

**MODELO DE MEDICIÓN DE PRÁCTICAS  
DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y COMPETITIVIDAD  
PARA EMPRESAS FAMILIARES**

**DEICY ARANGO MEDINA  
LUZ AMPARO MEJÍA CASTELLANOS  
ANA GLADYS TORRES CASTAÑO**

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra, ni su tratamiento o transmisión por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin autorización de la editorial. Los derechos son exclusivos de los autores.

ISBN: 978-958-8801-69-8

© Derechos reservados  
Reproducido y editado por ELIZCOM S.A.S  
[www.elizcom.com](http://www.elizcom.com)  
[ventas@elizcom.com](mailto:ventas@elizcom.com)  
Armenia, Quindío  
Colombia  
Diciembre 2018

**Modelo de medición de prácticas de buen  
gobierno corporativo y competitividad  
para empresas familiares**

**Deicy Arango Medina  
Luz Amparo Mejía Castellanos  
Ana Gladys Torres Castaño**

**Armenia, Quindío- 2018**



## Tabla de Contenido

Introducción .....	2
Planteamiento del problema .....	6
Descripción del Problema .....	7
Objetivos .....	10
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Justificación .....	12
Antecedentes de investigación .....	18
“La Governancia en las empresas de Familia: Un .... Código de Buenas Prácticas para la supervivencia”. .....	22
Marcos de referencia .....	34
Marco Teórico .....	35
Marco Conceptual. ....	43
Marco Legal. ....	51
Operacionalización de variables.....	60
Diseño metodológico .....	62
Enfoque de la Investigación. ....	63
Método de Investigación. ....	63
Tipo de Investigación. ....	64
Técnicas de recolección de Información. ....	64
Desarrollo de objetivos .....	66
Análisis del Estado del arte del gobierno corporativo y la competitividad. ....	67

<b>Estudio exploratorio del gobierno corporativo de las empresas que no cotizan en bolsa a través de la opinión de directores y altos directivos de una muestra de empresas de tamaño medio y grande de la v región, en el periodo de octubre de 2005 a marzo de 2006. (Arredondo &amp; Muñoz, 2006). .....</b>	<b>67</b>
<b>Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional. (Moreno J. I., 2015). ....</b>	<b>69</b>
<b>Análisis de los códigos de buen gobierno corporativo de las sociedades cerradas y de familia – Pymes y los factores que contribuyen a la competitividad.86</b>	
<b>Diseño del Modelo de Medición de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Competitividad para Empresas Familiares. ....</b>	<b>108</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>120</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>124</b>



# Introducción



**E**l mundo actual, un mundo fluctuante, globalizado y exigente, ha evidenciado que los actores del mismo deben tomar medidas para adaptarse al cambio, para trascender y avanzar, si lo que desean es permanecer en el mercado y alcanzar sus metas. Esta es una decisión que deben tomar los altos directivos de las empresas, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos implica costos adicionales.

Una de los mecanismos que contribuye a que las organizaciones sean más eficientes, mejoren sus procesos y alcancen los objetivos trazados es la implementación de prácticas de buen Gobierno Corporativo y Competitividad. Este tema ha tenido gran resonancia en la actualidad y ha sido bastante analizado y debatido, mayormente con la ocurrencia de acontecimientos negativos que afectaron grandes empresas tanto nacionales como internacionales, como el caso Enron y, a nivel nacional, como el caso Interbolsa.

Sin embargo, es relevante mencionar que las prácticas de buen Gobierno Corporativo no solo son aplicables para grandes empresas, pues se ha constatado que se obtienen muchos beneficios en su aplicación como la continuidad del negocio y los planes de sucesión en las sociedades familiares.

En esta investigación se diseñará una herramienta de medición de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y Competitividad aplicable específicamente a empresas familiares en el Departamento del Quindío y posteriormente en otros contextos nacionales e internacionales.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico de la presente investigación, se procedió a indagar sobre el estado del arte del Gobierno Corporativo y la Competitividad, de igual forma se indagó sobre la normatividad, obligaciones y exigencias de las entidades de control en torno al Gobierno Corporativo y la Competitividad, además se hizo un análisis de los códigos de buen Gobierno Corporativo para sociedades de familia y para Pymes y de los factores que contribuyen a la competitividad; para finalmente lograr diseñar el Modelo de Medición de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Competitividad para Empresas Familiares.

Adicionalmente, se diseñó un modelo de informe anual de gestión gerencial, que sirve como herramienta para la presentación de la información más relevante de la organización por parte de la administración a los diferentes grupos de interés.

Lo anterior, ha sido todo elaborado con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de las empresas familiares y de su gestión, así como de las demás empresas que puedan tomar como base el modelo de medición y adaptarlo a sus características.



