


**SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO
Y GOBERNANZA FAMILIAR**


MADRID INGENIEROS S.A.C.

Lima, abril de 2024

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 2 de 11

CONTENIDO

1	FINALIDAD Y ALCANCE DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO Y GOBERNANZA FAMILIAR.....	3
2	MODELO DE GOBERNANZA	4
2.1	La Asamblea de Familia	6
2.1.1	Definición.	6
2.1.2	Funciones.....	6
2.1.3	Temas para tratar.	6
2.1.4	Composición.....	7
2.1.5	Funcionamiento.	7
2.2	El Consejo Asesor.	8
2.2.1	Definición.	8
2.2.2	Funciones.....	8
2.2.3	Temas para tratar.	9
2.2.4	Composición.....	10
2.2.5	Funcionamiento.	10
3	VIGENCIA Y VERSIÓN.....	11


	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24 Página 3 de 11

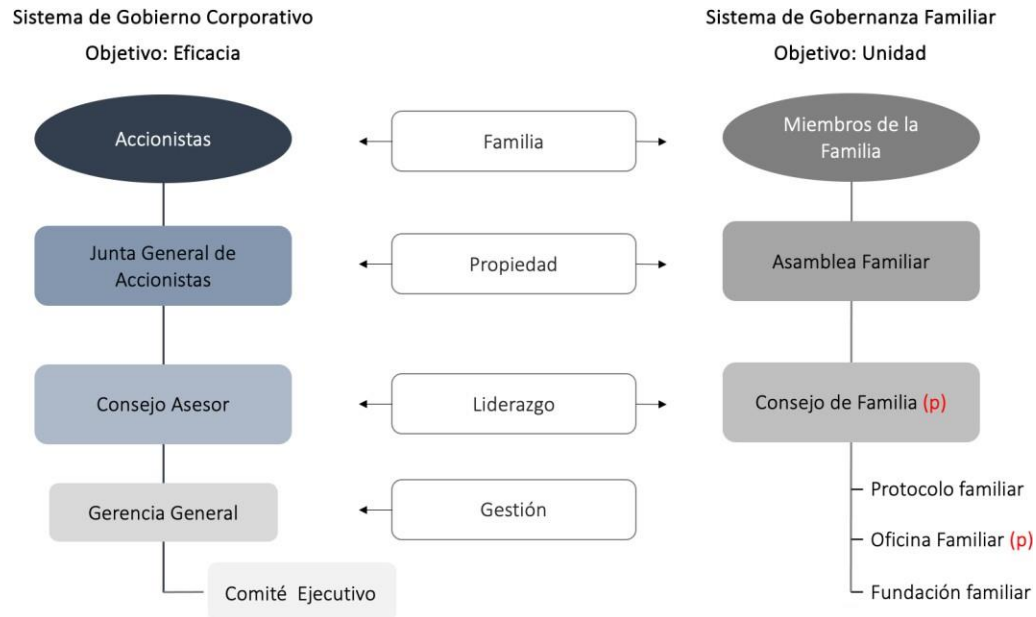
1 FINALIDAD Y ALCANCE DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO Y GOBERNANZA FAMILIAR.

En las compañías de propiedad familiar la adopción de un Sistema de Gobierno Corporativo y Gobernanza Familiar asegura el cuidado tanto de la empresa como de la familia. Cuando una empresa familiar posee un Sistema de Gobierno Corporativo y Gobernanza Familiar tiene mayor posibilidad de evitar los roces derivados de la superposición familia - empresa. Por tal razón, resulta necesario desarrollar estructuras de gobierno funcionales que faciliten un sistema de gobernanza eficaz que sea incluido como parte de la estrategia corporativa para lograr la sostenibilidad.

Con el tiempo las empresas lideradas por un dueño-controlador (1era. Generación) suelen evolucionar hacia una sociedad de hermanos (2da. Generación) que se caracteriza por tener una mayor convivencia generacional, y; posteriormente evolucionan hacia un consorcio de primos (3era. Generación). Por ello, los sistemas de gobernanza han de ser dinámicos y adaptables a la cultura y a la necesidad de la familia para que logren su mejor funcionalidad. Con ello se asegura una mejor administración de la complejidad de la empresa familiar, propia del incremento del número de miembros de la familia, su participación en la propiedad y en la empresa.

El Sistema de Gobierno Corporativo y Gobernanza Familiar (Ver Figura 1) contiene la estructura para la dirección y el control de las actividades familiares – empresariales de MADRID INGENIEROS S.A.C. (en adelante la COMPAÑÍA). El Sistema considera el ciclo evolutivo actual de la COMPAÑÍA y sus principales desafíos identificados en el Diagnóstico del Sistema de Gobierno Corporativo. Partiendo de ello, el Sistema le da forma al Modelo de Gobernanza que es adoptado y de fiel cumplimiento por los miembros de la familia y la empresa.

