

1-1-2006

Gobierno corporativo una fortaleza para que las pymes colombianas se enfrenten a la internacionalización de los mercados

Maritza Fernanda Gutierrez Gonzalez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Gutierrez Gonzalez, M. F. (2006). Gobierno corporativo una fortaleza para que las pymes colombianas se enfrenten a la internacionalización de los mercados. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1259

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**GOBIERNO CORPORATIVO UNA FORTALEZA PARA QUE LAS PYMES
COLOMBIANAS SE ENFRENTEN A LA INTERNACIONALIZACION DE LOS
MERCADOS.**

MARITZA FERNANDA GUTIERREZ GONZALEZ

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2006**

**GOBIERNO CORPORATIVO UNA FORTALEZA PARA QUE LAS PYMES
COLOMBIANAS SE ENFRENTEN A LA INTERNACIONALIZACION DE LOS
MERCADOS.**

MARITZA FERNANDA GUTIERREZ GONZALEZ

Trabajo de Grado para optar el título de Administradora de Empresas

Docente

OMAR AUGUSTO VIVAS

Director del Trabajo de Grado

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2006**

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCION | 1 |
| 1. LINEA DE INVESTIGACION | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2 FORMULACION | 4 |
| 2. OBJETIVOS | 5 |
| 2.1 GENERAL | 5 |
| 2.2 ESPECIFICOS | 5 |
| 3. JUSTIFICACION | 7 |
| 4. HIPOTESIS | 8 |
| 5. MARCO TEORICO | 9 |
| 5.1 MARCO CONCEPTUAL | 23 |
| 6. DISEÑO DE INSTRUMENTOS | 26 |
| 6.1 FUENTES PRIMARIAS | 26 |
| 6.2 FUENTES SECUNDARIAS | 26 |
| 6.3 GUIA DE ENTREVISTA A EXPERTOS | 27 |
| 7 SINTESIS DE LA LABOR DE CAMPO | 29 |
| 7.1 SINTESIS DE LA ENTREVISTA | 29 |
| 7.1.1 ENTREVISTA CON MONICA MORALES | 29 |
| 7.1.2 ENTREVISTA CON DAVID BARBOSA | 31 |
| 7.1.3 ENTREVISTA CON DIEGO MUÑOZ TAMAYO | 35 |
| 7.1.4 ENTREVISTA CON SANDRA PEREA | 37 |
| 7.1.5 ENTREVISTA CON FRANCISCO PRADA | 40 |
| 7.1.6 ENTREVISTA CON RICARDO FAJARDO | 44 |
| 7.1.7 ENTREVISTA CON PABLO BARRAQUER | 48 |
| 7.1.8 ENTREVISTA CON ELIZABETH PRADA | 51 |
| 7.1.10 ENTREVISTA CON OMAR GUALTEROS | 53 |
| 7.2 ANALISIS DE LA LABOR DE CAMPO | 59 |
| 8. ANALISIS DE COYUNTURA | 64 |
| 8.1 COMPORTAMIENTO GENERAL DE LA PYME COLOMBIANA | 64 |

| | |
|--|------------|
| 8.2 ENTORNO ECONOMICO | 69 |
| 8.3 LA PYME EN LA INTERNACIONALIZACION DE LOS MERCADOS | 73 |
| 9. COMO EL GOBIERNO CORPORATIVO SE CONVIERTE EN UNA FORTALEZA PARA LAS PYMES. | 82 |
| 9.1 COMO APLICAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYMES. | 83 |
| 9.2 PROPUESTA DE CÓMO APLICAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN PYMES. | 94 |
| 9.3 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA LA APLICACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO. | 98 |
| 9.4 RIESGOS ASOCIADOS CON EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO. | 103 |
| CONCLUSIONES | |
| RECOMENDACIONES | |
| APORTE | |
| BIBLIOGRAFIA | |

INTRODUCCION

La idea de abordar el tema de Gobierno Corporativo surge como una propuesta de solución real a la incertidumbre de los empresarios colombianos sobre ¿cómo enfrentarse a la internacionalización de los mercados?, dadas las condiciones actuales en que el país acaba de terminar las negociaciones del tratado de libre comercio con EEUU, primer destino de las exportaciones colombianas; pero además es importante que los empresarios adopten mecanismos que les brinden seguridad para abrir sus puertas a los diferentes mercados. ¿Cómo lograr mantenerse en el mercado? y ¿cómo aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales?, el desarrollo del trabajo de grado se enfocará en dar a conocer que hace el Gobierno Corporativo en las organizaciones para aumentar las posibilidades de éxito y como aplicar el modelo en pequeñas y medianas empresas.

Teniendo en cuenta que las Pymes representan un alto porcentaje del Sistema Empresarial Colombiano, y que la mayoría de las empresas si bien se han mantenido en el mercado, tienen muchas debilidades de tipo administrativo y gerencial por que han realizado sus actividades de forma empírica, es decir, aunque muchos de sus negocios son viables y nacieron de ideas brillantes, las empresas desarrollan su negocio con base a su experiencia. Podemos afirmar también que buena parte de las Pymes son manejadas por sus propietarios quienes a su vez no tienen conocimientos administrativos, salvo contados casos de nuevos empresarios apoyados por programas gubernamentales.

Adicionalmente como consecuencia de manejar las empresas basándose fundamentalmente en la experiencia y en las circunstancias que se van presentando día a día, esto conlleva a que la toma de decisiones se realice a corto plazo. La falta de planeación a mediano y a largo plazo, no le da la oportunidad al empresario de formular un plan de contingencia o plan “b” para

los posibles cambios que se puedan presentar en el ambiente externo, los cuales claro están fuera del alcance de ser controlados, pero sin embargo si las empresas planean adecuadamente pueden sobrellevarlos y hasta aprovecharlos convenientemente.

Es importante también resaltar que las Pymes colombianas nacen en su mayoría por ideas familiares, por sociedades entre amigos, hermanos o esposos. Por lo cual involucrar las pequeñas y medianas empresas con el Gobierno Corporativo puede garantizar la estabilidad y solidez administrativa del negocio. Por medio de la organización de las funciones administrativas y determinar el manejo de autoridad en la estructura organizacional.

Para finalizar es importante dar a conocer a las personas que tengan acceso al trabajo que Confecámaras por medio del Programa de Gobierno Corporativo brindará apoyo para el desarrollo del mismo.

1. LINEA DE INVESTIGACION

Desarrollo Empresarial

1.1 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Plan de Desarrollo Empresarial

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo del tema de investigación tiene como motivación principal que los empresarios se interesen en adoptar el Gobierno Corporativo en las pymes ya que esta herramienta les ayudará a fortalecer las organizaciones, y consecuentemente les va ayudar a crecer con mayor seguridad. Una empresa que sabe lo que es, lo que tiene y además estructura correctamente la toma de decisiones, fácilmente logra llegar a donde se lo propone.

El trabajo pretende mostrar cuál es el proceso de implementación del Gobierno Corporativo en las empresas; para el caso específico, ¿cómo es la aplicación en una Pyme?, ¿qué beneficios se pueden conseguir con esta herramienta?, y ¿qué cambios se deben hacer en la organización?. Y por otra parte, con el fin de demostrar la viabilidad de la propuesta se hablará con personas expertas en el desarrollo del tema en el país. Ya que hasta el momento es muy difícil ver los resultados del modelo por medio de la aplicación en una empresa con las características de la población objetivo.

Uno de los factores más importantes e inspiradores para la realización del trabajo, es la contribución al desarrollo empresarial del país por medio de los conocimientos académicos adquiridos, para aumentar su competitividad en el actual mercado globalizado.

Además se busca concientizar a los empresarios colombianos de la necesidad de empezar a fortalecerse internamente para que puedan ser capaces de enfrentarse no solo a los retos que implica un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el socio comercial más importante para la economía del país. Sino a todos los demás países con los cuáles Colombia tiene firmados acuerdos bilaterales y/o preferencias arancelarias.

1.3 FORMULACIÓN

¿Cómo demostrar que la aplicación del Gobierno Corporativo en las Pymes colombianas se puede convertir en una fortaleza para que sean más competitivas al enfrentarse a la internacionalización de los mercados?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Demostrar como la aplicación del Gobierno Corporativo en las Pymes colombianas se puede convertir en una fortaleza para que sean más competitivas al enfrentarse a la internacionalización de los mercados.

2.2 ESPECIFICOS

- Establecer características claves del Buen Gobierno mediante una investigación descriptiva de su base teórica que conlleven a garantizar el éxito de las empresas.
- Determinar que puntos son importantes para los inversionistas extranjeros al momento de invertir en una empresa pyme colombiana que se pueden adquirir con la aplicación del Gobierno Corporativo, por medio de entrevistas con expertos en el tema.
- Describir a que elementos de la organización afecta el Gobierno Corporativos y que cambios provoca en ella, mediante un estudio a casos de empresas reales que desarrollen Buen Gobierno y entrevistas con expertos en el tema.
- Especificar la parte teórica del Gobierno Corporativo, mediante un proceso descriptivo, que permita identificar los puntos críticos en el desarrollo de aplicación en las empresas.
- Mostrar los beneficios que ofrece Gobierno Corporativo para mejorar el proceso administrativo de las empresas por medio de un estudio investigativo en el mercado real.

3. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista académico y profesional, el trabajo de grado brinda un enriquecimiento cognoscitivo invaluable; primero por la relación que tiene con Administración de Empresas y segundo por el proceso investigativo que debe desarrollar el autor, que le permitirá tener un mayor conocimiento del Sistema Empresarial Colombiano principalmente en las Pymes quienes son en el caso particular el sujeto de estudio.

El trabajo busca dar herramientas de tipo administrativo por medio del Gobierno Corporativo a los futuros pequeños y medianos empresarios para que desarrollen negocios exitosos que les garanticen la estabilidad económica, la viabilidad en el mercado local e internacional, aprovechando las oportunidades del mercado, y que así mismo logren contribuir al desarrollo sostenible del país.

A nivel personal el desarrollo del trabajo de grado, le permitirá al autor del mismo, ganar experiencia en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso académico, así como también en la práctica investigativa, ya que en este sentido se requiere tener la capacidad de recolectar información eficaz por medio de las fuentes primarias para poder dar solución al problema de investigación.

La motivación para abordar el trabajo de grado nace en el desarrollo de la Practica Empresarial, donde se despertó el interés del autor del trabajo por el tema de Gobierno Corporativo no solo por la relación con la formación académica profesional sino también por la contribución que brinda al desarrollo del sector de las pequeñas y medianas empresas, el cuál ha despertado gran interés en los últimos años por la importancia que tienen estas hoy y hacia futuro en el progreso de la sociedad colombiana; tanto económica como socialmente.

4. HIPÓTESIS

4.1 PRIMER GRADO

- Las pymes colombianas necesitan prepararse para competir.
- El Gobierno Corporativo es una herramienta vanguardista y eficaz.
- Los tratados de Libre Comercio son importantes para la economía del país.

4.2 SEGUNDO GRADO

- Es necesario que los pequeños y medianos empresarios conozcan e incorporen herramientas que mejoran su estructura y les aporten sostenibilidad.
- La aplicación de Buen Gobierno en las empresas permite crear ventajas competitivas para competir en el mercado local e internacional.
- La internacionalización de los mercados brinda nuevas oportunidades que los pequeños y medianos empresarios pueden aprovechar.

4.3 TERCER GRADO

- La Práctica de Gobierno Corporativo en las pymes busca garantizar que estas empresas, estén en capacidad de aprovechar las oportunidades que les brinda los mercados internacionales, y se conviertan en empresas exitosas, contribuyendo de esta manera con el desarrollo del país.

5. MARCO TEORICO

En el capítulo se dará una descripción conceptual del Gobierno Corporativo teniendo en cuenta la sustentación teórica. Además se hablará de temas que se relacionan directamente con el tema central del trabajo, ya que para el desarrollo del mismo es importante que los lectores tengan claridad sobre la conceptualización y el manejo del lenguaje al que se haga colación. Entremos a describir entonces la definición conceptual del Gobierno Corporativo.

Para entender a profundidad los parámetros conceptuales del Gobierno Corporativo veámoslo en un sentido introductorio de acuerdo a lo que plantea la CAF¹.

Partamos por lo más elemental preguntándonos el significado del gobierno corporativo de una empresa. Antes que una definición recurramos al sentido común. Todo empresario llega a saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir definir quién participa en ella y quién puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento. También se debe definir cómo se toman y ejecutan esas decisiones. De esta forma, las empresas deben atender preguntas como: ¿quién dirige?, ¿quién cumple las órdenes?, ¿cómo se comunican las ordenes o decisiones?, ¿Quién prepara o

¹ El gobierno corporativo: todo lo que debe saber el empresario. CAF, 2005, pág. 25

fabrica los productos?, ¿quién vende o comercializa?, ¿quién lleva las cuentas de ingresos y gastos?, ¿quién hace los trámites administrativos?, ¿quién controla los inventarios?, etc. Lo cierto es que toda empresa absuelve este tipo de cuestiones con diferentes grados de elaboración o complejidad dependiendo del tamaño o tipo de negocio que se trate. Pero además notemos que tales definiciones no siempre se formalizan en documentos o de manera escrita pudiendo tan solo expresarse en prácticas que se adoptan en el ejercicio diario de la actividad empresarial. Nótese que son relevantes tanto la definición del marco para la toma de decisiones así como la forma como se ejecutan efectivamente esas decisiones.

Pues bien, cuando la empresa da respuesta a esas preguntas, está en realidad sentando las bases de su Gobierno Corporativo. En concreto se trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establece de esta manera: La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa. Dicho de otro modo, se puede entender el gobierno corporativo de una empresa como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general).

“Todo empresario llega a saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir decidir quien participa en ella y quien puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento”

La explicación previa nos permite concluir entonces que toda empresa, sin importar que tamaño tenga o a que actividad se dedique, tiene Gobierno Corporativo. Es decir que todas definen y aplican alguna forma de administración o gobierno y por tanto el concepto sí alcanza a las empresas. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa (participantes relevantes), así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos. Consecuentemente, se adecuan también los mecanismos y condiciones para la toma de decisiones.

Ahora bien para ir aterrizando el tema al contexto nacional y aunque la explicación de la CAF es sumamente clara y explicativa, abogemos a la definición desde el punto de vista de la Superintendencia de sociedades, dado que siendo el ente supervisor de las sociedades cerradas en Colombia la conceptualización que manejan es tal vez la mas cercana para definir el Gobierno Corporativo enfocándose a las pequeñas y medianas empresas.

“El Gobierno Corporativo, es el conjunto de prácticas que inciden en la forma en que las compañías son gobernadas, dichas prácticas señalan los parámetros dentro de los cuales los distintos órganos sociales (representante legal, junta directiva, junta de socios o asamblea de accionistas, revisor fiscal)

deben adelantar su actividad, y a la vez, regulan la forma en que la empresa se relaciona con los grupos de interés que la rodean (asociados, acreedores, proveedores, trabajadores, clientes, auditores externos, entidades supervisoras, etc.).

Gobierno Corporativo no es más que una serie de pautas que son dictadas para una correcta administración y control de una sociedad, en aras de permitir una mayor competitividad de la misma, logrando transparencia en su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales o extranjeros”².

Teniendo clara la definición del Gobierno Corporativo desde una perspectiva nacional y que deja entrever lo que se busca lograr con la práctica de este en las empresas. Veamos ahora en un ámbito más técnico el tema del código de Buen Gobierno Corporativo en pequeñas y medianas empresas. Se hace necesario remitirnos a él, pues su contenido esta dirigido a la población del trabajo.

Es por esto que sostengo que es importante resaltar para el beneficio de la investigación la existencia de un Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas publicado por Confecámaras en el año 2005; donde se fundamenta y se conecta el Gobierno Corporativo con las pymes, sujeto de estudio del proyecto. La información aquí recopilada

² <http://www.supersociedades/V.E.M.> tomado de la fecha tal a la hora talcom.co

desarrolla todos los vértices del Gobierno Corporativo específicamente para la población identificada en la investigación.

El contenido del Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas trata en su primer capítulo el tema de *“derechos y trato equitativo de los asociados, sigue con lo relacionado a los administradores, conflictos de interés, grupos de interés, responsabilidad social empresarial, transparencia, fluidez e integridad de la información y en última instancia habla de la administración y resolución de conflictos.”*³.

Para precisar el tema del código marco de buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas veamos cuales son sus objetivos y principios;

“Objetivo General; El objetivo del presente Código Marco de Buen Gobierno, es brindar a las sociedades cerradas Pymes una herramienta para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas colombianas en el marco de una economía globalizada.

El Código Marco de Buen Gobierno ofrece una guía para que el sector empresarial de manera autónoma, gradual y particular adopte mejores prácticas corporativas. El Comité resalta que las asimetrías en la organización de las empresas, no permiten que el Código Marco sea adoptado en su

³ La letra cursiva identifica los capítulos del código marco de buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas. Pág. 6

integridad por todas las sociedades y aclara que en algunos casos deben tomarse en cuenta asuntos no contemplados en el documento.

Objetivo específico; el presente Código servirá de marco de referencia para que las sociedades elaboren sus Códigos Internos de Gobierno Corporativo. Los estándares contenidos en el presente documento, constituyen directrices generales sobre el modelo de Gobierno Corporativo que las sociedades deberán adaptar a su organización, actividad económica y fuentes de financiación.

Principios Generales; Los principios del presente Código son la transparencia, la rendición de cuentas, el trato equitativo de los asociados y la responsabilidad de las pequeñas y medianas empresas frente a sus grupos de interés.

Publico objetivo; El presente Código está dirigido a pequeñas y medianas empresas (Pymes) con base en la definición que de ellas hace la Ley 590 de 2000⁴.

Por otra parte, con el fin de explicar y fundamentar el por que se desarrolla el tema de Gobierno Corporativo como objeto de estudio en el presente trabajo, y esperando que el lector vislumbre la importancia que tiene esto en el contexto nacional. Trataremos de entrar a explicar más a fondo el punto de partida del Gobierno Corporativo en el país. Es decir como nace el concepto en Colombia, y por que se ha convertido hoy por hoy en un tema tan importante en la

sociedad. Para esto vamos a ver lo que al respecto se dice en el Libro Blanco, que fue uno de los primeros textos en los que se empezó a hablar del Gobierno Corporativo de manera oficial y el cual fue apoyado por diferentes instituciones del sector público y privado.

Al respecto de por que nace el concepto de Gobierno corporativo en el mundo y mas tarde en Colombia, podemos decir que fueron necesarios antecedentes cruciales de acuerdo a como era la manera en que las empresas se administraban o gobernaban. En este sentido Paola Gutiérrez afirma: *“Las alarmas se prendieron cuando se presento la catastrófica caída de ENRON la séptima empresa más importante según el ranking de la (revista FORBES de 2001), donde a partir del desmoronamiento y ante la insostenible situación y afán por ocultar la realidad de dicha empresa, los directivos, contadores y auditores, cayeron en practicas contables incorrectas, propiciando así un desplome aún más estruendoso, y ofreciendo a los medios de comunicación tema para llenar sus primeras paginas, ya que fueron estos los encargados de dar a conocer la funesta noticia a todo el mundo, esta noticia que trascendió las fronteras de los Estados Unidos de Norteamérica; y que se ha convertido en el punto de referencia obligado para todo aquél con algún grado de interés en los mercados financieros mundiales.*

Pero, ¿por qué es la compañía ENRON la experiencia que se comprometa conseguir nuestra atención? Desde el punto de vista financiero, que es el que

⁴ Texto original del Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Pequeñas y Medianas Empresas, Pág.7

realmente nos interesa explorar en el artículo, la importancia reside en que se trataba de una empresa de una gran envergadura que se desenvolvía en el mercado de capitales más importante del planeta, el mismo que se utiliza como paradigma del tipo de mercados. Siendo éste un mercado percibido como el de máximo rigor en materia de transparencia, eficiencia, eficacia y ante todo de equidad y en donde ha existido un sólido clima de confianza respecto a las inversiones que en él se ejecutan; resulta entonces preocupante constatar que esta supuesta invulnerabilidad ha sido profundamente resquebrajada por la crisis que se vivió en torno a la compañía ENRON.

