con enfoque sucesor.....</i>	<i>80</i>
<i>Anexo 22 - Análisis de la entrevista con enfoque sucesión</i>	<i>82</i>
<i>Anexo 23- Análisis Órganos de Gobierno</i>	<i>83</i>
<i>Anexo 24- Familia, perfil y posibles sucesores</i>	<i>86</i>
<i>Anexo 25- Direccionamiento estratégico - Misión y Visión</i>	<i>87</i>
<i>Anexo 26– Objetivos estratégicos</i>	<i>88</i>
<i>Anexo 27- Enfoque a la calidad.....</i>	<i>89</i>
<i>Anexo 28 - Objetivos de calidad</i>	<i>90</i>
<i>Anexo 29 - Mapa de procesos sugerido Global Contex S.A.S.</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 30- Organigrama sugerido</i>	<i>93</i>
<i>Anexo 31- Composición del Gobierno Corporativo sugerido</i>	<i>94</i>
<i>Anexo 32- Círculo de la propiedad</i>	<i>95</i>
<i>Anexo 33- Círculo de familia</i>	<i>98</i>

Anexo 34 - Círculo de empresas 101

Anexo 35- Manual de perfil y funciones del Gerente General sugerido 103

Anexo 36- Programa de Formación y Desarrollo Candidatos de sucesión Global Contex S.A.S. 113

Capítulo 1: Introducción

El concepto de Gobierno Corporativo tiene sus orígenes en el año 1776 con Adam Smith y el temprano planteamiento del problema de la separación entre propiedad y administración. En el año 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico adoptó el concepto de buenas prácticas de Gobierno Corporativo según Agüero (2009), tema que ha venido tomando una mayor relevancia y se ha convertido en una herramienta esencial para la continuidad de los negocios, con lo cual se busca asegurar una correcta ejecución de las normas, orientaciones y estrategias de los negocios enfocados a fomentar el crecimiento sostenible de las organizaciones.

La implementación del Gobierno Corporativo en una organización y sobre todo si ésta es familiar, busca generar confianza y transparencia, a través de la alineación de los intereses del negocio con los propósitos de los directores, accionistas, socios y otros stakeholders de la empresa; asimismo, el Gobierno Corporativo procura adecuar los objetivos y las dinámicas del negocio a las exigencias y normativas de los órganos fiscales gubernamentales.

Global Contex S.A.S., es una empresa familiar creada hace 15 años en la ciudad de Ibagué que cuenta con un posicionamiento importante en el mercado. Actualmente se encuentran en el proceso de empalme de la sucesión generacional, con el fin de apoyar este proceso se realizará la estructuración de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Cuando una empresa cuenta con un código de ética y de buenas prácticas corporativas, significa que dispone de una guía vital para orientar el proceso de gestión, toma de decisiones, promover la confianza y transparencia financiera para las partes interesadas y siendo también un mecanismo regulador para fomentar el mejoramiento continuo de los procesos empresariales mediante la interacción de los diferentes actores directamente involucrados en la gestión de la empresa.

La empresa, actualmente no cuenta con la estructura formal de un Gobierno Corporativo, lo cual se evidenció durante la entrevista preliminar realizada con la Dirección de la empresa; actualmente cuentan con una Asamblea General de Accionistas; sin embargo, en algunas ocasiones

la misma no se realiza, no existen políticas, ni lineamientos para llevar Orden del día establecido, tampoco cuenta con metodologías de solución de conflictos entre accionistas y/o consejeros, ni se tiene en cuenta la temática de dividendos para la aprobación de la repartición de los mismos.

Hacen faltan varios procedimientos relacionados con la dirección, dentro de las áreas que se deben tener en cuenta en la estructura del Gobierno Corporativo, se encontró que es necesario reforzar varios aspectos en cada una de las mismas. Sin embargo, en el área de sucesión de poder, no existe ningún procedimiento o protocolo, lo que se evidenció durante la pandemia, cuando la sucesión de poder fue inesperada y se encuentran actualmente en un proceso de empalme, que se viene realizando sin contar con un protocolo establecido. Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo se va a orientar en diseñar y establecer el proceso de sucesión generacional de poder en la empresa Global Context S.A.S.

Es importante resaltar que a medida que una empresa crece, requiere de medidas estratégicas y operativas; por lo cual, establecer en marcha un efectivo programa de Gobierno Corporativo iniciando con el proceso de sucesión de poder, favorece no sólo la supervivencia y destreza operativa, sino también la escalabilidad de la empresa.

Capítulo 2 - Marco teórico

Para abordar el marco teórico o conceptual del presente documento, se realizará por medio de la presentación de las definiciones de tres conceptos claves en la realización del trabajo: Gobierno Corporativo (GC), Sucesión de poder y Empresas familiares.

Concepto de Gobierno Corporativo

Para empezar a entender el concepto de GC, se tomará la definición que brinda la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): El GC es el sistema por el cual las corporaciones comerciales son dirigidas y controladas. (OCDE, 2016, como se citó en Garzón, 2021).

Como afirman Ruiz y Steinwascher (2007), se entiende el GC como los métodos que sirven para establecer un orden en las organizaciones, con el fin de que las decisiones que se tomen y los intereses grupales estén alineados. Teniendo esto en cuenta, las estrategias y el desempeño de las empresas deben ser formulados desde los lineamientos establecidos del GC. Así mismo, el GC debe ser la defensa de los intereses de los accionistas de la empresa (García, 2014, como se citó en Garzón, 2021).

Así mismo, Garzón (2021) concluye la siguiente definición de GC:

“El propósito último del buen gobierno de la empresa es agregar valor a la misma, y velar porque quienes contribuyen directa o indirectamente en su generación puedan participar del aumento de valor. Por ello, en las buenas prácticas se establecen condiciones para proteger y retribuir equitativamente a los accionistas por los capitales aportados; para retribuir a los trabajadores por su trabajo y aporte intelectual; para ofrecer a los clientes productos y servicios de mayor calidad y mejores precios; para remunerar adecuadamente a los proveedores por la entrega de productos o la prestación de servicios y ofrecerles garantías o la confianza que le serán pagados oportunamente; para ofrecer a los acreedores que le serán restituidos los recursos que han prestado a la empresa y que serán bien compensados por ellos; también

comprende la responsabilidad hacia la sociedad en general, incluyendo así el cumplimiento de las obligaciones tributarias”.

Por último, se realiza un resumen con algunas aproximaciones de GC. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, basado en el trabajo de Correa et al. (2020).

Concepto de Sucesión de Poder

La sucesión de poder en una empresa familiar es la garantía para su subsistencia, pues consiste en el desarrollo del plan de continuidad de la empresa por parte del padre fundador o cabeza(s) fundadora(s), el cual contempla no sólo la transferencia de conocimiento, sino además de su legado, reflejado en los principios y valores que se desean conservar a través del tiempo, y que es la identidad de la compañía para que sea reconocida por las generaciones venideras. Se observan algunos conceptos de sucesión del poder en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Concepto de Empresa Familiar

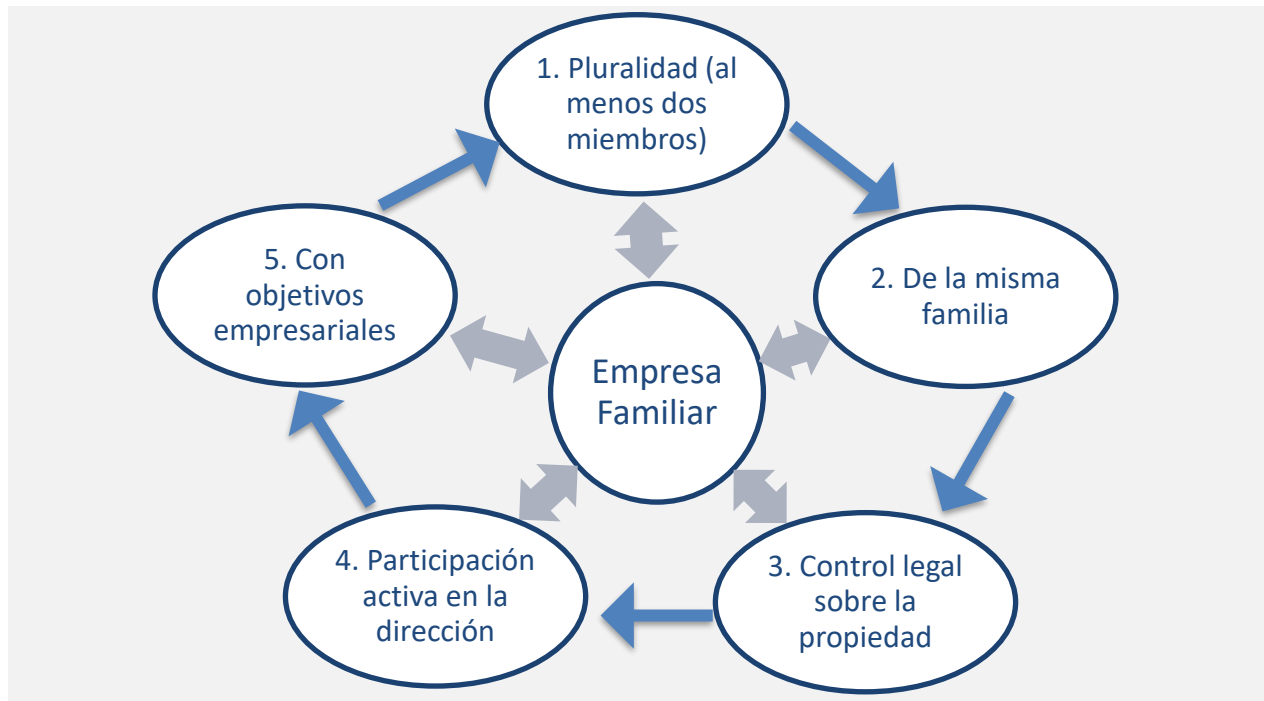
Para comprender el concepto de empresa familiar es importante, primero definir el significado de familia, por medio de un concepto bastante acertado que nos comparte Fuentes (2020): “conjunto de personas entre las que median relaciones de parentesco natural consanguíneo, afinidad) o legal (civil) a las que la ley atribuye algún efecto jurídico”, se pueden ver otras definiciones en el Anexo 3 - Definiciones de Empresa Familiar.

Teniendo definido el concepto familia, se revisaron diversas fuentes para aterrizar el concepto “Empresa Familiar”; sin embargo, encontramos un resumen de conceptos en Fuentes (2020).

Un concepto gráfico de “Empresa Familiar”

Según Fuentes (2020) una empresa familiar debe tener cinco características definidas, las cuales se observan en el Gráfico 1 – Definición de “Empresa Familiar”.

Gráfico 1 – Definición de “Empresa Familiar”



Fuente: Fuentes (2020) – Una definición personal de “Empresa Familiar”

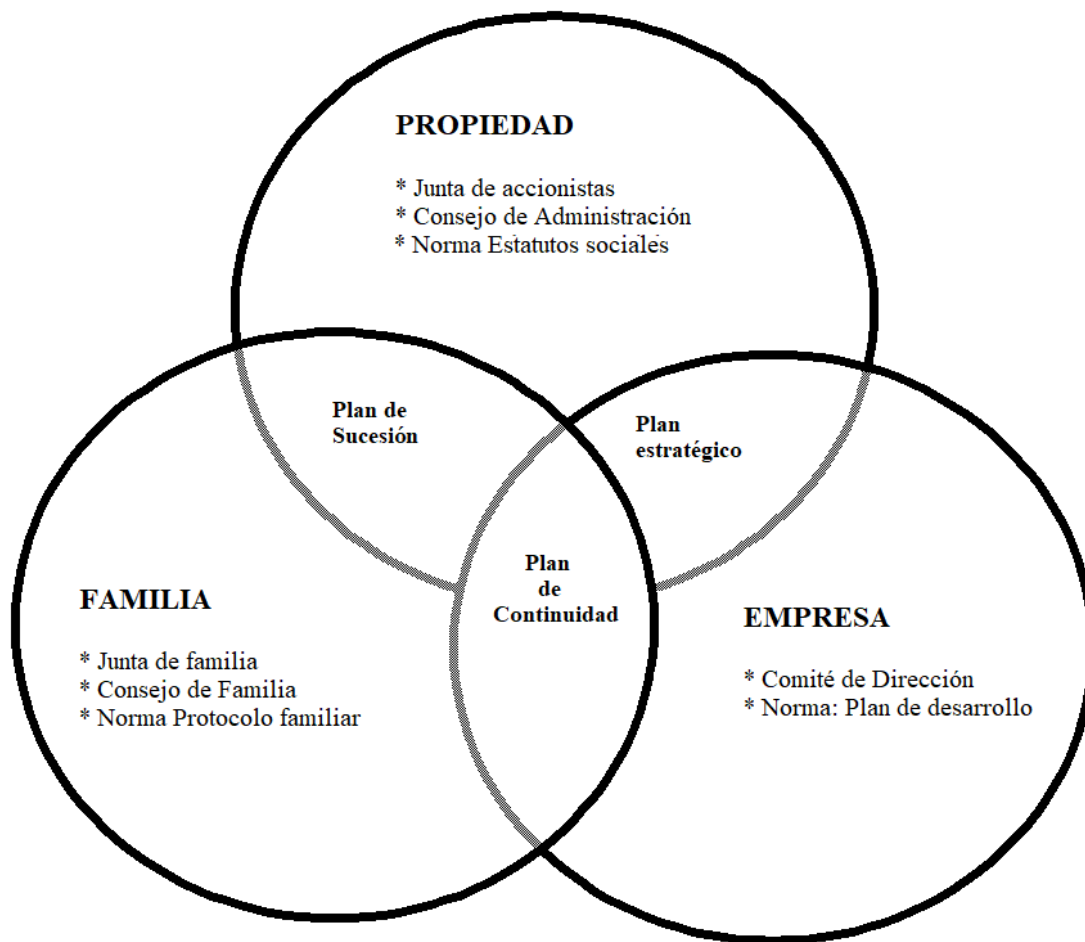
Tipologías de empresas según los atributos. Fuentes (2020)

Según Fuentes (2020), en las empresas familiares existen varios tipos de acuerdos con algunas características que sean propias de cada empresa familiar, las cuales se pueden revisar en el Anexo 4 - Tipologías de empresas según los atributos exigidos a la "empresa familiar".

Estructuras de Gobierno

Para lograr la permanencia y el éxito de las empresas familiares en el mercado, es importante establecer una sólida estructura de gobierno, como el que se presenta en el Gráfico 2 - Estructura de Gobierno, que facilite la sucesión generacional, que según Fuentes (2020) “Las estructuras de gobierno deben diseñarse para proteger los intereses de los propietarios a largo plazo, de forma que tal configuración permita un crecimiento empresarial adecuado y una estancia en armonía de todos los integrantes de la empresa.” (p. 338)

Gráfico 2 - Estructura de Gobierno



Fuente: Gersick, David Mc – Collon y Lansberg (1997)

Círculo de propiedad

Este círculo se refiere a la sociedad de la empresa la cual se rige por los estatutos corporativos y están conformados por la Asamblea General de Accionistas y el consejo de administración.

El círculo de la propiedad se regula a través de los estatutos sociales Fuentes (2020):

“Son el marco legal (ámbito de la propiedad) por el que se regulan las relaciones entre familia y empresa. Los estatutos corporativos de una empresa pueden definirse como un conjunto de normas que regulan los aspectos esenciales de su organización y funcionamiento. Este

documento tiene fuerza legal y resulta de obligado cumplimiento frente a terceros, puesto que está revestido de publicidad registral” (p. 362)

Asamblea General de Accionistas

Definición de la Asamblea General de Accionistas: La Asamblea General de Accionistas es el órgano máximo de una empresa y su misión es tomar decisiones importantes en nombre de la empresa y sus propietarios, para asegurar que la gestión sea adecuada y eficiente, con el fin de garantizar la generación de valor y su permanencia en el mercado.

Composición de la Asamblea General de Accionistas: La Asamblea General de Accionistas de una empresa se compone de todos los accionistas de la empresa y en el caso de las empresas familiares, se incluyen todos los miembros de la familia que sean propietarios. En una empresa familiar, esta composición normalmente está en cabeza de los miembros de la familia. Sin embargo, pueden existir accionistas externos que no formen parte de ésta.

Normatividad para de la Asamblea General de Accionistas: Según el Código de Comercio, la Asamblea General de Accionistas está sujeta a las siguientes normas y regulaciones: La ley 222 de 1995 donde se establecen los criterios para la distribución de utilidades y dividendos en las empresas y la ley 1258 de 2008 donde se regula la creación y el funcionamiento de la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S).

Reuniones de la Asamblea General de Accionistas: Las reuniones de la Asamblea General de Accionistas en Colombia, la ley establece que se deben realizar por lo menos una vez al año. Sin embargo, se pueden reunir con la frecuencia que sea requerida por la administración de la empresa, se conocen como Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas.

Funciones de la Asamblea General de Accionistas: Dentro de las funciones principales que son responsabilidad de la Asamblea General de Accionistas, se contemplan las siguientes:

- Aprobar los estados financieros y el informe de gestión presentado por el representante legal de la empresa.
- Designar y remover a los miembros de la Junta Directiva y del revisor fiscal, si es necesario.
- Aprobar el plan de negocios y el presupuesto de la empresa, así como cualquier inversión o proyectos que se requieran para el beneficio de la empresa.
- Decidir acerca de la distribución de utilidades, dividendos y reservas.
- Aprobar modificaciones en los estatutos de la empresa y/o en el objeto social de ésta.
- Decidir con relación a la venta o adquisición de acciones, la emisión de nuevas acciones, la transformación o fusión de la empresa.
- Autorizar la emisión de acciones, contrataciones importantes o adquirir deudas.
- Decidir con relación a situaciones relevantes para la empresa y sus accionistas.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración es un órgano ejecutivo de la empresa que es elegido por la Junta General de Accionistas, encargado de la dirección y gestión de la empresa. La misión del Consejo de Administración está orientada a la supervisión de la gestión de la empresa.

Composición del Consejo de Administración: La composición de este órgano de gobierno puede estar conformado por diferentes miembros, dependiendo de la estructura y tamaño de las empresas.

- **Presidente del Consejo:** lidera y dirige las reuniones del Consejo de Administración y representa a la empresa ante terceros.
- **Consejeros:** son miembros del Consejo que tienen derecho a participar en las reuniones y tomar decisiones. Pueden ser internos (directivos o empleados de la empresa) o externos (personas independientes contratadas por la empresa).
- **Secretario del Consejo:** es el encargado de redactar y custodiar las actas de las reuniones y asegurarse de que se cumplan los requisitos legales y estatutarios.

- Auditores: pueden ser externos o internos, y su función es supervisar las cuentas y las operaciones financieras de la empresa para garantizar su transparencia y legalidad.

Para una empresa Familiar:

- La familia propietaria: Son aquellos miembros de la familia que poseen participaciones en la empresa y que, por lo tanto, tienen derecho a formar parte del Consejo.
- Miembros externos: pueden ser profesionales especializados en áreas como finanzas, derecho, estrategia, entre otros, que aporten conocimientos y experiencia al Consejo.
- Miembros independientes: personas que no tienen relación alguna con la familia propietaria o la empresa, pero que por sus habilidades y experiencia son considerados como una valiosa incorporación al Consejo.

Composición según Fuentes (2020):

- "Administrador único: Una única persona tiene toda la representación de la sociedad y todo el poder para gestionar y administrar la empresa.
- Varios Administradores: Pueden elegirse varios administradores con firma y potestad individual para hacer las cosas (administradores solidarios), o bien requiriendo su acuerdo mutuo (administradores mancomunados).
- Consejo de administración. Integrado por varias personas (tres o más) con el fin de distribuir las tareas de gestión y administración.

.... No existe un acuerdo unánime generalmente aceptado por toda elaboración propia. y expertos en empresas familiares." (p. 342).

La adecuada composición del Consejo de Administración, según Fuentes (2020) integra los intereses de cada uno de los círculos (Familia, Empresas y Propiedad):

- "Un miembro que represente el capital social de la empresa, con el fin que la propiedad se encuentre representada y que sea elegido por la Junta General de Accionistas. Es

importante que para la elección de este representante se tengan en cuenta algunas características que debe tener su perfil, persona líder, flexible, con buena disposición a la hora de delegar y que permita que las personas elegidas como representantes puedan trabajar y aportar.