## Planteamiento del problema

## Descripción del Problema

El tema de las prácticas de buen gobierno corporativo y competitividad se ha profundizado y estudiado desde hace un largo tiempo por organizaciones muy importantes como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, la Corporación Financiera Internacional, IFC, y la Corporación Andina de Fomento, CAF, entre otras.

En los años recientes se ha incrementado el interés general de las instituciones y las empresas por adoptar prácticas de buen gobierno corporativo y competitividad formalizándolo a través de los diferentes códigos de gobierno y ética empresarial, lo cual ha sido generado por dos razones principales, en primer lugar por dar cumplimiento a las exigencias de entidades de control, los diversos grupos de interés y del mercado financiero y en segundo lugar, para mejorar los procesos administrativos y obtener beneficios.

Las prácticas de buen gobierno corporativo consisten en medidas que permiten relacionar la administración de la empresa, su consejo de administración, los accionistas y otros grupos de interés, que estructuran el accionar de la

empresa de manera correlacionada, es decir, entrelazando cada una de las áreas y dando a sus directivos las pautas a seguir, siempre en función de alcanzar los objetivos empresariales.

Lo anterior, permite que las empresas creen valor, generen confianza pública y se mantengan en el mercado con una estructura sólida y fuerte que las hace mejores y más competitivas que aquellas que no las tienen implementadas.

Sin embargo, aunque se conocen diversos casos de éxito alcanzado por grandes compañías en Colombia y en el mundo, que han implementado dichas prácticas de buen gobierno corporativo a través de códigos estructurados; hasta el momento no hay evidencia de la existencia de un mecanismo o herramienta de medición y seguimiento permanente de buenas prácticas y de factores de competitividad para Pymes familiares, empresas que tienen dificultades para mantenerse en el tiempo de manera eficiente.

Estas dificultades están relacionadas en mayor medida con las disputas y conflictos de interés que se dan entre los miembros de la familia, por la designación de cargos, la administración de los recursos familiares e individuales o por la toma de decisiones estratégicas, entre otros hechos. Esto en conjunto afecta el desarrollo normal de la empresa, puesto que retrasa procesos y disminuye la competitividad de las mismas.

Lo anterior empeora cuando las empresas no cuentan con herramientas de medición de buenas prácticas de gobierno corporativo y competitividad, pues no pueden identificar apropiadamente sus debilidades y fortalezas, lo

que genera desventaja frente a la competencia, toda vez que esta información contribuye a la buena gestión y la toma de decisiones gerenciales y de alto nivel por parte de la gerencia.

## Objetivos



## **Objetivo General**

Diseñar un modelo de medición de prácticas de buen gobierno corporativo y competitividad para las empresas familiares.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar el estado del arte del gobierno corporativo y la competitividad en el contexto empresarial.
- Describir la normatividad, obligaciones, exigencias de las entidades de control en torno al gobierno corporativo y la competitividad.
- Analizar los códigos de Gobierno Corporativo existentes en Colombia de las sociedades cerradas, de las Pymes y los factores que contribuyen a la competitividad.
- Diseñar el modelo de medición de prácticas de buen gobierno corporativo, competitividad y de gestión para empresas familiares.

## Justificación

Las empresas familiares o cerradas se pueden caracterizar por iniciar en el mundo de los negocios como empresas de mucho éxito por sus productos o servicios novedosos, lo que las lleva a crecer rápidamente, por lo que se requiere un cambio en la estructura organizacional de la misma, así como en la delegación de funciones, roles de los socios o integrantes de la familia, administración de los recursos físicos y financieros, elección de proveedores, formas de pago, métodos de venta, etc., todo lo que se requiere para que la empresa se mantenga en el mercado a lo largo del tiempo, procurando siempre el mejoramiento continuo, que es uno de los aspectos transversales de las buenas prácticas del gobierno corporativo.

Lo mencionado anteriormente no se da con mucha frecuencia, toda vez que la administración de estas empresas se da de una manera un poco más empírica, basada en experiencias familiares, intuición o, simplemente, de los resultados de las decisiones que puedan ser tomadas con facilidad puesto que los problemas personales entre los socios pueden afectar significativamente la efectividad en la administración de la empresa, lo que conlleva a que con regularidad se presente que los socios no están de acuerdo en muchas de estas decisiones.

Por lo tanto, la medición de buenas prácticas de gobierno corporativo y competitividad en estas empresas, incluso la implementación de éstas, puede llegar a ser una tarea bastante compleja, tanto que requiera un equipo de expertos y tiempo, lo cual se deriva en mayores costos para la empresa familiar. Así pues, diseñar una herramienta que permita esta medición proporciona un gran beneficio, dado que facilita el trabajo, reduce el tiempo y, por ende, reduce los costos.