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 4 de 11



Nota: (p) pendiente por implementar.


Figura 1

Sistema de Gobierno Corporativo y Gobernanza Familiar – Madrid Ingenieros S.A.C.

2 MODELO DE GOBERNANZA.

El Sistema de Gobierno Corporativo y Gobernanza Familiar presenta un Modelo de Desarrollo Progresivo de Gobernanza (Ver Tabla 1). Sus objetivos son: (i) Profesionalizar a la familia para asegurar la continuidad de la empresa familiar, (ii) Liderar desde la Junta General de Accionistas para aportar la visión patrimonial y el capital para el crecimiento, y; (iii) Profesionalizar a la empresa para consolidar su proceso de expansión. El sistema establece una estructura de gobierno para la familia y otra para la empresa, tomando en cuenta a la propiedad y el ciclo evolutivo de los tres subsistemas de manera transversal. Luego, las estructuras de gobernanza irán evolucionando a lo largo de dos etapas para lograr su mayor eficacia.

En la primera etapa de Dueño-Controlador, a nivel de la familia se establecerá la Asamblea de Familia y a nivel de empresa se establecerá un órgano de gobierno equivalente al Directorio al que se denomina *Consejo Asesor*. Esto permitirá separar los roles existentes y los temas que se abordan a nivel familiar y empresarial proporcionando una mayor exigencia para administrar la complejidad de la familia y la empresa.

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 5 de 11

La Asamblea de Familia se apoyará en el Protocolo Familiar la cual contienen los acuerdos consensuados de la familia en cuanto las acciones a ejecutar para alcanzar su visión familiar compartida de futuro. La gobernanza familiar logrará profesionalizar a la familia, revitalizar la comunicación entre los miembros y fomentar la unidad familiar y el compromiso con las decisiones que se consensuen para el bien común familiar - empresarial y de sus partes interesadas.


Tabla 1

Modelo de Desarrollo Progresivo de Gobernanza – Madrid Ingenieros S.A.C.

Subsistema	1era Etapa Dueño Controlador (2024 – 2025)	2da. Etapa Convivencia Generacional (2026 en adelante)	Objetivo
Familia	Se establece la Asamblea de Familia y el protocolo familiar.	Además de la Asamblea de Familia se incorpora el Consejo de Familia y se actualiza el protocolo familiar.	Profesionalizar a la familia para asegurar la continuidad de la empresa familiar.
Propiedad	Se pone en valor la Junta General de Accionistas (JGA).	Se consolida el liderazgo de la JGA.	Liderar desde la JGA para aportar la visión patrimonial y el capital para el crecimiento.
Empresa	Se establece el Consejo Asesor.	Se progresa hacia establecer el Directorio.	Profesionalizar a la empresa para consolidar su proceso de expansión.

En la segunda etapa de Convivencia Generacional, a nivel de la familia se incorporará el Consejo de Familia y a nivel de la empresa se establecerá el Directorio. Esto permitirá una mayor consolidación del proceso de profesionalización de la familia y la empresa que incluye una mejor rendición de cuentas, la supervisión eficaz de la gestión y la gestión de riesgos, y; el asesoramiento más oportuno a la alta gerencia.

La incorporación del Directorio impulsará el mayor dinamismo de la JGA para que ejerza su rol de liderazgo al incorporar temas de mayor profundidad que deban ser debatidos desde la JGA. Además,

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 6 de 11

acelerará la posición de liderazgo en gobernanza de la COMPAÑÍA basado en la adopción de las prácticas globales para escalar hacia un siguiente nivel en la Matriz de Progresión: PRACTICA FUERTE.

A continuación, detallamos las funciones, los temas para tratar, la composición y el funcionamiento de la Asamblea de Familia y el Consejo Asesor.

2.1 La Asamblea de Familia.

2.1.1 Definición.


La Asamblea de Familia es un órgano de carácter informativo (no decisorio), que reúne a todos los miembros de la familia incluyendo a los familiares que trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de esta.

Es parte del Sistema de Gobernanza Familiar que tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia mediante un encuentro formal entre todos los miembros de la familia. Su naturaleza, composición y funciones tiene un origen puramente contractual, que se deriva del Protocolo Familiar.