De seguro el trauma que represento la denominada quiebra más importante de la historia de los Estados Unidos de Norteamérica; provocará sustantivos cambios en diferentes aspectos asociados a la información que proveen las empresas que acceden al mercado de capitales, pero además propiciará nuevas reglas para inducir a que las empresas mejoren definitivamente su Gobierno Corporativo”⁵.

A este punto y según a lo expuesto por Paola Gutierrez, hay que resaltar que los resultados que se han obtenido en Estados Unidos por medio de la implementación de Buenas Practicas de Gobierno Corporativo son hoy motivadoras y son un punto de referencia para sostener que tener empresas sanas, que tengan un buen sistema de administración permite que toda una nación pueda tener efectos muy positivos en el desarrollo económico y social.

⁵ Libro blanco, Confecámaras. 2003, pág. 25

En Colombia a nivel institucional se busca cultivar y promover estas medidas. Como bien se puede ver en el libro blanco cuando se afirma que⁶: Pues si bien, en Colombia aún no es conocido a fondo el tema de Gobierno Corporativo por las empresas Colombianas, actualmente CONFECAMARAS, el CIPE (Centro Internacional para la Empresa Privada) y otros representantes del sector público y privado vienen operando de manera conjunta con el fin de promover los principios de Gobierno Corporativo en las empresas Colombianas. Estos organismos y representantes han estado capacitando desde gerentes de importantes empresas, hasta estudiantes, personal de firmas de auditoria y demás personas interesadas en el tema, con el ánimo de que se conozca de manera profunda un tema tan importante y de competencia mundial para todo tipo de empresas.

Es importante que las empresas Colombianas busquen mejorar su sistema administrativo y financiero a través de prácticas y políticas que permitan establecer transparencia tanto en sus operaciones como en sus órganos administrativos de mayor jerarquía. Es por eso que las sociedades deben adoptar Códigos de Buen Gobierno Corporativo, mediante los cuales regulen de manera específica, los principios del Gobierno Corporativo.

Paola Gutierrez hace una referencia personal al tema de los códigos de Buen Gobierno. Ella explica que; estos Códigos de Buen Gobierno deben ajustarse a

⁶ www.confecamaras.org.co/cgcolombia/gobierno-corp. tomado de la fecha y la hora

la actividad comercial de cada una de las sociedades y deben arrojar como resultado un marco auto regulatorio que garantice a los clientes, accionistas y otros aportantes de capital, la transparencia, objetividad y competitividad con que se realiza la gestión empresarial en Colombia. Los Códigos de Buen Gobierno también deben incluir dentro de su marco regulatorio, políticas sobre el medio ambiente, principios éticos y de conducta, y responsabilidad empresarial, así como políticas para el manejo del riesgo y la compensación de los administradores. Paralelamente, se debe gestionar la aplicación efectiva de éstos principios contenidos en los Códigos, para lo cual se recomiendan los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos.

Pero ahora nos debemos hacer la siguiente pregunta, ¿cual es la viabilidad para establecer un código de Buen Gobierno Corporativo en la pequeña y mediana empresa?, a sabiendas de que por lo general el presupuesto en estas empresas es menos extenso que en las grandes, la respuesta a esta pregunta puede resultar en términos generales sumamente sencilla, los tamaños en la organización de las empresas, no permiten que el Código Marco sea adoptado en su integridad por todas las sociedades y se puede decir que en algunas ocasiones deben tomarse en cuenta asuntos no contemplados en el documento. El Código de Gobierno Corporativo puede ser un norte para que los inversionistas elaboren sus propias guías de inversión. Esto co - ayuda para que el empresario acomode su contenido al tamaño de su propia organización y siga los lineamientos que conducirán a una transparencia, objetividad, calidad y competitividad con la que se realiza la gestión empresarial. En general, lo

que busca el Código de Buen Gobierno Corporativo en Colombia es atraer nuevos inversionistas con capitales frescos, además de asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, especialmente de aquellas que emiten títulos en el mercado público de valores, igualmente busca proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés. Fomentar la confianza en los mercados financieros y bursátiles. Y por último promover la competitividad de las empresas nacionales.

El establecimiento de patrones, normas y directrices, que estén acordes con los criterios mundiales en relación con los mercados bursátiles resulta fundamental para promover la tan mencionada globalización, el intercambio de bienes y servicios, con el fin de acortar las diferencias que resultan del encuentro de diferentes sistemas jurídicos y económicos. La transparencia, la calidad y la razonabilidad de la información financiera, resulta un factor supremamente clave en la toma de decisiones de inversión en un mercado o plaza, es por que actualmente algunas empresas a nivel de Latinoamérica (Ejemplo el caso de ORACLE en Colombia), están brindando apoyo financiero, tecnológico e investigativo para que los países que aún permanecen al margen de esta realidad implementen un sistema de Gobierno Corporativo en las sociedades.

Además, organismos internacionales de reconocido prestigio y credibilidad internacional, también buscan que las sociedades u organizaciones implementen un sistema de Gobierno Societario dentro de las mismas, entre estas organizaciones tenemos:

- ❖ La Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD)
- ❖ La Corporación Financiera Internacional (IFC)
- ❖ El Foro Global de Gobierno Corporativo - Banco Mundial
- ❖ Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE)
- ❖ Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Después de la presentación sobre el Gobierno Corporativo, de como surgió el tema a nivel mundial, y posteriormente en el país. Para ir más allá, y dar pautas de demostración sobre por que se debe empezar a pensar en aplicar Gobierno Corporativo en las pequeñas y medianas empresas planteemos los siguientes interrogantes. Cuales pueden ser las consecuencias de no aplicar un código de Buen Gobierno en las organizaciones. Y entonces diríamos que: “primero lo que tendríamos en nuestra contra es que los inversionistas no perseguirán a estas organizaciones para efectuar sus inversiones, pues de hecho esto generaría desconfianza, adicionalmente no tendríamos para donde crecer, ya que nos limitaríamos a atender un mercado local, el cual cada vez es mas competido, esto degeneraría en algunos casos en el despido masivo de trabajadores, e incluso el cierre de la compañía”⁷.

Básicamente el discurso que se ha planteado sobre el Gobierno Corporativo hasta estas instancias, entre ello lo originado por la CAF, lo descrito en el libro blanco y lo que expresa Cano Morales entre otros. Es mostrar que el

⁷ Cano Morales , A.M. y otros: "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004, pág. 15

Gobierno Corporativo no es modelo más de moda que se inventó de la nada. El Gobierno Corporativo busca que las sociedades entiendan de manera fácil y practica que tener un Buen Gobierno implica tomar la decisión de hacer las cosas bien; y que esto lleva a la empresa a realizar con su actividad económica y cumplir con sus objetivos corporativos de manera efectiva. Además por la manera en que se expone el tema, se puede asegurar que el Gobierno Corporativo es un modelo que recoge unas pautas lógicas de cómo administrar o gobernar una sociedad independientemente de su actividad o tamaño, me parece que el sentido de la aplicación del Gobierno Corporativo es que los empresarios tomen la cultura de hacer las cosas bien.

Sin embargo si ha estas alturas del partido se están preguntando ¿Por qué es útil tener prácticas de Gobierno Corporativo para mi empresa? es importante atender lo que dice las superintendencia de sociedades al respecto como órgano supervisor de las empresas cerradas en Colombia.

En este sentido remitiéndonos a la posición de la Superintendencia de Sociedades cuando llama la atención del empresario que en el contexto actual de la economía quiera ser más competitivo debe brindar confianza a todos los que se relacionan con su compañía y en especial, debe estar interesado en tener prácticas de gobierno corporativo en su empresa, puesto que a mayor confianza de sus grupos de interés obtendrá mayor competitividad. Para contar con la confianza necesaria de todos los grupos de interés debe proveerles información confiable que satisfaga sus expectativas, de esa forma contará con su apoyo a un menor costo, así por ejemplo, obtendrá mayores facilidades de sus proveedores, créditos más baratos y posiblemente mayores

clientes que tienen la seguridad de que la empresa que elabora el producto hace las cosas bien.

El Gobierno Corporativo además de brindar confianza en los asociados, permite proteger activos sociales como la transparencia corporativa, y la creación de cultura de cambio en nuestra sociedad, y en particular, la adopción de estándares internacionales, no solo en materia de principios de gobierno corporativo, sino también en materia contable.

Puedo concluir entonces que el Gobierno Corporativo es una inversión muy rentable. Desde la óptica de la superintendencia de Sociedades, como ente supervisor de todas las sociedades cerradas del país y basados en la experiencia que les da el desarrollo de su labor. Dar a los empresarios herramientas que les agreguen valor y que tracen el camino hacia la competitividad es crucial, teniendo en cuenta que Colombia es un país en vía de desarrollo que necesita abrir sus caminos, pero para esto debe primero tener las cosas en orden. Y sin duda alguna es claro que el Gobierno Corporativo fortalece mucho a las empresas cerradas para evitar que éstas incurran en irregularidades que con una Buena Practica de Buen Gobierno se podría evitar y además aportar beneficios que se ven con el pasar del tiempo y que son útiles para garantizar la perdurabilidad de la empresa en el mercado.

5.1 MARCO CONCEPTUAL

OECD: Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo.

Gobierno Corporativo: Para algunos es la manera en que los negocios empresariales son dirigidos y controlados. Estructura del Gobierno Corporativo, especifica distribución de derechos y responsabilidades entre distintos participantes (administración, directorio, accionistas, demás agentes vinculados).

El buen gobierno corporativo o mejores prácticas corporativas, no es más que una serie de pautas que se dictan para una correcta administración y control de una sociedad, en aras de permitir una mayor competitividad de las mismas, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros.

Conjunto de principios y actos administrativos mediante los cuales se planifican estratégicamente y se fijan los principales objetivos de una institución de gobierno, estableciéndose los procesos de seguimiento sujetos a controles internos y externos, para la verificación de su efectiva ejecución. Estos principios se alimentan del compromiso individual del personal de la institución, a todos los niveles, y entre sí, para llegar a su cumplimiento, en forma eficaz y eficiente para la institución. Dichos planes estratégicos institucionales deben ser ejecutados en forma transparente y a su vez divulgados a la ciudadanía para que así pueda dársele efectivo seguimiento a la obligación de rendir cuentas por parte del servidor público y de su respectiva institución, obligación primaria en el desarrollo de la gestión pública⁸.

⁸ ley de transparencia en la gestión de gobierno enero de 2002, pág. 23

Administradores: Representantes legales, miembros de junta directiva o concejos directivos, el liquidador, el factor y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detenten esas funciones.

Asociado: Los aportantes de dinero, trabajo o de bienes apreciables en dinero, es decir los socios o accionistas de las sociedades.

Competencia desleal: Prácticas destinadas a obtener una participación mayor en el mercado, mediante publicidad falsa o engañosa, la adopción y empleo de la marca de fábrica de una empresa rival, la fijación discriminatoria de precios, la venta abajo del costo o dúpning, la compra preferente de materias primas, el establecimiento exclusivo de contratos de venta con distribuidores, la obtención de descuentos con proveedores, o la adopción de cualquier otro medio que aproveche injustamente y de mala fe la situación de una firma competidora.

Conflicto de interés: Situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.

Ejecutivo Principal: La persona que detenta la máxima representación gerencial y legal de la sociedad: Presidentes Ejecutivos o Gerentes Generales.

Ejecutivos clave: El grupo de personas que componen la Alta Gerencia; Presidentes ejecutivos, gerentes, directores, vice - presidentes y cualquier otro cargo que detente la representación legal de la sociedad o facultades para la toma de decisiones de trascendencia para la sociedad.

Grupos de interés: Involucran todos los ámbitos y personas sobre las cuales tiene influencia la sociedad. Se consideran Grupos de Interés entre otros: Los asociados, empleados, consumidores, competidores, los tenedores de títulos,

organismos reguladores de control y vigilancia, la comunidad y los proveedores de bienes y servicios de la sociedad. Son los denominados “Stakeholders”⁹.

Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.

Equidad: tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo. Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.

Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.

Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante. La cercanía o no a estos principios en el desempeño de sus operaciones, nos mostrará la calidad del Gobierno Corporativo de la empresa.

Inversiones institucionales: Son inversiones son llamadas así, por que son aquellas que son realizadas por los Fondos de Pensiones, las cuales se rigen por una reglamentación especial para intervenir en el mercado de valores.

⁹ Código de Buen Gobierno para pequeñas y medianas empresas. 2002, pág. 4

6. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

6.1 FUENTES PRIMARIAS

La fuente primaria para la investigación la constituirán los expertos en Gobierno Corporativo que se consultaran. Hay que anotar que para esto se utilizará una Base de Datos que nos permitirá conocer Confecámaras.

Instrumentos

En el proceso investigativo se utilizarán los siguientes mecanismos para la recolección de información.

La observación; establecer los puntos claves para el desarrollo de la investigación, y las características del objeto de estudio que se deban tener en cuenta para la definición de solución para el problema.

Entrevistas; con expertos en el tema de Gobierno Corporativo que permitan obtener argumentación en el desarrollo del proyecto.

6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias estarán conformadas por instituciones privadas que brindaran apoyo a la investigación como lo es Confecámaras.

Instrumentos

Las fuentes secundarias serán utilizadas para dar sustentación teórica a la investigación; la información se adquirirá por medio de:

Textos; se utilizarán los libros especializados en la materia que serán suministrados por el Programa de Gobierno Corporativo de Confecámaras, además se citaran algunos documentos publicados en Internet, así como también revistas especializadas.

6.3 GUIA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre

Empresa

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?
2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?
3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?
4. ¿Desde su punto de vista cuáles son los factores críticos de éxito?
5. ¿Desde su punto de vista que riesgos están asociados con el modelo de gobierno corporativo?
6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?
7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?
8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

9. ¿Tiene conocimiento sobre las áreas de la empresa que se ven comprometidas con una aplicación del gobierno corporativo?

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

a. malo

b. regular

c. bueno

d. excelente

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

7. SINTESIS DE LA LABOR DE CAMPO

En el capítulo se expondrá la recopilación de información sobre el tema de mano de expertos, los cuales en diferentes circunstancias han estado vinculados al desarrollo del Gobierno Corporativo en el país. De aquí en adelante tendremos una visión más aterrizada de lo que comprende tener una práctica de Buen Gobierno Corporativo en una empresa, para que sirva, cuáles son sus beneficios entre otros factores claves para la investigación que se darán a partir de la experiencia de acuerdo a cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelven las personas consultadas.

Es importante resaltar que para el proceso de elaboración de la labor de campo fue indispensable el soporte y apoyo de Confecámaras, quien en principio propuso a las personas que serían consultadas por el autor del trabajo.

7.1 SINTESIS DE LA ENTREVISTA

En este punto se exponen los resultados de la entrevista con cada experto. Aquí se podrán establecer algunos parámetros del Gobierno Corporativo visto desde una perspectiva real, basada en la experiencia que tiene cada una de las personas consultadas. Es importante resaltar que las personas citadas tienen un amplio conocimiento del tema y del desarrollo que ha tenido en las empresas emisoras en Colombia, sin embargo se ha podido establecer información fundamental que se relaciona directamente con las Pymes y por tanto es considerada decisiva para el trabajo.

7.1.1 Monica morales

Empresa:

Cámara de comercio colombo americana

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

Transparencia (entre órganos rectores), cultura de buen gobierno

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

Mayor competitividad

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Si.

4. ¿Desde su punto de vista cuáles son los factores críticos de éxito?

Independencia de los órganos, difusión del buen gobierno en la empresa, el compromiso empresarial.

5. ¿Desde su punto de vista que riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

Creo que no existen riesgos como tal; sin embargo el modelo puede ser oneroso y los costos podrían constituir un riesgo para las pymes.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

Si. Laboratorios california y wayuu flowers

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

De acuerdo con la situación nacional, me parece que el manejo de las relaciones familiares en la empresa.

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

Tener un modelo societario, mantener la independencia de los órganos y tener formalidad en las funciones.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la empresa con la aplicación del gobierno corporativo?

La asamblea, junta de socios, junta directiva y gerencia.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si.

7.1.2 David Barbosa

Empresa:

Universidad del rosario

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

Confianza, hace referencia que el gobierno corporativo permitiría a los diferentes grupos de interés sentirse tranquilos de la forma que actúa la empresa.

Trasavilidad, asociado con que el gobierno corporativo no se debe entender con la necesidad de las empresas para pretender mantenerse en el mercado. Pienso el gobierno corporativo se debe entender como un deber de las organizaciones, es claro que hoy en día las organizaciones tienen una enorme responsabilidad en el desarrollo de las sociedades.

Y finalmente pienso que un principio que debe estar presente en el gobierno corporativo es que lo que la empresa dice que va a hacer en realidad se haga.

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

Al corto plazo y más financieramente ninguno.

Al largo plazo, con los procesos de integración económica, las empresas que hoy arrancan con el tema de gobierno corporativo logran sanearse y que logran sanearse no solo desde el punto de vista financiero y tributario, sino mas desde el punto de vista de ver la empresa como un ente vivo y si son organizaciones sanas esto las lleva a perdurar.

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Indudablemente, sin embargo aclaró que en la universidad del rosario se maneja más el concepto de gobierno empresa.

Además de la perdurabilidad el buen gobierno le dará a las pymes *claridad* en el manejo y en la administración de la organización. esto se puede ver mas claramente si se tiene en cuenta que la mayoría de pymes en colombianas son empresas familiares y en este sentido el gobierno corporativo les da mucha claridad para su manejo.

4. ¿Desde su punto de vista cuáles son los factores críticos de éxito?

Voluntad atada al tema de la conciencia.

Ajuste de paradigmas financieras. Que las empresas no sigan mirando como único indicador en sus resultados el tema financiero; sino que dentro de sus balances incluyan elementos de carácter sociales.

Constancia.

5. ¿Desde su punto de vista que riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

Que se vea el gobierno corporativo como un tema de moda, que sea algo pasajero como para chulear. Un certificado más de calidad para colgar en la pared.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

No.

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

Desde el punto de vista de habilidades congnotivas.

Acceso a tecnologías.

En general todas las relacionadas con las características de economías como la nuestra: el tema de créditos costosos, plazos bajos, independencia de fuentes de financiamiento digamos que liquidas, que depende mucho de los aportes de los socios, de créditos del sector financiero,

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

No hacerlo hasta no estar totalmente seguros, que tenga resueltos sus temas centrales para poder pensar en gobierno corporativo.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la empresa con la aplicación del gobierno corporativo?

Las juntas directivas, allí es donde deben estar los grandes cambios. Hablar de los miembros independientes, la forma en que se toman las decisiones.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si.

7.1.3 Diego Muñoz Tamayo

Empresa:

Muñoz y Tamayos asociados

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

El deber de la información, y en la información en el sentido más amplio en la medida en que de la información se desprende todo lo que tiene que ver con transparencia, conocimiento de la empresa por parte de los grupos de interés, decisiones con mucho menor riesgo en asimetrías de la información.

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

Rentabilidad. El gobierno corporativo se debe entender por un buen negocio. Si una empresa tiene un buen nivel de gobierno corporativo va a tener acceso a un menor costo de capital, bien sea el capital accionario.

Menores costos, por que si una empresa es transparente y tiene políticas claras en cuanto por ejemplo a su política de compra y de pago los proveedores van a poder hacer mejores ofertas.

Si una empresa tiene políticas claras de contratación y unos esquemas de competencia también sus proveedores van a hacer mejores ofertas.

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Claro que si, todo eso que he señalado no hay por que pensar que no se pueda aplicar a un pyme. El gobierno corporativo en ultimas es una decisión de los dueños y de la administración independientemente del tamaño que tenga.