- Un directivo que trabaje en la empresa, que pertenezca a la alta dirección preferiblemente, que tenga conocimiento de los procesos misionales de ser posible que éste pertenezca a la esfera familiar y que sea el canal de comunicación entre la empresa y la familia, que pueda aportar a la visión de la empresa y que sirva como enlace entre empresa y propiedad.
- Un miembro de la familia que no trabaje en la empresa y que represente de forma exclusiva los intereses familiares quien aportará el punto de vista de la familia.
- Un consejero externo con un perfil adecuado que cumpla con la formación y experiencia suficiente y que pueda mantener su independencia y neutralidad en la toma de decisiones, con un carácter firme para trabajar de manera autónoma.”(p.346)

Normatividad para el consejo de administración: El Consejo de Administración, en Colombia, está regulado por las siguientes normas y leyes:

- Código de Comercio: Es la ley principal que rige la estructura y funcionamiento de las empresas en Colombia, incluyendo las normas para la creación y operación de Consejo de Administración.
- Decreto 1023 de 2012: Este decreto establece las mejores prácticas para la gestión empresarial, donde incluye las responsabilidades del Consejo de Administración.
- Circular externa 100-000005 de 2015: Emitida por la Superintendencia de Sociedades, la cual establece parámetros, reglas y requisitos para la elección y remoción de los miembros del Consejo de Administración.
- Código de País: Es un conjunto de recomendaciones para establecer un Gobierno Corporativo en Colombia. En este código se incluye recomendaciones para el fortalecimiento y la independencia del Consejo de Administración.

Reuniones del Consejo de Administración: Aunque no existe una reglamentación del número de veces que se debe realizar, este debe reunirse con la frecuencia requerida para poder cumplir con todas las responsabilidades legales y que les permita supervisar de manera adecuada la gestión de la empresa.

Funciones del Consejo de Administración: El Consejo de Administración es uno de los órganos de gobierno que cumple la función ejecutiva en la empresa para garantizar el logro de los objetivos y metas trazadas buscando siempre el beneficio de la empresa y sus accionistas.

El Consejo de Administración tiene las siguientes responsabilidades Fuentes (2020):

“Participar de la estrategia.

- Estar al día del mundo de los negocios y de la marcha de la economía.
- Debatir sobre el futuro de la compañía, fijando estrategias y objetivos
- Establecer la estrategia a largo plazo de la compañía.
- Ayudar a la familia a definir la visión del futuro de la empresa.
- Tomar decisiones de importancia que superen el ámbito de la alta dirección.
- Realización de operaciones mercantiles: fusiones, absorciones, compras...
- Inversiones de relevancia: grandes riesgos, sumas importantes de capital...
- Lanzamiento de nuevos productos: tradicionales, innovadores...
- Apertura de nuevos mercados: exportación, internacionalización...

Influir en la Dirección

- Seleccionar y contratar a los miembros de la alta dirección
- Apoyar y ayudar a la dirección en aquellos asuntos que se requiera.
- Servir de segunda opinión o caja de resonancia a la dirección.
- Supervisar y evaluar el rendimiento y el resultado obtenido por la dirección
- Crear los procesos oportunos para asegurar el relevo de la alta dirección

Colaborar en que el proceso de sucesión se culmine con éxito:

- Ayudar a evaluar el sistema de evaluación de líderes sucesores.
- Determinar con claridad la norma de medición empleada a la hora de evaluar candidatos potenciales: rentabilidad, cifre de negocio, flujo de caja...
- Servir de amortiguador emocional entre líderes salientes y líderes entrantes.
- Ofrecer asesoramientos a los líderes jóvenes.
- Controlar el cumplimiento del calendario establecido para el proceso.

Aportar recursos suficientes:

- Disponer y aumentar propios, influyendo en el establecimiento de una política de reparto de dividendos justa y prudente.
- Asegurar la disponibilidad de capitales y financiación ajena.

Controlar los resultados

- Supervisar el trabajo desarrollado por la alta dirección
- Revisar el cumplimiento de los objetivos marcados
- Controlar y evaluar los resultados obtenidos por la compañía
- Verificar el cumplimiento de los presupuestos y el plan de inversiones.

Informar a los accionistas

- Informar a los accionistas de los resultados obtenidos
- Proponer en la junta general un reparto del resultado
- Informar de los objetivos, planes de acción y estrategia a largo plazo

Asegurar que se respeten los principios y valores deseados por los accionistas

- Principios religiosos: solidaridad, filantropía, ayuda social y humanitaria.

- Responsabilidad social: respecto del medio ambiente, ecología...
- Valores éticos: Evitar actitudes como el soborno, la discriminación laboral...
- Tradiciones familiares y valores del legado familiar en general.”.(p.349-351)

Círculo de familia

Se refiere a un grupo de miembros de la familia que se encuentran involucrados en la gestión y propiedad de la empresa. Es de resaltar que un círculo de familia en una empresa familiar puede ser una fuente de fortaleza y estabilidad, aunque existe la posibilidad que sea fuente de conflictos y tensiones, específicamente en decisiones empresariales.

El círculo de la familia se rige por el protocolo familiar. Fuentes(2020):

“En el marco familiar (ámbito de la familia) por el que se regulan las relaciones entre familia y la empresa. Es la declaración escrita de los valores y tradiciones en los que se sustentan la familia empresaria, así como de las voluntades y perspectivas de los que defienden y piensan para el futuro. Pese a su no obligatoriedad legal, hoy en día es considerado como la pieza capital y fundamental en el seno de las empresas familiares con éxito. En mi opinión, posee una doble utilidad, por un lado, el propio valor que se deriva de su redacción escrita, y por otro, el valor procesal o legal del documento en sí mismo, pues obliga y compromete a su cumplimiento y respeto” (p. 363)

Según Fuentes (2020):

“Las empresas fuertes y unidas comparten una serie de rasgos comunes tales como:

- Compromiso mutuo y recíproco.
- Empatía y capacidad de escucha.
- Comunicación abierta, transparente, ágil y eficiente.
- Facilidad para la resolución de conflictos y problemas familiares.
- Afecto, amabilidad, aprecio, simpatía y cordialidad entre sus miembros.

- Intimidad, cercanía y fidelidad, a la vez que independencia e individualidad.
- Optimismo ante la vida y las relaciones humanas.

La importancia de este órgano de gobierno (junta y/o consejero) radica en la existencia de reuniones familiares que aseguran un contacto familiar periódico” (p. 352).

Junta de familia

Definición Junta de Familia. Fuentes (2020)

La Junta de Familia es el órgano de gobierno que representa la voluntad de los familiares, con independencia de que éstos trabajen en la empresa o no, y de que sean o no propietarios de la misma. Este es el órgano de carácter informativo y el que expresa la voluntad de toda la familia empresaria. (p. 352)

Composición de Junta de Familia Fuentes (2020)

“La junta de familia es el órgano de gobierno que ésta compuesto por todos los miembros de la familia, con independencia de su pertenencia o no a otros de los círculos de la empresa. Es la condición de familiar la otorga la pertenencia a este órgano de gobierno, no la de trabajar en ella o ser propietario de la misma.” (p. 353)

Entre los miembros de la familia que pertenecen a la Junta de familia se pueden contemplar los hermanos, cuñadas, hijos, cónyuges, sobrinos o solo hijos y de estar presidido por un líder en la familia. “la junta de familia debe estar conformada por los miembros de la familia propietaria que tengan interés en la empresa y que sean mayores de edad.”¹

¹ Ley 222 de 1995

Normatividad para el Junta de Familia: Las empresas familiares en Colombia son reguladas por la ley 222 de 1995 con respecto al manejo de la Junta de familia, donde se crean los principios básicos de administración, gestión y organización de la junta de familia. Parte de esta ley establece los siguientes puntos con respecto al manejo de la Junta de familia:

- La Junta de familia debe estar conformada por los miembros de la familia propietaria mayores de edad
- La Junta de familia, es la que establece, las normas para la convocatoria, realización de las reuniones de la Junta de familia, así como para la adopción de decisiones y el registro de las actas correspondientes.

Es de anotar que la Ley 222 de 1995, no es la única norma que regula las empresas familiares en Colombia. También existen otras leyes y regulaciones que pueden aplicarse dependiendo del tipo de empresa, como las siguientes:

- Ley 1564 de 2012: establece el Código General del Proceso en Colombia. El artículo 520 se incluye el tema de convocatorias para la Junta de familia.
- El artículo 290 del Código Civil señala qué temas se discutirán y resolverán.

Reuniones de Junta de familia: La Ley 1564 establece el Código General del Proceso en Colombia. El artículo 520 de esta ley señala que las Juntas de familia pueden ser convocadas por cualquiera de los miembros de la familia y que las decisiones se tomarán por mayoría.

Normalmente suelen celebrarse con una periodicidad anual, sin embargo, estas reuniones deben realizarse regularmente, en un ambiente tranquilo y propicio. Es importante planear cada una de las reuniones para hacerlas más eficientes y productivas, deben tener dos enfoques: unión familiar y con visión empresarial.

Funciones de Junta de familia: La junta de familia tiene a cargo varias responsabilidades, entre las cuales se cuenta con las siguientes, según Fuentes (2020):

- “Informar a toda la familia sobre la marcha de la empresa, así como de los principales planes estratégicos de la misma para el futuro.
- Revisar el cumplimiento y mantenimiento de los principales valores que hacen permanecer fuerte y unida a la familia.
- Contribuir a la creación de un clima agradable entre todos los familiares.
- Construir un verdadero foro de debate interno de la familia, que sirva para escuchar las opciones y deseos de todos los familiares
- Elegir a los miembros de cada rama familiar en el consejo de familia.
- Trasladar al consejo de familia los problemas familiares que se detecten que puedan afectar a la marcha de la empresa
- Aprobar cambios en el protocolo familiar, tales como modificaciones en los pactos establecidos, en el código de conducta, en los valores” (p. 354).

Consejo de familia

La importancia de dicho Consejo para una empresa familiar radica en su capacidad para ayudar a mantener el equilibrio entre los intereses de familia y empresa.

Definición del Consejo de Familia:

El Consejo de Familia es el punto de balance que equilibra los intereses de la propiedad y la familia. Entre sus funciones están la planificación de la sucesión, preparar a la siguiente generación para que sean propietarios y miembros de familia responsables, así como impulsar el protocolo familiar y velar por su actualización y aplicación. En definitiva, el Consejo de Familia tiene la responsabilidad primordial de definir y dirigir el propósito del patrimonio de la familia (Exaudi, 2021).

El Consejo de Familia es una herramienta que se utiliza en el ámbito de la empresa familiar para fomentar la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de conflictos entre los miembros de la familia que participan en la empresa.

Composición del Consejo de Familia: El Consejo de Familia suele estar formado por los miembros de la familia que pueden tomar las decisiones por toda esta en la empresa, elegidos por la Junta de familia y que tienen algún tipo de interés o vinculación con la misma, como pueden ser los fundadores, los herederos, los accionistas o los directivos. Para su composición, según Fuentes (2020), suele tenerse en cuenta:

- Deben estar representadas todas las ramas familiares (intereses)
- Deben estar representadas todas las generaciones familiares (edades)
- Debe procurarse la presencia de un asesor independiente (neutralidad).

Normatividad del Consejo de Familia: El Consejo de Familia en las empresas familiares en Colombia está reglamentado por la Ley 222 de 1995, mediante la cual se establecen los parámetros para que las empresas familiares funcionen y se organicen. Trabaja como un órgano consultivo y de asesoría para la Junta Directiva de la empresa.

También se encuentra la Ley 1314 de 2009, que se relaciona con la información financiera y la auditoría en Colombia y establece que las empresas familiares deben contar con un Consejo de Familia para comunicar a los miembros de la familia y así poder asegurar la continuidad de la empresa.

Reuniones del Consejo de Familia: Este órgano debe reunirse con una frecuencia mayor porque ellos son los encargados de vigilar y garantizar una buena gestión y una comunicación permanente entre los miembros de la familia y la empresa.

Funciones del Consejo de Familia: Las funciones del Consejo de Familia pueden variar dependiendo de cada empresa y de sus necesidades específicas, pero algunas de las más comunes son:

- Representar la familia para la toma de decisiones en la empresa.
- Definir la estrategia a largo plazo de la empresa: La Junta de familia define la misión, la visión y los objetivos, toma decisiones y supervisar su cumplimiento, incluyendo la

diversificación de los negocios, la expansión de los mercados entre otras decisiones y la adquisición de nuevas empresas.

- Responsable por los nombramientos de los directivos: La Junta de familia es la encargada de nombrar y supervisar su gestión para asegurar que se cumplan la estrategia de la empresa.
- Gestionar la sucesión del poder: Uno de los deberes más importantes de la Junta de familia es ejecutar la sucesión de poder en la empresa, asegurándose que exista una transición planificada buscando siempre preservar los valores y la cultura de la empresa.
- Mantener y promover una permanente comunicación: La Junta de familia debe mantener, promover tanto la comunicación y la colaboración entre todos los miembros de la familia y la empresa, para garantizar una gestión eficaz de la empresa.
- Procurar y mantener la unidad y la armonía familiar: La Junta de familia es responsable por fomentar el manejo y resolución de conflictos que busca preservar los valores familiares y una cultura de confianza y respeto entre todos los miembros de la familia.
- Resolver conflictos: La Junta de familia es responsable por mediar y resolver conflictos entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa y asegurar un ambiente de trabajo armonioso.
- Supervisar la gestión financiera: La Junta de familia supervisa la gestión financiera de la empresa, incluyendo la elaboración y revisión del presupuesto anual e informes financieros.
- Planificar la sucesión: La Junta de familia debe planificar la sucesión de poder en la empresa, asegurándose de identificar y formar a los posibles sucesores.

Círculo de Empresa

El círculo de la empresa se rige por el plan estratégico y el plan de desarrollo directivo:

El plan de desarrollo directivo no debe confundirse con el plan estratégico de la empresa, pues el primero debe hacerse por la alta dirección de la empresa, mientras que el segundo deberá realizarse en consonancia con el consejo de administración. El <<Plan estratégico>> es un proceso de reflexión estratégica sobre el futuro de la empresa a través de análisis de las siguientes seis fases:

1. Fijación de los fines a conseguir.
2. El análisis y evaluaciones de la situación interna.
3. El análisis y evaluación de la situación externa.
4. El desarrollo de previsiones y escenarios posibles para el futuro.
5. La orientación y definición de estrategias.
6. La programación presupuestal y el control.

Comité Ejecutivo

Definición del Comité Ejecutivo: Según Fuentes(2020). “El Comité de Dirección es el órgano que dirige la empresa según las indicaciones señaladas por los representantes de la propiedad y la familia (Consejo de Administración y consejo de familia) y que está integrado por los dirigentes o ejecutivos de la alta dirección. El Comité de dirección es el lugar donde el principal jefe ejecutivo (director general) integra a todos los directivos de la empresa para la consecución de los objetivos de la empresa.(p. 359)

Composición del Comité Ejecutivo: La sugerencia que realiza Fuentes (2020) es:

“El Comité de Dirección estará integrado por todos los directivos y ejecutivos de la empresa. Siendo el director general quien deba hacer las veces de presidente o moderador. Por su parte, el equipo de desarrollo directivo debería estar integrado por el propietario controlador, por el máximo ejecutivo principal de la empresa y por el director de recursos humanos” (p. 359).

Reuniones del Comité Ejecutivo: Según Fuentes (2020), “El Comité de Dirección es un órgano que se reúne con mayor frecuencia que el resto de los órganos de gobierno” (p. 360).

Funciones del Comité Ejecutivo: El Comité Ejecutivo en una empresa familiar trabaja de manera conjunta con la familia y su responsabilidad que recae en gestionar y direccionar la organización para asegurar su crecimiento y éxito a futuro.

- Gestionar la planeación estratégica para alcanzar el logro de sus objetivos.
- Responsable por gestionar los presupuestos, supervisar las finanzas y su rentabilidad.
- Identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales del negocio para minimizarlos.
- Gestionar en la empresa, la contratación, formación y retención del capital humano.
- Gestionar a la alta dirección, estableciendo responsabilidades y supervisando el desempeño.
- Buscar estrategias para encontrar nuevos negocios y diversificación del mercado
- Actuar como mediador entre los miembros de la familia cuando surjan conflictos.

Capítulo 4: Metodología

Este trabajo se realizó en 3 etapas básicas: Diagnóstico, Análisis de información y Resultados. Durante el desarrollo del proyecto se realizarán las siguientes actividades en cada una de las etapas:

Primera etapa – Diagnóstico

Realización de un diagnóstico de la empresa en torno al diseño del proceso de sucesión, con el fin de identificar las falencias en el proceso de sucesión que actualmente se está ejecutando, lo que permitirá diseñar un proceso que cumpla con las expectativas del actual Gobierno Corporativo de Global Contex S.A.S.

Para la recolección de información se tendrán en cuenta datos primarios y secundarios. Para los primarios se realizará un trabajo de campo tomando la información directa del proceso de sucesión de poder y para los secundarios se recolectarán la información existente que se encuentra documentada y que servirá de apoyo en el diseño del proceso.

Segunda etapa que consiste en el análisis de información:

En esta etapa será analizada la información recolectada con el instrumento diseñado, se verificarán todas las categorías y recomendaciones de los puntos relacionadas con las áreas del Gobierno Corporativo, se deben subsanar las falencias existentes de acuerdo con el Proceso de Sucesión de la sociedad de familiar Global Contex S.A.S.

Tercera y última, Resultados:

En esta etapa se ajustará y entregarán los siguientes resultados, de acuerdo con los objetivos trazados para la empresa Global Contex S.A:

- Diagnóstico de la empresa en torno a la aplicación de buenas prácticas corporativas de Global Contex S.A.S., enfocado en sucesión de poder.
- Plan de sucesión de poder Global Contex.

Capítulo 4: Recolección y análisis de la información

En la etapa de diagnóstico se realizó la recolección de la información relevante para la elaboración del plan de sucesión.

Diagnóstico del gobierno corporativo de Global Contex S.A.S

Para realizar el diagnóstico del Gobierno Corporativo Global Contex S.A.S se realizaron las siguientes actividades:

- Encuesta para diagnóstico Corporativo
- Entrevista con la Dirección de la empresa
- Revisión de la planeación estratégica
- Revisión de elementos básicos del Gobierno Corporativo

Elaboración de la Encuesta para diagnóstico del Gobierno Corporativo

Para realizar el diagnóstico del Gobierno Corporativo del Global Contex S.A.S. con base en la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, productivas y Perdurables de la Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y Cámara de Comercio de Bogotá, para lo cual hizo uso de un instrumento de recolección de información con el fin de evaluar el Gobierno Corporativo ver Anexo 5 - Análisis encuesta CODIGO PAIS - Global Contex S.A.S.

Entrevista con la Dirección de la empresa

Para revisar la Dirección y Planeación de Estratégica, se realizó una entrevista con tres enfoques: empresarial, sucesor y sucesión, ver Anexo 6 - Encuesta de Diagnóstico Procesos de sucesión hacia la Gerencia con los Gerentes de dos generaciones de la estructura familiar en la empresa Global Contex S.A.S., se le realizó a la Gerencia para determinar la situación actual del

proceso de sucesión del poder en la empresa y los resultados de las encuestas se pueden observar en los siguientes anexos:

- Con enfoque empresarial. Encuesta diligenciada con enfoque EMPRESA por parte del antecesor y del sucesor.
- Con enfoque hacia el sucesor en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**
- Con enfoque al Proceso de sucesión. Anexo 9 -Encuesta diligenciada con enfoque PROCESO DE SUCESIÓN por parte del antecesor y del sucesor.

Planeación Estratégica

Se solicitaron algunos elementos básicos de la planeación estratégica de Global Contex S.A.S., los cuales se pueden ver en el Anexo 10 -Información básica de la planeación estratégica de la empresa Global Contex S.A.S.

Revisar y verificar estado de los elementos básicos del Gobierno Corporativos

Con respecto a los elementos de una estructura de Gobierno de Global Contex S.A.S., la empresa actualmente cuenta con 4 órganos de gobierno: Junta General de Accionistas, grupo primario, comité de planeación de ventas y comité de flujo de caja. (Ver Anexo 11 - Órganos de Gobierno de Global Contex S.A.S.