2.1.2 Funciones.

- a. Ofrecer un espacio apropiado para informar a la familia respecto de la marcha de la empresa y de los sucesos que afecten su continuidad.
- b. Ser un foro en el que se comparten y socializan los objetivos de la familia con relación a la empresa y como la familia puede ayudar a facilitar su continuidad.
- c. Compartir temas relevantes a la empresa y la familia e invitar a aquellos miembros no involucrados en los órganos de gobierno a que expresen su opinión.
- d. Servir de foro para comunicar y promover la visión familiar compartida y los valores como familia empresaria.
- e. Transmitir y divulgar la filosofía del Protocolo Familiar.
- f. Detectar posibles problemas de la familia que pudiesen afectar a la empresa; y de ser el caso, promover la solución de dichos problemas ante la Asamblea Familiar o el Consejo Asesor de la empresa, según sea el caso.
- g. Realizar eventos de educación, recreación o de servicio comunitario que se ajuste a la cultura e identidad de la familia.

2.1.3 Temas para tratar.

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 7 de 11

- a. Socializar la historia de la familia y de la empresa familiar.
- b. Compartir los valores de la familia empresaria.
- c. Acordar de celebración de fechas importantes para la familia.
- d. Desarrollar actividades en conjunto que pueden realizarse entre los miembros de la familia, por ejemplo, vacaciones, actividades culturales, educativas, filantrópicas y de ayuda a la comunidad; entre otros.
- e. Debatir y discutir problemas familiares extendidos de manera organizada.
- f. Otros temas relevantes y de intereses para los miembros de la familia.


2.1.4 Composición.

Como reglas para encauzar un adecuado funcionamiento y la sana participación de los miembros de la Asamblea de Familia se debe considerar las siguientes reglas:

- a. La Asamblea de Familia se trata de una reunión abierta a todos los miembros de la familia, programada para maximizar el número de personas que asisten a la reunión y que incluye eventos para todas las edades de sus miembros.
- b. Los miembros que asistan a la Asamblea de Familia son libres de expresar sus opiniones abiertamente sobre los aspectos vinculados a la familia y los negocios de la familia.

2.1.5 Funcionamiento.

- a. La Asamblea de Familia se reúne como mínimo una vez al año. Por lo general luego de la culminación del ejercicio fiscal.
- b. Para que la Asamblea de Familia cumpla sus funciones se necesita de un líder que la presida, organice y convoque sus reuniones. De ser factible se recomienda que sean un miembro de la familia diferente a las que ocupan cargos dentro de la empresa familiar para así promover la participación de otros familiares.
- c. La Asamblea de Familia es el responsable de delegar entre los miembros de la familia la función de presidir, organizar y convocar La Asamblea de Familia asegurando la efectividad de la reunión.
- d. El Asamblea de Familia, también puede designar un comité de apoyo para que quien presida la asamblea realice un despliegue efectivo de la misma.
- e. La convocatoria a La Asamblea de Familia se realizará con al menos tres meses de anticipación. Contiene una agenda de reunión inicial propuesta por quien la dirija; en

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 8 de 11

las reuniones subsiguientes el pleno de La Asamblea de Familia propondrá la agenda de la siguiente reunión, en la cual mediante consenso se dará prioridad a los temas de mayor importancia.

- f. El tiempo de duración de la plenaria de la Asamblea no excederá de tres horas.
- g. La Asamblea de Familia culmina con un almuerzo o cena familiar.

2.2 El Consejo Asesor.

2.2.1 Definición.


El Consejo de Asesor es el órgano de apoyo al gobierno de la empresa que opera de manera equivalente a un Directorio en ausencia de este, más, no tiene responsabilidad administrativa, civil o penal como el Directorio. Su creación nace del acuerdo tomado por la JGA en base a sus atribuciones. Su propósito es supervisar y asesorar el desempeño gerencial, de manera no vinculada pero informada en áreas estratégicas del negocio. Así, se constituye como un órgano de dirección y control estratégico para la empresa, en su búsqueda hacia un modelo de gobierno corporativo eficaz.

Las Sesiones del Consejo Asesor son llevadas a cabo con todas las formalidades de un Directorio (compensaciones, formalidad en el debate, elaboración de la agenda anual y evaluación). Su composición es dispuesta por la JGA de manera estratégica para lograr la mejor funcionalidad. Su funcionamiento está regido por lo establecido en el Estatuto Social de la empresa y su propio reglamento interno.

Un Consejo Asesor altamente funcional contribuye a mejorar la gestión empresarial gracias a su función de supervisión y asesoría a la gestión, al recomendar las acciones a tomar frente a una determinada situación de negocio. El Consejo Asesor no diluye el control sobre la toma de decisiones de la gerencia general.

2.2.2 Funciones.

Para evitar confusiones se debe tener especial cuidado en el límite de las funciones y responsabilidades del Consejo Asesor y aquellas que le son propias a la gerencia general. La gerencia puede sentirse privada de sus derechos cuando El Consejo Asesor tome una decisión claramente que está en las áreas de su competencia. No se debe permitir que en el Consejo Asesor usurpe las responsabilidades y la autoridad de la gerencia general.