4. ¿Desde su punto de vista cuáles son los factores críticos de éxito?

Que el concepto permee en forma clara y eficaz dentro de la organización, que no sea una idea de las cabezas, sino que sea un concepto que permee y que sea adoptado personalmente por todos y cada uno de los funcionarios o integrantes de la empresa.

5. ¿Desde su punto de vista que riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

No.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

No.

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

Falta de organización.

Falta de institucionalidad.

Falta de políticas derivadas en muchos casos desde luego derivados del hecho de que ser legal en Colombia resulta muy costoso. Entonces hay un problema de marco institucional, de reglamentación, de seguridad jurídica, de proliferación de normas; donde una empresa cumplir con todo no es fácil y resulta costoso. Y ese es un tema que el gobierno probablemente deberá entrar a analizar y simplificar el régimen en todos los aspectos, es decir en materia de pagos de parafiscales, de cumplimiento tributario, de las ambientales, del tema regulatorio.

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

No hacerlo hasta no estar totalmente seguros, que tenga resueltos sus temas centrales para poder pensar en gobierno corporativo.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la con la aplicación del gobierno corporativo?

Es un proceso de convicción, es un proceso paulatino, donde tiene que haber un líder que compre el concepto y que lo venda a una organización en todos los radios de influencia, hacia los accionistas, hacia sus empleados, hacia sus proveedores, hacia todos los grupos de interés.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si.

3.1.4 Sandra Perea

Empresa:

Superintendencia financiera

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

Protección de inversionistas

Transparencia en la información

Gestión de la empresa

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

El gobierno corporativo genera valor agregado para la empresa. Primero en temas de gestión, de transparencia frente a los agentes con los que interviene. Y transparencia en información frente a los acreedores, inversionistas.

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Si.

4. ¿Desde su punto de vista cuales son los factores críticos de éxito?

Todo sale de los tres pilares nombrados en los principios. Primero como seria la gestión en la empresa, en cuanto a los controles que se tienen y a las auditorias. Y segundo que quieres frente a terceros en relación con la transparencia.

5. ¿Desde su punto de vista qué riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

Miedo al tema de revelación de información, desconocimiento de normas que contienen las medidas de gobierno corporativo. y otra es que pienso que lo hacen mas por obligación que por convicción

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

Si. éxito, isa, grupo aval

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

Informalidad

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

Que realmente lo haga por convicción, por que le genera valor agregado a la empresa, que no lo haga como obligación sino como algo que lo ayuda a su evolución.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la con la aplicación del gobierno corporativo?

Revelación de información.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si.

7.1.5 Francisco Prada

Empresa:

Superintendencia de sociedades

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

Trato equitativo para socios en todos los ámbitos, especialmente en las sociedades pequeñas vemos que el socio controlante pasa por encima de todas las previsiones legales, creo que este principio es el mas importante, el desarrollo de todo lo que tiene que ver con practicas que se deriven del principio seria esencial, entre otras cosas por que no solo el socio abusa de su posición. En Colombia el socio debe entender que la persona jurídica es diferente de su patrimonio como comerciante y de su patrimonio familiar y eso es lo que ha originado muchos protocolos de familia y muchas medidas de parte nuestra. Por que el socio pone a su empresa como caja menor. De ese gran principio se originan muchas medidas, todos los problemas de convocatorias, del máximo órgano social, de la inclusión en el orden del día de aspectos que terminan siendo completamente abusivos sobre todo con la disposición de activos. El segundo tema es lo que tiene que ver con los administradores, se puede concretar en la elección de miembros de juntas directivas, es algo que se tiene que cambiar, creo que es necesario fortalecer mucho el tema de juntas directivas, no solo por que no existe una regulación legal, si te pones a ver el código de comercio es muy incipiente no tiene lo que se necesitaría, y no se entiende para que se necesita ese tipo de órganos. y uno no puede creer que una microempresa necesariamente se tenga que excluir de la posibilidad de tener una junta directiva. y nosotros hemos creído que también es importante el tema de la transparencia en la información y esta

ahí la situación sobre la mesa sobre el PUC si debe existir o no, sobre las practicas de auditoria, tenemos el problema de que la revisoría fiscal no resulto o no ha sido tan eficiente como quisiéramos, tenemos muchos problemas de independencia y no necesariamente una firma de auditoria es la gran solución, no tenemos un sistema de información eficiente para los accionistas, hay muchos problemas a nivel de derechos de inscripción, por que no se ha definido que deberían conocer y que no. pero sobre todo como se debe presentar la información financiera. a la gente se le olvida la importancia de la información sobre todo en las empresas pequeñas. Por que se piensa para que hago estados financieros si yo soy el mismo administrador y soy el socio controlante.

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

Se reduce el riesgo de conflicto societario que es uno de los que causa mayor siniestralidad, cuando los socios entienden que pueden tener un tercero ha administrar, donde ese tercero con limitaciones administrando muy bien reduce los riesgos. Los conflictos familiares al final acaban con las empresas. esto hace que haya una permanencia de recursos al interior de la compañía, por que el administrador entiende que como consecuencia del control no puede sacar muchos recursos. la empresa empieza a tener unos flujos en la medida que haya una administración conforme a los principios de gobierno corporativo en donde se evitan los conflictos de interés, donde los gastos con el objeto social, en donde no hayan transacciones abusivas por parte de los administradores la empresa conserva recursos, digamos los riesgos de insolvencia se van disminuyendo.

La empresa pequeña y mediana debe entender el gobierno corporativo como el medio para disminuir el riesgo y que la competitividad se ha un efecto de esta practica. En la medida en la que yo se que una empresa tiene mas seriedad en su administración en la medida que una empresa tiene menos posibilidad de conflictos. Cuando una empresa tiene conflicto es más difícil acceder a un

préstamo, o como el riesgo es mayor la tasa de interés es más alto. si se mira desde el punto de vista inverso el resultado es muy positivo.

El gobierno corporativo le permite entender a cualquier tercero de los grupos de interés que la empresa es seria y eso le da mayor competitividad, por que yo se que dura en el tiempo, por que se evitaron muchos riesgos

3. ¿Cree usted qué los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Si.

4. ¿Desde su punto de vista cuáles son los factores críticos de éxito?

Compromiso, cambio cultural desde el punto de vista de la delegación del poder en terceros, manejar el tema del manejo de la transparencia en la información, los empresarios tienen que entender paciencia por que la adopción del gobierno corporativo como cualquier otro modelo necesita dedicación y tiempo.

5. ¿Desde su punto de vista que riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

El riesgo mas importante es el aumento en los costos de transacción la institucionalización que en principio acarrea costos, por que no mas solo el hecho de llevar un proceso de adopción de medidas, implica que yo tenga un experto o consultor y eso le cuesta dinero al pequeño empresario y esa es la gran dificultad, ellos no lo hacen por que les cuesta, pero cuando el modelo se vuelve habitual entiendo que es un costo que se vuelve implícito.

Y el otro gran riesgo es que la gente tiene que entender que no es una moda.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

Si.

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

Informalidad

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

Que lo haga, pero sobre todo paciencia, las cosas nuevas son difíciles, y es un proceso y hay que aclarar que los resultados no son inmediatos. Y en segundo termino un compromiso total, hay que adoptar todas las cosas y tomar decisiones. Tiene que irse afrontando a la posibilidad de delegar su poder en terceros. La cultura latinoamericana es muy cerrada (el concepto de la rosca) y a veces no se toman las decisiones mas adecuadas.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la con la aplicación del gobierno corporativo?

El cambio mas importante es que las personas entienden que el que se sentó en la silla de la junta directiva se dio cuenta que eso no es una tienda y se da cuenta que administrar es algo que comporta responsabilidades, deberes y que exige formación. El gobierno corporativo genera interés para una auto - capacitación, debe saber administrar, se entiende que se deben prever muchos temas, por que si yo tengo unos órganos consultivos. El socio controlante entiende la gran diferencia por que todavía no sabe que es empresa.

Se institucionaliza muchas cosas, si hay reunión de la asamblea es de la asamblea y se entiende que es un órgano distinto, hace que se cumplan requisitos que son los que garantizan los derechos de los accionistas, el administrador empieza a convocar y se diferencia la asamblea de una reunión familiar.

Se institucionaliza el tema del contador, se hace necesario y se concientizan de la importancia de llevar contabilidad, eso lleva a preocuparse por tener un sistema de información, y eso me lleva a hacer más eficiente y más eficaz.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si.

7.1.6 Ricardo Fajardo

Empresa:

Andi

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

El gobierno corporativo es una forma de crear sistemas de transparencia y de control, yo diría que los principios básicos están encaminados dentro de un

marco de voluntariedad y dentro de ello tratar de pasar o tratar de estar por encima de la regulaciones legales, con el fin de que los inversionistas y los accionistas tengan un mayor control o una mayor posibilidad de vigilancia sobre la empresa. Otro principio bien importante que esta también en la ley 964 donde se ha pedido que los miembros de junta sean personas independientes.

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

Las medidas de gobierno corporativo le sirven a la empresa para mostrarse ante el mercado como empresas mas transparentes, el beneficio principal es atracción de inversión, y esto significa tener formas de capitalización, formas de sostenimiento y formas de captación de recursos diferentes a las tradicionales que son los créditos bancarios y que le sirve para posicionarse ante el mercado como una empresa atractiva.

La empresa va a tener unos esquemas mucho mas fáciles de controlar, y unos esquemas mucho mas transparentes que van a permitir que sus accionistas, sus inversionistas y sus potenciales inversionistas tengan mayor interés en esa empresa que en otra que no lo tenga.

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Si. Los esquemas de gobierno corporativo casi siempre apuntan a las empresas que tengan la capacidad de emisión de valores y en ese sentido. En el caso colombiano las grandes y algunas medianas. Sin embargo a mi me parece que las medidas de gobierno corporativo como tal no son excluyentes de acuerdo al tamaño ni son unidamente para empresas inscritas en bolsa y esto lo digo por que considero que las medidas de gobierno corporativo le van a servir a las pymes para crecer y para apuntarle al objetivo de llegar al mercado de valores.

4. ¿Desde su punto de vista cuales son los factores críticos de éxito?

Todas las medidas de gobierno corporativo son voluntarias, entonces el factor crítico que yo identifico es el cultural por que no es fácil para el empresariado colombiano tener un esquema tan abierto o tan independiente o que se tomen decisiones con tanta antelación. en ese sentido la resistencia cultural en países donde las sociedades son muy familiares o no están muy organizada como el nuestro.

Y por otra parte debe haber un poco más de atención y de inversión de recursos físicos, de capital y humanos para la implementación de estos esquemas. Un sistema de gobierno corporativo no se aplica espontáneamente ni solo, se necesita de tener asesoría especializada, eso quiere decir que la empresa además de tener la voluntad debe tener tiempo, dinero y personas para poder llevar a cabo el gobierno corporativo.

5. ¿Desde su punto de vista qué riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

Si uno tiene una sociedad que lleva tres (3) generación siendo una sociedad familiar y se enfrenta a un esquema donde le dice usted no solo no va a manejar esto a nivel de familia, sino que tiene que nombrar personas independientes y además de eso tener un comité de auditoria especializado que le haga una relación directa de lo que esta haciendo. Y además usted va a dejar de tener el dinero concentrada en su grupo familiar sino que este va a estar en el mercado que significa que lo va a tener cualquier persona, pues uno podría decir que eso comporta un riesgo. Pero mi opinión es que es mucho menos riesgoso que hacer inversiones o provocar inversiones simplemente con créditos y es mucho menos peligroso que pues salir al mercado con una sociedad completamente cerrada.

Entonces hay que evaluar que se quiere, si usted quiere tener una sociedad donde solamente su familia sea la única que la maneje y esta cerrada al mercado y su inversión va a hacer solamente a raíz de créditos, pues de pronto tiene poquito riesgo pero es difícil que crezca una empresa así. Pero si usted quiere tener mayor flujo de capital, que sus inversionistas personas que están afuera o incluso los inversionistas institucionales que son los fondos de pensiones pues si tiene que surgir nuevas o mejores o diferentes practicas que le permitan llegar a ese objetivo. En mi opinión no creo que sea riesgoso como tal, sino es simplemente un comportamiento diferente que pueda aparejar una situación digamos a la que no esta acostumbrada la sociedad y sobre todo las pymes y que en una primera lectura pues si es riesgoso que yo tenga miembros independientes pero esto va a llevar a la empresa a hacer mas transparente.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

No.

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

No responde

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

Tiene que tener primero asesoría especializada en gobierno corporativo. Yo recomendaría un poco que se saliera de la parte cultural de estar cerrado y tener toda la intención de abrirse y tratar de conquistar un mercado. Quiere abrirse al mercado use gobierno corporativo.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la con la aplicación del gobierno corporativo?

Siguiendo con el tema de la resistencia cultural, creo que este debe ser un primer cambio que para mi es el mas importante, de ahí pues teniendo en cuenta que el gobierno corporativo es un sistema que debe nacer de la voluntad, es fundamental que las empresas constituyan una junta directiva de acuerdo a las medidas de gobierno corporativo, es decir con miembros independientes y todo lo que esto requiere.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si el gobierno corporativo es un grupo de ideas que están asociadas a las empresas que tienen emisión de valores. en un primer momento el gobierno corporativo a las pymes no les seria útil. pero si la intención de la pyme es crecer y llegar al mercado de valores por supuesto que tener un código de buen gobierno le va a servir mucho para ese fin.

7.1.7 Pablo Barraquer

Empresa:

Brigard & Urrutia

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

La transparencia y el manejo de la información es clave para la práctica de gobierno corporativo a nivel pyme. la independencia de los miembros de la junta directiva.

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

Sin lugar a duda competitividad.

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Si, pero creo que es importante aterrizar el tema del gobierno corporativo a las Pymes.

4. ¿Desde su punto de vista cuales son los factores críticos de éxito?

Para tener éxito, insisto en que es importante saber que se quiere, tener un norte que indique a donde se quiere llegar.

5. ¿Desde su punto de vista qué riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

La mala aplicación, una asesoría incorrecta, la ausencia de unos objetivos claros es importante.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

No.

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

En ese sentido creo que las pymes se caracterizan por ser muy cerradas y esto evita que sean primero competitivas y por consecuencia que no tengan un crecimiento en el tiempo. Esto también por que es posible que los empresarios no tengan una cultura de empresa.

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

Si es un empresario que quiere crecer, es importante que piense que es clave ordenar la casa, para salir a un mercado es necesario tener las cosas claras hacia adentro y es algo en lo que gobierno corporativo es muy útil.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la con la aplicación del gobierno corporativo?

Si hablamos de una organización familiar es importante que el negocio se independice de la familia. Que se trabaje los protocolos de familia para especificar las responsabilidades de cada persona.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si.

7.1.8 Elizabeth Prada

Empresa:

Bolsa de Valores

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

Es muy importante implementar Gobierno Corporativo en aquellas empresas que tengan claro el concepto de empresa.

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del gobierno corporativo?

La empresa empieza a proyectar buena imagen, empiezan a generar unos mecanismos y unos estándares más altos en Gobierno Corporativo que las ayudan a fortalecerse y tener un competidor tranquilamente y decir que probablemente a futuro soy diferente a la competencia y cualquier externo llámese proveedor, cliente o inversionista me van a ver con unos ojos mucho mas estable que el competidor que no lo tenga.

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en las pymes?

Si.

4. ¿Desde su punto de vista cuáles son los factores críticos de éxito?

Esto es algo muy difícil de prever. La empresa debe tener un perfecto plan de negocios, una dirección clara, unas reglas de Gobierno Corporativo, una financiación sólida y miles factores empresariales, entonces no podría uno garantizar que por tener Gobierno Corporativo necesariamente voy a tener éxito.

5. ¿Desde su punto de vista qué riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

El Gobierno Corporativo es un riesgo mas, es decir es un riesgo en si mismo, y como riesgo hay que tratarlo.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa Colombia?

No.

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

Yo pensaría que la falta de estructura formal, las pymes tienen una administración muy horizontal y por otra parte el tema de la ineficiencia de la información y el manejo de conflictos.

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

Mas que incorporar normas por que si, que sea conciente que no le van a premiar ni le van a pagar por hacer el esfuerzo pero que lo que si es probable es que va a sobrevivir a largo plazo si empieza a manejar algunos lineamientos de Gobierno Corporativo. Esta es una cultura con la que tiene que vivir desde el mismo momento en el que se empieza a implementar.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la con la aplicación del gobierno corporativo?

Hay que trabajar en la *estructura de propiedad*, donde lo más importante es empezar a trabajar sobre los conflictos de interés. Los conflictos no se pueden evitar, es decir siempre se van a dar lo importante es aprender a administrarlos. En cuanto a la parte de derechos de patrimonios de la empresa hay que identificar que es de la sociedad y que de cada socio. Y además empezar a tratar el tema de la sucesión. *Información*. Las pymes deben empezar a llevar a tener un contador y empezar implementar por lo menos algunas cosas básicas de la información financiera y aprender a manejar esa información. Y por último en el tema de *junta directiva*, mas que hablar de una Junta elaborada, es por lo menos formalizar unas reuniones para mirar el negocio, que no solo se interesen por la rentabilidad, sino que se saque tiempo para establecer reuniones para hablar del negocio.

10. ¿Desde su punto de vista el gobierno corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno
- d. excelente**

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Si.

7.1.9 Omar Gualteros

Empresa:

Confecámaras

1. ¿Para usted cuáles son los principios más sobresalientes del gobierno corporativo?

Resulta difícil realizar una preponderancia entre los principios que maneja Gobierno Corporativo. El pilar fundamental al interior de todo este proceso es la generación de confianza al interior de la empresa y el mercado, situación que desarrollan por completo todos y cada uno de los principios sobresalientes dentro de esta estructura sería a mi juicio contraproducente. Es imposible determinar si resulta más importante la probidad, la transparencia o la rendición de cuentas, como a su vez resulta difícil decidir que es más importante la transparencia y revelación de información que el respeto y trato equitativo de los accionistas, o que resulta más preponderante establecer unas relaciones que cubran los diferentes grupos de interés que dotar a la sociedad de una junta responsable y capacitada.

El andamiaje de Gobierno Corporativo toca todas las estructuras fundamentales de la empresa y aunque puede que en algún momento sea más trascendental dotar a la empresa de una gestión capacitada y eficiente por medio de una junta directiva profesional, es la amalgama y relación en conjunto de todos los principios lo que otorga una estructura fuerte y un crecimiento sostenido a la empresa.

2. ¿Qué beneficios trae consigo la aplicación del Gobierno Corporativo?

La calidad del Gobierno Corporativo de cada empresa, determina la forma en que estas son tratadas en las diferentes operaciones y transacciones que realiza. Entre más alto sea su estándar, mayor transparencia y responsabilidad comportará contribuyendo a su crecimiento y a una estabilidad financiera que se interpreta como una mayor confiabilidad para el mercado. Las ventajas de tal situación puede generar van desde un acceso a mejores condiciones en le

mercado, pasando por mayores y mejores posibilidades de inversión al encontrar accionistas e inversionistas (nacionales y extranjeros) más dispuestos a dotarlas de recursos, hasta condiciones de financiación con menores tasas de interés o plazos más cómodos.

De igual forma un buen Gobierno Corporativo implica en la empresa un mayor orden y control, y una profesionalización en el sistema de tomas de decisiones, lo que desemboca en una planificación estratégica consciente de los objetivos y fines que la sociedad prevé, otorgando una respuesta capacitada y eficiente en los procesos que la compañía lleva a cabo y dotándola de una estructura más sólida, productiva y competitiva.

3. ¿Cree usted que los beneficios del gobierno corporativo son aplicables en la pymes?

Los beneficios de Gobierno Corporativo son aplicables a cualquier tipo de empresa, pequeña, mediana, grande, pública o privada. Si bien son más medibles y visible los desarrollos en aquellas empresas que cotizan el mercado público de valores y por ende se ha canalizado más hacia este tipo de sociedades.