Esto representa una oportunidad para la empresa familiar, en tanto puede implementar las buenas prácticas y/o mejorar las que ya tiene en marcha, lo que conllevaría a sea más competitiva, no sólo frente a otras empresas de su sector, sino, además, frente a todos los *stakeholders*, puesto que implica menos riesgo en lo relacionado con la gestión, y a su vez crea mayor confianza debido a que se proyecta una imagen transparente, sólida y confiable, de una empresa interesada en lograr sus objetivos y generar valor.

Por otra parte, la implementación de prácticas de gobierno corporativo lleva a una mejor gestión de los recursos y a la instauración de políticas laborales eficientes y justas, que a futuro hará que la empresa sea más competitiva y eficiente financiera y administrativamente.

Ahora bien, si una empresa cuenta con un conjunto de buenas prácticas de gobierno corporativo y competitividad, fácilmente se mantendrá en el tiempo, conservando siempre una ventaja en el largo plazo. Además, la necesidad de diseñar una herramienta que permita medir las buenas prácticas en las empresas no sólo familiares, sino a nivel general, se origina a partir de que para muchas es un requisito presentar informes o balances ante las entidades de control.

Un ejemplo de lo dicho, es el Informe No. 42,

denominado ‘Informe de Prácticas Empresariales’ (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017), que deben presentar anualmente todas aquellas personas jurídicas que se encuentran bajo vigilancia y control de la Superintendencia de Sociedades. Este informe contiene la información no financiera de las empresas, con corte a 31 de diciembre de cada año, y está estructurado en tres grandes puntos que son: Información básica, Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial. Los datos presentados en este informe están sujetos a verificación por parte de la entidad de control.

Además de contribuir al fortalecimiento y crecimiento de las empresas familiares, la herramienta a diseñar pretende ser adaptable según las variables que correspondan para los diferentes tipos de empresa e instituciones en la medición de sus buenas prácticas de gobierno corporativo y competitividad.

Es importante mencionar que la presente investigación y el desarrollo del Modelo de Medición de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y Competitividad beneficiarán al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas del departamento, a la Universidad del Quindío, específicamente, al programa de Contaduría Pública y sus estudiantes de pregrado y posgrado, dado que servirá como base para desarrollar nuevos proyectos de investigación que vayan por la misma línea, adicionalmente se encuentra la temática actualmente como parte de los micro currículos del área de Control y auditoría del programa.

Por último, el presente proyecto se realiza como continuación del trabajo de investigación titulado “Gobierno Corporativo y Competitividad en las pymes

familiares del Municipio de Armenia – Quindío”, liderado por la docente investigadora Mg. Deicy Arango Medina y la docente investigadora Mg. Ana Gladys Torres Castaño. Dicha investigación pertenece al Grupo de Investigación de la Función Financiera del Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío, con el cual se han vinculado más de 15 estudiantes en un macroproyecto denominado “Estado actual de las prácticas de gobierno corporativo en las entidades del Departamento del Quindío”, con resultados significativos para la línea de investigación y para la Universidad en sus procesos de acreditación de alta calidad.



## Antecedentes de investigación



A continuación, se detallan en forma general las diferentes investigaciones realizadas alrededor de la temática de prácticas de Gobierno Corporativo y competitividad en diferentes organizaciones a nivel nacional e internacional.

1.1 XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones, “El Buen Gobierno de las Organizaciones”.

Llevado a cabo en Barcelona, España, los días 8 y 9 de junio del año 2007, en el IESE BUSINESS SCHOOL, se presentó el trabajo “Un instrumento para el buen gobierno corporativo, la identidad institucional, el valor que consolida un buen gobierno”. (Monsalve, 2007)

El trabajo en cuestión, se estructura en siete partes fundamentales que serán descritas a continuación:

- Introducción: En esta parte trae a colación la relevancia que ha tomado para diferentes empresas el Gobierno Corporativo, su implementación y demás, para cumplir con las exigencias actuales y mejorar sus procesos y que, buscando esa mejora, se han implementado modelos de Gobierno Corporativo que no se han logrado definir de manera general para los diferentes tipos de empresa. Además, evidencia que el gobierno corporativo está

estrechamente relacionado con la ética y que no puede funcionar adecuadamente una empresa sin ésta y que, por lo tanto, un modelo no puede estandarizar la ética.