Revisar Estructura de Global Contex S.A.S.

En relación con la estructura de Global Contex se solicitó la siguiente información para su revisión:

- Organigrama propuesto. Anexo 12 - Organigrama actual Global Contex S.A.S.
- Áreas principales de la empresa. Anexo 13 - Objetivos de las áreas principales de Global Contex S.A.S.

- Procesos principales de la empresa. Anexo 14- Listado de procesos misionales de Global Contex S.A.S.

Perfil del Gerencia actual

Cuando se indagó acerca del perfil del Gerente actual de Global Contex S.A.S., quien asumió el cargo y la dirección de la empresa siendo la primera generación en asumir el poder de la empresa, se obtuvo la siguiente información con respecto a la situación actual:

- Manual de funciones y perfil
- Capacitación
- Educación
- Entrenamiento y experiencia

Manual de funciones y perfil

El Manual de funciones y perfil del Gerente General que fue recibido cuenta con información personal, objetivo, funciones, perfil enfocado en la educación requerida por el cargo, formación (capacitación y entrenamiento), educación, experiencia y habilidades requeridas para el cargo. Ver

Anexo 15 - Manual de funciones y perfil del Gerente General.

Educación

De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas se logró determinar la educación con la que cuenta actualmente la Gerencia general. Ver

Anexo 16 -- Educación de la Gerencia actual.

Capacitación

Global Contex tiene un programa de capacitación dirigido a la Gerencia General con el fin de apoyar su labor y el conocimiento de la compañía Anexo 17 - Descripción del programa de capacitación de la Gerencia .

Entrenamiento y Experiencia

Con respecto al crecimiento del Gerente General, en cuanto a la experiencia indagamos acerca de la trayectoria laboral antes y después de ingresar a la empresa hasta asumir la Gerencia de Global Contex S.A.

La experiencia que obtuvo antes de ingresar a Global Contex, aunque no fue planeado, fue el comienzo del entrenamiento para asumir actualmente la Gerencia y cuando ingresó a la empresa comenzó como analista de ingeniería y pasó por todos los puestos de la empresa, conoció cada paso desde la hilatura hasta la comercialización de prendas de vestir, cada área de la empresa inició en 2007 y sigue trabajando hoy en día. Anexo 18 - Experiencia Gerencia actual (Entrenamiento).

Análisis de la información

Análisis de la entrevista con la Gerencia de la empresa

Después de recolectada la información en la entrevista se realizó un análisis con la Gerencia de la empresa y se revisaron los siguientes aspectos:

- Misión y visión
- Objetivos empresariales
- Política de Calidad

Misión y visión

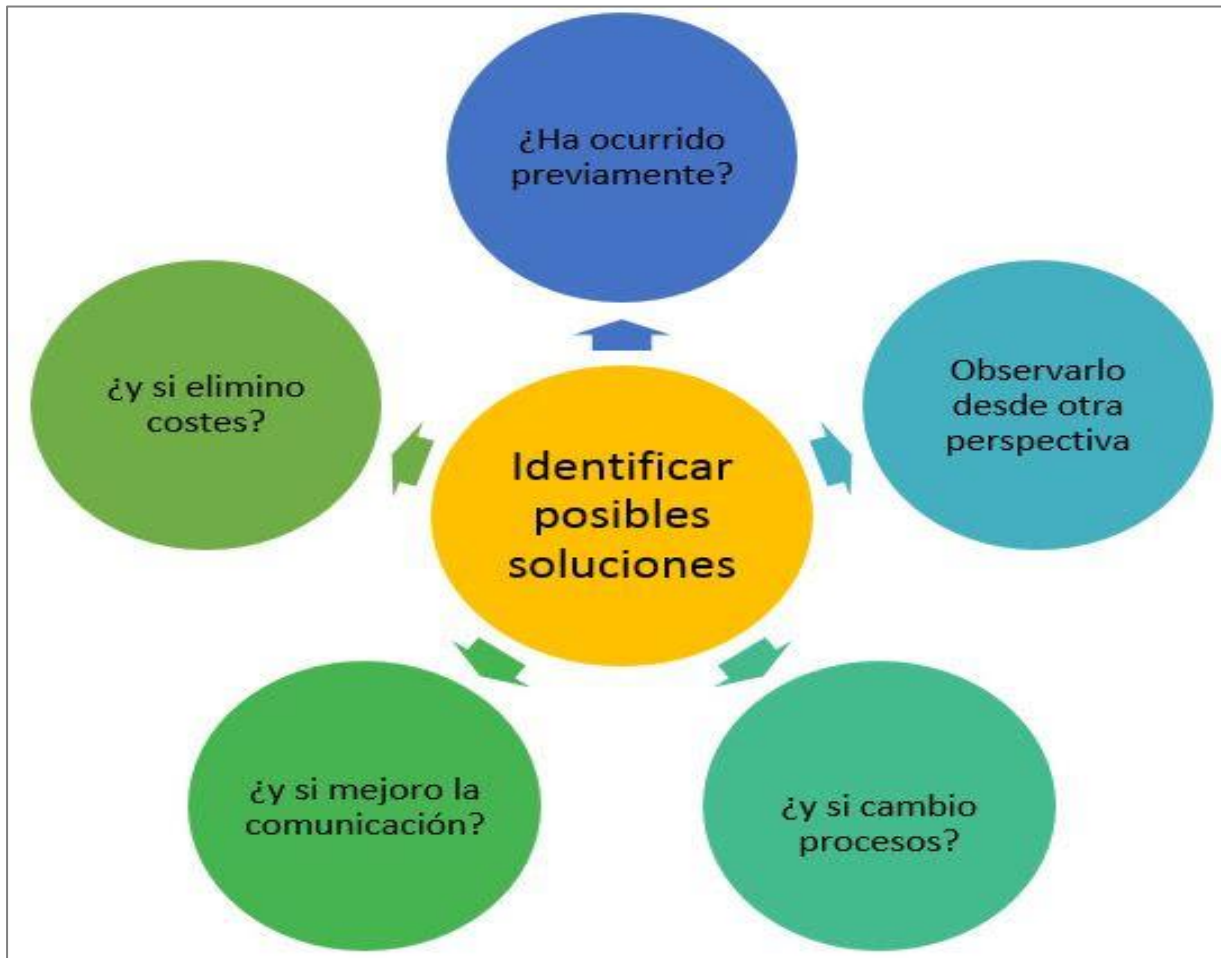
Se realizó el análisis de la misión y visión actual y se propuso una mejora, la cual se ve en el Anexo 19 - Misión y Visión de Global Contex S.A.S.

Objetivos empresariales

El objetivo empresarial de Global Contex se resume en una frase ¡Todo tiene Solución! y se deben seguir los siguientes pasos: escucha y observa; analiza; resuelve y aplica, verifica y controla.

Global Contex S.A.S. en todas sus áreas, frente a un problema, debe plantearse las preguntas que se observan en el Gráfico 3 - Identificando soluciones, para lograr encontrar una solución como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 3 - Identificando soluciones



Fuente: Global Contex S.A.S

Se tienen claros los objetivos empresariales y estratégicos que están enfocados en solucionar, tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo.

Política de Calidad

En cuanto a la política de calidad, los objetivos estratégicos están enfocados en la solución de problemas internos, como se presenta en el Gráfico 4 - Calidad- enfoque a la mejora continua, centrados en dar solución a los requerimientos de los clientes, encaminados a la mejora continua en cada uno de sus procesos, procedimientos e instructivos.

Gráfico 4 - Calidad- enfoque a la mejora continua



Fuente: Global Contex S.A.S.

Análisis de los resultados de la encuesta relacionada con el buen gobierno

Después de aplicar el instrumento a través de la encuesta Código País, los resultados arrojados por Global Contex S.A.S. se resumen en el Cuadro 1 - Resultados Generales del Gobierno Corporativo, y se detallan en los cuadros que se presentan más adelante.

Cuadro 1 - Resultados Generales del Gobierno Corporativo

Áreas Código País	Categorías	Numero de preguntas	% Cumplimiento
I. Derecho y trato equitativo	4	12	✘ 25,0%
II. Asamblea General de Accionistas	5	18	⚠ 55,6%
III. Junta Directiva	8	159	✘ 19,2%
IV. Arquitectura y Control	5	41	✘ 29,3%
V. Transparencia	5	54	✘ 9,3%
VI. Sucesión de poder	5	13	✘ 0,0%
Total Encuesta País		297	20%





Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que el área que cuenta con mayor cumplimiento es “II Asamblea General de Accionistas” con un porcentaje de cumplimiento del 55,6% y el área “VI Sucesión de poder” se encontró con un cumplimiento del 0%.

Derecho y trato equitativo

Con respecto al derecho y trato equitativo, al revisar las categorías de esta área se observa en el Cuadro 2 - Resultados del área de Derecho y trato equitativo, un cumplimiento del 25% en general y se encontró que en la categoría del Resolución de controversias, al igual que la información y comunicación con accionistas, no hay ninguna clase de cumplimiento en estas dos categorías.

Cuadro 2 - Resultados del área de Derecho y trato equitativo

I. Derecho y trato equitativo	
Categoría	Avance
Principio de igualdad de trato.	 50,0%
No disolución del capital	 100,0%
Información y comunicación con los accionistas	 0,0%
Resolución de controversias	 0,0%
Cumplimiento General Derecho y trato equitativo	25,0%

Fuente: elaboración propia.

Asamblea General de Accionistas

El resultado del área “II Asamblea General de accionistas”, se encontró en el Cuadro 3 - Resultados del área de la Asamblea General de Accionistas, se detectó que existe un cumplimiento total de 55,6%, se observa que las dos categorías con el índice de cumplimiento más bajo son “Funciones y Competencias de los miembros de la Asamblea” y la “Asistencia”.

Cuadro 3 - Resultados del área de la Asamblea General de Accionistas

II. Asamblea General de Accionistas	
Categoría	Avance
Funciones y competencias	⚠ 50,0%
Reglamento de la asamblea General de accionistas	✅ 100,0%
Convocatoria de la Asamblea	⚠ 54,5%
Regulación de la representación	✅ 100,0%
Asistencia de otras personas además de los accionistas	⚠ 50,0%
Cumplimiento General II. Asamblea General de Accionistas	55,6%

Fuente: elaboración propia.

Junta Directiva

Cuadro 4 - Resultados del área de Junta Directiva

III. Junta Directiva	
Categoría	Avance
Funciones de la Junta Directiva.	❌ 1,7%
Reglamento de la Junta Directiva	⚠ 50,0%
Dimensión de la Junta Directiva.	❌ 0,0%
Conformación de la Junta Directiva	❌ 0,0%
Estructura funcional de la Junta Directiva.	❌ 0,0%
Organización de la Junta Directiva	❌ 20,1%
Funcionamiento de la Junta Directiva	⚠ 39,0%
Retribución de los miembros de la Junta Directiva.	❌ 23,3%
Cumplimiento General III. Junta Directiva	19,2%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el Cuadro 4 - Resultados del área de Junta Directiva, en los resultados arrojados en el área “ II Junta Directiva” se observa en promedio un cumplimiento del 19,2%; la categoría “funciones de la Junta Directiva” obtuvo un cumplimiento bajo, con el 1,7%; y dentro de las categorías inexistentes en la empresa se encuentran tres: Dimensión de la Junta Directiva, conformación de la Junta Directiva y Estructura Funcional de la Junta Directiva.

IV Arquitectura

Cuadro 5 - Resultados del área de Arquitectura y Control

IV. Arquitectura y Control	
Categoría	Avance
Ambiente de Control.	 100,0%
Gestión de Riesgos	 27,3%
Actividades de Control	 0,0%
Información y comunicación	 18,2%
Monitoreo de la Arquitectura de Control	 17,6%
Cumplimiento General IV. Arquitectura y Control	29,3%


Fuente: elaboración propia.

Al revisar el cumplimiento en el área de “IV Arquitectura”, en los resultados obtenidos en el Cuadro 5 - Resultados del área de Arquitectura y Control, se observa que no cumple en las siguientes categorías: *actividad de control*, información y comunicación y el monitoreo de la arquitectura.

V Transparencia

En el Cuadro 6 - Resultados del área de transparencia, se observa que tiene un cumplimiento en general del 9,3%, siendo un porcentaje muy bajo, sin embargo, encontramos que con respecto a la categoría política de revelación de información, es la única que cumple con el 100%; y en las otras categorías sus porcentajes de cumplimiento son muy bajas.

Cuadro 6 - Resultados del área de transparencia

V. Transparencia	
Categoría	Avance
Política de revelación de información	 100,0%
Estados Financieros	 27,3%
Información a los mercados	 0,0%
Informe anual de Gobierno Corporativo	 18,2%
Cumplimiento General V. Transparencia	9,3%

Fuente: elaboración propia.

Análisis enfocado al área de sucesión de poder en el proceso actual

Con respecto al área de Sucesión de Poder, se observa que los resultados obtenidos no se cumplen en ninguna de sus categorías, Cuadro 7 - Resultados del área de VI Sucesión de Poder.

Cuadro 7 - Resultados del área de VI Sucesión de Poder

VI. Sucesión de Poder	
Categoría	Avance
Existencia previas del paso del poder generacional	✘ 0,0%
Gobierno Corporativo	✘ 0,0%
Planificación de la sucesión de la empresa familiar	✘ 0,0%
Protocolo/proceso de sucesión en la empresa familiar	✘ 0,0%
Conflictos	✘ 0,0%
Cumplimiento General V. Sucesión del poder	0,0%

Fuente: elaboración propia.

Análisis de los resultados de la encuesta relacionada con el buen gobierno

Para el análisis del buen gobierno de Global Contex S.A.S. se revisaron los siguientes aspectos:

- Enfoque empresa Anexo 20- Análisis de la entrevista con enfoque Empresa
- Enfoque sucesor - Anexo 21- Análisis de la entrevista con enfoque sucesor
- Enfoque proceso de sucesión - Anexo 22 - Análisis de la entrevista con enfoque sucesión

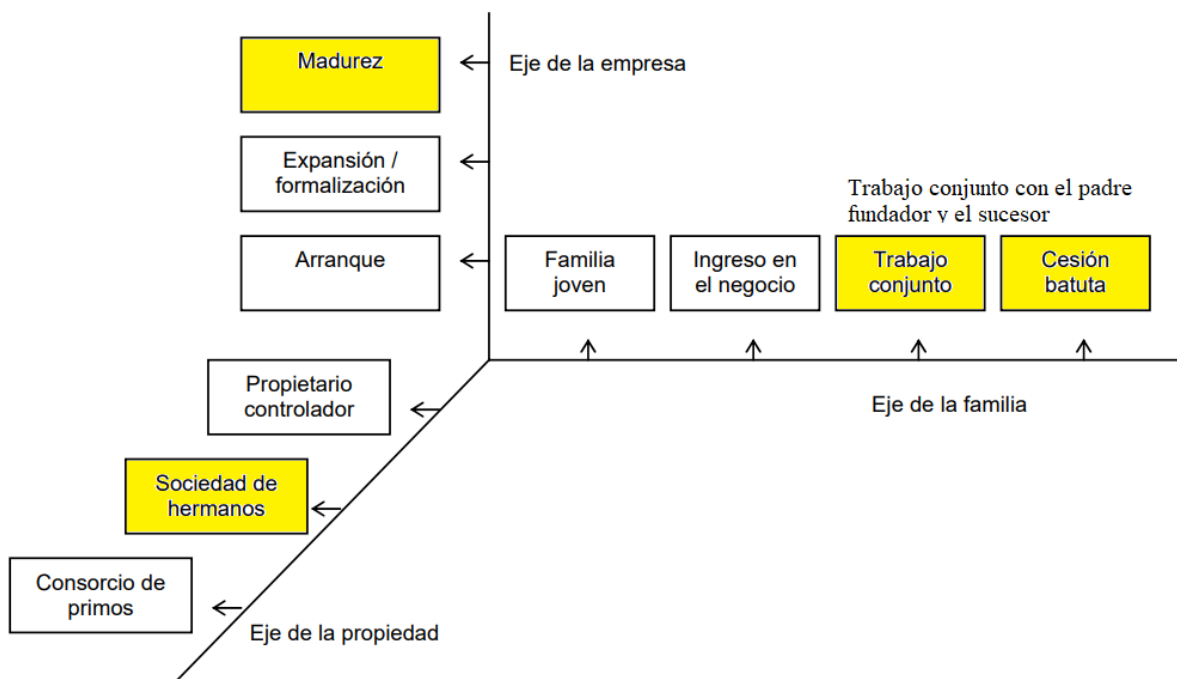
Análisis de los órganos de gobierno de Global Contex S.A.S.

La Estructura de Gobierno Familiar contempla tres círculos: propiedad, familia y empresa, se puede verificar el resultado de la información recolectada, ver Anexo 23- Análisis Órganos de Gobierno.

Miembros de la familia en la línea de sucesión y perfil

En las diferentes entrevistas con la alta dirección, se logró detectar los miembros de familia propietarios y no propietarios en línea de sucesión y sus perfiles. El resultado se encuentra en el Anexo 24- Familia, perfil y posibles sucesores. A continuación, se presenta la visualización en el Cuadro 8 - Modelo evolutivo tridimensional de Global Contex S.A.S.

Cuadro 8 - Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: elaboración para Global Contex basado en el modelo de Gersick, Davis, Mc Collom y Lansberg (1997).

Con respecto a la línea de la familia, se encuentra entregando la batuta y realizando un trabajo conjunto con el padre fundador, que sigue apoyando en la dirección. El Eje de propiedad está pasando por la primera sucesión de padre a hijo. Y la propiedad se encuentra en una etapa de madurez y puede dar un paso para expandir su mercado.

Capítulo 5: Plan de Sucesión del Poder

Dentro del plan de sucesión para Global Contex consideramos que es importante que se tenga clara, tanto en la compañía, como su competencia y su nicho de mercado, la identidad de Global Contex S.A.S., de manera que le permita a la empresa trascender con el paso de los años.

Por esta razón incluimos dentro del plan de sucesión el direccionamiento estratégico, orientado a tener claro, no sólo el plan a largo plazo, sino también sus objetivos estratégicos y los valores que hacen parte de la personalidad de Global Contex, los cuales se transfieren de generación en generación y permiten el reconocimiento de su marca en el mercado.

Direccionamiento estratégico

En relación al direccionamiento estratégico para Global Contex S.A.S., se sugirieron los siguientes cambios y una inclusión de una visión a largo plazo, que se encuentra acorde a lo manifestado en la entrevista con la Gerencia. Esta propuesta básica del direccionamiento contempla:

- La misión. Anexo 25- Direccionamiento estratégico - Misión y Visión.
- La visión a corto plazo ajustada. Anexo 25- Direccionamiento estratégico - Misión y Visión.
- La visión a largo plazo. Anexo 25- Direccionamiento estratégico - Misión y Visión.
- Objetivos estratégicos enfocados al posicionamiento de la marca. Anexo 26– Objetivos estratégicos.
- Enfoque a la calidad. Anexo 27- Enfoque a la calidad.
- Objetivos de calidad. Anexo 28 - Objetivos de calidad.
- Mapa de procesos. Anexo 29 - Mapa de procesos sugerido Global Contex S.A.S.
- Rediseño del Organigrama. Anexo 30- Organigrama sugerido.

Estructura del Gobierno Corporativo

Una estructura de Gobierno Corporativo en una empresa familiar es un requisito que se ha convertido en un indicador de credibilidad en el sector financiero, dado que genera confianza en las empresas familiares que lo poseen. El poseer un Gobierno Corporativo bien estructurado y funcional, brinda ventajas como generar una atmosfera tanto al funcionamiento interno de la empresa, como al modo en que se refleja frente al mercado y los competidores; fomentando el trabajo organizado, controlado y con un manejo adecuado del conflicto de intereses al interior de la familia, empresa y propiedad. De esta manera impulsa a la empresa a un crecimiento operativo y organizado. Por lo tanto, para realizar la estructuración del Gobierno Corporativo de Global Contex S.A.S., se sugieren las siguientes acciones:

- Definir la composición del Gobierno Corporativo. Anexo 31- Composición del Gobierno Corporativo sugerido.
- Definir y estructurar el círculo de propiedad en la empresa. Anexo 32- Círculo de la propiedad.
- Definir y estructurar el círculo de familia. Anexo 33- Círculo de familia.
- Definir y estructurar el círculo de empresa. Anexo 34 - Círculo de empresas.