Como anteriormente mencione la aplicación de gobierno Corporativo fortalece la estructura empresarial, lo que en el caso de las pymes, dotara de un orden y una gestión efectiva, administrando los principales conflictos de tipo administrativo que estas enfrentan y que no le permiten sobrevivir económicamente, y ayudándoles a crecer y ser más competitivas en el mercado.

4. ¿Desde su punto de vista cuáles son los factores críticos de éxito?

El factor crítico es crear las estructuras al interior de los participantes de la empresa, es decir consolidar la cultura de Gobierno Corporativo principalmente

al interior de la gerencia, junta directiva y los dueños. En el caso de empresas familiares y cerradas este conlleva la necesidad de formalizar los procesos de gestión y ampliar y mejorar las fuentes de financiamiento.

En Latinoamérica los grupos familiares y las estructuras de propiedad cerrada tienen un papel preponderante para el mercado corporativo. En estos casos el conflicto potencial que el gobierno corporativo pretende desarrollar es la separación de control y propiedad, control que no se encuentra en cabeza de los administradores como en economías desarrolladas, sino en cabeza de los accionistas controlantes (incluidos los grupos familiares), quienes son o nombran a los administradores y a través de ella dirigen la compañía. Por consiguiente los accionistas minoritarios, que invirtieron su capital en una compañía, dependen enteramente de la actuación de quienes controlan la propiedad, es decir, de los accionistas controlantes.

El propósito del gobierno corporativo en este sentido no es dismantelar el poder de los accionistas controlantes, sino, en términos macro, generar un clima de confianza para que, primero los accionistas minoritarios estén dispuestos a invertir sus recursos en las compañías por que sienten confianza en que sus derechos no serán atropellados y su propiedad no será expropiada, situación que en empresas familiares corresponde igualmente a delimitar las funciones de la familia al interior de la empresa y definir sus estructuras de gestión y control, y segundo, establecer una estructura eficiente que logre direccionar el actuar empresarial. En caso de fallar en esta tarea resultaría inútil ahondar en las demás prácticas.

5. ¿Desde su punto de vista qué riesgos están asociados con el gobierno corporativo?

El Gobierno Corporativo tiene que enfrentarse a la adaptación cultural y la resistencia al cambio. Por ser un modelo nuevo es posible que las personas no

crean en sus alcances y por tanto no se llegue a tener una aplicación en las empresas.

6. ¿Conoce algún caso de aplicación de gobierno corporativo de éxito en una empresa en Colombia?

Existen bastantes, los mas sonados son aquellos casos en que la Nación tiene presencia, tales como ISA, Isagen, ETB y EPM e igualmente casos como el de Bavaria, sofasa, Almacenes Éxito, entre otros.

En cuanto a pymes es reducido el conocimiento que tengo, escasamente podría nombrarte a Alumina, Papeles del Cauca S.A y Wayuu Flowers.

7. ¿Para usted cuáles son las falencias más importantes de las pymes colombianas?

Las mayorías de las pymes, por no decir su totalidad, son empresas de familia. En este orden de ideal el principal problema que enfrentan son los conflictos familiares que afectan a la sociedad, y que en muchas ocasiones representan una falta de estructuras de administración, una correcta delimitación de la empresa y la familia y la falta de capacidades de las siguientes generaciones, las cuales en muchas ocasiones resultan incapaces para hacerse cargo de la dirección de la empresa, siendo evidente la falta de un sucesor competente que pueda encargarse del negocio.

La presencia de la familia en el control de la empresa representa uno de los grandes desafíos y falencias, dado que en determinadas ocasiones la empresa se convierte en una caja menor de la familia, o en otras resulta difícil tomar decisiones que conlleven la gestión competitiva del negocio debido a la injerencia de las relaciones propias de la familia. Tal injerencia conlleva a que, en ocasiones, los órganos de decisión sean inocuos e ineficaces, y a que la

empresa pierda la dirección corporativa que debe tener, diluyendo la competitividad de la sociedad y llevándola al traste.

Por último, pero no menos importante, se encuentra las posibilidades de financiamiento que poseen este tipo de empresas, dado que su capital solo se alimenta del aporte que puedan dar sus integrantes y la financiación que puedan obtener de los bancos, lo que los hace muy reducidos y con demasiadas dificultades para desarrollarse y crecer.

8. ¿Qué aconsejaría para llevar a cabo una aplicación de gobierno corporativo en una pyme?

Como en toda empresa primero hay que aterrizar todos los conceptos aplicables a la estructura de la empresa, adecuándolas a su forma, contenido y fines, y haciendo mucho hincapié en la historia de la empresa y expectativas de sus integrantes. Si se va aplicar Gobierno Corporativo debe ser totalmente coherente con la compañía y no ser una simple reducción de principios y creación de reglas y procedimientos que se convierten en un Gobierno Corporativo de papel. Es trascendental identificar cual es la estructura de capital, quien maneja y como se maneja la empresa y lograr interiorizar y reformar estas prácticas en los miembros y participantes de la empresa.

Resulta trascendental identificar el papel de la familia en la sociedad y delimitar su posición y poder, logrando sacar el carácter familiar de la empresa sin deteriorar a la familia, para este fin es propicio la realización de *protocolos de familia* donde esta establece las reglas de juego y políticas que regirán las relaciones de la familia con la empresa, regulando esta relación mediante normas de comportamiento para sus miembros y para la empresa.

En segundo aspecto la profesionalización de la gerencia es fundamental, punto que igualmente comporta, para este tipo de empresas, la determinación de reglas resucesión en la dirección empresarial. Es necesario instaurar que

condiciones deben reunir las personas que harán parte de la administración y bajo que condiciones y procesos miembros de la familia serán seleccionadas e ingresaran en ella.

La creación de protocolos de familia y la identificación de procedimientos de sucesión, adicionados a la creación de juntas responsables, canales de información transparentes y buenas relaciones con los diferentes grupos de interés conllevan a una estructura fuerte en las pymes, y en general en cualquier empresa que así lo necesite.

9. ¿Tiene conocimiento sobre los cambios que debe hacer la empresa con la aplicación del gobierno corporativo?

Las áreas que más se ven comprometidas con Gobierno Corporativo son las áreas de dirección, desde la misma Asamblea General o Junta de Socios, pasando por la junta directiva, que posee en sus manos gran parte de las responsabilidades, para abajo (presidente o gerente, dependencias de dirección y mercadeo, y otras). Son estas las directamente encargadas de dirigir, en mayor o menor medida, la empresa y las encargadas de generar y ejecutar las operaciones e información que tiene la empresa.

Estas a su vez constituyen los sistemas de control interno que junto con los sectores de contabilidad y auditoría o revisoría fiscal (en los casos de existir) que son a las que mayor responsabilidad se les endilga.

10. ¿Desde su punto de vista el Gobierno Corporativo es un modelo?

- a. malo
- b. regular
- c. bueno

d. excelente

11. ¿Recomendaría usted la aplicación del gobierno corporativo en una pyme?

Sin duda alguna. Tengo la firme convicción de que si una empresa desea mantenerse y lograr ser competitiva una de las herramientas que debe incorporar es Gobierno Corporativo. No estoy diciendo que sea la piedra filosofal y que arregle todos los problemas de las pymes, pero bien ayuda a afrontarlos y resolverlos de una manera mas práctica y preparada mediante una estructura organizativa fuerte y profesional, y una administración de riesgos más eficiente.

7.2 ANALISIS DE LA LABOR DE CAMPO

Para empezar a desarrollar el análisis de la información recopilada por medio de las entrevistas a los expertos. Es importante que los lectores sepan que actualmente en Colombia no hay un registro por ninguna institución que reúna las experiencias de las Pymes con respecto a la aplicación del Gobierno Corporativo o al menos si estas empresas estaría interesadas en implementar el modelo. Esto debido a que el concepto es un poco reciente a nivel nacional y el tema ha estado centrado en las grandes empresas inscritas en Bolsa quienes están obligadas a tener prácticas de Buen Gobierno; lo cual ha significado que las Pymes estén en un segundo plano en el sentido de que aun no se ha manejado el tema de manera concertada y pública. Sin embargo dado que el Gobierno Corporativo lleva una trayectoria más extensa internacionalmente y hay países en los cuales el desarrollo ha sido importante. La CAF (Corporación Andina de Fomento) quien ha sido una consolidada promotora del Gobierno Corporativo en la región, y dada la conocida importancia que las pequeñas y medianas empresas tienen no solo para el

sistema empresarial colombiano sino para la economía de toda la región de América Latina. Se han tomado importantes iniciativas de abordar el modelo en las Pymes ya que las medidas que se adopten hoy, serán decisivas para el futuro de estas empresas y consecuentemente para la economía de estos países.

Entrando a plantear puntos claves sustraibles del trabajo de campo, empecemos por decir que en consenso el 100% de los expertos recomiendan la aplicación del Gobierno Corporativo en las pequeñas y medianas empresas, por otro lado otro de los puntos en los cuales existe consenso es en que ellos piensan que los beneficios de una buena práctica de Gobierno Corporativo no son excluyentes de las empresas respecto del tamaño.

Es importante resaltar que alguno de los hechos que actualmente preocupa a las instituciones que manejan el tema de Gobierno Corporativo en el país. Primero es el tema de que la práctica se haga de manera voluntaria u obligatoria, y esta inquietud nace por que las grandes empresas y emisoras en bolsa están obligadas a tener código de Buen Gobierno, por lo cual es posible que las prácticas al final del día no sean lo que se espera. Y en el caso de las Pymes encuentran en esta reglamentación una ventaja, en el sentido de que adoptar el Gobierno Corporativo por una iniciativa estrictamente voluntaria, garantizara en gran medida el éxito, pues esto lleva implícito el compromiso que debe tener la empresa para llevar a cabo el proceso de aplicación del Gobierno Corporativo. Bajo este mismo concepto es importante que el modelo no se conciba como un tema de moda y que se quede en letra muerta, sino que en realidad exista aplicabilidad.

A manera personal me parece relevante tener en cuenta lo que significa para una pequeña o mediana empresa el Gobierno Corporativo desde la óptica de los costos. Pues entre las recomendaciones mas sobresalientes esta la de recurrir a un asesor especializado en el tema para que la aplicación cumpla con todos los puntos con los que debe contar, sin embargo hasta el momento no se

puede establecer en términos reales a cuanto asciende el costo de esta asesoría. De otro lado si estamos hablando de una empresa que no cuente con una estructura administrativa eficiente, que no haya una organización en cuestiones financieras pues esto hace que el proceso se incremente estos costos, en el momento de iniciar con el proceso. Sin embargo yo creo que el dinero que se deba destinar a la aplicación del Gobierno Corporativo en una Pyme debe verse como una inversión, dado que si bien como explican la mayoría de los expertos los beneficios no se harán visibles a corto plazo en el largo plazo los resultados serán muy satisfactorios para las empresas que tomen la decisión de adoptarlo.

Por otra parte con la aplicación de Gobierno Corporativo, las empresas deben desarrollar un código que institucionalice la práctica de buen gobierno. Pero además hay que aclarar que existen unos Códigos generales que han sido útiles para la conformación de los códigos particulares, como lo es por ejemplo el Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas publicado por Confecámaras en el 2005, existe también el llamado Código País, en el cual participo la Andi, hay otros Códigos que nacen como propuestas institucionales que no han sido publicados aun, como es el caso de la Superintendencia de Sociedades, por otro lado también se están desarrollando programas dirigidos a las pequeñas y medianas empresas, para que estas empiecen a ver la posibilidad de entrar al mercado de valores como una opción real y tangible. Lo cual quiere decir que despertar en la academia la inquietud por el tema es de gran importancia. Sobre todo en la carrera de Administración de Empresas, ya que en la actualidad el Gobierno Corporativo es un tema que han manejado los abogados, pero que por su contenido debe empezar a interesar a estos profesionales por el aporte que puede significar para ellos y para el tema.

En este punto me gustaría rescatar información sustancial para el fundamento investigativo del trabajo; que fue ilustrada por Elizabeth Prada con respecto a la aplicación de Gobierno Corporativo en Pymes. Entonces encontramos que en

Colombia existen cerca de 18.000 empresas activas, que no están ni liquidadas, ni en ningún proceso liquidatorio. Pero que pueden estar activas o en proceso de reestructuración que se entiende que todavía están activas desde ese punto de vista, existen varios escalones para las empresas cuando se empieza hablar del tema y es: de 18896 compañías que están registradas en la Superintendencia de Sociedades y que se encuentran activas y que además representan 59 sectores empresariales, lo que se ha encontrado que existen varios escalones; el primer escalón son empresas Pymes que empiezan a pensar primero en negocio antes que en empresa, donde la gente hasta ahora esta pensando si el negocio es rentable o no y si va a sobrevivir a futuro, pero no en ser empresa, normalmente es constituida por una persona natural en un régimen de empresa unipersonal. En ese grupo hablar de Gobierno Corporativo no tiene sentido por que es que las personas ni siquiera saben si va a sobrevivir o no a dos o tres años. En ese momento lo que ocurre es que el empresario inyecta capital no se constituye ni siquiera en un local, es un negocio muy informal y si empieza a ser rentable, entonces el empresario empieza a buscar un local y a formalizar su estructura, pero no se tiene visión de empresa. Existe un segundo escalón y es cuando ya se pasa la barrera de pensar como negocio y pasa un periodo de uno o dos años y veo que empieza a ser rentable, donde al menos la inversión parcial o totalmente se esta retornando. Estas sociedades en su mayoría limitadas, en este proceso se pueden implementar algunos lineamientos de Gobierno Corporativo para poder a futuro tener unas estructuras más sólidas. Aquí en este momento de la base de las 18897 empresas se encuentran 3027 están en esta fase, entonces uno podría decir que el 16% de las empresas que están en la superintendencia de sociedades están en la etapa de creación de la empresa, y que el negocio empieza a ser atractivo. De estas 3027 el 74% es de naturaleza limitada. Es te es quizás el escalón mas critico por que son empresas a las que el mercado no les cree, por consiguiente los Bancos no le prestan y los proveedores ni siquiera les prestan a largo plazo por que no saben si el negocio va a sobrevivir, pero tienen algo de nombre y terminan financiándose a ellos mismos, es decir reciben su plata y vuelven y la invierten, nunca retiran las

utilidades sino que las usan para reinvertir, aquí un eventual fondo de capital riesgo podría ayudarlos a salir y pasar al tercer escalón. Cuando se pasa de este escalón donde ya estamos hablando de compañías de un tamaño mediano, en el escalón hay una posición mas tranquila, por que la empresa como negocio crece y ya esta mas consolidada en el mercado y ya tiene una etapa de desarrollo mucho mas clara. En el escalón se encontraron 5517 empresas que están en esta posición, representan el 29% del grupo y adicionalmente el escalón empieza a cambiar un poco por que ya es el 64% de naturaleza limitada, pero además se empieza a incorporar una nueva sociedad un poquito mas estructurada y es la sociedad anónima, ya del grupo hay algunas compañías que empiezan a exportar, a ampliar socios. Las anónimas en este escalón son el 25%. Estas empresas tienen un nivel de crecimiento entre el 10% y el 20%, los bancos les prestan por que ya los conocen, con buenos plazos de créditos, los proveedores les financian facturas a 30 o 60 días. Es decir que la estructura de financiación es cómoda para estas empresas. Sin embargo hace falta establecer cuantas de estas son de estructura familiar, que es uno de los motivos por las cuales estas empresas tienen un índice de mortalidad alta. Además como se esta en una posición cómoda no se entiende la importancia del competidor. Y en el último escalón en etapa de madurez en el cual se encuentra el 10% del grupo y se puede apreciar que el 86% son de sociedades anónimas, acercar a estas empresas al mercado de valores el principal reto que tiene actualmente la Bolsa.

8. ANALISIS DE COYUNTURA

Como bien se ha visto en el planteamiento de la investigación, lo que se quiere es aterrizar el Gobierno Corporativo al nivel de las pequeñas y medianas empresas; además por los efectos que se espera que el tenga en estas organizaciones es importante conocer el comportamiento y la evolución que han tenido las Pymes en Colombia, entre otras cosas por la importancia de estas empresas en el desarrollo y la sostenibilidad de la economía colombiana.

8.1. COMPORTAMIENTO GENERAL DE LA PYME COLOMBIANA

Para poder conectar el tema de Gobierno corporativo con las pymes colombianas y concluir la viabilidad que surja del estudio investigativo; en el capítulo vamos a ver algunas factores relevantes de la situación actual de las pymes y la importancia de ellas en el desarrollo del país.

Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala¹⁰. Es por esto que la pyme tiene gran importancia no solo para el desarrollo de la economía latinoamericana sino específicamente para el de Colombia. Ahora pues, para hablar de la situación económica de la Pyme empecemos por definirla.

Según la legislación colombiana la pequeña y mediana empresa se define de acuerdo al número de empleados y a los activos. El tipo de empresa se encuentra conceptualizado según sus características en la Ley 590 de 2000.

¹⁰ La Realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Astrid Genoveva Rodríguez, FUNDES. 2003

| TAMAÑO/ FACTORES | EMPLEADOS | ACTIVOS (SMLV) | RANGO DE ACTIVOS EN PESOS |
|-----------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| PEQUEÑA | 11 – 5 | 501 – 5001 | 166.332.000 – 1660.332.000 |
| MEDIANA | 51 – 200 | 5001 – 15000 | 1660.332.000 – 4980.000.000 |

Fuente: ley 590 de 2000

En Colombia existen alrededor de 47.750 pymes registradas que generan más del 70% del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios¹¹. En estas bondades encontramos la ratificación de que las Pymes comprenden un eje definitivo para la sociedad colombiana.

En una investigación que realizó Fundes en el 2003, se identificaron los obstáculos mas representativos para el desarrollo de la pyme; a continuación vamos a citar algunos por considerarlos claves para el proyecto; ya que para el desarrollo de esta investigación, se realizaron encuestas directamente a la población objetivo, es decir que esto ofrece información de primera mano que será importante para el desarrollo del estudio actual.

Índices de Gravedad e Importancia de los Obstáculos

| OBSTÁCULO | IMPORTANCIA | TOTAL PRIORIDADES | PRIMERA PRIORIDAD |
|------------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|
| | | | |

¹¹ Ibid pag 20

| | | | |
|------------------------------|-----|----|----|
| Situación económica del país | 100 | 22 | 28 |
| Sistema Tributario | 92 | 18 | 13 |
| Acceso al Financiamiento | 45 | 8 | 20 |
| Acceso al Mercado Interno | 43 | 5 | 11 |
| Acceso al Mercado Externo | 0 | 2 | 3 |

Fuente: Fundes

“Como se puede ver en el cuadro anterior, el acceso al mercado externo es considerado de baja priorización y baja importancia para el desarrollo de la pyme colombiana. Así que los esfuerzos que se realicen para motivar a la pyme a buscar nuevos mercados no son en vano; por el contrario sería una buena forma de contribuir al desarrollo del país. Para dar soporte a esta idea; encontramos el caso del 60% de los empresarios de Bucaramanga (de pequeñas y medianas empresas) quienes han visto disminuidas sus ventas al mercado interno y por consiguiente ha tenido que hacer reducciones en su planta de personal”¹².

Sin embargo hay que aclarar que entrar a competir con los mercados internacionales es un efecto de la aplicación de Gobierno Corporativo y no se debe convertir en la razón por la cual se debe adoptar el modelo. Ya que según los expertos el proceso de aplicación necesita de mucho compromiso, por lo cual la empresa debe tener conocimientos claros de los alcances del Gobierno

¹²Astrid Genoveva Rodríguez. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo, Fundes. 2003. pag 39

Corporativo, y saber que los efectos que se esperan solo se darán después de recorrer un largo camino, y de tener continuidad en el mismo.