- En la segunda parte hace una presentación de los modelos que aspiran alcanzar el buen Gobierno Corporativo, los cuales se han desarrollado en los últimos 30 años atendiendo a la necesidad de establecer reglas para que se regule la actividad de las empresas, considerando aspectos como la transparencia y la rendición de cuentas. Se tomaron como modelos el conjunto de reglas presentadas por los códigos e informes de ética empresarial y que por lo tanto a estos modelos, les hace falta concebir la empresa como un todo e incluir reglas desde los diferentes puntos de vista como el financiero, comercial, legal, social, etc.
- En tercer lugar, el trabajo menciona las limitaciones de los modelos para el buen Gobierno Corporativo. Una de las principales radica en el hecho de que éstos no tienen capacidad de integración con respecto a todas las prácticas que se llevan a cabo en una empresa, ya que no consideran la realidad de la misma.
- Además de lo anterior, existen otras limitaciones que poseen los modelos de Gobierno Corporativo como teorías y prácticas de su mismo concepto de modelo o sus restricciones estructurales, las cuales dificultan que éstos puedan ser generalizados y aplicados a diferentes organizaciones, o que simplemente no contribuya de manera óptima al mejoramiento de los procesos en las empresas, pues no puede adaptarse a la misma de forma apropiada; finalmente, su desempeño en la práctica; es decir, qué tanto de ese conjunto de reglas que lo

conforman pueden ser aplicadas efectivamente a las empresas y organizaciones.

- En su cuarta parte, el escrito ahonda en el Gobierno Corporativo explícitamente, en la cual resalta nuevamente la importancia de la Ética para él, tanto así que lo concibe como un principio inherente de todo buen Gobierno. Lo define como la identidad de la empresa, como aquello que dirige las buenas prácticas enmarcadas por la ética de la empresa. Todas aquellas buenas acciones que fortalecen la empresa y que constituyen las bases para que ésta se mantenga en el tiempo y cumpla sus objetivos.
- En quinto lugar, presenta su tesis principal, el uso de la Identidad Institucional como una Herramienta para el buen Gobierno Corporativo. En este sentido, plantea que, para consolidar un buen Gobierno, se debe estudiar a profundidad la esencia, el espíritu de la empresa, su identidad.

Identidad entonces, es todo aquello que caracteriza a una entidad particular, lo que la diferencia de las demás, lo cual debería considerarse para desarrollar o implementar un modelo de Gobierno Corporativo para la misma empresa u organización.

Ahora bien, en su sexta parte se habla de la conformación del Buen Gobierno Corporativo, para lo que se deben formular buenas estrategias que permitan mantener ese buen gobierno.

Como conclusión y última parte, un Buen Gobierno Corporativo no puede ser generalizado y, por lo tanto, ser implementado y aplicado a todas las empresas. Lo que se debería hacer es buscar la identidad de la empresa y sobre ésta, manteniendo como eje transversal la ética, se estructure

el modelo adecuado a esa empresa en específico, porque la identidad en tanto es la base del Gobierno Corporativo y de la identidad de la empresa, será quien ayude a mantener esa identidad.

### **“La Governancia en las empresas de Familia: Un Código de Buenas Prácticas para la supervivencia”.**

El Artículo ‘La governancia en las empresas de familia: un código de buenas prácticas para la supervivencia’ (Barugel, 2005), sirve de apoyo a la presente investigación en tanto el contenido de sus primeras secciones guarda relación con ésta. En su primera sección, la empresa de familia, valores y amenazas define a la empresa familiar como la unión de tres sistemas muy importantes, la familia, la propiedad y el control.

Las caracteriza por dos aspectos principales: el alto nivel de intervención en la economía, dado que son principalmente este tipo de empresas quienes incentivan la riqueza de un país; en segundo lugar, su alta probabilidad de fracaso, pues estas empresas presentan un alto grado de riesgo de desaparecer con el paso del tiempo, sino implementan las medidas adecuadas.

Además de lo anterior, presenta una serie de ventajas y desventajas que rodean a las empresas de familia o también conocidas, empresas cerradas.

#### **Ventajas:**

- Cultura empresarial definida
- Mayor unidad en los objetivos de los accionistas
- Visión a largo plazo sin presiones del corto plazo

- Mayor dedicación a la empresa
- Continuidad de los altos funcionarios
- Menores costos de agencia, entre otras.

### **Desventajas:**

- Nepotismo
- Gran resistencia al cambio
- Estancamiento estratégico
- Superposición de roles
- Ausencia de mentalidad enfocada a la creación de riqueza, entre otras.

En su sección número dos, este documento trae a colación un tema importantísimo, las crisis que viven las empresas familiares en el trascurso de sus diferentes etapas como se presentará a continuación:

- **Etapas fundacional**

En esta etapa se destacan la creatividad, el entusiasmo, la dedicación, la interacción entre el dueño y los funcionarios; existe una gran coordinación, hay un alto crecimiento, etc. En esta etapa, se vive la crisis de liderazgo, dado que el líder no puede interactuar con todos los individuos a su cargo y el agente busca a quien delegar funciones, empieza una serie de conflictos de mando.