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 9 de 11

a. De Supervisión:


1. Asegura que el propósito corporativo guarde consistencia con la visión, la misión y los valores empresariales.
2. Asegura que la empresa cuente con una estrategia adecuada, propone los objetivos y se pronuncia sobre el presupuesto anual.
3. Recomienda las principales políticas que guían las decisiones de la alta gerencia.
4. Asegura que la estructura organizacional de la empresa este acorde con la estrategia, así como las funciones principales de los cargos que la componen.
5. Supervisa el desempeño del gerente general.
6. Monitorea el cumplimiento de metas y objetivos programados.
7. Supervisa cumplimiento de la política de gestión de riesgos.
8. Supervisa y se pronuncia sobre el cumplimiento de los aspectos legales, ambientales, laborales y fiscales.

b. De Asesoría:

1. Compensar el *expertise* técnico de la gerencia general en aspectos estratégicos como las finanzas, la administración de los recursos humanos, los aspectos legales, de riesgo y cumplimiento, la sostenibilidad, el conocimiento de la industria donde se desempeña la empresa; u otros según sea necesario.
2. Recomendar acciones preventivas que ayuden al cumplimiento de la estrategia institucional, los objetivos de corto y largo plazo de la empresa.
3. Sugerir las acciones pertinentes sobre los resultados trimestrales de la gestión dando las recomendaciones adecuadas sin intervenir en su operación o ejecución.
4. Revisar y se pronuncia sobre los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.
5. Recomienda oportunamente las medidas que aseguren el desempeño óptimo de la empresa
6. Solicitar informes a los gerentes cuando lo considere necesario.

2.2.3 Temas para tratar.

- a. El rol del Consejo Asesor como órgano supervisor de la empresa.
- b. La relación del Consejo Asesor con la Asamblea de Familia, la Junta General de Accionistas y la Gerencia General.
- c. El del plan de trabajo anual del Consejo Asesor y su presupuesto.

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 10 de 11


- d. Responsabilidades y funciones de los miembros del Consejo Asesor.
- e. Revisión del modelo de gobierno corporativo de la empresa.
- f. Revisión y cumplimiento del Código Interno de Gobierno Corporativo.
- g. La adopción de prácticas de buen gobierno corporativo para fortalecer el modelo de gobierno.
- h. El establecimiento de los objetivos de largo plazo, la estrategia empresarial, los presupuestos y el flujo de caja.
- i. El establecimiento de indicadores claves de desempeño para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- j. El diseño organizacional más adecuado para la empresa que permita la ejecución de estrategias y el cumplimiento de los objetivos.
- k. La sucesión de la gestión, la evaluación y compensación de la gerencia y principales ejecutivos.
- l. La ejecución de prácticas de cumplimiento fiscal preventivo y/o recomendar revisiones especiales.
- m. Inversiones, adquisiciones y enajenaciones de activos de las empresas.
- n. La Auditoría interna y externa.

2.2.4 Composición.

- a. El Consejo Asesor está compuesto por un mínimo de tres (03) y un máximo de cinco (05) miembros para lograr un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios.
- b. Se recomienda que al menos un tercio de ellos pueda ser un miembro independiente que realice verdaderos aportes a la empresa.
- c. El Consejo Asesor elegirá en su seno a su presidente y secretario.
- d. El Consejo Asesor puede tener una duración de uno o dos años renovables por un periodo consecutivo, según se estime en su reglamento.

2.2.5 Funcionamiento.

- a. El Consejo Asesor sesiona una vez al mes. Sus sesiones tienen una duración de 120 a 180 minutos aproximadamente. El Presidente, a través del Secretario, convocará a las sesiones con una anticipación mínima de siete (07) días hábiles mediante correo electrónico a todos sus miembros. La convocatoria deberá de incluir lugar, hora y la correspondiente orden del día.

	MODELO	MI.SGB.SG.MD.01
	SISTEMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Versión: 1
	MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	Fecha: Abr-24
		Página 11 de 11

- b. El quórum es la mitad más uno del número de sus miembros. Si el número de miembros del Consejo Asesor es impar, el quórum será el número entero inmediato superior al de la mitad de aquél.
- c. Cada miembro tiene derecho a un voto. Los acuerdos tomados se adoptan por mayoría simple de votos de los miembros participantes.
- d. Todos los acuerdos se transcribirán en un acta, que será firmada en señal de conformidad por todos los miembros del Consejo Asesor

Los demás aspectos complementarios al Consejo Asesor son detallados en su reglamento interno.

3 VIGENCIA Y VERSIÓN

El presente reglamento rige a partir de su publicación.

No. de versión	Elaborado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	Fecha de publicación
1.0	Junta General	Junta General	29.04.24	03.07.24