Bajo el panorama de los efectos que se logra obtener con la aplicación del Gobierno Corporativo en las Pymes, abordemos otro punto importante que concierne a la forma de financiación de las Pymes. *“La pyme se financia en un 32% por medio de los créditos bancarios y por capital propio en un 24%.”*¹³. Aunque las condiciones para acceder a los créditos son muy difíciles para ellas, por los requisitos que se necesitan para obtener uno; como lo son las garantías, la documentación, los codeudores entre otros, que exigen para hacer efectivo el crédito. Es aquí donde sería importante para la Pyme tener otra posibilidad de financiamiento constituida por los inversionistas, quienes tienen la posición para brindar el capital que la organización necesita para su sostenibilidad y desarrollo.

Para efectos de asociar el comportamiento de la pyme con el Gobierno Corporativo veamos la posición de la CAF en este aspecto: *“En muchas ocasiones los empresarios se quejan de la falta de recursos de financiación y de socios para adelantar los planes de expansión de sus empresas. Lo cierto es que aun en situaciones de alta liquidez en el mercado y en presencia de proyectos e iniciativas aparentemente muy atractivos, muchos empresarios no acceden a recursos frescos. Esto se debe a que la forma en que sus empresas son manejadas y administradas (gobernadas) no genera suficiente confianza a los inversionistas”*¹⁴.

Por otra parte y no menos importante describamos el perfil del empresario de la Pyme colombiana. El cual se reconoce por tener características especiales en su forma de hacer empresa, de manejarla y de desarrollar el negocio. El Gerente y/o dueño de la Pyme es una persona que tiene un excelente conocimiento de su oficio, y sabe como se manejan las cosas en el mercado en el que se desenvuelve; basado en el conocimiento alcanzado por la experiencia

¹³ Astrid Genoveva Rodríguez. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo, Fundes. 2003 pag.41

¹⁴ “Gobierno corporativo: “lo que todoempresario debe saber”. CAF. 2005

y el trabajo, surge la idea de constituir una empresa, quien toma la decisión de crear una empresa, es quien desde el inicio se encargara del manejo administrativo. Sin embargo, en la mayoría de los casos sus habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a través del quehacer de la empresa, es decir a la experiencia adquirida por los años. Esto significa que no adopta ningún patrón científico, y por esto es muy difícil que se de cuenta en que esta fallando. Hay que tener en cuenta que sobre todo los pequeños empresarios piensan en la empresa como el ente que les brinda desde el punto de vista financiero la manera de vivir cómodamente, esta es la razón y la motivación para su creación; sin embargo no se presta interés en el aspecto social, el cual debería ser visible dentro de la naturaleza de toda organización. El último es un factor que esta íntimamente relacionado con los objetivos de un Buen Gobierno.

“Las pymes además poseen un carácter informal, por lo cual, el gerente busca establecer relaciones basadas en confianza, por lo que este tipo de negocios en la mayoría de los casos es de carácter familiar.”¹⁵. Pero al no tener medios para separar las relaciones netamente familiares de las relaciones estrictamente organizacionales, este hecho ocasiona vicios y graves problemas estructurales y administrativos que debilitan y entorpecen las actividades empresariales.

En resumen, puede concluirse que la situación de la PyME en Colombia aunque revela vacíos importantes en áreas claves de la gestión y en el apoyo que el Estado debe brindarle, el sector privado y del sector público, trabajando conjuntamente y comprometidos con el crecimiento económico y social del país, pueden llevar a cabo con éxito estrategias de mejoramiento y desarrollo de la PyME colombiana. En este sentido es clave ver al Gobierno Corporativo como un medio de mucha ayuda para lograr el objetivo por su contenido práctico de gobernabilidad empresarial para sanar sino todas, si la gran mayoría de las deficiencias de las Pequeñas y medianas empresas.

8.2 ENTORNO ECONOMICO

En esta instancia y como ya lo he dicho en otras oportunidades anteriores, dado el sustento que le dan las pequeñas y medianas empresas al sistema empresarial colombiano y al desarrollo económico del país. En el capítulo nos dispondremos a ratificar por que se debe promover y motivar el Gobierno Corporativo en las Pymes para buscar un mejor desarrollo del factor económico y del crecimiento del país.

Entremos pues a examinar como se ha desarrollado el entorno económico de acuerdo a la situación antes del proceso de apertura y de las reformas estructurales, presentando lo que dice al respecto la periodización de Ocampo.

En los años (1977 y 1981) tanto el PIB como las exportaciones crecieron a tasas elevadas (ambas del 5% acumulativo promedio anual). La economía baso su dinamismo en el incremento de la inversión pública, financiada fundamentalmente con endeudamiento externo, al tiempo que se mantenía la expectativa de un entorno externo favorable al sostenimiento de los altos precios del café. Ambos factores (precios del café y deuda externa) presionaron una tendencia revaluacionista. La tasa de cambio se apreció 19% entre 1975 y 1981. Gracias al crédito externo, dirigido fundamentalmente a los sectores eléctrico y minero, se relajo el manejo fiscal y las presiones inflacionarias fueron contrarestadas con la liberalización de importaciones. El incremento de las exportaciones fue muy inferior al de las importaciones, que crecieron 20% entre 1979 y 1982. Esta estrategia económica afecto el funcionamiento de la economía colombiana frente a los acontecimientos adversos de comienzos de la década de los años 80 (crisis de la deuda) que afectaron a la mayor parte de los países de la región.

En 1980 termino la bonanza cafetera y en 1982 se cerraron los flujos internacionales de capital. El programa de ajuste y estabilización que fue

¹⁵ Astrid Genoveva Rodríguez. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo, Fundes.

necesario implementar revirtió la política de liberalización de importaciones, se controló el flujo de divisas hacia el exterior y se estableció un cupo para las importaciones. Al mismo tiempo se impulsaron medidas que buscaban profundizar el apoyo a las exportaciones: el CAT fue reemplazado por el CERT y se aceleró el ritmo de devaluación del peso. Pero la balanza en cuenta corriente continuó deteriorándose, sin que la cuenta de capitales pudiera financiar el desequilibrio.

Axial, a lo largo del primer lustro de la década de los años 80 la economía colombiana experimentó desequilibrios externos y fiscales debido a la inestabilidad de la economía mundial (crisis de la deuda) y a las variaciones del precio del café (lanarello – monroy, 1999). El fuerte deterioro de la cuenta corriente fue agravada por la caída del precio del café y la reevaluación del tipo de cambio, financiando en gran parte con reservas internacionales. (Ocampo et al, 2004).

A partir de 1984 se profundizó el ajuste fiscal, comercial y cambiario. La inversión pública disminuyó, en particular en el sector eléctrico, y fue necesaria una nueva reforma tributaria; los salarios del sector público central crecieron por debajo de la inflación, se promovió una mayor devaluación, se incrementaron los aranceles se establecieron mayores controles a las importaciones.

Entre 1982 y 1986, la economía creció a una tasa acumulativa del 3,4% anual y las exportaciones, al 13%. Las medidas adoptadas llevaron, finalmente, a que en 1985, por primera vez en cinco años, la balanza de cuenta corriente fuese superavitaria. La balanza comercial, por su parte, registró un saldo positivo en 1986. Colombia se recuperó con mayor rapidez que sus vecinos de la crisis de la deuda; de hecho fue el único de los grandes deudores de la región que no renegoció su deuda externa.

Entre 1987 y 1991, el PIB creció a una tasa promedio anual del 3,5%. La política económica se concentró en la estabilización de las variables macro y la normalización de las relaciones con la comunidad financiera internacional, (Garay, 1998). El proceso gradual de implementación de esquemas de promoción de exportaciones, permitieron un buen desempeño exportador de los productos considerados no tradicionales que pasaron de US \$ 1.300 millones en 1986 a US\$ 3.500 millones en 1991, (Ocampo et al,2004). Igualmente, a partir de 1986, el país se convirtió en exportador neto de petróleo y los precios internacionales se recuperaron. Las exportaciones crecieron fuertemente y lideraron el crecimiento del producto. Las importaciones mantuvieron una dinámica discreta y la balanza comercial se mantuvo superavitaria.

Llegando a los años más recientes, David Guillermo Puyana por su parte afirma que “la economía colombiana ha mostrado en los últimos años claros signos de estancamiento o de un mínimo crecimiento - en varios años inferior a la tasa de crecimiento poblacional- lo que no le ha permitido al país lograr mejoras importantes en el nivel y calidad de vida de sus habitantes, como lo demuestra la caída del ingreso per cápita de los colombianos(US\$ 2087 en 1999 a US\$ 1.898 en 2002), un elevado porcentaje (cerca del 50%) de su población económicamente activa desempleada o subempleada y un valor de sus exportaciones de solo US\$ 280 per cápita contra el promedio mundial de US\$ 600 o de Chile de US\$ 1.133 por habitante, cifras que muestran la urgente necesidad de encontrar y diseñar estrategias innovadoras que permitan un aumento sustancial de la producción industrial y de servicios de los diferentes sectores empresariales dirigiéndola a atender la creciente demanda de los diferentes mercados mundiales ante la debilidad de la demanda interna”¹⁶.

El Dr. David prosigue diciendo; “lo anterior y para resolver el problema del bajo crecimiento de la economía ha generado en el mundo entero y en Colombia en particular, un gran interés por las micro, pequeñas y medianas empresas

¹⁶ La pyme y su situación en Colombia. Departamento de investigaciones de la Escuela de Negocios

(MiPyMEs) por su gran potencial como generadoras de empleo, promotoras de avances en el entorno local y su flexibilidad para convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa”¹⁷.

Es importante que la situación descrita anteriormente cree la necesidad de fortalecer la balanza comercial del país (hoy en déficit) y plantea la obligación a todos los colombianos y en particular a la academia, de contribuir en la búsqueda y construcción de modelos que habiliten a este importante sector empresarial para convertirse en el verdadero motor de la economía, tal como lo significa en muchos otros países que han sabido atender y apoyar a la pequeña y mediana empresa.

Uno de los grandes problemas que se pueden establecer en Colombia con respecto a las Pymes, es que el *“70% de las empresas colombianas están constituidas por Sociedades de Familia, en donde todos los procesos corporativos están limitados y salpicados por la cultura patriarcal y la subordinación familiar. De tal forma, que las empresas no cuentan con procesos de gestión que aseguren perdurabilidad y eficiencia”*¹⁸.

Es por eso que hoy en día existe una preocupación por las instituciones privadas y públicas por que las nuevas Pymes por medio de la aplicación de un código de Buen Gobierno se constituyan como empresas sólidas y crezcan progresivamente, teniendo siempre presente el cumplimiento de los principios de Buen Gobierno. Para garantizar su estabilidad y permanencia en el mercado, acompañado de otros efectos beneficiosos para su crecimiento como lo son el despertar el interés de los inversionistas y poder competir en el actual mundo globalizado. Por otra parte es crucial permear las creencias de los pequeños y medianos empresarios que existen actualmente en el mercado y que se han mantenido por un tiempo considerable para motivarlos a sanear las organizaciones adoptando el código de Buen Gobierno Corporativo.

¹⁷ ibid

¹⁸ Libro blanco. Confecámaras, 2003 pag 32

“Quizás el problema más crítico que hay en el país y en general en toda Latinoamericana es la perdurabilidad de las empresas, las empresas se mueren muy rápido, una empresa que quiera perdurar es una empresa que debe adoptar un Buen Gobierno”¹⁹.

Para terminar es clave ver las cifras que revelan la importancia de las pymes en nuestro país, “las pymes dinamizan el 80% de la economía nacional; las mipymes condensan el 57% de los trabajadores del sector industrial del país, el 93% de los trabajadores independientes y 63% del empleo urbano; generan el 70% del empleo nacional; contribuye con cerca del 50% del PIB total del país. De acuerdo con la información contenida en el registro mercantil custodiado por las Cámaras de Comercio, durante el año 2004 se registraron y renovaron un total de 57.290 Pymes, que representan el 7.45% del universo empresarial del país. Las pymes representan cerca del 60% de las empresas proponentes del país. En el año 2004 exportaron US \$900 millones de dólares, duplicando su participación en las exportaciones comparadas con las que realizaron en 1998; esto represento el 6% del total de exportaciones del país”²⁰.

8.3 LA PYME EN LA INTERNACIONALIZACION DE LOS MERCADOS

Desde la apertura económica hasta hoy, las vivencias de acuerdos comerciales entre países, la consolidación de bloques económicos, la voluntad de las economías líderes de ayudar a los países en vía de desarrollo como el nuestro han ido creciendo cada vez más. Esto quiere decir que en términos arancelarios por consecuencia de los diferentes acuerdos Colombia tiene la posibilidad de exportar sus productos a los mercados internacionales. Sin embargo esto no se refleja como se querría en la balanza comercial.

¹⁹ Conversación con David Barbosa

²⁰ Guía para la gestión ética en Pymes. Probidad pag. 14

La información sobre los acuerdos comerciales del país y de los diferentes sistemas de preferencias arancelarios fueron tomados de Agro cadenas, por que maneja el tema de manera concreta y veraz.

Colombia pertenece a las siguientes asociaciones o bloques comerciales.

- Organización Mundial del Comercio, OMC
- Tratado de Libre Comercio TLC
- Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI
- Comunidad Andina de Naciones, CAN
- Acuerdo CAN - Mercosur
- Tratado G3
- Asociación de Estados del Caribe, AEC

Actualmente participa en el proceso de creación del **Área de Libre Comercio de las Américas - ALCA**

De igual manera, cuenta con las preferencias comerciales concedidas por:

- **SPG Andino**, Unión Europea
- **ATPA**, Estados Unidos
- **SSGP**. Sistema Generalizado de Preferencias
- **Asia - Pacífico**
- **Canadá**

Adicionalmente, Colombia ha firmado acuerdos bilaterales con otros países como: Israel, Federación Rusa, India, China, Corea del Sur, Malasia, Indonesia, Hungría, República Checa, Polonia, Rumania, Argelia, Kenya, Egipto, Marruecos y Costa de Marfil.

Para poder visualizar a profundidad lo que significa para Colombia tener los diferentes acuerdos comerciales que se han normado con antelación, veamos

una pequeña reseña de los acuerdos para dar una idea más amplia de lo que significa en la actualidad hacer parte de un mundo revolucionado por la internacionalización de los mercados.

Para empezar, la Organización Mundial del Comercio es el único organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Su principal propósito es asegurar que las corrientes comerciales circulen con la máxima facilidad, previsibilidad y libertad posible.

En la OMC las decisiones suelen adoptarse por consenso entre todos los países Miembros para después ser ratificadas por los respectivos parlamentos. Las fricciones comerciales se canalizan a través del mecanismo de solución de diferencias de la OMC, centrado en la interpretación de los acuerdos y compromisos, que tiene por objeto garantizar que las políticas comerciales de los distintos países se ajusten a éstos.

Por otra parte, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). El tratado permite la conformación de acuerdos regionales y Acuerdos de Alcance Parcial, AAP.

Dentro del marco de la ALADI Colombia tiene firmados acuerdos de alcance parcial con los siguientes países: Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Cuba.

En cuanto al Acuerdo de Complementación Económica con Chile. Suscrito en 1993, define una Zona de Libre Comercio, mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias, de manera que en el 2012 se llegue a arancel cero. Colombia gozará de sus beneficios para el 93% de su universo arancelario a partir de 1999.

La Comunidad Andina de Naciones, CAN. Es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia,

Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI).

Ubicados en América del Sur, los cinco países andinos agrupan a 120 millones de habitantes en una superficie de 4.710.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Bruto Interno ascendía en el 2002 a 260 mil millones de dólares.

El Acuerdo CAN - MERCOSUR. El Acuerdo de Complementación Económica celebrado entre la Comunidad Andina y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR. Decreto 141 del 26 de enero de 2005: Por el cual se pone en vigencia el Acuerdo de Complementación Económica No. 59, suscrito entre Colombia, Ecuador y Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina - CAN y Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, países del MERCOSUR.

También encontramos el Tratado G3, integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995.

Asociación de Estados del Caribe (AEC). Convenio suscrito en julio de 1994 en Cartagena de Indias, esta conformada por 36 estados, de los cuales 25 son estados miembros y 11 son miembros asociados.

Colombia, Panamá, Cuba, República Dominicana y por los miembros asociados de Anguilla, Bermudas, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, República Francesa a título de: Guadalupe, Guayana y Martinica, y el Reino de los Países Bajos a título de: Aruba y Antillas Holandesas.

Sistema de Preferencias Generalizadas Andinas - SPG - . Por medio de el programa la Unión Europea otorga a los países Andinos preferencias arancelarias a la casi totalidad de sus exportaciones, libre de impuestos de importación y de cuotas. El es el más amplio de los regímenes unilaterales concedidos a Colombia.

Sistema Generalizado de Preferencias - SSGP - . Opera en el marco de la OMC, los países desarrollados como Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelandia, Suiza y los países de la Unión Europea, otorgan unilateralmente tratamiento especial a las exportaciones de los países en desarrollo.

Con todos estos tratados y acuerdos que tiene Colombia con otros países es indispensable que se empiecen a crear medios para que las empresas colombianas se fortalezcan y se vuelvan mas competitivas para aprovechar las oportunidades que le ofrecen otros mercados. Y bien siendo las pequeñas y medianas empresas el eje central del Sistema Empresarial Colombiano, ya es tiempo de que empiecen a tener un Buen Gobierno, no solo para alcanzar los efectos que se esperan con la aplicación del Gobierno Corporativo sino por que gobernarse bien es asegurarse el éxito hoy y hacia el futuro.

En este punto me gustaría que consideráramos la siguiente reflexión; de que nos sirve como país hacer parte de los diferentes acuerdos comerciales, sino somos lo suficientemente competitivos para enfrentarnos a las exigencias que vienen implícitas con ellos. Necesitamos crear empresas fuertes y hacer que las sociedades de hoy puedan sobrepasar las actuales dificultades administrativas que opacan su crecimiento y efectividad. En cada uno de los tratados el país encuentra oportunidades que solo podrán aprovechar aquellas organizaciones que estén listas a crecer y abrirse a un mercado libre.

Ahora bien, de otro lado veamos cual es el enfoque del Gobierno Corporativo para apoyar a las empresas en el proceso de apertura a otros mercados. Para esto citaremos al Dr. Andres Bernal Castiblanco Ex director del Programa de Gobierno Corporativo en Confecámaras, por medio de su artículo el Gobierno Corporativo: requisito para crecer.

“En Colombia durante las últimas dos décadas las Pymes han adquirido una gran importancia. Las Pymes son hoy un sector representativo de la economía colombiana, generan el mayor número de empleos en el sector empresarial,

aportan a la productividad y diversifican las industrias y servicios sobre los cuales se edifica la economía en Colombia. Es por ello que todas las medidas que se implementen para mejorar su desempeño, aumentar su competitividad y potenciar su desarrollo son tan deseables como necesarias. En la actualidad, las fuerzas de la globalización están afectando de forma directa todos los actores de la economía. Los cambios que se están presentando en la sociedad del conocimiento obligan a mantener una constante actualización para poder competir en el mercado mundial. Sin duda que las pymes son un actor fundamental en el proceso, por lo que son ellas quienes deben liderar el proceso. Existen muchas formas de aumentar la competitividad que sirven para cualquier empresa del mundo, así como también hay otras que dependen del tipo de actividad en la que se desenvuelve la empresa y de factores sociales y culturales del país en el que opera. Dentro de las herramientas que son útiles para cualquier pyme, se destacan dos: el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social. Dentro del conjunto empresarial de pymes que existe en Colombia, es urgente incorporar practicas de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social, pues son ellas las principales empleadores del país y las que mayor grado de informalidad poseen en la conformación de cuerpos directivos, manejo de conflictos de interés, respeto a la ley y relaciones con los grupos de interés.