- **Etapas de la delegación**

Se ha consolidado la estructura funcional originada en la etapa anterior, se tiene control y los resultados se miden habitualmente, se logran separar recursos de la empresa y de la familia, entre otros aspectos clave. En esta etapa se supera por completo la crisis de control.

- **Etapas maduras**

El autor la describe como la etapa madura de *holding* o

coordinación, se encuentran debidamente separadas las áreas de la empresa, las decisiones pueden ser clasificadas y tomadas de forma independiente tanto en la gerencia como en torno al control; funcionan adecuadamente los órganos de control de la empresa y todos los procesos están enfocados en la creación de valor; se planea y desarrollan estrategias a largo plazo. Es importante identificar la etapa en la que se encuentre una empresa para revisar de manera adecuada sus prácticas de buen gobierno corporativo.

Finalmente, en su tercera sección, presenta una explicación de la propiedad y el control y como éstas deben separarse y también, muestra un modelo de código de buen gobierno corporativo.

Profundizando en la separación de la propiedad y el control, se puede identificar que esta necesidad surge como requisito o mecanismo para permitir a la empresa expandirse realmente, crecer en el ámbito de los negocios y aumentar sus recursos, pues se debe empezar a administrar recursos de otros para brindar a la empresa las herramientas que necesita para cumplir con la demanda que le genera cada día el crecimiento de su marca.

### **“Estudio de casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo”.**

Elaborado por la Corporación Financiera Internacional, IFC, en colaboración con la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico, OCDE. (International Finance Corporation, 2006)

Este libro, contiene 13 casos de empresas que han implementado prácticas de gobierno corporativo.

Para los objetivos del estudio, se analizó el caso de la compañía cementera Argos S.A., empresa colombiana fundada en Medellín, de la cual sus creadores no esperaban que llegara a ser la más importante del país, una de las primeras en producción en Latinoamérica y, mucho menos, pionera en la región respecto al gobierno corporativo.

Pero para llegar a esto, Argos tuvo que redefinir su estructura reconociendo la necesidad de contar con accionistas que financiaran los proyectos de crecimiento de la empresa, por lo que para el 2005 ésta ya se había convertido en Inversiones Argos S.A.

Fue en este momento cuando surgió la necesidad de implementar prácticas de gobierno corporativo, y aunque en Colombia se desconocía bastante el tema, la empresa decidió adoptar un código de buen gobierno corporativo, el cual se transformó en concordancia con las referencias internacionales. La estructura de este código se basa en cinco pilares fundamentales que son: trato equitativo para los accionistas, fortalecimiento de la estructura y el desempeño del directorio, formulación de procedimientos para proporcionar información completa, exacta y oportuna, establecimiento de un código de ética, y normativas para las relaciones con los *stakeholders*.

Para esta empresa es importante mejorar continuamente su sistema de gobierno corporativo, cumpliendo objetivos como el fortalecimiento del directorio y los comités, así como también, mejorando sus sistemas de supervisión y las prácticas relacionadas con la divulgación de información.

## **“Medición de la aplicación de Prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia”.**

Escrito por Diógenes Lagos Cortes y Carlos Enrique Vecino Arenas, publicado en la revista Tendencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño. Vol. XII No. 2, páginas 230-253. (Lagos & Vecino, 2011).

Para hablar de medición de prácticas de gobierno corporativo, primero se aborda el tema de los índices de gobierno corporativo, mecanismo para medir el grado de aplicación de las que se consideran buenas prácticas desde diferentes puntos de vista, lo que suele llevar un grado incierto de subjetividad, pero que es lo que se ha realizado por varios años. Estos indicadores o índices pueden ser tanto generales como específicos; en otras palabras que así como pueden abordar todos los aspectos de gobierno corporativo de una empresa o institución, pueden ser elaborados para aspectos específicos como los accionistas, la responsabilidad social, etc.

Como ejemplo de lo anterior son mencionados varios casos, como el del índice creado por *Credit Lyonnais Security Asia*, en el año 2000, el cual se basó en una encuesta de 57 preguntas llevada a cabo en 25 países emergentes y tomando como muestra 495 empresas. Las preguntas se clasificaron en siete grandes categorías del gobierno corporativo, disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad, justicia y responsabilidad social. De lo anterior, se han derivado muchos otros índices que miden las prácticas de gobierno corporativo de una entidad.

En general, los índices se basan en las buenas prácticas que son consideradas *buenas* por quienes llevan a cabo la



medición, pero hay otros grupos o entidades que se dedican a medir la aplicación de buenas prácticas recomendadas por instituciones líderes, como el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, la OCDE y la Comisión Nacional de Valores de Brasil. Es así como Leal y Carvalhal-da-Silva llevan a cabo esta evaluación con un índice que se divide en cuatro grupos fundamentales que son: divulgación, composición y funcionamiento de la junta directiva, ética y conflictos de intereses y, derechos de los accionistas.