Plan de Sucesión

El proceso de sucesión generacional en la empresa familiar, según Fuentes (2020), cuenta con 4 etapas:

- Etapa de Formación del líder, basada en el perfil y manual de formación.
- Etapa de Ingreso al negocio. Entrenamiento.
- Trabajo conjunto – Acoplamiento entre el sucesor y predecesor.
- Cesión de batuta – Entrega del poder.

En Global Contex S.A.S., para el proceso de sucesión, se consideraron estos aspectos en tres etapas:

Etapa 1 - Planificación de la sucesión: En esta etapa se establece el cronograma para realizar el proceso, con el fin de mitigar el impacto de incertidumbre al interior y exterior de la compañía, permitiendo su funcionamiento normal y que sea transparente para todos los stakeholders².

Etapa 2 - Selección y formación del líder sucesor: Esta etapa contempla la selección del o los candidatos para líder sucesor, la formación implica capacitación (educación, conocimiento de la compañía y procesos propios) y el plan de entrenamiento.

Etapa 3 – Proceso de entrega del poder: Esta etapa contempla la cesión del poder, el acompañamiento del líder antecesor con el sucesor y el plan de retiro del antecesor.

² Stakeholders: Clientes, Propietarios, Empleados, Agentes financieros, Accionistas. Proveedores, Distribuidores y Competidores.

Proceso de sucesión

Etapa 1- Planificación del proceso de sucesión

Objetivo

Asegurar la ejecución del proceso de sucesión de manera organizada, permitiendo dar continuidad a la misión, enfocada en visión bajo los principios y valores con los que se ha caracterizado el gobierno de la compañía, para brindar tranquilidad a sus stakeholders durante el proceso de empalme.

Responsables de la planificación:

La Asamblea general de accionistas, la Junta de familia y un asesor externo serán los responsables de elaborar y aprobar el proceso y cronograma del plan de sucesión del poder y asignar responsable en cada etapa con supervisión externa a la familia y la empresa.

Definir cronograma:

Con el fin de ejecutar de manera planificada y organizada el proceso de sucesión, en todas sus etapas desde la selección y preparación de los posibles candidatos hasta el protocolo de empalme, contemplando un amplio manejo en los tiempos y así dar continuidad al legado familiar de manera progresiva.

Establecer el perfil del sucesor:

En este punto es fundamental describir las competencias requeridas en cuanto conocimiento técnico, habilidades y conocimiento al interior de la compañía. Con el fin de realizar una selección del candidato idóneo para continuar con el legado de la compañía, llevándola hacia el futuro y afianzando sus valores.

Etapa 2 – Selección y formación del líder sucesor

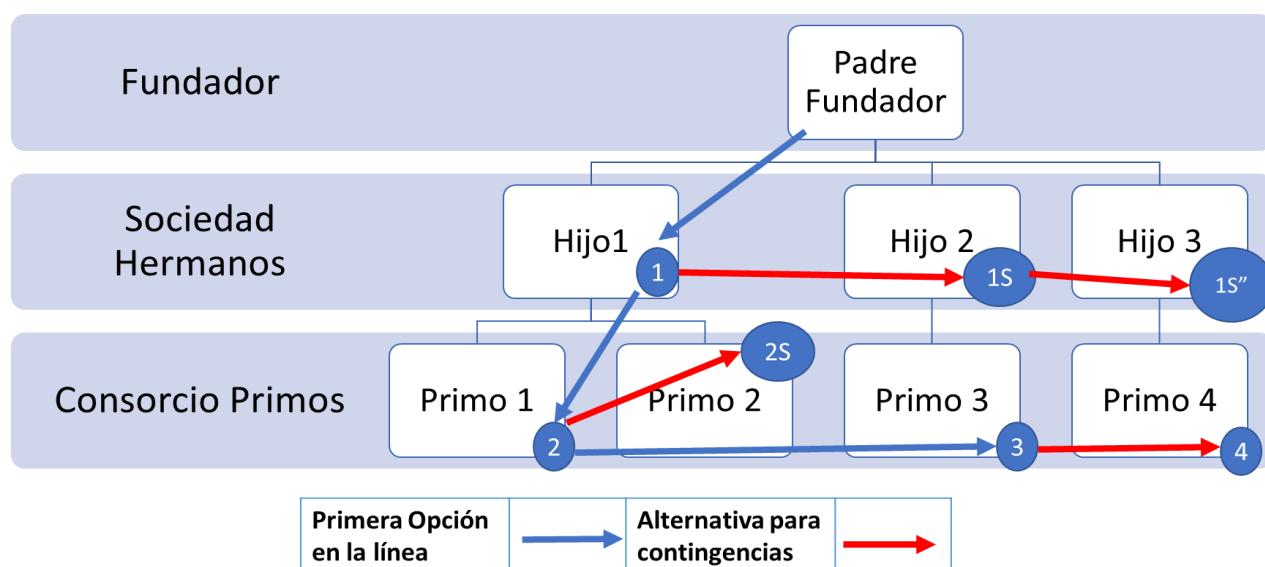
Esta etapa, que se realiza al interior de la familia, contempla tanto la selección del o los candidatos para líder sucesor, como la formación de los mismos, que implica capacitación (educación y conocimiento de la compañía y procesos propios) y el plan de entrenamiento.

Selección de candidatos para la sucesión del poder

Verificar la línea de sucesión: En **Global Contex S.A.S.** se cuenta con 2 generaciones para asumir la Gerencia de la generación fundadora: la de los hijos (sociedad de hijos) y los nietos (consorcio de primos). Se encuentra que en la sociedad de hijos, dos de ellos también forman parte del círculo de empresa (Propiedad-familia), la generación venidera está conformada por el consorcio de primos que se encuentran en edades de 6 meses (primo 4), 4 años (primo 3), 14 años (primo 2) y 20 años(primo1); por lo tanto, en la empresa los dos niños pequeños pueden iniciar con hacerlos partícipes de las actividades relacionadas con infantes dentro de la empresa para generar sentido de pertenencia por la compañía Global Contex. Para los jóvenes de 14 y 20 años, se debe diseñar un programa en donde los adolescentes se involucren en cada una de las áreas de la empresa y enfocarlos para que sus conocimientos sean aplicados a la mismas.

La línea de sucesión se representa en la Gráfico 5 - Líneas de sucesión, donde se puede visualizar la línea principal de sucesión y la secundaria, la cual se realizaría en plan de contingencias, esta línea es tentativa, dado que puede modificarse de acuerdo con los cambios que se puedan darse en el futuro y se presenta una línea alterna en caso de que confluyan diferentes situaciones que no sean controlables o de manera inesperada. Por eso, se sugiere que la sociedad de hijos se involucre con más fuerza en los procesos y conocimiento de la empresa, sobre todo en el caso del hijo 3, quien no se encuentra involucrado en las actividades relacionadas con la empresa.

Gráfico 5 - Líneas de sucesión



Fuente: elaboración propia

Evaluar e identificar el perfil cada posible sucesor: Entre los candidatos seleccionados para iniciar con el proceso, se debe realizar una evaluación de competencias e identificar las fortalezas y oportunidades de cada posible sucesor, con respecto a este punto específico, la herramienta para tener en cuenta es el Anexo 35- Manual de perfil y funciones del Gerente General sugerido.

Definir los candidatos potenciales: 1 revisar la línea de sucesión (Anexo 24- Familia, perfil y posibles sucesores), se convoca a la familia con el fin de definir los candidatos y verificar su compromiso con la empresa para planificar el inicio del proceso de Formación y desarrollo en Global Context.

Ejecutar el proceso de Formación y Desarrollo

Este proceso está dirigido a los candidatos a sucesores potenciales de la dirección de la compañía y se observa en el Anexo 36- Programa de Formación y Desarrollo Candidatos de sucesión Global Context S.A.S.

Capacitación: Comenzar el proceso de capacitación, el cual se encuentra definido en la malla curricular para el Gerente sucesor, debe iniciar por el módulo de inducción Gráfico 6 - Módulo 1 - Modulo de Inducción.

Gráfico 6 - Módulo 1 - Modulo de Inducción



Fuente: elaboración propia

Entrenamiento – Plan de carrera: Consiste en trabajar en cada una de las áreas de la compañía desempeñando las actividades asignadas al cargo, ésta es la etapa del proceso de sucesión más larga, se alterna con la capacitación y se realizará progresivamente como se puede observar en el Anexo 36- Programa de Formación y Desarrollo Candidatos de sucesión Global Contex S.A.S., donde se identifican claramente estas etapas:

Etapa 1 módulo 1 -Conocimiento del área: Realizará tareas repetitivas y básicas que no impliquen toma de decisiones sino operativas básicas. El recorrido por cada área lo realizará en calidad de asistente de cada una de las seis (6) áreas (Comercial, Producción, Desarrollo, Administrativo, Financiero y Gerencia). El tiempo de dedicación será parcial y recibirá salario por su labor acorde a la función. Al finalizar cada etapa como asistente realizará informe acerca de los procesos de cada área y sus respectivas observaciones.

Etapa 2 módulo 3 - Análisis del área: Realizará tareas de observación y análisis de procesos en cada área, de manera alterna desempeñará funciones en los siguientes cargos como parte de su entrenamiento: Como asistente de Gerencia podrá apoyar en toma de decisiones; el recorrido continuará como asistente en los diferentes comités, incluyendo el comité de familia y el conocimiento profundo del Gobierno Corporativo. Al finalizar esta etapa deberá presentar una autoevaluación, plan de mejora personal y un informe detallado de cada área en la cual realizó las diferentes funciones.

Desarrollo y entrenamiento: Estos aspectos se trabajan en el módulo II y IV como se presenta a continuación

Etapa I - Módulo III Desarrollo y Entrenamiento: Este módulo estará orientado al crecimiento personal y desarrollo como profesional, el paso por el mismo se enfocará en brindarle herramientas gerenciales, tales como coaching con expertos, el Gerente antecesor realizará la mentoría, se brindará entrenamiento de liderazgo transformacional, comunicación asertiva, protocolo y etiqueta, negociación y resolución de conflictos y manejo de lenguaje oral y escrito.

Etapa II – Módulo IV: Desarrollo / Entrenamiento: En esta etapa asumirá un rol ejecutivo, donde tomará decisiones, asumirá las consecuencias y encontrará soluciones. Durante este entrenamiento se realizará un acompañamiento en las decisiones comerciales, administrativas, en el área de desarrollo, producción y finanzas, la metodología constará de tres actividades básicas en cada área:

- Primer paso, será observador en cada una de las áreas, en cuanto a la toma de decisiones y el cómo se deben asumir la responsabilidad de éstas y generar planes para subsanar los errores cometidos.
- En el segundo paso tomará decisiones y será observado por cada responsable del área y quien lo acompañará en todo este proceso apoyándolo en el direccionamiento de estas decisiones.
- Por último, tomará decisiones en compañía de los líderes y las asumirá totalmente, al finalizar será evaluado por cada uno de los responsables del área.

Pertenencia- Módulo V - Pertenencia: En esta etapa su objetivo principal es reforzar el sentido de pertenencia de la compañía y poder transmitirlo a todos los colaboradores, trabajando juntamente con el área de bienestar. Durante esta etapa realizará el siguiente recorrido:

- Revisar el plan de retención de talento humano, las acciones actuales, apoyar en el diseño o rediseño y participar en cada una de las actividades previstas en el proceso de retención.
- De los programas de bienestar, deberá asumir la responsabilidad de uno, el cual tendrá que ejecutar desde el diseño hasta la puesta en marcha.
- Participar en programa formador de formadores, de dos maneras: primero como asistente y la segundo como facilitador.
- Dirigir programa banco de conocimiento GCSAS, en este proyecto se pretende generar el banco de conocimiento con el fin de gestionar la experticia de los colaboradores cuyos cargos son sensibles en la operación de la compañía y propiciar espacios donde se pueda transmitir todo el conocimiento con respecto a las funciones de los mismos y a su vez crear semilleros para un proceso de sucesión en cada uno de los cargos que están próximos a salir.

Educación: En este punto se refiere al estudio formal de pregrado y posgrado de los candidatos a sucesor, es importante que estén orientados al crecimiento y desarrollo de la empresa.

El plan dentro de este tema es que todos los trabajos prácticos solicitados por las entidades universitarias sean realizados con casos reales de Global Contex S.A.S., donde podrán poner en práctica lo aprendido dentro de la empresa.

Establecer retos a los candidatos: Consiste en presentar el “Plan de Desarrollo” de la compañía, donde pueden establecer mejoras en la proyección del negocio y/o diversificación de mercado, es importante alinearlos con la visión a largo plazo, teniendo en cuenta los valores empresariales por los cuales han sido reconocidos.

Este RETO se iniciará una vez terminado el proceso de educación, formación y desarrollo, el cual deberá ser presentado y aprobado ante la Junta de familia y la Asamblea general de accionistas, es importante que contenga los siguientes términos:

- Definir cada uno de los planes que incluye el “Plan de Desarrollo”.
- Presentar los objetivos de cada uno de los planes y su justificación.
- Definir claramente la propuesta económica, la cual debe contener: presupuesto, análisis de costo-beneficio, punto de equilibrio, ganancia y recursos requeridos físicos y de talento.
- Es importante resaltar que este proyecto, de ser aprobado, deberá ejecutarse en la etapa de acoplamiento entre la administración anterior y la siguiente.

En este punto se precisará el orden de sucesión, lo primero será definir el sucesor que continuará y el orden en que los siguientes candidatos deberían asumir la Gerencia en caso de tener que asumir el poder en una sucesión inesperada.

Etapa 3 – Proceso de entrega del poder

Terminada la etapa de educación, formación, desarrollo y pertenencia, la compañía debe preparar la entrega del poder del antecesor al sucesor a través de los siguientes pasos:

Trabajo de acompañamiento del sucesor con el Antecesor

En esta etapa se realizará la preparación del Sucesor con un acompañamiento permanente por parte del antecesor en todas las reuniones, toma de decisiones en todas las áreas de negociación y resolución de problemas.

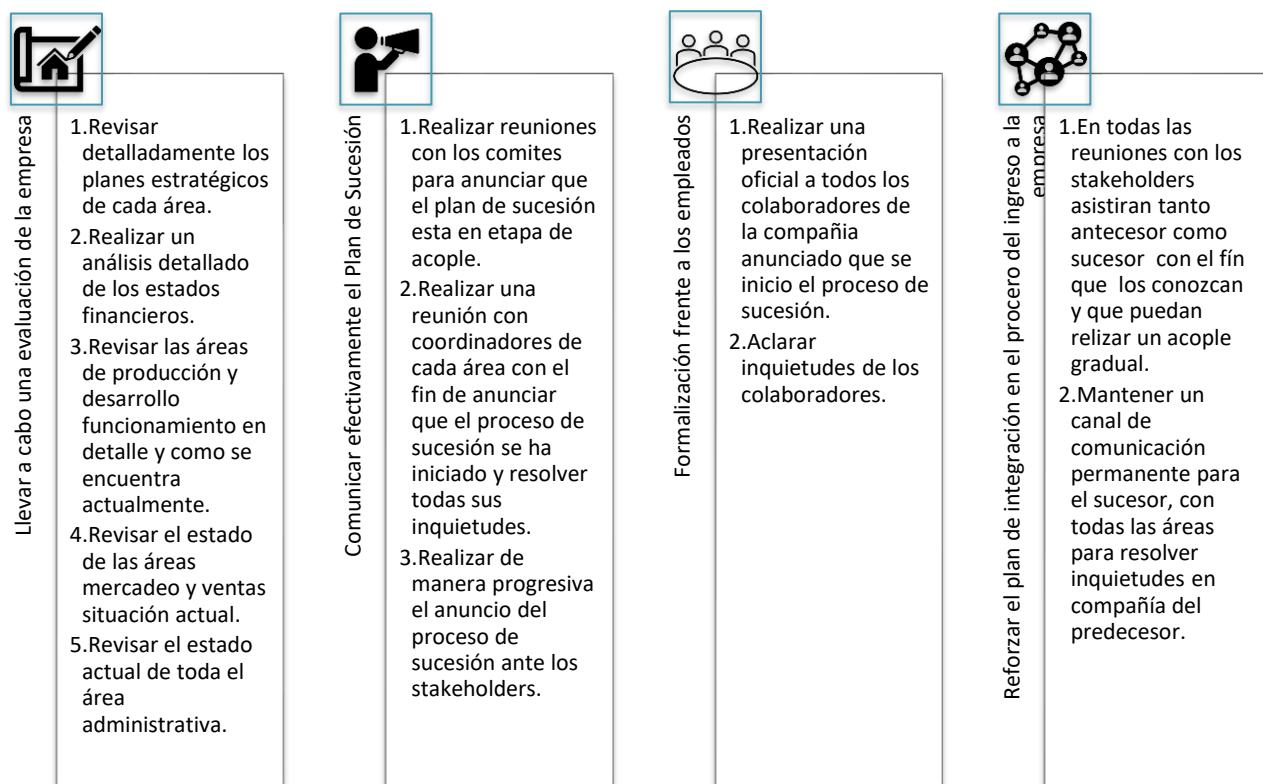
En esta etapa el antecesor permitirá gradualmente que el sucesor pueda apoyarlo en la toma de decisiones y en la asistencia activa de todos los Comités establecidos por la empresa y las reuniones de Gobierno Corporativo en donde tendrá voz, pero no voto.

Transferencia de poder gradual del fundador al sucesor

Pasada la etapa de acompañamiento se comenzará a delegar parte de las funciones en las cuales el antecesor tenga plena confianza que el sucesor puede asumir la responsabilidad y el antecesor ejercerá un rol de auditar y controlar sus decisiones. Este trabajo se realizará durante un año, tiempo en el cual pueda observar la mayoría de las etapas del protocolo de entrega Gráfico 7 - Protocolo de entrega y evaluar su avance.

Protocolo de entrega del poder

Gráfico 7 - Protocolo de entrega



Fuente: elaboración propia

Para la entrega del poder se debe tener en cuenta básicamente las 4 etapas contempladas en Gráfico 7 - Protocolo de entrega, el cual permitirá un acoplamiento del sucesor en la compañía de manera tal que se mitiguen efectos secundarios dentro del funcionamiento de ésta y se sienta tranquilidad y confianza por parte de los stakeholders.

Plan de retiro del antecesor

La preparación del retiro del antecesor contempla en el Gráfico 8 - Plan de retiro del antecesor, que inicia junto con el proceso de formación y desarrollo de los candidatos a la sucesión, la cual cuenta con los siguientes planes:

Gráfico 8 - Plan de retiro del antecesor



Fuente: elaboración propia

Proceso de sucesión generacional

Para definir el plan de sucesión de la siguiente generación, el cual debe ser preparado para asumir el control de la empresa en el futuro, se debe tener en cuenta la línea de sucesión e identificar él o los candidatos, con el fin de iniciar **el proceso de sucesión** y asegurar que se encuentren bien preparados para la transición programada o inesperada.

Dentro del proceso de formación e integración a la compañía es importante tener en cuenta las siguientes 4 etapas: CONOCIMIENTO + ENTRENAMIENTO + DESARROLLO PROFESIONAL + PERTENENCIA, para lo cual es importante que la sucesión generacional inicie un proceso previo con todos los integrantes de la familia, niños y adolescentes, enfocado a la PERTENENCIA, que consiste en avivar este sentido por la compañía, involucrándolos en actividades de bienestar y a través de técnicas de gamificación para el conocimiento de la compañía, porque “Amamos lo que Conocemos”.

Capítulo 6: Recomendaciones

Teniendo en cuenta el proceso de sucesión por el cual atravesó la compañía desde el inicio de la pandemia, se sugiere que es momento de tener en cuenta un plan de semilleros al interior de la familia, integrando a cada uno de sus miembros, con el fin de generar lazos importantes y el sentido de pertenencia hacia la empresa, sobre todo en las generaciones venideras, que serán quienes en un futuro tomarán las riendas.

Establecer el Gobierno Corporativo definiendo de manera formal los diferentes órganos de gobierno de familia, propiedad y empresa, tal como se presentó en el CuadroN°32 - Composición del Gobierno Corporativo, precisando la normatividad requerida para su funcionamiento de acuerdo con la ley.