Es aceptado que la confianza es un actor transversal en una economía de mercado y el concepto de Gobierno Corporativo es un mecanismo de objetivización de confianza en el manejo empresarial moderno. El concepto de gobierno corporativo no es solo para los emisores de valores y así lo entienden todas las organización es que desarrollan el concepto en economías emergentes.

Es preciso cambiar la dinámica empresarial colombiana para generar un clima armónico con las prácticas gerenciales aceptadas por la comunidad internacional que atraiga la inversión extranjera, incremente la competitividad y mejore el acceso a mercados internacionales de nuestros productos y

servicios. El concepto de gobierno corporativo debe tener en cuenta el proceso de toma de decisiones y los incentivos derivados de la relación con la compañía. Dos grandes problemas por la estructura y dinámica de las pymes, en la medida que las decisiones empresariales atienden un único criterio, el del accionista mayoritario. Y los incentivos económicos para los administradores sociales obedecen a la premisa anterior, el accionista mayoritario impone su voluntad.

El aumento de la competitividad del país pasa necesariamente por la incorporación de prácticas de Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas nacionales. Un conjunto de políticas que busque el cumplimiento de la ley, la mejora de las políticas laborales, una adecuada y eficiente estructura de gobierno y una buena relación con los grupos de interés, entre otras áreas, son estrategias que redundan el aumento de la competitividad general de las empresas. Apostarles a ellas con trabajos claros y definidos es asegurar el crecimiento del país”²¹.

El tema de la globalización y la apertura de los mercados al igual que los procesos de integración económica, han sido los grandes temas que se han puesto sobre la mesa a finales del siglo XX y en el XXI.

“Como es ya reconocido universalmente, la globalización de los mercados es un fenómeno corriente en la actual economía y es así como desde hace ya varios años venimos asistiendo a una desaparición paulatina de las barreras comerciales, a la vez que se van creando nuevos bloques económicos que en otros tiempos hubieran sido impensables. Esto confirma que los nacionalismos económicos no son eternos y que el cosmopolitismo ya no es monopolio de algunas empresas particulares, sino la característica de cualquier mercado en cualquier parte del mundo y lo que es más importante es la obligación de una empresa, cualquiera sea su tamaño: **el internacionalizarse**”²².

²¹ Andres Bernal. Gobierno Corporativo: requisito para crecer. Latinpyme marzo 2006.

²² Revista CIVILIZAR No. 4 de Junio de 2003 "El Recurso Humano y la Globalización" del docente-investigador Ignacio Aguilar Zuluaga del Departamento de Investigaciones de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales.

Bajo el mismo contexto de la globalización y la integración económica, debemos tener en cuenta que Colombia ha sido uno de los países que más le ha apostado al tipo de corrientes. Es por esto que se ha tenido gran interés en el desarrollo de las propuestas que al respecto hay con respecto a la región y a la integración económica del continente americano “La realidad cercana del ALCA y el Tratado de Libre Comercio entre la CAN y los Estados Unidos de América impone a las empresas una serie de condiciones para poder participar activamente en los nuevos mercados, como por ejemplo, las certificaciones de calidad, medio ambiente, y seguridad industrial, así como el cumplimiento de los acuerdos laborales de la Organización Internacional del Trabajo, que no son barreras arancelarias, sino la materialización de acuerdos sobre los mínimos aceptables por la sociedad en los países desarrollados, y que también comienzan a considerarse exigibles en nuestra sociedad”²³.

En este orden de ideas se hace necesario resaltar que; “Los procesos de Globalización como el ALCA, los compromisos adquiridos con la OMC en materia contable y las políticas para-arancelarias, son los principales móviles de esta iniciativa, pues a pesar de la poca profundidad del mercado de capitales, Corporate Governance se ha convertido en un requisito para el acceso a mercados”²⁴.

Para finalizar desde lo planteado por Confecámaras en esta perspectiva se dice que: “Bajo la concepción de Gobierno Corporativo se dispone del Código Marco de Buen Gobierno llamado a constituirse en la principal muestra incuestionable del compromiso adquirido por el sector privado para impulsar el desarrollo económico de los países en vía de desarrollo, mediante el restablecimiento de la confianza en las empresas que financian sus actividades a través del mercado público de valores, buscando el manejo de sus operaciones y la administración de las sociedades, especialmente de aquellas que cotizan en bolsa, para proteger los derechos de inversionistas y otros

²³ Guía para la gestión ética en PYMES. probidad, Cofecamaras. 2005

grupos de interés, promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones”²⁵.

²⁴ Libro blanco. Confecámaras, 2003. Pag.38

²⁵ Cano Morales , A.M. y otros: "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004.

9. COMO EL GOBIERNO CORPORATIVO SE CONVIERTE EN UNA FORTALEZA PARA LAS PYMES

Consciente de la importancia de incrementar la competitividad de las empresas de la región a través de un buen gobierno corporativo, la CAF ha venido trabajando desde hace varios años en la difusión e implantación de buenas prácticas en la comunidad empresarial. En el esfuerzo se ha acopiado un volumen de evidencia que demuestra cómo dichas prácticas contribuyen a mejorar la competitividad a través de la reducción de los conflictos entre socios o accionistas, lo cual genera mayor confianza entre clientes, inversionistas y acreedores, y permite atraer capital y tecnología.

Uno de los mitos más comunes es suponer que la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo se restringe a las empresas grandes, en especial a aquellas que cotizan en bolsa. En realidad, cualquier empresa independientemente de su tamaño y de su estructura de propiedades susceptible de alguna forma de apropiación indebida de su riqueza por parte de administradores o de algunos de sus socios, de tal modo que estas prácticas son aplicables a todo tipo de empresa.²⁶

Creo que a partir de lo que plantea la CAF sobre la pertinencia de la aplicación de Gobierno Corporativo en todas las empresas; teniendo en cuenta cuales son los puntos críticos que el modelo ataca y mejora considerablemente. Pero la falta de puesta en marcha del Gobierno Corporativo en las empresas que no son emisoras de bolsa o empresas grandes; tiene desde mi punto de vista personal dos razones. Primero legalmente solo las empresas enlistadas en Bolsa están obligadas a tener Códigos de Buen Gobierno Corporativo; es decir que independientemente del sentido que tiene Gobierno Corporativo y de todo lo que le aporta a una compañía, su aplicación nace de una condición interna para acceder al mercado; y tengo que decir que la obligatoriedad le quita fuerza

²⁶ www.caf.com, 2 de octubre de 2006: 4:13 pm

al Gobierno Corporativo ya que las empresas lo aplican solo por que deben cumplir con la ley. Y en segunda instancia la falta de conocimiento de los empresarios de las sociedades cerradas sobre el tema. Sobre los beneficios y los efectos positivos que surgen de Aplicar eficazmente el Gobierno Corporativo.

9.1 COMO APLICAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYMES

Para describir un plan para la aplicación del Gobierno Corporativo en las pymes es importante destacar que esta práctica será de mucha ayuda para aquellas empresas o sociedades que estén dispuestas e interesadas en aumentar su nivel de competitividad y entrar en nuevos mercados. Sin embargo hay que resaltar que las pequeñas y medianas empresas deben buscar razones y motivaciones para aplicar un Código de Buen Gobierno Corporativo en la necesidades inherentes a que tiene Si bien al hablar de Pymes podríamos decir que el trabajo para la aplicación del modelo requerirá a primera vista de tiempo, reorganización de la empresa y toma de decisiones estrictas; pero saludables para ellas mismas por los beneficios que más adelante iremos viendo que trae consigo el modelo. En adelante vamos a tratar de descubrir que tan viable puede ser el Buen Gobierno desde el punto de vista de su aplicación. Por ahora veamos la siguiente argumentación “Las practicas de buen gobierno ayudan a las compañías a atraer inversión, crecer, formar alianzas comerciales internacionales estratégicas y competir exitosamente en la economía global. En otras palabras, el bienestar económico de una compañía o de un país depende, en gran escala, en si las compañías adhieren a buenas prácticas de gobierno o no”²⁷.

Un apropiado punto de referencia sobre el concepto está contenido en los “Principios de Gobierno Corporativo” de la OECD, a saber: Gobierno Corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún

²⁷ Libro Blanco. Confecámaras. Artículo de Paola Gutierrez

vínculo o interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a sus operaciones y a su desempeño en general²⁸.

Para entrar en materia, es decir hablar sobre como aplicar el gobierno corporativo en la Pyme colombiana, empecemos por identificar los principios del modelo Gobierno Corporativo que se convierten en la guía de implementación, dada su contribución teórica basada en el desarrollo experimental. La OCDE es clara en expresar su punto de vista sobre el tema diciendo; que no existe un modelo único de buen gobierno. Por esto los principios no son vinculantes y son de naturaleza evolutiva ya que deben revisarse cuando se presenten cambios importantes en el contexto.

Los principios se desarrollaron con base en las experiencias comunes de buen gobierno identificadas en los países miembros de la OCDE y fueron agrupados en cinco categorías:

1. Los derechos de los accionistas;
2. El tratamiento Equitativo;
3. La función de los grupos de Interés;
4. Comunicación y transparencia;
5. las responsabilidades del consejo²⁹.

Es bueno agregar que los principios no son excluyentes según el tipo o tamaño de la empresa. Es decir que son aplicables tanto a las grandes empresas como a las medianas y pequeñas.

El tema de Gobierno Corporativo en el mundo se ha venido tratando desde los años ochentas, y en la actualidad el concepto viene tomando fuerza y se ha

²⁸ Cano Morales , A.M. y otros: "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004.

²⁹ Libro blanco. Principios de Gobierno Corporativo por la OCDE

ido ratificando cada vez más la importancia sobre todo en empresas que se interesan por interactuar con los diferentes mercados; el buen gobierno es un buen referente para la empresa internacionalmente. “Hoy por hoy, los principios del buen gobierno son decisivos para la viabilidad, competitividad y supervivencia de las compañías, sin importar su tamaño, naturaleza, o la estructura de propiedad accionaria”³⁰.

Para las Pymes colombianas sería importante empezar a buscar nuevos mercados que vayan más allá del mercado interno; pues en algunas industrias como el caso del calzado se puede llegar al punto de la saturación, donde las empresas sino exportan deben disminuir su productividad, lo cual es contraproducente para el desarrollo propio y consecuentemente a la contribución del desarrollo de la economía del país.

Además las pymes colombianas en los últimos años se han venido fortaleciendo y sus productos son de calidad; por lo cual tomar la decisión de competir con otros mercados, es un proceso que aseguraría su crecimiento y proyección. Sin embargo es aquí donde entran a jugar algunos factores externos como lo son la necesidad de financiamiento apoyado en instituciones financieras, para invertir en ampliar la capacidad de producción de la empresa. Mas adelante veremos como el gobierno corporativo contribuye a la empresa a interactuar con lo grupos de interés para el beneficio mutuo.

Como administradora debo decir que como en todo proceso de implementación de un nuevo modelo a una empresa objetivo; es importante que el asesor o consultor realice un diagnostico completo de su objeto. Para el caso específico de aplicación de Gobierno Corporativo se debe analizar a profundidad los que serian temas críticos de estudio. Como por ejemplo: la junta directiva, su conformación y funcionalidad dentro de la empresa; la contabilidad, ya que de

³⁰ Libro blanco. Confecámaras, artículo de Paola Gutierrez, 2003

ella se desprende la efectividad de la rendición de cuentas y la transparencia; el trato equitativo, el buen gobierno dispone que los socios sin diferencia alguna tengan conocimiento del comportamiento de la empresa y que puedan comunicar sus opiniones; y la responsabilidad frente a los grupos de interés, es claro que el éxito empresarial en gran medida depende de la interacción que hay entre la empresa y sus grupos de interés.

Vamos a tomar cada uno de estos temas por separado y explicaremos los componentes y la función dentro del Buen Gobierno.

El Gobierno Corporativo en la empresa, empieza hacer cambios desde la Junta Directiva, por lo cual hay que identificar si existe el organismo en la empresa, quienes la conforman y cuales son sus funciones. El Buen Gobierno estipula: La junta directiva debe estar conformada por un numero de miembros impar no inferior a tres (3) y no mayor a nueve (9). Es importante tener en cuenta para la conformación de la junta directiva que esta debe contar con la presencia de un miembro externo y/o independiente³¹. Con el fin de garantizar que el poder no se ejerza por medio de los accionistas mayoritarios y para que la empresa se oxigene con un punto de vista independiente e imparcial.

Entre los muchos requisitos de una junta directiva fuerte cabe destacar la independencia de opinión y actuación de sus miembros, así como su comportamiento en función de unos intereses alineados con los de la compañía. En el marco, la Junta Directiva deberá estar integrada por directos experimentados, con una adecuada, variada y extensa formación, además de unos principios sólidos que rijan sus decisiones sobre la base de la ética, la integridad y la conciencia social³².

³¹ La connotación de miembros externos y/o independientes. Código marco de buen gobierno para pequeñas y medianas empresas. Pag. 14

³² Codigos, tecnicas, herramientas.como fortalecer su empresa y hacerla mas competitivam pag.21

La junta directiva es parte fundamental del tratamiento equitativo, ya que algunos de los derechos que tienen los asociados según el Código Marco de buen gobierno, son: Ser convocados, participar y votar en las reuniones del Máximo Órgano Social. Participar en los dividendos y beneficios de la sociedad. Participar en la designación y remoción de los administradores y evaluar su gestión. Tener acceso a la información de la sociedad en tiempo oportuno y de forma integral. Celebrar acuerdos entre sí, para ejercer sus derechos. Proponer asuntos para su debate en la junta directiva. Recibir remuneración cuando presten sus servicios a la sociedad como empleados o ejecutivos, y conocer el plan de gestión integral de la sociedad³³ entre otros. Y es en el máximo órgano social donde se deja entrever el cumplimiento de sus derechos. Sin embargo no hay que dejar de lado que así como los asociados tienen derechos y están protegidos por la legislación; también deben cumplir con obligaciones que tienen que ver con la participación activa dentro de una sociedad; que al igual que los anteriores se estipulan por medio de los estatutos de cada compañía. “El aspecto es especialmente importante en economías emergentes donde las grandes concentraciones de capital en manos de pocos socios han creado un terreno de vulnerabilidad para los accionistas minoritarios”³⁴.

El estudio de Davis Global Asesores sobre gobierno corporativo clasificó a las compañías según la estructura y según la independencia y funciones de los miembros de sus juntas directivas. Los hallazgos revelaron que muchas firmas Colombianas tienen un número considerable de miembros independientes de la junta; esto es, miembros que no son empleados de la compañía. No obstante, un gran porcentaje de los miembros de junta está relacionado con los accionistas mayoritarios. Esto se debe a que el patrimonio está tan concentrado y a que los accionistas mayoritarios son tan poderosos. En muchos casos, los accionistas mayoritarios son el mismo grupo de personajes, de una compañía a la otra. Estos accionistas mayoritarios favorecen y apoyan

³³ Código marco de buen gobierno para pequeñas y medianas empresas. C0onfecamaras. 2005

³⁴ Codigos,tecnicas,herramientas. Pag 23

el tener familiares o amigos, o ambos, como miembros de la junta, por razones obvias. Como resultado, en el subíndice que mide el número de empleados que son miembros de la junta, Colombia clasificó como el segundo, con un puntaje de 8.5. Esto es más alto que las compañías Francesas, Alemanas, Japonesas, e Inglesas. Sin embargo, cuando se agregan los resultados para los directores (y dada la estrecha relación entre los miembros de la junta y los accionistas mayoritarios), las compañías Colombianas clasificaron en el último lugar con un puntaje de 1, de acuerdo con el grado de independencia de los miembros de la junta³⁵.

Es importante recalcar la función del administrador o ejecutivo principal de la sociedad el cual deberá cumplir sus funciones teniendo en cuenta en primera instancia el código de ética de los administradores de empresa, si fuere este el caso. Sin embargo en una sociedad que aplique el buen gobierno; el administrador en el cumplimiento de su función debe: “Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social, velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias, velar por que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal, guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad, abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada, dar un trato equitativo a todos los asociados y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos, abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los exista conflictos de intereses, salvo autorización expresa del órgano máximo de la sociedad y suministrar toda la información al órgano correspondiente para la toma de decisiones respecto al punto, cumplir y hacer cumplir las normas de gobierno corporativo adoptadas por el máximo órgano social y mantener informados a los inversionistas en la forma y tiempo que establezca el Código de Buen Gobierno Corporativo”³⁶.

³⁵ Libro blanco, Confecámaras. 2003 pag 45

La participación de la junta directiva y de los administradores en sociedades que tienen buen gobierno es muy exigente, ya que en ellos recae la responsabilidad del éxito empresarial, pues son los encargados de tomar decisiones y hacer los cambios que crean necesarios; ejercer el control de las actividades vitales para mantener el proceso del Buen Gobierno, que debe ser continuo y progresivo. Además deben responder frente a los grupos de interés sobre el desempeño de la sociedad.

A este punto nos encaminaremos en el tema de la transparencia y la comunicación. Donde hay que hablar de la información tanto financiera como no financiera; el ingrediente se convierte en un factor fundamental de éxito; pues sin importar la naturaleza de la empresa, este siempre ha sido un componente decisivo. Quien tiene información, tiene poder. De tener una información correcta y eficaz depende en gran medida tomar decisiones eficientes e importantes para el desarrollo de la sociedad. Otra de las razones por la cual la información es fundamental en el Gobierno Corporativo es por la estrecha relación con los grupos de interés. Es decir, este es un medio para que los grupos de interés conozcan la situación de la empresa, pero además evalúen la confiabilidad de la misma; tanto los inversionistas como los proveedores y demás grupos de interés (stakeholders). En definitiva para una sociedad es indispensable manejar información real y correcta de su gestión y darla a conocer eficientemente.

Sin embargo la revelación de información es uno de los vértices del Gobierno Corporativo que mas despierta temor en las empresas; esto debido a que las empresas se sienten vulnerables ante la sociedad al tener información valiosa a los ojos de todos. Podríamos decir que la comunicación de información, no es bien entendida; los empresarios emisores que hoy están obligados a tener practicas de Buen Gobierno Corporativo, en algunos casos no han logrado evidenciar las bondades de trabajar transparentemente respecto al tema de la información por las dudas que se tejen a su alrededor. Entonces veamos como

³⁶ Marco código de buen gobierno para pequeñas y medianas pág. 13 y 14

este puede ser un factor decisivo para lograr que las empresas sean confiables en la sociedad.

Si algún objetivo puede simbolizar con mayor consenso la eficacia de un buen gobierno corporativo es el de generar “**confianza**” entre los accionistas de la empresa y demás grupos de interés de la misma (acreedores, proveedores, clientes, empleados, entidades reguladoras, auditores externos, agencias de calificación, etc.). Esta dinámica es lo que se conoce como el círculo de la confianza- competitividad³⁷.

Círculo de la Confianza - Competitividad



Fuente. Confecámaras

Con el círculo de confianza - competitividad queda demostrada la importancia de la información en el contexto del Buen Gobierno.

³⁷ Codigos, tecnicas y herramientas. Como fortalecer su empresa y hacerla mas competitiva. Pag. 23

Siguiendo con los principios de la OCDE, abordaremos el tema de los grupos de interés. Para entender cual es la virtud de estos en el Gobierno Corporativo, veamos a la empresa, sociedad o país; desde la óptica o contexto sistemático. En este sentido podemos decir que la empresa, sociedad o país es un sistema o un todo, el cual esta conformado por subsistemas y a su vez rodeado por supersistemas. Para que la empresa funcione correctamente los departamentos (o subsistemas) deben ser eficientes, eficaces y trabajar conjuntamente; donde es necesario compartir información y complementarse entre si. Para esto los directivos de la empresa deben tomar medidas que garanticen que los grupos que están dentro de los subsistemas trabajen de manera adecuada en pro de los intereses comunes de la empresa. Estos grupos de interés son los asociados y los empleados.