Este documento expone tres puntos clave de los índices para medir la aplicación de buenas prácticas que han sido objeto de discusión, tales puntos se explican a continuación:

- Aspectos relacionados con las medidas incluidas: se trata de expresar que todas las medidas no son iguales para cada empresa y que por su naturaleza de recomendaciones, una empresa puede aplicarlas y otra no, por lo tanto, un índice no podría aplicarse de la misma forma para todo un grupo de empresas.
- Aspectos relacionados con la forma de recolectar información: en este punto se consideran tres tipos diferentes de índices, el primero basado en encuestas que son diligenciadas por los empresarios. Este índice presenta problemas de recolección de información puesto que hay poca acogida de estas iniciativas o se responde con sesgo. En segundo lugar, se encuentra el índice basado en encuestas diligenciadas con base en información pública de las empresas, lo que genera la ventaja de muchas más empresas que pueden ser evaluadas y que la información no será sesgada. Finalmente, el tercer índice el cual está basado en la unión de resultados de múltiples encuestas realizadas a las empresas y los resultados de la

investigación de los evaluadores, ese índice se considera más completo debido a que se puede recolectar información de un medio que no fue posible a través de otro.

- Aspectos relacionados con la ponderación asignada a cada medida: considerando que el peso asignado a cada medida o práctica afecta el resultado del índice, en este punto se identifican dos tipos de índices. El primero, es aquel en el cual todas las prácticas tienen el mismo peso y, segundo, el índice en el que los pesos se asignan de acuerdo al grado de importancia que se asigna a las prácticas o medidas de gobierno corporativo.

El índice de gobierno corporativo Código País, IGCCP, está basado en el código país de Colombia, es decir, el Código de referencia que tiene la Superintendencia Financiera de Colombia, el cual consta de 41 medidas o prácticas de gobierno corporativo y que es aplicado actualmente a los emisores de valores del país obligados a reportar información a la Súper Intendencia Financiera. Este índice está dividido en cuatro categorías, Asamblea general de accionistas, junta directiva, revelación de información y resolución de controversias.

Este índice se calcula con base en una encuesta derivada del Código País de Colombia, que está compuesta por 80 preguntas que se responden como un cuestionario de control interno, *sí*, *no* y *no aplica*. Esta encuesta es realizada anualmente con el fin de evaluar la aplicación de las 41 recomendaciones o buenas prácticas sugeridas en el Código país.

Aunque la encuesta es contestada por los propios emisores de valores, su grado de confiabilidad en las

respuestas de la encuesta es mayor, dado que esta se encontraba reglamentada por la circular externa 007 de 2011 de la Superintendencia Financiera de Colombia ( Superintendente Financiero, 2011).

Finalmente, el documento presenta un análisis de la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en Colombia durante los años 2007-2010, a través del índice código país y al grupo de empresas emisoras de valores del país. En tal análisis se evidencia que la aplicación de dichas prácticas se da en niveles inferiores a los esperados, pero igualmente, se evidencia un crecimiento constante de la mejora del índice año tras año.

### **“Gobierno Corporativo y Competitividad en las Pymes familiares del Municipio de Armenia – Quindío”.**

Este trabajo de investigación, se encuentra dividido en tres objetivos específicos (Arango & Torres, 2017):

Conocer el estado del arte del Gobierno Corporativo y la Competitividad en Colombia. En este capítulo se revisaron diversos trabajos de investigación como proyectos de grado y artículos de revistas académicas, que en conjunto presentan el panorama actual de estos temas en el país, presenta los avances importantes en materia de gobierno corporativo y buenas prácticas, así como también sobre la competitividad, todo visto desde la óptica de las empresas cerradas o de familia de la ciudad de Armenia, Quindío.

Su segundo objetivo, trata de describir la normativa que existe en el país en torno al gobierno corporativo y competitividad. Estas normas están diseñadas para las

empresas emisoras de valores o abiertas, como se le conocen también en el mercado, empresas que se encuentran bajo vigilancia y control de la superintendencia financiera u otro organismo de control, lo anterior en cuanto a las normas y exigencias sobre gobierno corporativo, desarrollando incluso códigos para ser implementados.

Por otra parte, la normativa en torno a la competitividad es mucho más amplia y tiene un nivel de aplicación en las empresas familiares mucho mayor, dado que esta normativa trata de incentivar en gran medida a las pymes para aumentar la producción y generar mayor riqueza.