Comenzar a trabajar con todas las generaciones involucrándolas desde la niñez para generar el sentido de pertenencia transmitiendo los valores corporativos y familiares que desean conservar, y que a su vez han sido transmitidos por el Padre fundador de Global Context.

Referencias bibliográficas

- ANDI; Asobancaria; Asofiduciarias; Asofondos; Bolsa de Valores de Colombia; Confecámaras; Fasecolda; Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia-CAF; Superintendencia Financiera de Colombia (2014). Código de mejores prácticas corporativas - código país. [https:// www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Código-País-2014.pdf](https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Código-País-2014.pdf)
- Agüero, J. (2009), Gobierno Corporativo: Una aproximación al estado del debate. *Revista Científica*, vol. 11 núm. 1 "Visión de Futuro" www.redalyc.org/pdf/3579/357935472001.pdf
- Baracaldo-Lozano, N. A. (2013). Diagnóstico de Gobierno Corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (aplicación de método de casos). *Cuadernos de Contabilidad*, 14 (35), 581-615.
- Correa-Mejía, D. A., Quintero-Castaño, J. D., Gómez-Orozco, S., & Castro Castro, C. M. (2020). El Gobierno Corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Universidad & Empresa*, 22(38), 40-64. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>
- Escobar-Váquiro, N.; Benavides-Franco, J. & Perafán-Peña, H. F. (2016). Gobierno Corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 203-254. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.gcdf>
- Exaudi (19 Mayo 2023) - Familias empresarias mejor preparadas para el futuro. <https://exaudiacademy.com/#:~:text=Consejo%20de%20Familia&text=Entre%20sus%20funciones%20est%C3%A1n%20la,por%20su%20actualizaci%C3%B3n%20y%20aplicaci%C3%B3n>.
- Fuentes Ramírez, Javier, (2020). *La sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Editorial Grupo ARTE.
- Garzón Castrillón, M. A. (2021). El concepto de Gobierno Corporativo - The concept of Corporate Governance. *Revista Científica Visión de Futuro*, 25(2), 154-177. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.es>
- Gersick, K.E; Davis, J.A; McCollom, M y Lansberg, I (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. McGraw Hill, México
- Lagos Cortés, D., Betancourt Ramírez, J., & Gómez Betancourt, G. (2018). Relación entre Gobierno Corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas. *Innovar*, 28(69),85-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71698>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2017). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (41), 116-149. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>

OECD (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, París: *OECD Publishing*.
<https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>.

Ruiz-Porras, A. & Steinwascher, W. (2007): Gobierno Corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México. *MPRA Paper 3819*, University Library of Munich, Germany. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/3819/>

Anexos

Anexo 1- Gobierno Corporativo y su relación con el desempeño financiero

AUTOR	CONCEPTO
Cadbury (1992)	“Sistema encaminado al cumplimiento de objetivos, para obtener mayor transparencia”.
Shleifer y Vishny (1997)	“El GC conlleva a que las organizaciones puedan tener un cierto grado de confianza en relación con el retorno o devolución de los recursos invertidos”.
Paz (2004)	“El GC ayuda a implementar políticas más efectivas contra posibles atropellos financieros por parte de directivos de una entidad, su objetivo es generar transparencia, lo que resulta en mayor confianza de los accionistas”.
Briano y Saavedra (2015)	“El GC genera mayor transparencia y mejora las relaciones entre las organizaciones y los grupos de interés”.
Castro, Motellón y Vegas (2012)	“Reglas y estrategias para realizar las labores de forma eficaz y transparente en una empresa, previniendo inconvenientes entre esta misma y los accionistas, generando estabilidad económica y mayor valor”.
Porta, López, Shleifer y Vishny (1997)	“Al velar por los derechos de los accionistas minoritarios, el mercado es más dinámico y se genera además mayor confianza, por tal motivo se expanden los mercados.”
Ganga y Vera (2008)	“El valor de las empresas está relacionado con la eficiencia, lo cual se logra por la implementación de un buen GC”.

Fuente: elaboración propia basado en el trabajo de Correa et al. (2020), El Gobierno Corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero.

Anexo 2 - Conceptos de sucesión de poder|

AUTOR	CONCEPTO
<p>https://www.bizneo.com/blog/plan-de-ucesion/#Que_es_un_plan_de_sucesion</p>	<p>“El plan de sucesión de una empresa es una estrategia a largo plazo con la que la empresa espera responder a las salidas de empleados que cumplen funciones esenciales en la misma.</p> <p>En un sentido más amplio, los planes de sucesiones sirven para afrontar cualquier relevo en cualquier área de la empresa, si bien lo más habitual es que se limiten a los puestos de mayor responsabilidad (los más difíciles de cubrir).</p> <p>El plan incluye los pasos a seguir para culminar una sucesión exitosa y un calendario aproximado de actividades. No obstante, las bajas pueden ser totalmente imprevistas, por lo que el plan de sucesión empresarial también debe contemplar un relevo sobrevenido”.</p>
<p>https://blog.peoplenext.com/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas#sub1</p>	<p>“Los planes de sucesión son el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la empresa debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño, ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa. Este relevo debe ser planificado de manera metódica y organizada desde antes que se presente la situación, es decir, debe haber todo un proceso previo de preparación para la sucesión.</p> <p>Esta práctica permite garantizar la estabilidad del equipo de trabajo y fortalecerlo, su objetivo principal es buscar la continuidad en las actividades clave de la organización e independientemente de cada estilo de liderazgo y toma de decisiones que tenga cada persona, es fundamental preservar la visión y los valores en los que se finca la identidad de la empresa, esto solamente se puede conseguir gracias a una correcta implementación de la sucesión”.</p>

AUTOR	CONCEPTO
Handler, W. (1994). Succession in family business. A review of the research. Family Business Review, 2(2), 133-157. doi.org/10.1111/j.1741- 6248.1994.00133.x	“La sucesión se define como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras.”

Fuente: elaboración propia basado en el trabajo de los citados.

Anexo 3 - Definiciones de Empresa Familiar

AUTOR	DEFINICION
Donnelley (1964)	“Es empresa familiar cuando la dinámica de la familia propietaria influye en la forma de decisiones y en la forma de dirigir la empresa”.
Zeitlin (1976)	“Las empresas familiares son aquellas que son propiedad de una familia o están controladas por ellas”.
Rosenblatt, De Milk, Anderson y Jonhson (1986)	“Se define como aquella empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros participan o participaron en su momento”.
Bork (1986)	“Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia”.
Barry (1989)	“Una empresa Familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia”.
Ward (1989)	“Se define como familiar a aquella empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija y la controles”.
Gallo y Sveen (1991)	“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”.
Casado (1996)	“Una empresa es familiar cuando un grupo familiar controla la empresa. Y se puede decir que éste controla una empresa cuando tiene la facultad de elegir al director general o al consejero delegado de la misma”.

AUTOR	DEFINICION
Sánchez-Crespo Casanova y Sánchez y Sánchez (2002)	<p>“Podemos considerar como empresa familiar, aquella en la que se dan las siguientes circunstancias:</p> <p>1ª. Una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente la mayoría.</p> <p>2ª. Dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico sobre la empresa.</p> <p>3ª. La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo en la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración.</p> <p>4ª. La familia propietaria desea que la empresa continúe en manos de la familia propietaria desea que la empresa continúe en manos de la familia mediante la incorporación a la misma, tanto en la propiedad como en la gestión de miembros componentes de las siguientes generaciones familiares”.</p>

Fuente: Cuadro tomado de - la sucesión de la empresa familiar. Fuentes (2020)

Anexo 4 - Tipologías de empresas según los atributos exigidos a la "empresa familiar"

Propiedad legal suficiente de la familia como para controlar la empresa		Participar activamente en la dirección	Relaciones entre los miembros de la familia		De mutuo y profundo afecto		Finalidad y objetivos		Nombre o categoría de empresa
Posesión de la mayoría del capital	Porcentaje inferior, aunque suficiente	Participar activamente en la dirección de la empresa	De la misma familia (tal y como se define el término derecho)	De mutuo y profundo afecto	Singular: Una única persona	Plural: Al menos dos miembros	Personales	Empresariales	
SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	Empresa Familiar
NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	Empresa Familiar apalancada (o influida por familias)
SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	Empresa de capital/propiedad familiar
NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	Empresa de capital/propiedad familiar apalancado
SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	Empresa de capital/propiedad cuasi - familiar

Propiedad legal suficiente de la familia como para controlar la empresa		Participar activamente en la dirección	Relaciones entre los miembros de la familia		De mutuo y profundo afecto		Finalidad y objetivos		Nombre o categoría de empresa
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	Empresa cuasi – familiar
SI	NO	SI	-	-	SI	NO	NO	SI	Empresa individual/unipersonal
SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	Negocio familiar
SI	NO	SI	-	-	SI	NO	SI	NO	Negocio individual
NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	Empresa de herencia familiar

Fuente: Fuentes (2020), La sucesión en la Empresa Familiar

Anexo 5 - Análisis encuesta CODIGO PAIS - Global Contex S.A.S.

ANDI; Asobancaria; Asofiduciarias; Asofondos; Bolsa de Valores de Colombia; Confecámaras, Fasescolda; Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia-CAF; Superintendencia Financiera de Colombia (2014).

Anexo 6 - Encuesta de Diagnóstico Procesos de sucesión hacia la Gerencia

Enfoque empresa	
1	¿Cuál es la visión de la empresa a largo plazo?
2	¿Cuenta con objetivos estratégicos?
3	¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?
4	¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
5	¿Quiénes son las personas que pueden aportar al liderazgo del negocio?
6	¿Qué características quieren mantener en la empresa y sus líderes?
7	¿Tiene identificado qué cosas pueden cambiar en los últimos 10 años?
8	¿Cuáles son perfiles actuales que son relevantes para afrontar los retos futuros de la empresa?
9	¿Cuentan con un consejo de familia?
Enfoque sucesor	
1	¿Cómo se ha dado el proceso de sucesión y cuál ha sido el protocolo?
2	¿Cómo será reemplazado el liderazgo de la empresa?
3	¿La Gerencia actual ha identificado si el ciclo futuro de sucesión es inferior a 10 años?
4	¿Tiene claro de ahora en adelante cómo y cuándo elegir al sucesor?
5	¿Se tienen reconocidos quiénes son los candidatos en la línea de sucesión para asumir la empresa?
6	¿Qué preparación requieren los posibles sucesores?
7	¿Qué tan robusto es el Gobierno Corporativo de la empresa familiar para permitir una sucesión ordenada?
8	¿Qué preparación requiere el retirado?
9	¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menos a 10 años?

10	¿Se han definido los aspectos de herencia familiar, así como los derechos económicos y de voto asociados a ello?
11	¿Quién toma la decisión e iniciativa de llevarlo a cabo?
Proceso de sucesión	
1	¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de sucesión?
2	¿Qué tan robusto es el Gobierno Corporativo de la empresa familiar para permitir una sucesión ordenada?
3	¿Se tiene una visión clara de los elementos críticos a ser considerados en dicho plan de sucesión?
4	¿Se han identificado los aspectos legales y fiscales relevantes en el proceso sucesorio?
5	¿Cuándo es el momento adecuado para implantarlo?
6	¿Tiene calculado el tiempo se lleva ejecutar el plan de sucesión?
7	¿Qué costos implica el proceso de sucesión?

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7 -Encuesta diligenciada con enfoque EMPRESA por parte del antecesor y del sucesor.

ENFOQUE EMPRESA			
#	Pregunta	Líder antecesor	Líder sucesor
1	¿Cuál es la visión de la empresa a largo plazo?	Mi visión es una empresa o 2 o 3 empresas que florezcan de esta misma raíz que generen el trabajo digno para sus familias. Empresas que se vuelvan un referente en la ciudad y en el país.	Ser una empresa responsable con la sociedad y el medio ambiente, líderes en el sector textil, un excelente lugar para trabajar, donde nuestros colaboradores se inspiren para dar lo mejor de sí para buscar el mayor beneficio de la empresa y nuestros accionistas.
2	¿Cuenta con objetivos estratégicos?	No, tenemos indicadores por áreas como guía mensual de nuestro trabajo.	No contamos con objetivos de crecimiento, pero si contamos con indicadores de gestión, presupuestos, proyecciones y planes de trabajo a corto y mediano plazo, que nos ayudan a medir nuestro trabajo.
3	¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?	No, siempre tenemos equipos acompañando las grandes decisiones: Junta Directiva, Grupo Primario de Gerencia, Comité de financiera y tesorería, Comité de planeación y producción, etc.	Somos un equipo de trabajo, desde la toma de decisiones gerenciales que se estudian al interior de la Junta Directiva, comités de proyectos, reuniones de planificación de producción y ventas, donde cada comité tiene un líder y unas tareas asignadas. Lo que permite que la información sea transversal y no dependa de una sola persona para la toma de decisiones.
4	¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?	Todas, el mejoramiento continuo es una política general	Actualmente existen cargos de las áreas misionales que se encuentran en proceso de pensionarse y han estado en la empresa más de 20 años son personas claves en para el desarrollo de la empresa entre los cargos que están en este proceso y que son claves Personal de planta; jefe de producción; Desarrollo del producto; Mecánico, Supervisoras de producción

ENFOQUE EMPRESA			
#	Pregunta	Líder antecesor	Líder sucesor
5	¿Quiénes son las personas que pueden aportar al liderazgo del negocio?	La Junta Directiva, los asesores, los Grupos Primarios de cada área.	La Asamblea de socios, la Junta Directiva, grupo primario, la Gerencia y las direcciones de cada área como líderes de procesos.
6	¿Qué características quieren mantener en la empresa y sus líderes?	Lealtad, honradez y liderazgo con positivismo. Personas con pensamientos libres. futuristas y con mucha entrega y pasión por su empresa.	Demuestra una profunda pasión por su trabajo, es honesto, responsable, se preocupa por los detalles de su entorno y prioriza los intereses de la empresa. Capacidad para la toma de decisiones, eficiencia para gestionar recursos, capacidad para motivar a otros, buena comunicación con su grupo de trabajo, centrarse en el desarrollo integral del equipo a su cargo, que demuestre habilidades para resolver problemas, respeta a los demás, promueve el pensamiento estratégico, delega trabajo, asume la responsabilidad de su grupo, tener una visión amplia.
7	¿Tiene identificado qué cosas pueden cambiar en los últimos 10 años?	Casi todo, es un mundo cambiante y debemos evolucionar hacia el futuro.	Claro que sí, en 10 años todo cambia, la economía, la política, lo único constante es el cambio, todo cambia, nada es lo que era ahora, contamos con los recursos y las ideas para abordar grandes desafíos globales, y aun así nadie podría predecir una pandemia, ya haber experimentado este momento nos hace más flexibles al cambio, existe un mayor grado de acuerdo sobre cómo crear un futuro mejor que el que simulan los medios y proyectan los analistas, si bien la capacidad de toma de decisiones y la capacidad institucional son

ENFOQUE EMPRESA			
#	Pregunta	Líder antecesor	Líder sucesor
			insuficientes para decidir con la velocidad y el alcance necesarios para crear un futuro mejor, lo cierto es que todo cambia. Y debemos ser realistas pero muy positivos para adaptarnos lo más rápido al cambio.
8	¿Cuáles son los perfiles actuales relevantes para afrontar los retos futuros de la empresa?	En este momento todos los involucrados en el área de producción que están próximos a salir pensionados.	El personal de planta que tiene larga experiencia y está próximo a pensionarse, personal de planta, jefe de producción, desarrollo del producto, mecánico y supervisoras de producción.
9	¿Cuentan con un consejo de familia?	No	Se podría decir que sí, la Asamblea y la Junta Directiva son todos miembros de la familia, a excepción de la contadora, la persona de costos y revisor fiscal. En estas reuniones muchas veces empezamos solo los miembros de la familia para temas nuestros y luego empezamos la reunión magistral con los demás integrantes de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Anexo 8 -Encuesta diligenciada con enfoque SUCESOR por parte del antecesor y del sucesor

ENFOQUE SUCESOR			
#	Pregunta	Líder antecesor	Líder sucesor
1	¿Cómo se ha dado el proceso de sucesión y cuál ha sido el protocolo?	No tenemos protocolo y no ha habido proceso de sucesión	Hemos hecho un proceso sin ningún protocolo de sucesión, la Gerencia la tome hace 3 años, donde le reporto cada día las actividades diarias a mi padre como consejero en esta entrega.
2	¿Cómo será reemplazado el liderazgo de la empresa?	La empresa es de nuestros hijos y ellos la manejan, nosotros estamos como asesores permanentes.	Tenemos que construir un Gobierno Corporativo, plan de entregas y un procedimiento de sucesión.
3	¿La Gerencia actual ha identificado si el ciclo futuro de sucesión es inferior a 10 años?	No	No lo tenemos planteado. Pero debe ser un proceso por construir como visión integral de la empresa
4	¿Tiene claro de ahora en adelante cómo y cuándo elegir al sucesor?	Ya lo hicimos, ya está funcionando.	Aunque ya estamos en la segunda generación. No tenemos un manual de como ejecutar la línea de sucesión, debemos implementarlo.
5	¿Se tienen reconocidos quiénes son los candidatos en la línea de sucesión para asumir la empresa?	No	No se tiene hoy un perfil de la línea de sucesión, debemos implementarlo no sólo por la línea de sucesión, sino por habilidades y perfiles.
6	¿Qué preparación requieren los posibles sucesores?	Estudio, experiencia y calidad humana.	Estudios profesionales, experiencias adquiridas internas y externas, mínimo de trabajo o experiencia en el sector de 5 años.

ENFOQUE SUCESOR			
#	Pregunta	Líder antecesor	Líder sucesor
7	¿Qué tan robusto es el Gobierno Corporativo de la empresa familiar para permitir una sucesión ordenada?	No tenemos	No contamos con un Gobierno Corporativo.
8	¿Qué preparación requiere el retirado?	Madurez y generosidad	Que genere un plan de retiro que contemple actividades de crecimiento personas.
9	¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menos a 10 años?	No	Estamos implementando varios cambios al interior de la empresa que ameritan un cambio estructural de personas claves en la organización.
10	¿Se han definido los aspectos de herencia familiar, así como los derechos económicos y de voto asociados a ello?	No	No en formalidad
11	¿Quién toma la decisión e iniciativa de llevarlo a cabo?	Hasta ahora nosotros, los padres y fundadores del negocio.	La asamblea general de accionistas

Fuente: elaboración propia

Anexo 9 -Encuesta diligenciada con enfoque PROCESO DE SUCESIÓN por parte del antecesor y del sucesor

ENFOQUE PROCESO SUCESIÓN			
#	Pregunta	Líder antecesor	Líder sucesor
1	¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de sucesión?	Entregamos nuestras acciones a los hijos, los cuales ya tienen la experiencia necesaria para funcionar bien.	La sucesión vino por accidente por la pandemia, aunque ya se venía planeando, en el 2018, se entregó la representación legal de la empresa y en el 2019 varias funciones de la Gerencia, llevábamos 20 años trabajando juntos.
2	¿Qué tan robusto es el Gobierno Corporativo de la empresa familiar para permitir una sucesión ordenada?	No tenemos	No hay un Gobierno Corporativo
3	¿Se tiene una visión clara de los elementos críticos a ser considerados en dicho plan de sucesión?	No	No se tiene
4	¿Se han identificado los aspectos legales y fiscales relevantes en el proceso sucesorio?	No	No se tienen
5	¿Cuándo es el momento adecuado para implantarlo?	Ahora puede ser, no lo teníamos contemplado	Se deber construir con un plan de mejora en el área de Gerencia.
6	¿Tiene calculado el tiempo se lleva ejecutar el plan de sucesión?	No sabemos	No se ha calculado
7	¿Qué costos implica el proceso de sucesión?	No sabemos	No lo tenemos costado

Fuente: elaboración propia

Anexo 10 -Información básica de la planeación estratégica de la empresa Global Contex S.A.S.