Hacia afuera se encuentran los demás grupos de interés (o supersistemas); y no por eso los menos importantes. Ellos son los acreedores, los proveedores, los competidores y los clientes. Estos últimos a quienes se orientan políticas para satisfacer las necesidades; en otras palabras son el foco para desarrollar la gestión empresarial.

Como primera medida la pyme debe identificar a cada grupo teniendo en cuenta su ubicación geográfica para el caso de sus proveedores y competidores; para estos últimos también debe pensar en la actividad que estos realizan si son directos o indirectos, pero sobre todo es claro que la pyme debe entender como competidores a aquellas empresas que guarde similitudes con ella, en tamaño, naturaleza y ubicación. En cuanto a los acreedores es fundamental tener una comunicación continua y crear acuerdos que traigan consigo beneficios mutuos. Por ultimo la pyme debe conocer a sus clientes, se necesita tener información de cómo es el comportamiento de compra, se debe medir la fidelidad del mismo; y por sobre todo es importante saber cuales son sus necesidades para poder satisfacerlo completamente, ya que como se ha

expresado anteriormente este es el centro y la finalidad de una gestión social empresarial.

La función de los grupos de interés social (Stakeholders) en el gobierno de las sociedades, debido a que el gobierno corporativo centra su atención principalmente, en los accionistas; y una vez que los ha analizado y ha emitido su visto bueno, centra su atención en los acreedores, debido a que estos junto a los accionistas son proveedores de recursos financieros para las organizaciones, unos como financiadores internos (Accionistas) y los otros como financiadores externos (Acreedores). Lo que hace que este tipo de stakeholders tenga un interés común en el desempeño operacional y financiero de la organización y la influencia directa que sobre el desempeño ejerce el proceso de gobierno corporativo³⁸.

La sociedad debe mantener buenas relaciones con cada uno de los grupos de interés, y para crear el vínculo es indispensable crear la confiabilidad que se necesita para relacionarse entre sí.

Para finalizar hay que recalcar que el Buen Gobierno no solo es aplicable a cualquier sociedad sino que sus beneficios son muy significativos, la empresa que decida aplicarlo ganará una estructura sólida basada en la organización y eficiencia del modelo. Para adoptar el gobierno corporativo dentro de la sociedad se hace necesario tener un cambio de actitud; pues gobernar es mucho más fácil si se hacen las cosas bien y ordenadamente. Pero además hay que tener en cuenta que las empresas con la aplicación de Gobierno Corporativo se puede enfrentar un impacto negativo desde el punto de vista financiero a largo plazo, sin embargo contrapuesto a esta dificultad las empresas van a lograr sanearse y eso les garantizará la perdurabilidad; según opiniones de los expertos consultados.

³⁸ Cano Morales, A.M. y otros: "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004.

El gobierno corporativo como conjunto de relaciones, practicas y/o mecanismos de autorregulación al interior de las sociedades o empresas, tanto publicas como privadas, pretende establecer las reglas de juego sobre las cuales estas se gobiernan, gestiona y conducen; así como el marco institucional en el cual se desarrollaran todas las relaciones entre los diferentes actores involucrados en el desempeño de las sociedad es una herramienta modernizada para guiar a las empresas en la construcción de mejores procedimientos empresariales³⁹.

Además en el caso colombiano, teniendo en cuenta que la mayoría de pequeñas y medianas empresas han surgido como ideas familiares (entre amigos, esposos o hermanos); el Gobierno Corporativo les ofrece grandes posibilidades de éxito ya que este es un tema que maneja muy bien y para lo cual también se ha creado el mecanismo de "protocolos de familia". Los resultados obtenidos por las empresas que lo utilizan alrededor del mundo son muy motivadores, los protocolos de familia buscan orientar a la sociedad cerrada que tiene como accionistas y administradores a los mismos integrantes de la familia a que separen sus relaciones familiares de las profesionales. Lograr que estas empresas entiendan la importancia de pensar en la empresa como un ente estrictamente laboral de los vínculos familiares, no es una tarea fácil; pero los resultados son muy satisfactorios.

El protocolo familiar es el documento marco y constituyente que regula las relaciones entre familia, accionistas y empresa. El protocolo familiar (equivalente al "Shareholders Agreement" de la "Close Corporation" de los USA) puede ser definido como un acuerdo entre los accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio.

³⁹ Códigos, técnicas, herramientas. Eugenio Marulanda Pág. 7

El protocolo familiar puede representar distintos grados de obligatoriedad. Puede tener carácter puramente moral, de pacto entre caballeros, o constituir un verdadero contrato que origina derechos y obligaciones entre las partes.

La organización de la empresa familiar es un entramado jurídico complejo, en el que el protocolo familiar como negocio básico y constituyente, integra negocios jurídicos típicos de distinta naturaleza creando figuras a medida que son utilizadas para construir la sociedad familiar. Entre estas figuras se encuentran los estatutos corporativos, el testamento, capitulaciones matrimoniales, fundaciones, etc”⁴⁰.

9.2 PROPUESTA DE CÓMO APLICAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYMES

La aplicación del Gobierno Corporativo en la Pyme esta marcado por un acto totalmente voluntario, en la actualidad ningún órgano legal las obliga a cumplir con el modelo; como si lo deben hacer las empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia.

La construcción de Códigos de Buen Gobierno corporativo en Colombia, se ha movido entre dos extremos, la convicción y la obligación. “La normatividad consignada en el Código de Comercio y en las resoluciones 275 de 2001, 116 de 2002 y 157 de 2002, además del proyecto de ley del mercado de capitales, incluyen aspectos mínimos de obligatorio cumplimiento, que si bien propician la creación o promulgación de códigos corporativos, en especial por parte de emisores, también cuestionan la voluntariedad como principio de la gobernabilidad y ética corporativa consignadas en estos códigos”⁴¹.

⁴⁰ Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado. CAF, 2005

⁴¹ Cano Morales , A.M. y otros: "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004.

Sin embargo teniendo en cuenta la importancia del Buen Gobierno para la Pyme, Lo primero que debe hacer es realizar un diagnóstico que puede ser bajo los parámetros de las herramientas que tiene la CAF, los cuales han sido propuestos para facilitar la aplicación del Gobierno Corporativo. El diagnóstico que se debe desarrollar debe ser veraz, en términos comunes este debe ser una radiografía del estado actual del gobierno de empresa en la organización es decir de la manera como se administra. Lo que aconsejaron los expertos en el tema para iniciar el proceso de aplicación fue que la empresa debería acceder a una “asesoría de un especialista”⁴²; para desarrollar el modelo de acuerdo a las características específicas de la empresa.

Un punto importante después de tomar la decisión de aplicación; es concientizar a toda la empresa; y esto significa que cada persona que haga parte de la organización debe saber de que se trata y que se quiere lograr. Esto garantizará encontrar un norte en común y poder cultivar el trabajo en equipo y sin duda esto hará que el resultado sea positivo. Tal como lo expresa la OECD el Buen Gobierno no es un modelo rígido, por el contrario es moldeable a cualquier organización, partiendo de unos principios y unos objetivos claros. “Sin embargo para el caso de las Pymes, más que hablar de Gobierno corporativo, que incluye puntos de alguna manera inaplicables para ellas como lo es el tema societario; es más válido hablar de Buen Gobierno que es un término mas adecuado para estas sociedades”⁴³.

Por otra parte es crucial para el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo que la empresa se comprometa cabalmente con poner en marcha la práctica desde el primer momento, esto para evitar que el Buen Gobierno quede relegado a un papel. La Pyme debe entender que el es un modelo activo y que necesita tener una continuidad en el tiempo; para que se pueda lograr cumplir con los objetivos iniciales.

⁴² Confecámaras, ayuda a las pymes en este tema.

⁴³ Conversación con Francisco Prada de la Superintendencia de sociedades.

De otro lado, es importante que la gerencia tome un plan de acción específico para poder efectuar eficientemente las actividades que se deben desarrollar para la efectividad del Buen Gobierno. Entre estos es destacable encontrar un mecanismo de control para garantizar la transparencia en cada una de las áreas y sistemas de información internos y externos. La práctica de Buen Gobierno implica organización de la empresa y responsabilidades es por eso que un mecanismo que se puede utilizar para no salirse del camino en el proceso de aplicación. Es desarrollar un cronograma que especifique que actividades se deben cumplir, asignando para cada caso un responsable y una supervisión, desde el punto de vista administrativo de nada sirve planear sino se hace control y seguimiento para poder evaluar y proponer mejoras al desarrollo de cualquier modelo.

Hay que tener en cuenta que el Gobierno Corporativo no se debe aplicar de manera superficial, ni por razones equivocadas como por ejemplo situaciones que se pueden presentar tales como; presión del mercado, o por presentarse ante el mercado como empresas sanas, diciendo públicamente que se ha adoptado un código de Buen Gobierno. “Y sin embargo la empresa siga evadiendo los impuestos, pagándole mal a mis trabajadores, o pagando por fuera de nomina”⁴⁴.

La duración de la aplicación de Gobierno Corporativo en una Pyme no se puede calcular con precisión ya que esto depende de muchos factores; sin embargo se puede decir que aproximadamente un año ya que en algunos casos hay que estructurar la organización crear la Junta Directiva, conseguir las personas idóneas a las cuales delegar la gerencia de la empresa, entre otros cambios fundamentales. Y de ahí en adelante la aplicación debe convertirse en un proceso que se realice día a día. No se puede ser honrado a veces, es una posición definitiva y continua.

⁴⁴ Conversación con David Barbosa miércoles 25 de octubre de 2006, 2:30 p.m.

“En cuanto a los costos las Pymes se enfrentará a costos de tipo financieros y entre estos se puede implicar por un lado los desembolsos para pago de un asesor y unos costos adicionales relacionados con las transacciones que se deban hacer como efecto de los cambios que se deban hacer por el Gobierno Corporativo”⁴⁵.

“En la organización empresarial moderna, no basta con dar cumplimiento a la ley, toda vez que ésta no tiene la virtud de regular todas las relaciones que surgen en el desarrollo de la actividad social, ya con los asociados o con terceros. Es por ello, que ha surgido la cultura del gobierno corporativo, la cual persigue como fin último que las sociedades a su interior y sin necesidad de norma legal actúen de tal forma que logren proporcionar al mercado información clara, que exista lealtad recíproca entre asociados, empresa y terceros involucrados en la operación, entre otros aspectos.

Estas buenas prácticas generan valor agregado a la empresa que las ejerce como al mercado, por cuanto las hace más competitivas y por tanto más atractivas para la inversión”⁴⁶.

Uniéndome a lo que plantea la superintendencia de sociedades me parece acertado tratar el tema de Gobierno Corporativo desde el punto de vista de la practica, y motivar a los empresarios por medio de la capacitación y de dar a conocer los beneficios del modelo, para que este no se quede simplemente en escribir un código de Buen Gobierno que en la realidad no se implemente como se debería.

Claro que en el fondo la practica de Gobierno Corporativo en empresas Pymes no es fácil, ni siquiera lo es para las grandes emisoras de Bolsa. Por que tener prácticas de Buen Gobierno requiere que toda la organización se comprometa y haga un cambio de actitud total. Otra de las razones por las cuales hay que vender el Gobierno Corporativo de forma clara y real es por que el empresario

⁴⁵ Resultado de las conversaciones con los expertos.

⁴⁶ www.supersociedades.gov.co/V.E.M., 20 de octubre de 2006; 9:23 am

debe entender que si bien el Gobierno Corporativo tiene muchas bondades y además origina una serie de efectos positivos para las sociedades, es importante entender que esto no se da de la noche a la mañana; sino que los resultados requieren de tiempo y depende directamente de la eficiencia con la que se de la implementación del modelo.

9.3. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA APLICACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.

Se pueden nombrar algunos factores críticos de éxito en la aplicación de Buen Gobierno para cualquier empresa como por ejemplo: la voluntad, el compromiso empresarial, cumplimiento de los principios del modelo y la comunicación.

Veamos detalladamente cada uno de estos factores para explicar a profundidad la incidencia en el éxito del Gobierno Corporativo.

Empezamos con la voluntad ya que es imposible cumplir los demás si no se tiene el factor, y muy probablemente el modelo quedaría en ideas, pues cuando la empresa toma la decisión de aplicar un Código de Buen Gobierno, debe estar dispuesta a dedicar tiempo, a realizar capacitación a todos los integrantes de la organización, al igual que a hacer cambios que se deben adoptar en la practica de Buen Gobierno. La voluntad esta ligada con el compromiso empresarial, pues si bien la cabeza de la empresa es quien toma la decisión de aplicar el modelo, para tener éxito se necesita que toda la organización se sintonice con Gobierno Corporativo, lo conozca y se familiarice con el para ponerlo en práctica en cada actividad que se realice dentro de la empresa y se pueda alcanzar el éxito que se espera. Cada empresa pone en marcha el Gobierno Corporativo según sus características, sin embargo debe tener en cuenta no salirse de los parámetros demarcados por los principios generales y cumplirlos a cabalidad.

Por último la comunicación es indispensable, pues si bien la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la Junta de Socios y desarrolladas por la Gerencia es importante que todos los grupos de interés (stakeholders) estén enterados del desarrollo del Gobierno Corporativo en la organización ya que el modelo como tal los involucra y busca relacionar mas estrechamente a la empresa con cada uno de sus grupos de interés. Por ser estos vitales para el desarrollo y crecimiento de la organización. Además se debe manejar con eficiencia el tema de la divulgación de información, las empresas se deben comprometer con sus grupos de interés a presentar la información con transparencia y objetividad.

Cuando se aplica Gobierno Corporativo se debe pensar en hacer las cosas bien, pues en definitiva de eso se trata el modelo. Gobernar bien significa hacer que las empresas como entes vivos dentro de la sociedad en el desarrollo de su actividad económica, lo hagan de manera limpia, honrosa, buscando por supuesto cumplir con sus propósitos empresariales pero pensando en contribuir en un bienestar general.

Veamos pues en que consiste un buen gobierno corporativo de la empresa y cual es la importancia para el país. Para esto se hace necesario hacer referencia al texto publicado por la CAF en su cartilla “Gobierno Corporativo: lo que debe saber el empresario”⁴⁷

Aún cuando las empresas actúan buscando su propio beneficio, su comportamiento conjunto a través de sus prácticas de Gobierno Corporativo, influyen en el “clima de negocios” de la economía como un todo; lo que a su vez impacta en el proceso de crecimiento y desarrollo de un país. En efecto, cuando existe un ambiente positivo en el Gobierno Corporativo de las empresas los inversionistas y entidades de financiamiento del exterior están más proclives a surtirles de recursos, y de esta forma se accede en mejores condiciones del sistema financiero y los mercados de capitales internacionales.

Estos mercados usualmente brindan condiciones de financiamiento más idóneas. Los mercados internacionales moldean reglas que, al ser referentes exigidos por los que participan en tales mercados, terminan reflejándose en el desempeño del Gobierno Corporativo de las empresas. El es el caso de las pautas sobre transparencia y sobre el cumplimiento de contratos, que sí son observadas por las empresas de un país alienta los negocios hacia éste. En efecto, a través de la transparencia los accionistas y demás proveedores de recursos se sentirán mejor informados para adoptar mejores decisiones; mientras que una mayor seguridad en cuanto al cumplimiento de los contratos disminuirá la percepción de riesgos en los negocios. Asimismo, un contexto empresarial de buenas prácticas de gobierno corporativo significa la presencia de empresas financiera y económicamente mejor encaminadas, siendo menos propensas al contagio que las crisis económicas pueden provocar (cuando una empresa en problemas complica a las demás), y por tanto se previene el efecto de las eventuales crisis bancarias, las que cuando ocurren nos afectan a todos al desmejorar la solvencia de los bancos, perjudicar los servicios que prestan y poner en riesgo los depósitos que mantenemos en ellas. Resulta entonces claro que existen importantes beneficios cuando se alcanza un Buen Gobierno Corporativo, por lo que es justo inquirir ¿Cuándo el Gobierno Corporativo de una empresa se considera bueno? Sí el Gobierno Corporativo nos muestra la forma como una empresa es dirigida y controlada, esto es las “reglas de juego” que los participantes siguen cuando desarrollan sus actividades o transacciones para con la empresa. Entonces mejor será ese Gobierno Corporativo, cuanto más satisfactorias para todos los participantes resulten tales reglas. ¿Qué debe ocurrir para ello? Para empezar se debe observar ciertos principios básicos: eficiencia, equidad, cumplimiento responsable y transparencia.

⁴⁷ Publicación de la CAF, que nace de la preocupación de dar una guía a los empresarios - dueños de las pequeñas y medianas empresas de la región andina.

¿En cuál de los distintos aspectos de su operación debemos concentrarnos? En la realidad existen múltiples de estos aspectos por lo que recomendable es un marco simplificado de análisis.

La presencia de varios participantes interactuando bajo diversas reglas o prácticas nos sugiere que el Gobierno Corporativo se manifiesta en varios frentes a la vez. Para evaluarlos podemos agruparlos en algunos bloques tal como se muestra en la ilustración. De hecho, no todos los aspectos o temas son relevantes a toda empresa. La idea es comprobar si ellos respetan o no los principios básicos antes mencionados.

Como ya se ha expresado con antelación al tener una práctica de Gobierno Corporativo se hace necesario remitirse a un “esquema para analizar el modelo”⁴⁸; es decir dar pautas de comprensión sobre el cumplimiento del Gobierno Corporativo para esto seguiremos alineándonos a la conceptualización que maneja al respecto la Corporación Andina de Fomento.

La cuestión central es verificar si los accionistas y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad. Para ello se analiza los efectos de la estructura accionaria de la empresa, las implicancias de la existencia de distintas clases de acciones, la observancia o no de una política de dividendos, las condiciones o facilidades para participar en las Juntas o Asambleas de accionistas y del ejercicio del derecho de voto, la aplicación de políticas para el cambio de control de la propiedad, así como para la solución de conflictos, por mencionar los principales.

Principalmente verifica si la información de la empresa al mercado, y al inversionista en particular, es suficiente (es decir completa y relevante), confiable (esto es veraz y objetiva) y oportuna (en otras palabras disponible a tiempo). Ello abarca la revisión de los estándares de la información legal, societaria, así como económica y financiera; las políticas de designación de los

⁴⁸ Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. CAF

auditores, las condiciones de oportunidad y características de la información que se revela, la atención en información a los demás participantes, entre las principales.

En esencia procura conocer la existencia de esquemas de dirección bien delimitados con mecanismos amplios y eficaces de seguimiento. Para ello, se revisa el tamaño y la composición del directorio, la independencia de sus miembros, la presencia de comités especiales (auditoria, remuneraciones, etcétera), la presencia o no de vinculaciones con la gerencia, el periodo de designación y la aplicación de mecanismos de renovación de los directores, las políticas para atender los conflictos de interés, y otras.

En cuanto a la gerencia, se involucra el análisis de los mecanismos de designación, los planes de sucesión de éstos, las vinculaciones con el directorio, los canales de interacción con el directorio, los esquemas de coordinación entre gerentes, identificación de las perspectivas que se mantienen sobre el negocio y su relación con el interés de los accionistas, etcétera.

Un análisis como el sugerido permite que la empresa conozca su estándar de Gobierno Corporativo revelándole sus fortalezas y debilidades; ante lo cual requeriría saber ¿cómo mejorar dicho estándar? Lo pertinente es buscar adherirse a las mejores prácticas.

En el caso de aplicación de gobierno Corporativo en Pymes, después de cumplir con el proceso de adaptabilidad del modelo a la organización, lo que se espera es que en la implementación se busquen sistemas de control que permitan monitorear continuamente si se está cumpliendo con el Código de Buen Gobierno, de otra manera es muy posible que no se tenga éxito.

Para finalizar, es importante resaltar los beneficios a los que da lugar una buena Práctica de Gobierno Corporativo.