Identificar y analizar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y los principales indicadores de Competitividad que poseen las Pymes familiares del municipio de Armenia, Quindío. Este análisis se realizó mediante la aplicación de encuestas para el tema de gobierno corporativo y competitividad independientemente, que se desarrollaron considerando las medidas incluidas en el código de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia, elaborado la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.

Para realizar las encuestas, se hizo una identificación de las empresas de la ciudad de Armenia en el departamento del Quindío y se determinó que porcentaje de estas correspondía a empresas cerradas y de familia, con lo que posteriormente se calculó la muestra del estudio, siendo esta de 30 empresas.

Se tomaron en consideración medidas basadas en la realidad empresarial, medidas para fortalecer la sostenibilidad de la empresa y medidas para incrementar la competitividad. En primer lugar, se busca identificar los

problemas que enfrentan las empresas familiares cada día y disminuir su frecuencia e impacto, dado que afectan el desarrollo de las empresas de Armenia. En segundo lugar, se busca determinar las principales causas de liquidación de las empresas familiares y, por lo tanto, desarrollar medidas de supervisión que garantizan la permanencia de estas empresas. Finalmente, en cuanto a las medidas para incrementar la competitividad, lo que se pretende es aumentar la confiabilidad de las empresas para que puedan obtener beneficios como financiación y por ende ser mucho más productivas y competitivas.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas para cada una de las medidas de gobierno corporativo, a través de diferentes gráficas explicativas, así mismo se hace con la encuesta o instrumento de competitividad.

Finalmente, los resultados evidencian que el gobierno corporativo es importante para las empresas familiares en el sentido en que mejora la gestión de las mismas y al aplicar adecuadamente las medidas necesarias en cuanto al buen gobierno corporativo, se incide positivamente en el aumento de la competitividad de estas empresas.

Es importante resaltar que los trabajos anteriormente descritos son importantes y pertinentes para el desarrollo de esta investigación en la medida en que proveen información útil y el antecedente principal.

## **“Gobierno corporativo y competitividad en las pymes familiares del municipio de Armenia – Quindío”.**

Esta investigación corresponde a la primera parte que fundamenta este proyecto, pues de él se obtiene la información precisa acerca del diagnóstico realizado en cuanto a la implementación de Buenas Prácticas en las empresas familiares del Municipio de Armenia y esta información contribuye en gran medida al diseño del Modelo de Medición.



## **Marcos de referencia**



## Marco Teórico

**A** continuación, se hace una recopilación de las teorías que se relacionan directamente con el tema de estudio de la presente investigación, las cuales se detallan más adelante con el fin de dar a conocer su contenido.

*Tabla 1. Principales Teorías relacionadas con el Gobierno Corporativo y la Competitividad*

Nombre de la teoría	Autor	Año
Teoría de la Agencia	Jensen & Meckling	1976
Teoría de Stewardship	Davis, Schoorman & Donaldson	1997
Teoría del desarrollo organizacional	Taylor & Fayol	1962
Teoría de las partes interesadas o Stakeholders	R. Edward Freeman	1984
Teoría de la ventaja competitiva	Michael Porter	1980
Teoría de los recursos y capacidades.	No se especifica	-

### Teoría de la Agencia.

Esta teoría se ocupa de las relaciones derivadas de la delegación de autoridad y funciones que se da entre dos sujetos; uno que se denomina “principal” y otro, “agente”.

Para el contexto de una empresa, el principal es el dueño o socio, mientras que el agente será quien lleve a cabo tareas de dirección o administración.

“La relación de agencia se establece cuando un principal delega ciertos derechos en un agente que está obligado mediante contrato a defender los intereses del principal y como contrapartida cobra una remuneración” (Castaño, 1999). Esta relación genera conflicto debido a los intereses individuales que persigue cada sujeto, buscando su propio beneficio. En el caso del principal, este siempre buscará incrementar su rentabilidad y beneficios económicos, por otra parte, el agente buscará resultados positivos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, lo anterior se denomina “conflictos de intereses”.

De lo anterior, también se derivan otros problemas como el hecho de que ambos no manejen el mismo nivel de información; de acuerdo con Gorbaneff, (2003) “el agente sabe más del negocio, oficio o profesión que desempeña, que el principal”. De acuerdo con este autor, otro problema, es el de la observación, “la acción del agente, es decir, su nivel de esfuerzo, no es directamente observable por el principal”

Sin embargo, en *Agency and institutional explanations of compensation in retail sales* (citado por Marín, 2012) se plantea que “cuando el contrato entre el principal y el agente está basado en el resultado, es más probable que el agente se comporte en función de los intereses del principal”, esto es posible cuando el agente se ve limitado a perseguir sus intereses particulares porque su remuneración dependerá directamente de las acciones de ambos.