GLOBAL CONFECCIONES Y TEXTILES S.A.S.	
Misión	Diseñar y producir prendas de vestir de la más alta calidad, con las últimas tendencias de moda, capacitando el talento humano, y actuando con responsabilidad social; logrando así estándares de calidad, desarrollo económico de la empresa y plena satisfacción de nuestros clientes.
Visión	En el 2026 estar posicionados en el mercado nacional como una de las marcas más importantes del país, garantizando la experiencia de compra e incrementando la participación comercial mediante la búsqueda de nuevos mercados viables para la exportación.
Objeto Social	Empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
Objetivos estratégicos	Escuchar Observar Analizar Resolver Aplicar Verificar Controlar
Personal	Administrativa 75 personas Operativa 170 personas Total 245 personas

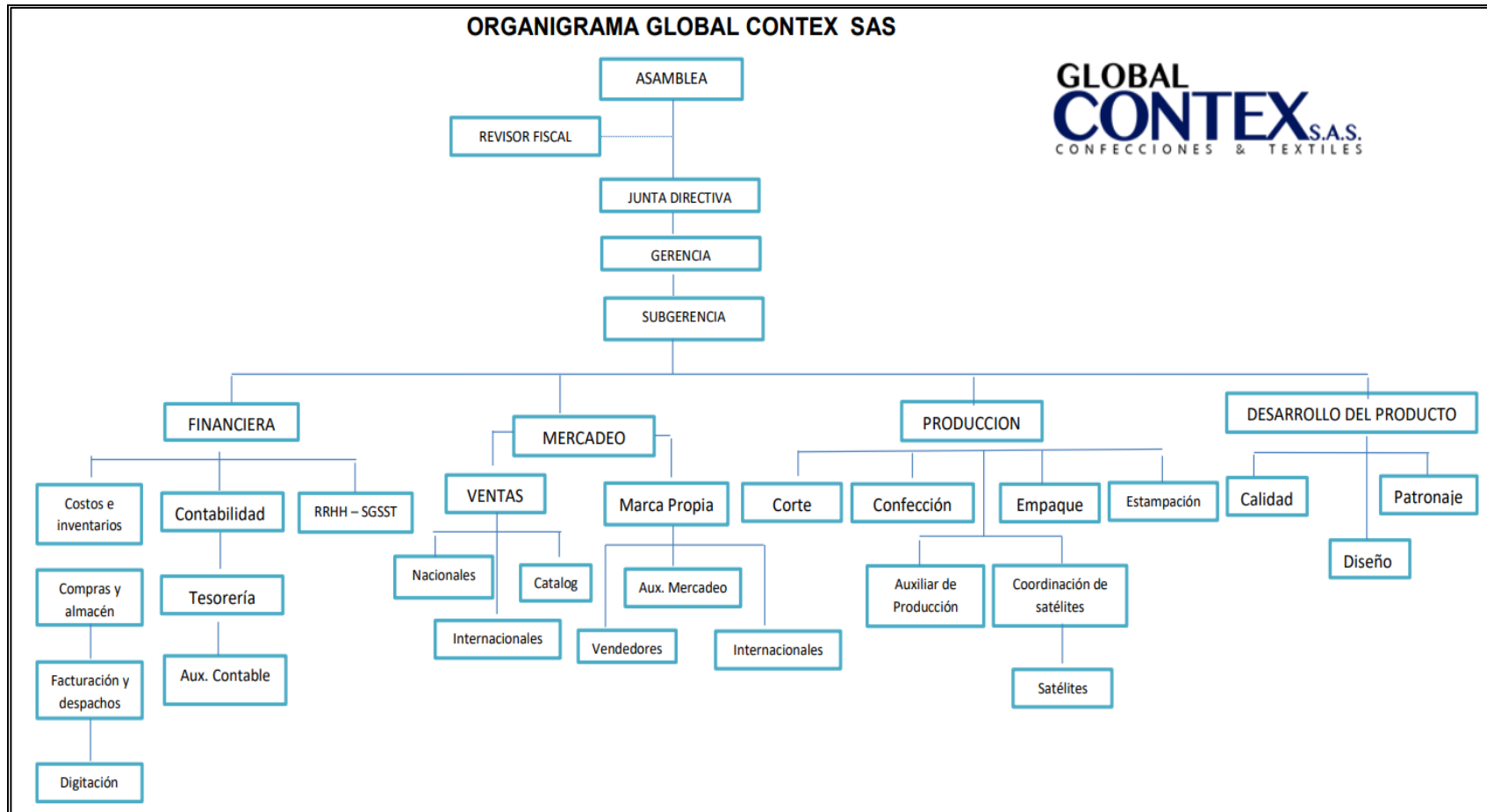
Fuente: elaboración propia.

Anexo 11 - Órganos de Gobierno de Global Contex S.A.S.

Órgano	Conformado por
Junta General de Accionistas	Compuesta por los accionistas propietarios (Familia y propiedad)
Grupo Primario	Jefe de producción Programador textil Desarrollador del producto Contador Director Financiero Subgerente Gerente
Comité planeación de ventas	Director de producción Programador textil Gerente Director Comercial Ejecutivos de ventas
Comité flujo de caja	Gerente Subgerente Finanzas Contadora

Fuente: elaboración propia.

Anexo 12 - Organigrama actual Global Contex S.A.S.



Fuente: Global Contex S.A.S

Anexo 13 - Objetivos de las áreas principales de Global Contex S.A.S.

Dirección	Objetivo
Administrativo	Realizar las actividades de planeación, dirección, ejecución de todas las políticas y decisiones tomadas en la Empresa.
Financiero	Realizar actividades de análisis de los estados financieros, mediante la distribución y control de los recursos para la obtención de una mayor rentabilidad.
Operativo	Realizar la preparación de la materia prima y la fabricación de productos a confeccionar, distribución y venta del producto

Fuente: Información tomada de Global Contex S.A.S.

Anexo 14- Listado de procesos misionales de Global Contex S.A.S.

#	Proceso
1	Proceso de hiladura
2	Procesos de hilandería
3	Producción de hilo
4	Producción de tela
5	Proceso de tejeduría
6	Procesos en la tintorería

Fuente: elaboración propia

Anexo 15 - Manual de funciones y perfil del Gerente General

GLOBAL CONFECCIONES Y TEXTILES S.A.S	
DESCRIPCION DE CARGO	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Dependencia	Administrativo
Denominación del cargo	GERENTE
Reporta a	Socios/grupo primario
Principales relaciones de trabajo	Internas: Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Profesional y/o Auxiliar en seguridad y salud en el trabajo. Externas: ARL y Entes reguladores.
Toma de decisiones	Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero.
Jornada laboral	Sin Subordinación
II. NATURALEZA DEL CARGO	
OBJETIVO	Contribuir con el desarrollo y cumplimiento de las funciones y ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas estipuladas en el contrato de trabajo.
FUNCIONES	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
RESPONSABILIDADES	Propias del cargo, equipos de la empresa, puesto de trabajo.

GLOBAL CONFECCIONES Y TEXTILES S.A.S	
DESCRIPCION DE CARGO	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NIVEL DE RIESGO	Porcentaje: 0.522% Clase de Riesgo: I
III. REQUISITOS	
FACTORES	ESPECIFICACIONES
NIVEL ACADÉMICO	Profesional
EXPERIENCIA	2 años
ENTRENAMIENTO	<p>Fase de inducción al cargo.</p> <p>Calidad:</p> <p>Inducción y actualización del Sistema de Gestión Integral -SGI.</p> <p>SST:</p> <p>Inducción y actualización del Programa de gestión en Salud, Seguridad y Medio Ambiente</p> <p>Inducción y actualización del plan de emergencias.</p> <p>Riesgos laborales.</p> <p>Específicos:</p> <p>Del trabajo a desempeñar</p>
COMPLEJIDAD	Alta
HABILIDADES	<p>Comunicación</p> <p>Motricidad Fina gruesa y visual</p> <p>Disposición</p> <p>Buena Redacción</p> <p>Trabajo en equipo</p>

GLOBAL CONFECCIONES Y TEXTILES S.A.S	
DESCRIPCION DE CARGO	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
	<p>Identificación de riesgos y peligros</p> <p>Asertividad</p> <p>Atención</p> <p>Concentración</p> <p>Numérico</p> <p>Estadístico</p>
<p>CONDICIONES DE TRABAJO.</p> <p>(Riesgo presentes en el área de trabajo)</p>	<p>Espacio: cerrado</p> <p>Iluminación: natural y artificial.</p> <p>Temperatura: ambiente.</p> <p>Ruido: ambiente, tránsito vehicular.</p> <p>Polvo: derivados del ambiente.</p> <p>Ventilación: normal ambiente.</p> <p>Virus y bacterias: derivados del ambiente.</p> <p>Radiaciones no ionizantes: derivados de bombillas led, pc, luz solar.</p> <p>Características de la organización de trabajo: comunicación, organización de trabajo.</p> <p>Características del grupo social de trabajo: relaciones, cohesiones, calidad de interacciones, trabajo en equipo.</p> <p>Posturas: sedente.</p> <p>Movimientos repetitivos: tareas de digitación.</p> <p>Mecánico: manejo de herramientas de oficina.</p> <p>Eléctrico: baja tensión.</p> <p>Locativo: superficies de trabajo irregulares lisas, condiciones de orden y aseo, caída de objetos.</p> <p>Tecnológico: incendios.</p>

GLOBAL CONFECCIONES Y TEXTILES S.A.S	
DESCRIPCION DE CARGO	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
	Accidentes de tránsito: desarrollo de labores en exteriores. Público: asaltos, robos. Fenómenos naturales: sismos, terremotos.

Fuente: Manual de Funciones de Global Contex S.A.S.

Anexo 16 -- Educación de la Gerencia actual

#	Título
1	Profesional en Mercadeo
2	Especialización en Mercadeo de la Universidad el Rosario
3	Maestría en Administración MBA con la Universidad de Valencia España

Fuente: elaboración propia

Anexo 17 - Descripción del programa de capacitación de la Gerencia actual

Ítem	Curso	Modalidad
1	Fase de inducción	Presencial
2	Inducción y actualización del Sistema de Gestión de Calidad	Presencial
3	SST Inducción y actualización del Programa de gestión en Salud, Seguridad y Medio Ambiente Inducción y actualización del plan de emergencias. Riesgos laborales.	Presencial
4	Específicos relacionados con el cargo	Presencial

Fuente: elaboración propia.

Anexo 18 - Experiencia Gerencia actual (Entrenamiento)

Empresa	Tipo	Tiempo	Cargo
Hilandería TEXPINAL	Hilandería	3 meses	
Praxedis de Artunduaga	Tejeduría y tintorería	2 años	Coordinador textil
Global Contex	Sector Textil	26 años	Coordinador textil
			Fibra natural y fabricación de fibra textil
			Hilandería (convertir las fibras en hilos
			Tejeduría (Convertir hilos en telas)
			Tintorería y acabados (teñir y mejorar características de hila y telas – proceso químico)
			Confección: fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de las telas, hilos y accesorios
			No tejidos (producción de telas directamente desde fibras sin pasar procesos de hiladuría y tejeduría)
			Dirección de Producción
Global Contex	Sector textil	1 año	Gerencia General

Fuente: elaboración propia

Anexo 19 - Misión y Visión de Global Contex S.A.S

Aspecto	Declaración	Observación
Misión	<p>Diseñar y producir prendas de vestir de la más alta calidad, con las últimas tendencias de moda, capacitando el talento humano, y actuando con responsabilidad social; logrando así estándares de calidad, desarrollo económico de la empresa Al revisar la misión cumple con los puntos básicos</p> <p>Clientes: Se asumen que va dirigido a todo tipo de clientes</p> <p>Productos: Prendas de vestir de alta calidad.</p> <p>Tecnología: tendencias de la moda</p> <p>Cómo: Capacitando al talento Humano y plena satisfacción de nuestros clientes.</p>	
Visión	<p>En el 2026 estar posicionados en el mercado nacional como una de las marcas más importantes del país, garantizando la experiencia de compra e incrementando la participación comercial mediante la búsqueda de nuevos mercados viables para la exportación</p> <p>Reconocimiento internacional - Posicionar la marca Propia Atención al Cliente - Calidad Total)</p>	<p>Orientada al futuro:2026</p> <p>Valores de la organización:</p> <p>Estándar de excelencia:</p> <p>Reconocimiento de la marca</p> <p>Aclara propósito: Nuevos mercados</p> <p>Dirección del mercado:</p> <p>Posicionamiento de la marca a nivel Nacional como la mejor marca</p> <p>Inspira entusiasmo y compromiso</p> <p>Ambiciosa: Incursionar en el mercado internacional.</p>

Fuente: elaboración propia con base información Global Contex S.A.S.

Anexo 20- Análisis de la entrevista con enfoque Empresa

ENFOQUE EMPRESA		
#	Pregunta	Conclusión
1	¿Cuál es la visión de la empresa a largo plazo?	La visión no se encuentra compartida en su totalidad, es importante unificar la visión y que sea asumida por la generación que recibe.
2	¿Cuenta con objetivos estratégicos?	Existen indicadores de gestión en áreas misionales que están acordes a unos planes de trabajo proyectados a corto y mediano plazo.
3	¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?	Las decisiones de la empresa son tomadas con los diferentes comités y con la familia, que se encuentran reguladas a través de: La Junta Directiva, Comité de proyecto, reuniones de planificación con los diferentes líderes.
4	¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?	El área principal que requiere continuidad es el área de producción y específicamente en ésta, los siguientes cargos: Personal de planta, jefe de producción, Desarrollo del producto, Mecánico, Supervisoras de producción
5	¿Quiénes son las personas que pueden aportar al liderazgo del negocio?	Los asesores, grupos primarios, líderes de cada área y la Junta Directiva
6	¿Qué características quieren mantener en la empresa y sus líderes?	Al revisar las dos visiones encontramos que se resaltan los siguientes valores: Lealtad, honradez, liderazgo, responsabilidad, pensamiento estratégico, en general, líderes que trabajen para el desarrollo integral del equipo de trabajo y habilidad para la resolución de problemas
7	¿Tiene identificado qué cosas pueden cambiar en los últimos 10 años?	Se han identificado algunos aspectos que surgieron a raíz de la pandemia, sin embargo, la dirección de la empresa tiene claro hacia dónde quiere llegar, han visualizado los cambios que vienen y cómo afrontar los cambios que están llegando.

ENFOQUE EMPRESA		
#	Pregunta	Conclusión
8	¿Cuáles son perfiles actuales que son relevantes para afrontar los retos futuros de la empresa?	Actualmente se está presentando un fenómeno con los colaboradores que cuentan con una antigüedad superior a los 20 años y están próximos a pensionarse. En su mayoría pertenecen a las áreas misionales de la empresa. Los colaboradores que están atravesando por esta etapa cuentan con la experiencia y el conocimiento que hacen ser a la empresa lo que es. Global Context frente a esta situación ha venido tomando el control y se encuentra trabajando con semilleros de esos cargos, proceso que se está llevando actualmente y perfeccionándolo día tras día. .
9	¿Cuentan con un consejo de familia?	Aunque un Consejo de Familia como tal no se encuentra establecido, existe de manera informal.

Fuente: elaboración propia

Anexo 21- Análisis de la entrevista con enfoque sucesor

ENFOQUE SUCESOR		
#	Pregunta	Conclusión
1	¿Cómo se ha dado el proceso de sucesión y cuál ha sido el protocolo y los pasos?	Hace tres años se inició el primer proceso de sucesión, aparentemente sin ninguna clase de protocolo, fue algo que surgió a raíz de la pandemia. Aún se está trabajando en el empalme.
2	¿Cómo será reemplazada la gerencia?	La empresa ha sido entregada de padre a hijo. Actualmente se está diseñando el proceso de sucesión para la siguiente generación.
3	¿La Gerencia actual ha identificado si el ciclo futuro de sucesión es inferior a 10 años?	Es un tema que aún no se han planteado, aunque tiene claro hacia dónde quieren llegar, no se han planteado bien la visión a 10 años y los objetivos que se desean alcanzar.
4	¿Cómo y cuándo elegir al sucesor?	El proceso de sucesión acabo de ocurrir de manera inesperada y no planeada de padre a hijo. Sin embargo, se está estructurando a partir de la experiencia actual, el cómo debe ser el proceso de sucesión para las próximas generaciones.
5	¿Se tienen reconocidos quiénes son los candidatos en la línea de sucesión para asumir la empresa?	Actualmente saben cuál es la línea de sucesión, pero no está plenamente establecida ni estructurada.
6	¿Qué preparación requieren los posibles sucesores?	Dentro del perfil básico que debe tener el sucesores conocimiento, experiencia en el área y sobre todo calidad humana
7	¿Qué tan robusto es el Gobierno Corporativo de la empresa familiar para permitir una sucesión ordenada?	Actualmente no se encuentra formalmente establecido un Gobierno Corporativo
8	¿Qué preparación requiere el retirado?	No se ha contemplado que exista un protocolo para trabajar con el Gerente en retirado.

ENFOQUE SUCESOR		
#	Pregunta	Conclusión
9	¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menos a 10 años?	Sí, los siguientes cargos claves en la empresa, Personal de planta; jefe de producción, desarrollo del producto, mecánico y supervisoras de producción.
10	¿Se han definido los aspectos de herencia familiar, así como los derechos económicos y de voto asociados a ello?	Actualmente el Padre paso la propiedad a sus tres hijos.
11	¿Quién toma la decisión e iniciativa de llevarlo a cabo?	La asamblea donde el presidente son los padres fundadores.

Fuente: elaboración propia

Anexo 22 - Análisis de la entrevista con enfoque sucesión

ENFOQUE SUCESIÓN	
Pregunta	Conclusión
¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de sucesión?	La sucesión presente se realizó sin ningún protocolo, sin embargo, el proceso se había iniciado desde hace 20 años, en donde se pudo conocer completamente el funcionamiento del negocio y por esta razón el proceso no fue tan traumático, pese a que fue de manera inesperada.
¿Qué tan robusto es el Gobierno Corporativo de la empresa familiar para permitir una sucesión ordenada?	Actualmente no existe un Gobierno Corporativo, sin embargo, la sucesión se ha venido realizando no con un orden estricto ni programado, pero es base para el diseño del proceso de sucesión futuro
¿Se tiene una visión clara de los elementos críticos a ser considerados en dicho plan de sucesión?	No se tienen claros los elementos críticos en la sucesión
¿Se han identificado los aspectos legales y fiscales relevantes en el proceso sucesorio?	No aún no está definidos claramente
¿Cuándo es el momento adecuado para implantarlo?	El plan de sucesión, como se dio de manera inesperada y no protocolaria, ahora es importante tomar la experiencia para poder definir el proceso futuro y el momento adecuado.
¿Tiene calculado el tiempo que se lleva ejecutar el plan de sucesión?	No se ha calculado
¿Qué costos implica el proceso de sucesión?	Aún no se ha estimado

Fuente: elaboración propia

Anexo 23- Análisis Órganos de Gobierno

Círculo	Órgano	Composición	Asignación sugerida	Observación	Objetivo
Propiedad	Junta de Accionistas	Todos los accionistas	Hijo1, Hijo2 e Hijo3	Actualmente no se cuenta con este órgano de gobierno	Tomar decisiones importantes en nombre de la empresa y sus propietarios para asegurar que la gestión sea adecuada y eficiente, con el fin de garantizar una posible rentabilidad y permanece en el mercado
	Consejo de Administración	Un miembro propietario de la familia que no trabaje en la familia	Hijo 3	Actualmente no se cuenta con este órgano de gobierno	Direccionar y gestionar la empresa, orientado a la supervisión de la gestión de la empresa
		Un directivo de la empresa que pertenezca a la esfera familiar	Hijo 1		
		Un miembro de la familia, no propietario, que no trabaje en la oficina	Padre Fundador		
Un consejero totalmente independiente de la	Consejero independiente				

Círculo	Órgano	Composición	Asignación sugerida	Observación	Objetivo
		empresa, propiedad y familia			
Familia	Junta de familia	Compuesto por toda la familia, propietarios y no propietarios, incluyendo cónyuges. Incluyente	Padres fundadores, Hijo1, 2, 3, Conyuge1, 2, 3, primo1, 2, 3 y 4.	Actualmente no se cuenta con este órgano de gobierno	Representar la voluntad de los familiares, con independencia de que éstos trabajen en la empresa o no, sean o no propietarios de la misma. Este es el órgano de carácter informativo y el que expresa la voluntad de toda la familia empresaria
	Consejo de Familia	Familiares propietarios y/o no propietarios que mantendrán la comunicación de las decisiones de la empresa y manejar la gestión de conflictos de familia	Padre Fundador	Actualmente no se cuenta con este órgano de gobierno	Mantener el equilibrio entre los intereses de familia y empresa
			Hijo 2		
			Hijo 1		
Primo 1					
		Un asesor independiente	Consejero independiente		
Empre		Gerente General	Gerente General		

Círculo	Órgano	Composición	Asignación sugerida	Observación	Objetivo
	Comité de dirección	Directores de área	Directores de área	No se cuenta con este órgano, pero cuentan con un Grupo primario, un comité de planeación de ventas y uno de flujo de cajas	Dirigir la empresa según las indicaciones señaladas por los representantes de la propiedad y la familia

Fuente: elaboración propia

Anexo 24- Familia, perfil y posibles sucesores

Sucesores	Padre fundador	Hijo 1	Hijo 2	Hijo 3	Primo 1	Primo 2	Primo 3	Primo 4
Tiempo	1998-2022	1998-Actual	2007-Actual	NA	NA	NA	NA	NA
Rol empresa familia	Retirado	Propietario Gerente sucesor	Propietario director de marca	Propietario	Familia no propietaria	Familia no propietaria	Familia no propietaria	Familia no propietaria
Perfil	Fundador	Primera sucesión	Segunda opción actual	NA	Primera opción línea de sucesión	Segunda opción línea de sucesión	Primera línea generacional de sucesión	Primera línea generacional de sucesión
Pregrado	Ingeniero Industrial	Mercadeo	Ingeniero Industrial	NA	Estudiante Admón. de Empresas	Esta en 9° grado	Tiene 4 años	Tiene menos de 1 año
Postgrado	NA	Mercado	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Maestría	NA	MBA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Experiencia GC	40 años en la Gerencia	26 años Dir. área y Gerencia	10 años en marca Bocared	NA	NA	NA	NA	NA
Experiencia	Mas de 40 años	Mas de 30 años	Mas de 18 años	NA	NA	NA	NA	NA

Fuente: elaboración propia

Anexo 25- Direccionamiento estratégico - Misión y Visión

Misión:	Diseñar y producir prendas de vestir de la más alta calidad, con las últimas tendencias de la moda, capacitando al talento humano y actuando con responsabilidad social; logrando así estándares de calidad, crecimiento del negocio y plena satisfacción de nuestros clientes.
Visión a corto plazo	En el 2026 seremos reconocidos como marca líder en el mercado nacional, garantizando la experiencia de compra e incrementando la participación comercial mediante la búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
Visión a largo plazo (10 años)	Global Contex S.A.S., se proyecta para el 2033 como la marca líder que impacte el mercado nacional e internacional, creando tendencias de diseño y calidad en la moda para las generaciones futuras, haciendo uso apropiado de la tecnología e innovación amigable con el medio ambiente, política de calidad que hace parte de su identidad

Fuente: elaboración propia

Anexo 27- Enfoque a la calidad

Política de calidad

Estamos comprometidos con la excelencia en cada uno de nuestros procesos para entregar las mejores prendas con los más altos estándares de calidad y lograr así la satisfacción del cliente.