- Importante como factor de atracción de capital, tanto internacional como nacional.
- Sector corporativo competitivo, es fundamental para cualquier crecimiento sostenido y compartido.
- Incentivos para mejorar la reputación de las compañías y propiciar un mejor cumplimiento.
- Fortalece las instituciones gubernamentales relacionadas al sistema financiero.
- Divulgar el tema a través de la pequeña y mediana empresa y crear incentivos para que éstas implementen medidas de buen gobierno corporativo y obtengan mejores resultados.
- Impulsar cambios en el marco regulatorio al interior de las organizaciones con el fin de mostrar eficiencia y transparencia en sus operaciones.
- Crea confianza en la sociedad y en los inversionistas, ya que al difundir la importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se estará generando un buen ambiente en la sociedad.

9.4 RIESGOS ASOCIADOS CON EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El principal riesgo está relacionado con el no cumplimiento de los objetivos trazados y el Buen Gobierno quede en un marco de Buen Gobierno que no se use, ni se ponga en práctica. Por las condiciones propias de la población de estudio (Pyme), es decir que la mayoría son de naturaleza familiar, además son empresas que se manejan basadas en la experiencia y necesitan estructuras administrativas más formales. En caso que la empresa no tenga voluntad para

dedicar el tiempo necesario para desarrollar el modelo; el proceso será lento y tedioso.

Por otro lado específicamente para las empresas Pymes constituidas por un órgano familiar. El debe comprometerse con el proceso y cumplir con el código y aceptar sus responsabilidades.

Hay que tener en cuenta que “la aplicación de Gobierno corporativo en la empresa a corto plazo no traerá consigo ni costos ni beneficios”⁴⁹

Los esfuerzos para instituir el gobierno corporativo en mercados emergentes, tales como Colombia, son a menudo atestados por obstáculos, entre los cuales se evidencian los siguientes:

- Ausencia de conocimiento sobre el concepto y utilidad del buen gobierno corporativo, por parte de los principales agentes del mercado (emisores de bonos y acciones, inversionistas, analistas de mercados, órganos de regulación y supervisores, bolsas de valores, intermediarios, medios de comunicación, entre otros).
- Un profundo nivel de desconfianza por parte de comunidad internacional en los mercados financieros Colombianos, La inestabilidad política y jurídica, la volatilidad de los mercados, la ausencia de mecanismos efectivos para reparar daños a inversionistas, la precaria infraestructura de los órganos de supervisión y la poca profundidad de mercados, cuyas negociaciones se realizan en casi un 80% sobre títulos de deuda pública, son los primeros elementos de juicio, para que Colombia no sea destinataria de inversión extranjera, particularmente de portafolio.
- Altos índices de riesgo país y bajos índices de confianza. (Estos resultados provienen de las condiciones domésticas y a nivel nacional, incluyendo el grado

⁴⁹ Conversación con David Barbosa

de seguridad, la efectividad del manejo de la economía, el desempeño de las empresas, la situación política actual, relaciones de empleo, derechos de los inversionistas, entre otros.)

- Ausencia de mecanismos efectivos para la ejecutabilidad de la ley y la falta de protección a la propiedad privada.
- Niveles decrecientes de inversión extranjera directa e indirecta.
- Gran concentración de la propiedad, disminuyendo así el poder de incentivo para que los inversionistas institucionales, puedan exigir un mejores prácticas de gobierno corporativo en los emisores de valores. Esto se presenta por la precaria oferta de papeles, el deslistamiento masivo y la falta de IPOS⁵⁰ en estos mercados.

No obstante estos obstáculos, el gobierno corporativo resulta ser un mecanismo idóneo para que a través de los esfuerzos del sector privado, se pueda restaurar los niveles de confianza e inversión, mejorar la competitividad y mitigar el impacto de un ambiente institucional pobre, en el mediano plazo.

Así mismo, el sector privado puede coadyuvar con la implementación de reformas en las políticas públicas incluyendo el marco regulatorio, para obtener resultados mas permanentes que se sostengan en el largo plazo.

Para terminar citaremos los riesgos que visualizan los expertos consultados. Por una parte es importante que se tomen medidas para que el Gobierno Corporativo no sea visto como un tema de moda, que sea algo pasajero como para chulear. Un certificado más de calidad para colgar en la pared. Sino que es un cambio de actitud y de conciencia dentro de las organizaciones que toman la decisión de aplicarlo.

⁵⁰ Initial Public Offers.

Es necesario hacer campañas de capacitación para solidificar el tema de Gobierno Corporativo entre los empresarios. Ya que el modelo contrarresta muchos vicios culturales que tienen las empresas en la forma como se administran y de las decisiones que toman para mantenerse en el mercado cada vez más competitivo.

Por otra parte, es necesario que los empresarios tengan un cambio de actitud y compromiso a la hora de implementar un Código de Buen Gobierno, pues el cumplimiento de los principios debe ser de una forma estricta y conciente para desplazar algunos miedos asociados con el tema de la transparencia, mas específicamente con la revelación de información.

Sin embargo uno de los mayores retos en Colombia y en general en toda América latina, es lo relacionado con el motivo de aplicación del Gobierno Corporativo, ya que este debe dejar de ser una norma más que cumplir por obligación y se convierta en un estilo de gobernabilidad a seguir por convicción.

Para finalizar con el tema de los riesgos es importante ver desde el punto de vista ético como se desarrolla el tema y que ingerencia tiene en las razones que deben tener las Pymes para adoptar una práctica de buen gobierno desde un contexto nacional. Para lo cual hablaremos del artículo inversiones éticas escrito por Santiago Ulloa y publicado en la revista Dinero.

Algunos inversores institucionales han delimitado el marco de operación para invertir solo en aquellas compañías, industrias o países que estén reflejando una conducta ética en su forma de actuar.

Tanto las fundaciones sin ánimo de lucro, como los principales fondos de pensiones e inversión, tienen por estatutos unas políticas de inversión que definen los parámetros bajo los cuales se debe invertir su dinero. Estos parámetros pueden ser tan amplios como únicamente fijar el nivel de retorno objetivo, o mucho más restringidos al limitar tanto los instrumentos que se van

a utilizar, como los plazos, calificación crediticia o región geográfica para invertir. Hemos comenzado a ver que algunos inversores institucionales han delimitado mucho más el marco de operación para invertir exclusivamente en aquellas compañías, industrias o países que estén reflejando una conducta ética en su forma de actuar.

Es curioso el movimiento que, aunque es muy limitado porcentualmente, comienza a fijar unos estándares para imitar en el futuro. Estamos comenzando a ver estas mismas peticiones por parte de los grandes inversores privados que al ir conociendo más el concepto, piden que su dinero no se dedique a financiar industrias que ellos consideran que no están de acuerdo con sus principios éticos. En Europa ya hay varias entidades que han lanzado productos de inversión concretos como cuentas de ahorro, planes de pensiones y fondos de inversión con dos características principales: la primera es que el 100% de las inversiones esté en compañías que cumplan una serie de requisitos de responsabilidad social, o que se dedican a la protección del ambiente, y como segunda característica es que parte de la comisión de gestión de ese producto se dona, a fondo perdido, a alguna organización concreta que los esté llevando a cabo.

Los parámetros normales son no invertir en industrias armamentistas o que deterioren el ambiente. Tampoco queremos invertir en países donde claramente no se protejan los derechos humanos o en compañías que, por ejemplo, estén utilizando mano de obra infantil en la producción de sus mercaderías. De generalizarse esta conducta y de hacerse más conocidos estos vehículos de inversión, es posible que las grandes industrias, que no estén controlando cómo sus maquiladores en países en desarrollo utilizan su mano de obra, lo piensen dos veces antes de hacerlo. Ya varias compañías conocidas, después de hacerse público que utilizaban mano de obra infantil en condiciones infrahumanas, han decidido contratar exclusivamente con productores calificados, con controles claros de cuáles son las condiciones

laborales, lo que ha producido un efecto positivo en el entorno industrial del respectivo país.

Egoístamente, para muchos proveedores financieros, lanzar productos de este tipo -en un momento en que la solidaridad paga puede ser una buena estrategia de marketing, ya que sus volúmenes de nuevos clientes aumentarán. Al mismo tiempo, aquellas compañías manufactureras que hagan publicidad de que están cumpliendo estos parámetros, con seguridad verán crecer sus niveles de ventas.

En cuanto a las inversiones geográficas, la inversión ética puede ser más compleja de ejecutar, pero al mismo tiempo más fácil de definir. Ya hay informes públicos, de entidades supranacionales, que definen cuáles son los países con gobiernos más corruptos, con más claras limitaciones de los derechos sociales y morales de sus trabajadores y donde la inseguridad jurídica está extendida. Por ello, debe ser sencillo para los inversionistas descartar una serie de países donde no se sientan cómodos ayudando a que esos gobernantes corruptos e ineficientes se mantengan en el poder.

Siempre tendemos a pensar que no tenemos forma de ayudar, pero en este caso, al tiempo que podemos tener nuestro dinero invertido de forma eficiente y rentable, se estaría premiando a los grupos empresariales que hacen las cosas de forma correcta. Es cierto que es nada más una gota de agua en el océano, pero si bien el efecto económico inicial puede no ser tan grande, el efecto mediático multiplicador, con seguridad, se hará notar. El mundo está cambiando a pasos acelerados y debemos utilizar todos los instrumentos a nuestro alcance para que lo haga en la dirección correcta; es una deuda moral que tenemos con los más débiles, pero sobre todo es la herencia que debemos dejar a nuestros hijos.

Así pues que contemplado el tema desde la ausencia de prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas colombianas y remitiéndonos a los

grandes avances que han tenido otros países europeos como España e Inglaterra el riesgo que se entrevé hacia el futuro para nuestro país, es que no exista el Gobierno corporativo en nuestro sistema empresarial, es decir desde la fami empresa hasta las grandes empresas.

BENEFICIOS

A lo largo del desarrollo del trabajo se han podido vislumbrar los alcances del Gobierno Corporativo, además se ha propuesto una serie de aspectos básicos que se deben tener en cuenta para la aplicación del Gobierno Corporativo en las Pymes, esto ya que lo que se busca demostrar es que la aplicación del modelo se puede convertir en una fortaleza para hacerlas más competitivas para enfrentarse a la internacionalización de los mercados.

Bajo el contexto, yo creo que uno de los grandes beneficios que se pueden alcanzar con el trabajo de grado es crear el interés en la Academia por manejar conceptos nuevos de administración que han logrado tener un impacto importante en el mundo y así mismo en el país.

Por otro lado es importante que las Pymes no queden relegadas de la oportunidad de conocer y aplicar prácticas de Buen Gobierno, para lo cual pienso que es trascendental que por medio de las instituciones educativas se abra un espacio que permita dar a conocer el tema a los estudiantes y ellos a su vez se conviertan en promotores del concepto.

La importancia de incluir en el trabajo lo que observan las personas expertas en el tema, es de gran ayuda para poder sostener que es necesario que las Pymes tomen la decisión hoy de aplicar Gobierno Corporativo para asegurar su perdurabilidad en el tiempo y además asegurar que se sostengan con muchas posibilidades de éxito.

Aunque el Gobierno Corporativo es un tema actual a nivel mundial y más aun en el ámbito nacional, es importante que los nuevos empresarios que nacen en el desarrollo de la carrera universitaria empiecen a incluir en las empresas prácticas que los guíen hacia un futuro promisorio y que además permitan a la

organización naciente tener desde el principio una solidez en todo el sentido empresarial.

Al ser la informalidad en la estructura organizacional, en el manejo de la información, de conflictos, las principales falencias de las pymes colombianas, el trabajo busca dar nuevas opciones para mejorar estas dificultades de una manera objetiva y socialmente responsable.

En definitiva creo que es importante empezar a hacer esfuerzos para que las pymes empiecen a manejar el concepto de hacer empresa de manera adecuada, es decir dejar de concebir una organización como el medio para hacer dinero y vivir cómodamente. Sino que debe ser visto como un ente que tiene objetivos económicos y sociales.

CONCLUSIONES

- El Gobierno Corporativo es un modelo aplicable en pequeñas y medianas empresas, esta aplicación debe ser voluntaria ya que estas empresas no están obligadas por legislación. Sin embargo pueden aprovechar el Buen Gobierno para fortalecerse así mismas y hacer frente a la internacionalización.
- Los pequeños y medianos empresarios deben entender que por las condiciones cambiantes del mercado y la situación actual referente a la globalización y la integración de las economías, se hace indispensable que para sobrevivir y sostenerse en miras de un futuro cada vez mas competitivo; es necesario adoptar medidas que signifiquen aumentar la competitividad.
- Es importante hacer esfuerzos por cambiar la cultura facilitada de los colombianos y empezar a entender que adoptar nuevos modelos o medidas administrativas como lo es el Gobierno Corporativo no es una tarea simple, pero se debe apreciar lo que se puede conseguir al tomar la decisión de aplicarlo, ya que de esto depende en gran medida el desarrollo no solo de las empresas como entes individuales, sino como parte viva e indispensable para el crecimiento del país.
- Hacer las cosas bien, es lo que se busca en últimas con el Gobierno Corporativo no es una decisión que se tome a la ligera, pero en la actualidad ya se ve como el mercado respalda y motiva a los empresarios a tomar el riesgo de invertir tiempo, dinero y personas para desarrollar un buen gobierno.

- El Gobierno Corporativo ha tenido resultados exitosos en otros países, me parece que para el desarrollo de Colombia sería necesario implementar el modelo.
- En Colombia no se conocen con claridad las empresas Pymes que estén adoptando Gobierno Corporativo; sin embargo es claro que el índice es muy escaso. Esto se debe a la falta de difusión de estos modelos, además de la falta de interés por parte de los empresarios por conocer y aprovechar nuevos conceptos administrativos.
- La pyme que decida aplicar el Gobierno Corporativo deberá tener claro que para empezar el proceso de implementación, significará costos para la empresa por concepto de asesoría y auditoría. Sin embargo cuando el modelo comienza a marchar estos costos se vuelven implícitos de las actividades organizacionales. Esta conclusión se basa en la experiencia de Wayuu Flowers donde se adoptó el Gobierno Corporativo apartir del 30 de septiembre del presente año.

RECOMENDACIONES

Cuando se trata de la aplicación de Gobierno Corporativo en empresas familiares es importante tener en cuenta que es tal la complejidad de las relaciones entre familia/accionistas/empresa, además de su naturaleza cambiante (estas relaciones dependen de si se trata de empresa familiar de primera, segunda, tercera o más generaciones), y de ser contingentes a los caracteres y vocaciones de las personas integrantes de la misma, que se hace necesaria la elaboración de un protocolo familiar que establezca el marco de esas relaciones, y proteja, por tanto, a la empresa familiar de los avatares de las personas, generaciones y las circunstancias.

Es importante resaltar la virtud de aplicar el Gobierno Corporativo de manera voluntaria y conciente, para tomar tal decisión se le recomienda al empresario que haga un cambio de actitud y acabar con la resistencia cultural sobre temas como la transparencia, y algunos miedos que existen a la hora de abrirse totalmente a los grupos de interés.

Por otra parte hay que tener en cuenta que los resultados que se esperan con la buena aplicación del Gobierno Corporativo no se harán visibles a corto plazo, sino que se necesita un tiempo prudencial para ver los alcances del modelo. Esto quiere decir que las organizaciones que decidan adoptarlo deberán tener paciencia y constancia.

APORTE

En lo personal creo que es fundamental que se entienda la importancia de las Pymes en el desarrollo del país. Por medio del trabajo espero que se empiece a tratar el tema de una manera más formal en la universidad y que se abran espacios académicos para promover el Gobierno Corporativo en el ámbito nacional.

Dada las características propias de las pequeñas y medianas empresas, que se desprenden de la cultura cerrada y a la falta de entender el concepto de empresa. Pienso que ya es hora que se empiecen a dar pasos que lleven a las organizaciones nacionales a ponerse a tono con los estándares que exigen los mercados internacionales.

Yo pienso que es importante que los empresarios sobre todo los que cultivan la idea de crear una empresa a través de la vida universitaria, tengan buenas bases para garantizar el éxito desde el principio, teniendo en cuenta la importancia del Gobierno Corporativo, me parece que sería definitivo para el progreso de la sociedad que el modelo se encuentre dentro de los pilares de las sociedades.

Como nuevos administradores creo que es fundamental tener conocimiento de lo que se trata en la sociedad, si logramos que las personas que van a tomar las riendas de las empresas, tengan una actitud responsable y comprometida con el desarrollo del país. Esto significará un gran aporte para el futuro de Colombia.

Me uno a la posición de la CAF al definir el Gobierno Corporativo como un conjunto de acciones lógicas que se deben llevar a cabo para lograr los objetivos empresariales. Sin embargo en el país se tiene la mala posición de pensar que cualquier persona puede administrar una empresa; yo creo que es

importante que tal como lo expone el Gobierno Corporativo las sociedades empiecen a pensar en profesionales idóneos para desarrollar las actividades gerenciales. Y es aquí donde entran en juego los Administradores, quienes se convierten en figuras claves para las organizaciones que estén dispuestas a realizar prácticas de Buen Gobierno.

Quiero agregar que el futuro de Colombia se encuentra en las pequeñas y medianas empresas que como se expone a lo largo del trabajo son las que brindan sostenibilidad a la economía del país. Es por esto que tomar medidas para fortalecerlas es vital, entre otras cosas por que creo que el Estado debe darle respaldo a estas organizaciones para asegurar que los procesos de internacionalización logren los resultados que se esperan. Y no creo que haya una manera mejor de apoyar a estas empresas que darles mecanismos para que se fortalezcan ellas mismas internamente y que puedan crecer continuamente, con la posibilidad de acceder a capitales que vengan de inversionistas extranjeros que se interesen por las empresas nacionales y aun por los medios tradicionales de créditos bancarios los cuales sin duda alguna serán más fácil de obtener si se tiene una estructura administrativa clara y eficiente.

Para finalizar me parece importante dejar planteada una inquietud para los profesionales en administración de empresa, y es que actualmente el tema de Gobierno Corporativo es tratado en su mayoría por abogados; pero siendo que el modelo se basa en que las empresas tengan un buen gobierno o “buena administración”. Creo que es crucial que desde la academia se despierte el interés en los administradores por conocer el tema y ponerlo en práctica, en la vida laboral. Entre otras cosas por que es muy posible que se encuentren amplias posibilidades en hacer parte de prácticas de Buen Gobierno, insisto por la pertinencia y relevancia de los conocimientos que posee en especial el profesional en relación con el manejo de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

GOBIERNO CORPORATIVO. Online, www.gobiernocorporativo.com.co.

“WHITE PAPER” sobre gobierno corporativo en Latinoamérica. Bogotá D.C., Cámara de Comercio de Bogotá, Publicado bajo convenio con la OECD, Paris.2004.

CONFECAMARAS. Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas. Bogota D.C., Confecámaras, 2002.

CONFECAMARAS. Programa de Gobierno Corporativo, online. www.confecamaras.org.co.

GUIA PARA LA GESTION ETICA EN PYMES. Confecámaras. Bogota D.C., Editorial Probidad. 2005.

CODIGOS, TECNICAS, HERRAMIENTAS. Confecámaras, Bogota D.C. 2005.

CLAVES DEL GOBIERNO COPORATIVO. Centro Nacional de Gobierno Corporativo. Confecámaras. Bogota D.C. 2006.

PERFIL DE LA PYME EXPORTADORA EXITOSA ELCASO COLOMBIANO. Virginia Morí Koenig, Astrid Genoveva Rodríguez Gabriel Yoguel, Amanda granados Urrega. Fundes. Colombia 2005.

LA REALIDAD DE LA PYME COLOMBIANA. DESAFIO PARA EL DESARROLLO. Astrid Genoveva Rodríguez. Fundes. Colombia. 2003.

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO. ONLINE, WWW.CAF.COM

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES.

WWW.SUPERINTENDENCIADESOCIEDADES.COM.CO.

CODIGO MARCO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS. CONFECAMARAS. 2005.