Enfoque de calidad

En los procesos Global Contex, en cada una de las áreas se enfoca en la satisfacción de sus clientes, siempre buscando alternativas para encontrar la mejor solución, para lo cual se generó una fórmula de calidad con la metodología PHVA, donde se aplica la misma a todos sin excepción a sus puestos de trabajo

Enfoque de Calidad de Global Contex



Fuente: Global Contex S.A.S

Anexo 28 - Objetivos de calidad

Siempre que hay un problema en cualquiera de sus áreas, en Global Contex S.A.S. deben recordar hacerse esta pregunta: ¿Cómo podría resolver este problema? ¡Todo tienen solución! Así que: Escucha y observa, analiza, resuelve, aplica, verifica y controla.

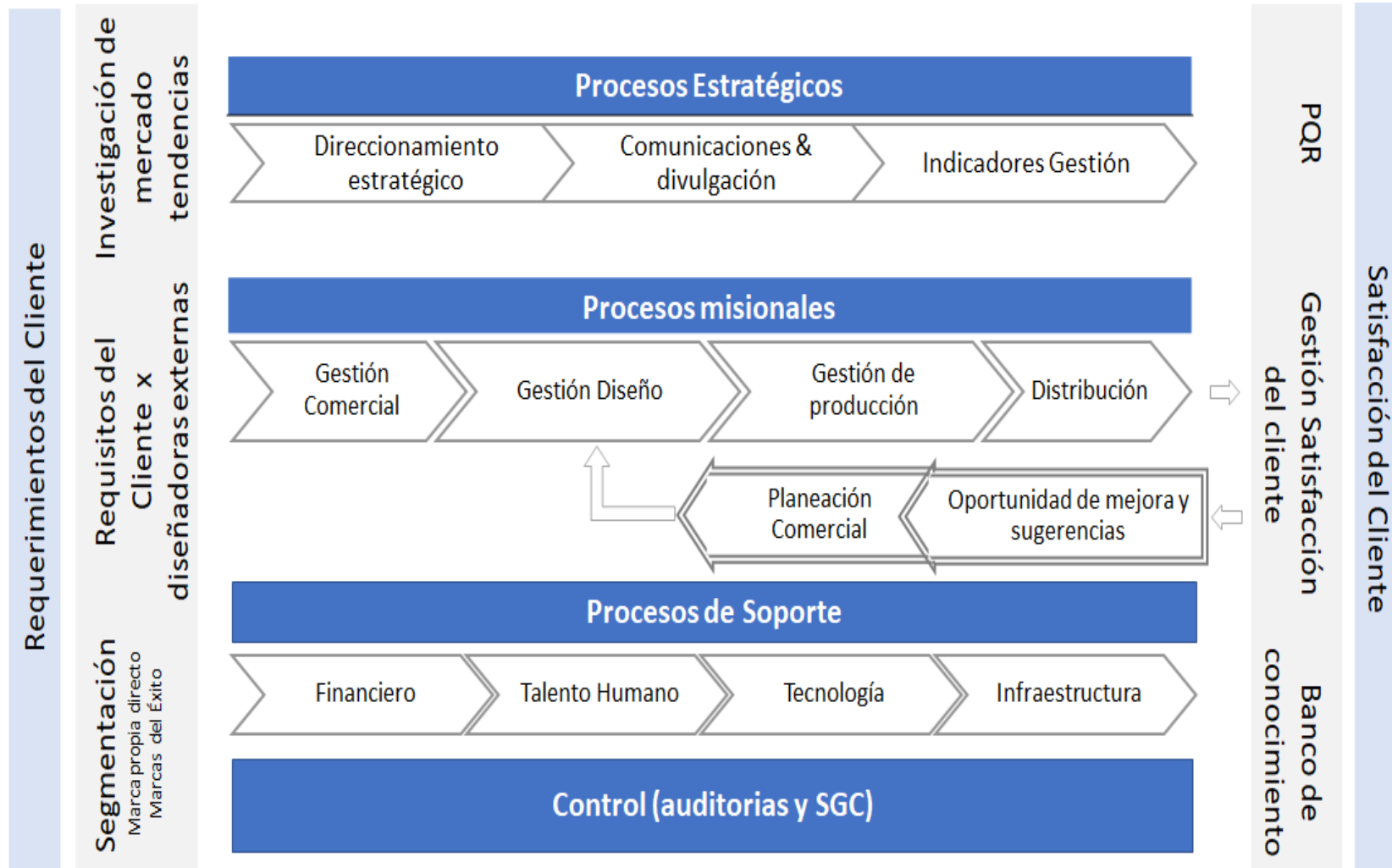
Objetivos generales de calidad enfocados en las áreas misionales de la empresa

Objetivo	Administrativo	Comercial	Diseño	Operativa
Escuchar	Escuchar atentos los requerimientos de talento humano y necesidades de infraestructura	Escuchar atento los detalles relacionados con las necesidades del cliente.	Escuchar atento los detalles funcionales del requerimiento del cliente	Escuchar atento a las instrucciones y recomendaciones del diseñador para plasmar la idea
Observar	Observar atento el funcionamiento de las áreas para descubrir necesidades no expresadas	Observar atento el entorno del cliente y descubrir necesidades no expresadas por el cliente	Observar el entorno del mercado y las tendencias que pueden aportar al diseño	Observar detalles no explícitos del diseño para realizar las aclaraciones a tiempo
Analizar	Realizar un análisis de la viabilidad de los requerimientos y generar los ajustes	Realizar un análisis de lo observado y lo escuchado y concretar una idea	Realizar un análisis de los observado y lo escuchado para incluirlo en el diseño	Realizar un análisis de los observado y lo escuchado para lograr el resultado deseado por el cliente
Resolver	Encontrar solución que cubra los requerimientos administrativos de toda la empresa	Encontrar una solución al cliente que pueda satisfacer sus necesidades	Encontrar las soluciones presentados para lograr cumplir con los requerimientos	Encontrar una solución en producción para entregar el resultado deseado

Objetivo	Administrativo	Comercial	Diseño	Operativa
Aplicar	Aplicar la solución encontrada y lograr el objetivo	Aplicar la solución encontrada y lograr el objetivo	Aplicar la solución encontrada y lograr el objetivo	Aplicar la solución encontrada y lograr el objetivo
Verificar	Revisar que la solución entregada sea útil y adecuado	Revisar que la solución sea satisfactoria para el cliente	Revisar que la solución no altere las expectativas del cliente	Revisar la solución entregada para que cumpla con el diseño.
Controlar	Controlar las soluciones entregadas para realizar correcciones a tiempo	Controlar la satisfacción del cliente del producto entregado	Controlar que los ajustes al diseño para cumplir con el cliente se plasmen en la producción	Controlar todo el proceso en conjunto con diseño para logra los resultados deseados

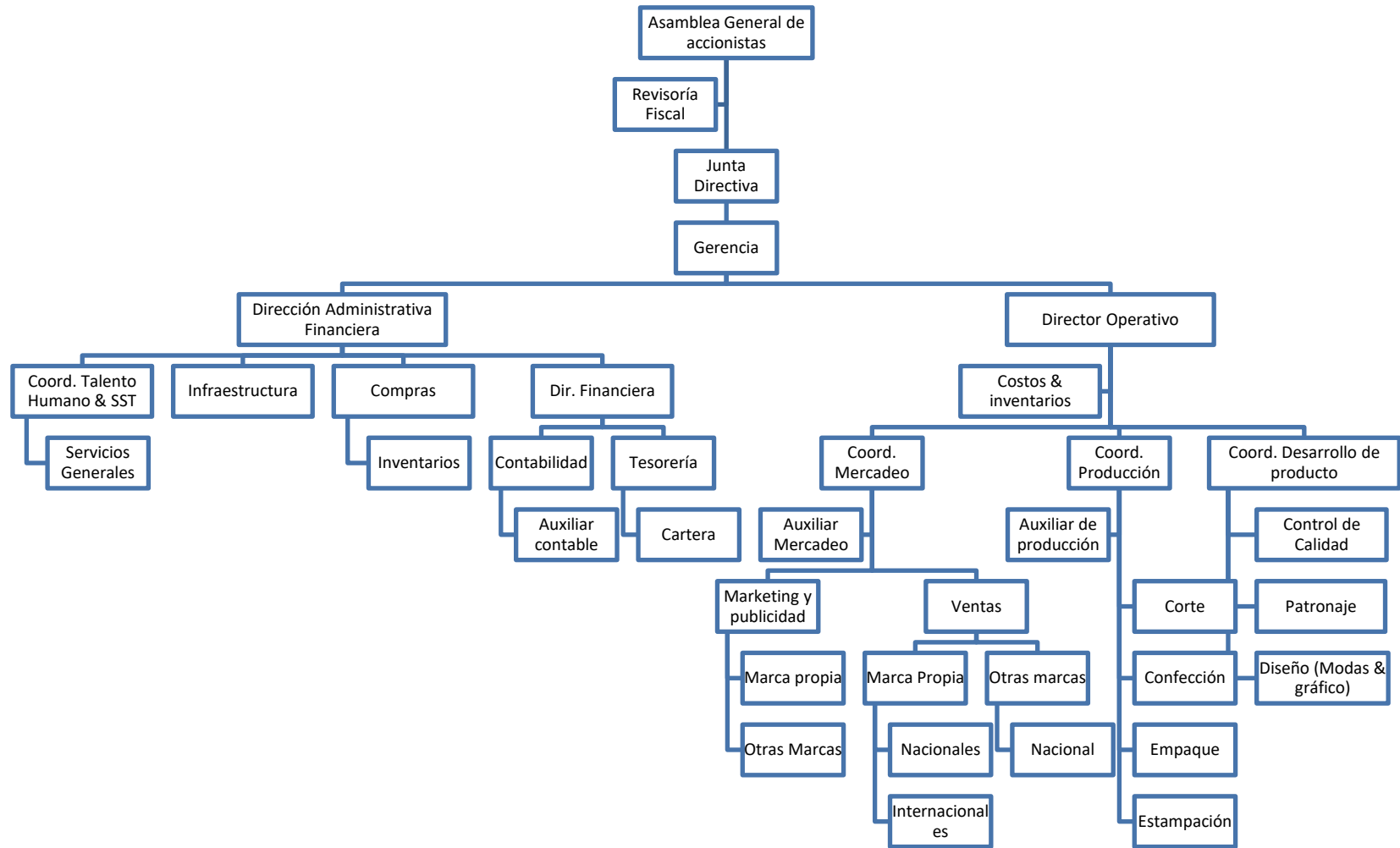
Fuente: elaboración propia

Anexo 29 - Mapa de procesos sugerido Global Contex S.A.S.



Fuente: elaboración propia

Anexo 30- Organigrama sugerido



Anexo 31- Composición del Gobierno Corporativo sugerido

Círculo	Órgano	Composición	Asignación sugerida
Propiedad	Junta de Accionistas	Todos los accionistas	Hijo1, Hijo2 e Hijo3
	Consejo de Administración	Un miembro propietario de la familia que no trabaje en la familia	Hijo 3
		Un directivo de la empresa que pertenezca a la esfera familiar	Hijo 1
		Un miembro de la familia no propietario que no trabaje en la oficina	Padre Fundador
		Un consejero totalmente independiente de la empresa, propiedad y familia	Consejero independiente
Familia	Junta de familia	Compuesto por toda la familia propietarios y no propietarios incluyendo cónyuges. incluyente	Padres fundadores, Hijo1, 2, 3, Conyuge1, 2, 3, primo1, 2, 3 y 4.
	Consejo de Familia	Familiares propietarios y/o no propietarios que mantendrán la comunicación de las decisiones de la empresa y manejar la gestión de conflictos de familia	Padre Fundador
			Hijo 2
			Hijo 1
			Primo 1
Un asesor independiente	Consejero independiente		
Empresa	Comité de dirección	Gerente General	Gerente General con los diferentes Comités: Grupo primario. Comité de planeación de ventas Comité de flujo de caja
		Directores de área.	

Fuente: elaboración propia

Anexo 32- Círculo de la propiedad

<i>Junta General de Accionistas</i>
Misión de la Junta General de Accionistas: Tomar decisiones importantes en nombre de la empresa y sus propietarios, para asegurar que la gestión sea adecuada y eficiente, con el fin de generar valor y la permanencia en el mercado.
Convocatoria para la Junta General de Accionistas: La convocatoria de reuniones ordinarias se debe realizar mínimo una vez al año y reuniones extraordinarias cada vez que sea necesario para tomar decisiones importantes que afecten el buen funcionamiento de la empresa.
<p>Funciones de la Junta General de Accionistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los estados financieros y el informe de gestión presentados por el representante legal de la empresa y/o Gerente. • Designar y remover a los miembros de la Junta Directiva y del revisor fiscal, si es necesario. • Aprobar el plan de negocios y el presupuesto de la empresa, así como cualquier inversión y/o proyectos que se requieran para el beneficio de la empresa. • Decidir acerca de la distribución de utilidades, dividendos y reservas. • Aprobar modificaciones en los estatutos de la empresa y/o en el objeto social de ésta. • Decidir con relación a la venta o adquisición de acciones, la emisión de nuevas acciones, la transformación o fusión de la empresa. • Autorizar la emisión de acciones, contrataciones importantes o adquirir deudas. • Decidir con relación a situaciones relevantes para la empresa y sus accionistas.
<i>Consejo de Administración</i>
Misión del consejo de administración: La misión del Consejo de Administración está orientada a la supervisión de la dirección y gestión de la empresa.
Convocatoria del consejo de administración: La convocatoria del consejo de administración debe realizarse mínimo una vez al año en la reunión que se conoce como Asamblea General

Junta General de Accionistas

Ordinaria de Accionistas. Sin embargo, se pueden reunir con la frecuencia que sea requerida cuando así lo solicite la administración de la empresa y estas reuniones se conocen como Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas

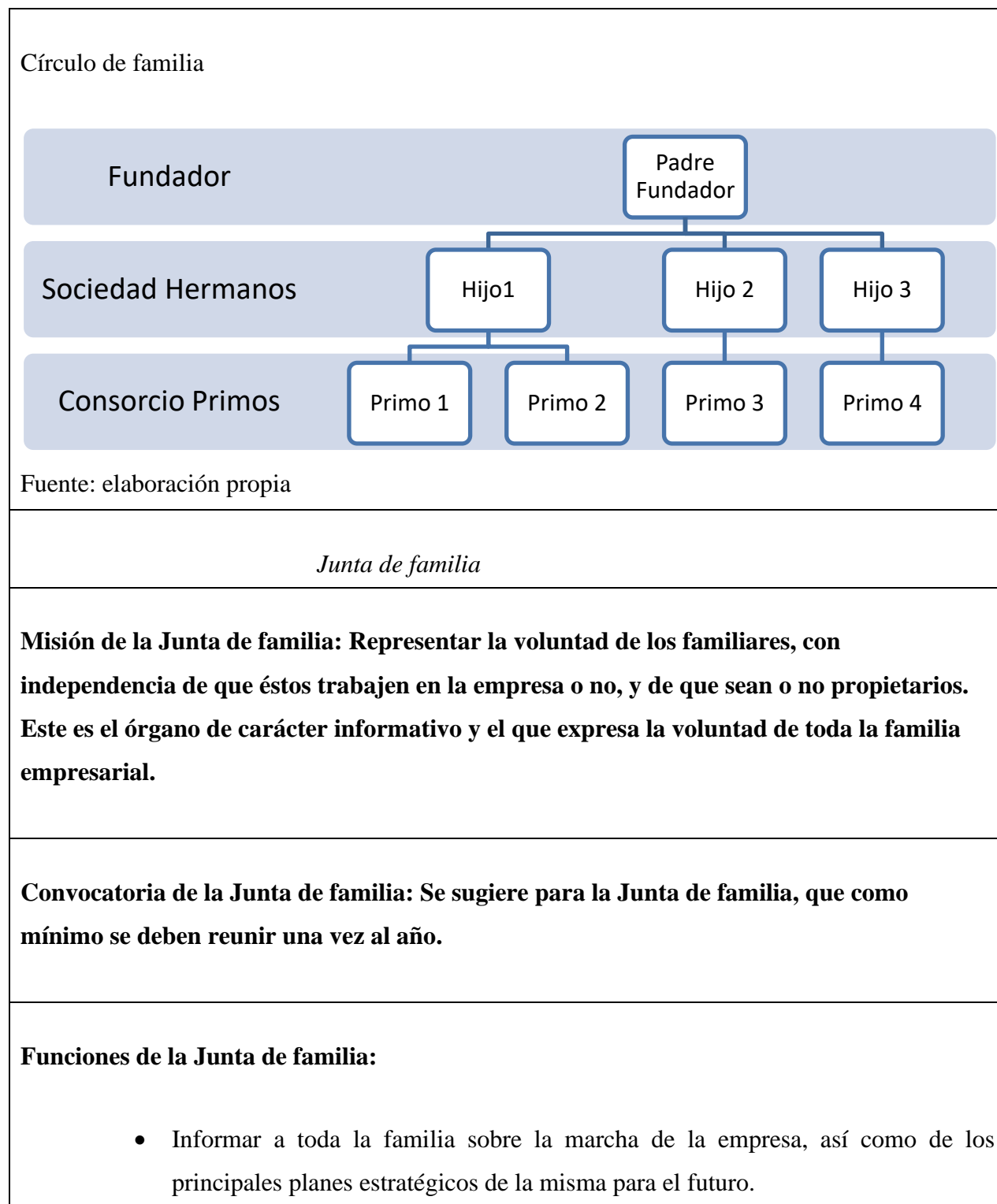
Funciones del consejo de administración:

- Evaluar periódicamente los resultados de las metas establecidas.
- Nombrar y supervisar la gestión del Gerente y a los cargos de dirección y de la Alta Dirección.
- Tomar decisiones para ejecutar los planes de acción correspondientes a las acciones correctivas y/o preventivas
- Definir perfiles de los miembros de la alta gerencia.
- Evaluar y destituir al Gerente o a los cargos de dirección.
- Supervisar la gestión para garantizar que la empresa funcione de manera eficiente, efectiva y ética.
- Gestionar las relaciones con los accionistas y otras partes interesadas.
- Controlar la ejecución del presupuesto establecido, su uso eficiente y efectivo para alcanzar las metas trazadas y maximizar el retorno de la inversión.
- Responsable de la presentación de informes financieros y el presupuesto anual de la empresa y sus inversiones.
- Aprobar y supervisar la gestión financiera.
- Tomar decisiones en conjunto con el área financiera en cuanto a inversiones y enajenación de activos de la empresa.
- Presentar el informe de gestión ante la Asamblea General de Accionistas.
- Presentar e informar los estados financieros a la Junta General de Accionistas.
- Supervisar la gestión de resultados.
- Velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Junta General de Accionistas

- Tomar medidas preventivas para asegurarse que todas las áreas de la empresa estén cumpliendo con la normatividad exigida por la ley.
- Proteger los intereses de los accionistas.
- Controlar los indicadores de gestión.

Anexo 33- Círculo de familia



- Revisar el cumplimiento y mantenimiento de los principales valores que hacen permanecer fuerte y unida a la familia.
- Contribuir a la creación de un clima agradable entre todos los familiares.
- Construir a la creación de un clima agradable entre todos los familiares.
- Construir un verdadero foro de debate interno de la familia, que sirva para escuchar las opciones y deseos de todos los familiares
- Elegir a los miembros de cada rama familiar en el consejo de familia.
- Trasladar al consejo de familia los problemas familiares que se detecten que puedan afectar la marcha de la empresa.
- Aprobar cambios en el protocolo familiar, tales como modificaciones en los pactos establecidos, en el código de conducta, en los valores.

Consejo de familia

Misión del consejo de familia:

Capacidad de mantener el equilibrio entre los intereses de familia y empresa.

Convocatoria del consejo de familia: El Consejo de familia, a diferencia de los demás órganos, debe reunirse con mayor frecuencia.

Funciones del consejo de familia:

- Representar a la familia para la toma de decisiones en la empresa.
- Definir la estrategia a largo plazo de la empresa: La Junta de familia evalúa la misión, la visión y los objetivos y supervisa su cumplimiento, incluyendo la diversificación de los negocios, la expansión de los mercados entre otras decisiones y la adquisición de nuevas empresas.

- Responsable por los nombramientos de los directivos: La Junta de familia es la encargada de nombrar y supervisar su gestión para asegurar que se cumplan la estrategia de la empresa.
- Gestionar la sucesión del poder: Uno de los deberes más importantes de la Junta de familia es ejecutar la sucesión de poder en la empresa, asegurándose que exista una transición planificada, buscando siempre preservar los valores y la cultura de la empresa.
- Mantener y promover una permanente comunicación: La Junta de familia debe mantener, promover la comunicación y la colaboración entre todos los miembros de la familia y la empresa, para garantizar una gestión eficaz de la misma.
- Procurar y mantener la unidad y la armonía familiar: La Junta de familia es responsable de fomentar el manejo y resolución de conflictos, buscando preservar los valores familiares junto con una cultura de confianza y respeto entre todos los miembros de la familia.
- Tomar decisiones estratégicas: La Junta de familia puede tomar decisiones estratégicas para la empresa, incluyendo la diversificación de los negocios, la expansión de los mercados y la adquisición de nuevas empresas.
- Resolver conflictos: La Junta de familia puede mediar y resolver conflictos entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa y asegurarse de que haya un ambiente de trabajo armonioso.
- Supervisar la gestión financiera: La Junta de familia puede supervisar la gestión financiera de la empresa, incluyendo la elaboración y revisión del presupuesto anual y la revisión de informes financieros.
- Planificar la sucesión: La junta de familia puede planificar la sucesión de la empresa, asegurándose de que haya un plan de sucesión claro y que se identifiquen y desarrollen a los posibles sucesores.

Anexo 34 - Círculo de empresas

<i>Comité de Dirección o Comité Ejecutivo</i>	
El Comité de Dirección de Global Contex estará compuesto por la Gerencia y tres grupos diferentes de la empresa: Grupo primario, Comité de mercadeo y Comité financiero.	
<i>Composición del grupo primario y comités de mercadeo y financiero</i>	
Órgano	Conformado por
Asamblea General de Accionistas	Compuesta por los accionistas propietarios (Familia y propiedad)
Grupo Primario	Jefe de producción
	Programador textil
	Desarrollador del producto
	Contador
	Director Financiero
	Subgerente
	Gerente
Comité de mercadeo	Director de producción
	Programador textil
	Gerente
	Director Comercial
	Ejecutivos de ventas
Comité financiero	Gerente

	Subgerente
	Finanzas
	Contadora
<p>Misión del Comité ejecutivo: Dirigir la empresa según las indicaciones señaladas por los representantes de la propiedad y la familia.</p>	
<p>Convocatoria del Comité ejecutivo: Con respecto al Comité de Dirección o Ejecutivo, se recomienda realizar reuniones más frecuentes, ya que deben tomar decisiones de manera permanente para el buen funcionamiento de la empresa.</p>	
<p>Funciones del Comité de Dirección o Comité Ejecutivo: El comité de Dirección o el Comité Ejecutivo tiene como funciones principales las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la planeación estratégica para alcanzar el logro de sus objetivos. • Gestionar los presupuestos, supervisar las finanzas y su rentabilidad. • Identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales del negocio para minimizarlos. • Gestionar la contratación, formación y retención del capital humano. • Gestionar a la alta dirección, estableciendo responsabilidades y supervisando el desempeño. • Buscar estrategias para encontrar nuevos negocios y diversificación del mercado <p>Actuar como mediador entre los miembros de la familia cuando surjan conflictos.</p>	

Fuente. Elaboración propia

Anexo 35- Manual de perfil y funciones del Gerente General sugerido

Global - Confecciones y textiles S.A.S	
Descripción Del Cargo	
I. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Gerente General
Área a la que pertenece	Dirección alta gerencia
Superior Inmediato	Junta Directiva / Asamblea General de Accionistas / Consejo de Familia
Fecha de aprobación	lunes, 10 de abril de 2023
Reporta a	Asamblea General de Accionistas, Consejo de familia y Grupo primario
Principales relaciones de trabajo	Internas: Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Profesional y/o Auxiliar en seguridad y salud en el trabajo. Externas: ARL y Entes reguladores.
Toma de decisiones	Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero.
Jornada laboral	Sin subordinación
Global - Confecciones y textiles S.A.S	
Descripción Del Cargo	
I. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Gerente General
Área a la que pertenece	Ventas
Superior Inmediato	Junta Directiva / Asamblea General de Accionistas / Consejo de Familia

Global - Confecciones y textiles S.A.S	
Descripción Del Cargo	
Fecha de aprobación	Lunes, 10 de abril de 2023
Reporta a	Asamblea General de Accionistas, Consejo de familia y Grupo primario
Principales relaciones de trabajo	Internas: Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Profesional y/o Auxiliar en seguridad y salud en el trabajo. Externas: ARL y Entes reguladores.
Toma de decisiones	Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero.
Jornada laboral	Sin subordinación
Ubicación Organizacional	
<pre> graph TD AG[Asamblea General de accionistas] --> RF[Revisoría Fiscal] AG --> JD[Junta Directiva] JD --> G[Gerencia] G --> DAF[Dirección Administrativa Financiera] G --> DO[Director Operativo] DAF --> CTHS[Coord. Talento Humano & SST] DAF --> I[Infraestructura] DAF --> DF[Dir. Financiera] DO --> CM[Coord. Mercadeo] DO --> CP[Coord. Producción] DO --> CD[Coord. Desarrollo de producto] </pre>	
Personal a cargo (Qué cargos le reportan directamente):	Director Operativo y el Director Administrativo Financiero
II. Naturaleza del cargo	

Global - Confecciones y textiles S.A.S	
Descripción Del Cargo	
Misión / Objetivo	Contribuir con el desarrollo y cumplimiento de las funciones y ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas estipuladas en el contrato de trabajo.
Alcance de relacionamiento del cargo	Interacción con áreas internas de la empresa y personal externo.
Nivel de riesgo	Porcentaje: 0.522% Clase de Riesgo: I
Funciones Específicas	
Acción	Responsabilidades
Planificar	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo para cumplir con la misión de la empresa.
Hacer	Realizar ajustes en la organización orientadas para afrontar la visualización del negocio.
Hacer	Revisar las estrategias planteadas por Mercadeo, diseño de producto y Comerciales para mantener a los clientes satisfechos.
Hacer	Conseguir los objetivos de la empresa, poniendo en marcha las estrategias planificadas, manteniendo siempre en visita alcanzar la visión proyectada para la empresa.
Hacer	Mantener contacto permanente con el proceso productivo y dirigir las áreas de Director Técnico-Operativo y Administrativo-Financiero. Enfocados en la satisfacción del cliente.
Hacer	Mantener siempre en observación los cambios del mercado para generar los cambios necesarios para estar siempre a la vanguardia de procesos y diseños.
Hacer	Distribuir adecuadamente los recursos económicos para conseguir los beneficios de la empresa.

Global - Confecciones y textiles S.A.S		
Descripción Del Cargo		
Hacer	Dirigir la empresa en la toma de decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	
Hacer	Gestionar el sentido de pertenencia de todos los empleados de la empresa.	
Hacer	Mantener comunicación con todos los accionistas acerca del logro de los objetivos trazados para la empresa.	
Verificar	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	
Verificar	Tomar decisiones para buscar soluciones a los problemas y ejecutar las acciones correctivas	
Actual	Verificar indicadores de la mejora continua	
Enfocados siempre en que todos buscan una solución así: ¡Escucha, observa, analiza, resuelve, aplica!; ¡verifica y controla!		
III Perfil Profesional Del Cargo		
Complejidad	Alta	
Autoridad para tomar decisiones	Tomar decisiones de acuerdo con los estatutos legales de la empresa y la autonomía entregada por el Comité de Familia.	
Nivel académico	Profesional en administración, ingeniería, mercadeo o afines	
	Especialización	
	Preferible maestría	
Experiencia	3 años	Específico en Dirección de empresa Textiles
	8 años	General en Dirección de empresas
	2 años	Específico en el sector textil

Global - Confecciones y textiles S.A.S		
Descripción Del Cargo		
Entrenamiento	Inducción al cargo	
	Direccionamiento del cargo	
	Conocimiento y manejo del Gobierno Corporativo	
	Conocimiento del cargo	
	Conocimiento profundo procesos misionales (Productivos, comerciales)	
	Procesos administrativos y financieros	
	Conocimiento del plan de emergencias	
Habilidades	Coaching Ejecutivo enfoque Dirección	
	Comunicación asertiva	
	Negociación resolución de conflictos	
	Concentración	
	Liderazgo transformacional	
	Estadístico y numérico	
	Concentración	
	Capacidad de identificación de riesgos	
	Manejo de equipos de trabajo exitosos	
	Excelente manejo del lenguaje oral y escrito	
	Facilidad de expresión	
	Concreto y directo	
Condiciones de Trabajo	Iluminación	Natural y artificial
	Temperatura	Aire acondicionado

Global - Confecciones y textiles S.A.S		
Descripción Del Cargo		
	Ruido Vehicular	Ambiente y transito
	Polvo	Derivados del ambiente
	Ventilación	Normal
	Virus y bacterias	Derivados del ambiente
	Radiaciones no ionizantes	Derivados de bombillas, led, pc, luz solar
	Características de la organización de trabajo:	Comunicación, organización de trabajo
	Características del grupo social de trabajo:	Relaciones, cohesiones, calidad de interacciones, trabajo en equipo
	Posturas	Sedente
	Movimientos repetitivos	Computador - celular - Digitación
	Oficina	Herramientas de oficina
	Eléctrico	Baja tensión
	Locativo	Superficies de trabajo irregulares lisas, condiciones de orden y aseo, caída de objetos
	Tecnológico	Incendios
	Accidentes de tránsito en labores exteriores	Desarrollo de actividades exteriores
	Público	Asaltos o robos
	fenómenos naturales	Sismos, terremotos
Acción	Responsabilidades	

Global - Confecciones y textiles S.A.S	
Descripción Del Cargo	
Planificar	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo para cumplir con la misión de la empresa.
Hacer	Realizar ajustes en la organización orientadas para afrontar la visualización del negocio.
Hacer	Revisar las estrategias planteadas por Mercadeo, Diseño de producto y Comerciales para mantener a los clientes satisfechos.
Hacer	Conseguir los objetivos de la empresa poniendo en marcha las estrategias planificadas, manteniendo siempre en visita alcanzar la visión proyectada para la empresa.
Hacer	Mantener contacto permanente con el proceso productivo y dirigir las áreas de Director técnico-Operativo y Administrativo-Financiero. Enfocados en la satisfacción del cliente.
Hacer	Mantener siempre en observación los cambios del mercado para generar los cambios necesarios para estar siempre a la vanguardia de procesos y diseños.
Hacer	Distribuir adecuadamente los recursos económicos para conseguir los beneficios de la empresa.
Hacer	Dirigir la empresa en la toma de decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
Hacer	Gestionar el sentido de pertenencia de todos los empleados de la empresa.
Hacer	Mantener comunicación con todos los accionistas acerca del logro de los objetivos trazados para la empresa.
Verificar	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
Verificar	Tomar decisiones para buscar soluciones a los problemas y ejecutar las acciones correctivas.
Actual	Verificar indicadores de la mejora continua

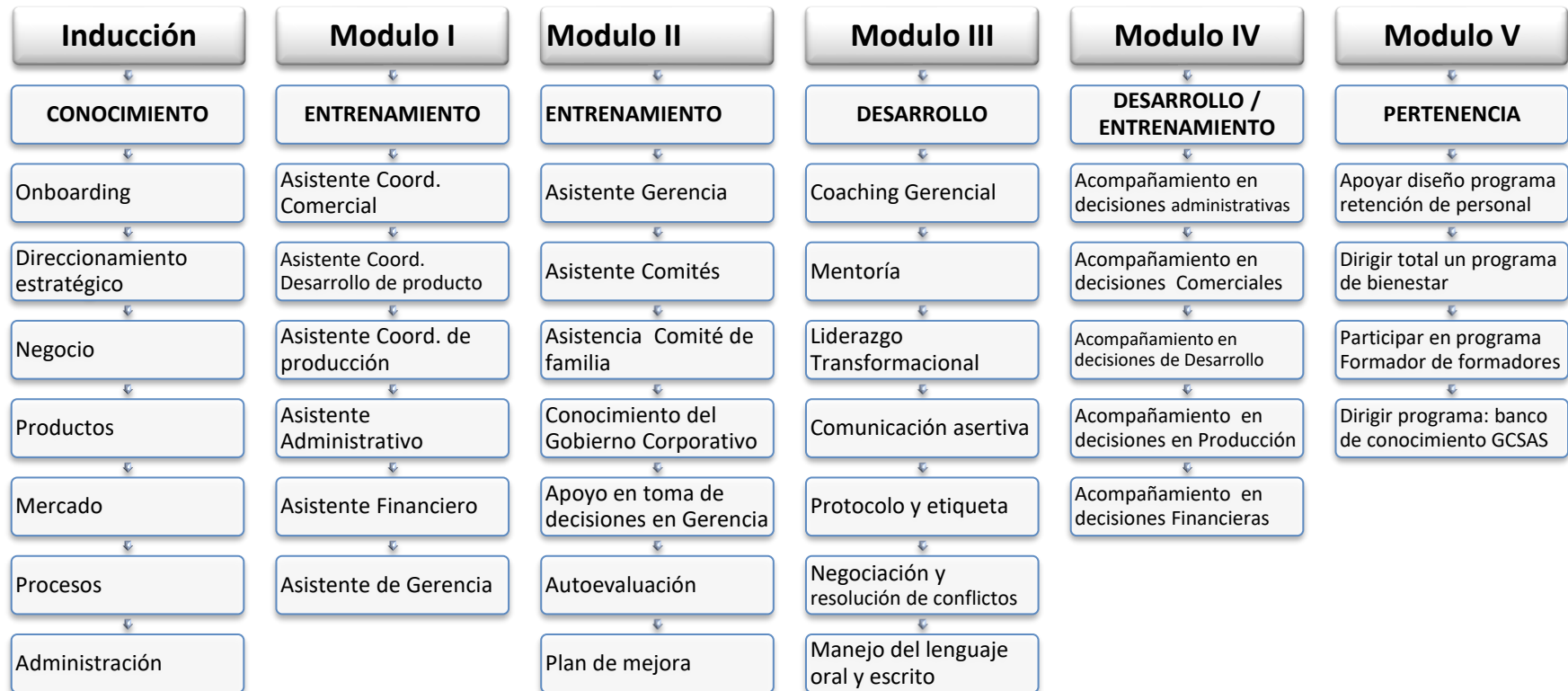
Global - Confecciones y textiles S.A.S		
Descripción Del Cargo		
Enfocados siempre en que todos buscan una solución así: ¡Escucha, observa, analiza, resuelve, aplica!; ¡verifica y controla!		
III Perfil Profesional Del Cargo		
Complejidad	Alta	
Autoridad para tomar decisiones	Tomar decisiones de acuerdo con los estatutos legales de la empresa y la autonomía entregada por el Comité de Familia.	
Nivel académico	Profesional en administración, ingeniería, mercadeo o afines	
	Especialización	
	Preferible maestría	
Experiencia	3 años	Específico en Dirección de empresa Textiles
	8 años	General en Dirección de empresas
	2 años	Específico en el sector textil
Entrenamiento	Inducción al cargo	
	Direccionamiento del cargo	
	Conocimiento y manejo del Gobierno Corporativo	
	Conocimiento del cargo	
	Conocimiento profundo procesos misionales (Productivos, comerciales)	
	Procesos administrativos y financieros	
	Conocimiento del plan de emergencias	
Habilidades	Coaching Ejecutivo enfoque Dirección	
	Comunicación asertiva	
	Negociación resolución de conflictos	

Global - Confecciones y textiles S.A.S		
Descripción Del Cargo		
	Concentración	
	Liderazgo transformacional	
	Estadístico y numérico	
	Concentración	
	Capacidad de identificación de riesgos	
	Manejo de equipos de trabajo exitosos	
	Excelente manejo del lenguaje oral y escrito	
	Facilidad de expresión	
	Concreto y directo	
Condiciones de Trabajo.	Iluminación	Natural y artificial
	Temperatura	Aire acondicionado
	Ruido Vehicular	Ambiente y transito
	Polvo	Derivados del ambiente
	Ventilación	Normal
	Virus y bacterias	Derivados del ambiente
	Radiaciones no ionizantes	Derivados de bombillas, led, pc, luz solar
	Características de la organización de trabajo:	Comunicación, organización de trabajo.
	Características del grupo social de trabajo:	Relaciones, cohesiones, calidad de interacciones, trabajo en equipo
	Posturas	Sedente
	Movimientos repetitivos	Computador - celular - Digitación

Global - Confecciones y textiles S.A.S		
Descripción Del Cargo		
	Oficina	Herramientas de oficina
	Eléctrico	Baja tensión
	Locativo	Superficies de trabajo irregulares lisas, condiciones de orden y aseo, caída de objetos
	Tecnológico	Incendios
	Accidentes de tránsito en labores exteriores	Desarrollo de actividades exteriores
	Público	Asaltos o robos
	fenómenos naturales	Sismos, terremotos

Fuente: elaboración propia basada en el manual de Global Contex

Anexo 36- Programa de Formación y Desarrollo Candidatos de sucesión Global Contex S.A.S.



Fuente: elaboración propia.