Finalmente, se considera que esta teoría es limitada ya que sólo considera a dos grupos de interés que son los dueños o accionistas y la administración, dejando de lado a otros grupos que también son importantes para la organización, como lo son: clientes, proveedores, empleados, el Estado, la competencia y la sociedad general.

En resumen, la teoría de la agencia tiene como objetivo unificar los intereses del principal y del agente, para así aumentar las probabilidades de éxito de la organización en el mercado a largo plazo.

### **Teoría de Stewardship (Negreira del Río & Negreira del Río, 2008).**

Esta teoría, describe que el jefe o ejecutivo principal desea llevar a cabo un buen trabajo, desea ser un buen administrador y así, generar beneficios para su organización. El principal, o también denominado “*steward*” considera que, si se trabaja en los objetivos colectivos, al final todos satisfarán sus necesidades individuales, es decir, que los intereses del agente y el principal se alinearan, por el contrario, a lo que plantea la teoría de la agencia.

Se puede definir el “*stewardship*” como la actitud con la cual el jefe o principal reconoce que se obtienen mejores resultados ejecutando estrategias de cooperación frente a la ejecución de estrategias individualistas. Una vez concebida esta visión, el directivo principal estará motivado a maximizar el rendimiento de la organización y satisfacer los intereses de los accionistas.

## **Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) (Taylor & Fayol).**

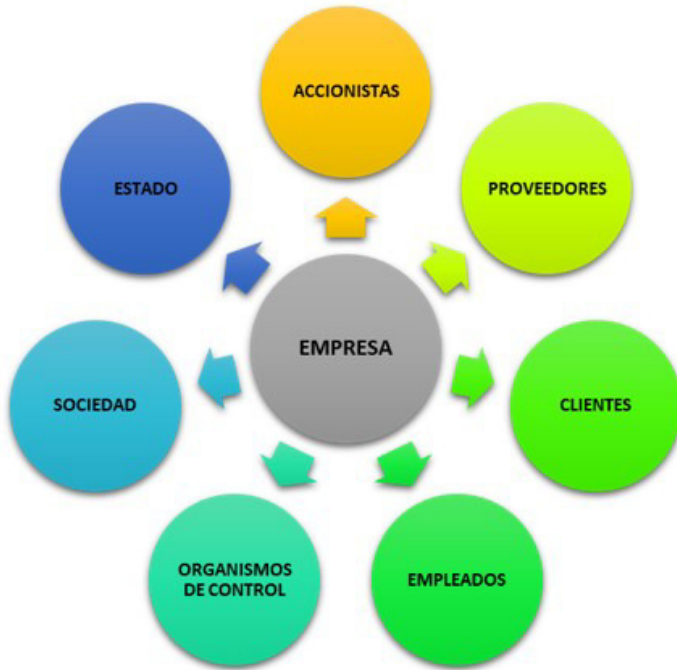
Esta teoría desarrollada en los años sesenta, surgió como respuesta a las exigencias de la época y las limitaciones de la teoría clásica propuesta por Taylor & Fayol; algunas de estas exigencias estaban dadas por “el entorno empresarial, la internacionalización de los mercados, los principios de la globalización y la reducción de los ciclos de vida de los productos (time to market)” (Hitpass, 2017).

Esta teoría, o como también se le conoce, movimiento, puede aplicarse para satisfacer necesidades de cambio en las empresas, como los que suceden en la cultura organizacional, en la estructura administrativa de la organización y las relaciones internas entre los colaboradores, entre otros.

Considerando lo anterior, respecto a los cambios necesarios en las empresas y lo mencionado acerca de las nuevas exigencias, se puede evidenciar por qué se habla de desarrollo organizacional, pues es lo que sucede cuando las empresas enfrentan cambios de manera positiva y oportuna, adaptándose a las nuevas condiciones y, por lo tanto, siendo eficiente y competitiva.

## **Teoría de las Partes Interesadas o Stakeholders.**

A diferencia de la teoría de la agencia, esta considera que las empresas deben atender a todo un conjunto de grupos de interés y no sólo a los accionistas, ya que una empresa forma parte de un sistema que funciona en relación con otros sistemas a la vez; es decir, que no es independiente y las decisiones de otros grupos de interés pueden afectar significativamente la consecución de sus metas y objetivos en el corto y el largo plazo.



*Gráfica 1 Stakeholders*  
*Fuente: elaboración propia*

En palabras de Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, (2010), la teoría de las partes interesadas no significa que los accionistas no tengan derecho; implica que los intereses de estos grupos están juntos y que, para crear valor, uno debe enfocarse en cómo se crea el valor para cada parte interesada. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que los *stakeholders* ayudan a una empresa a crear valor para sí misma, siempre y cuando ésta se apoye y considere a todas las partes que conforman un grupo.

A lo largo del tiempo, esta teoría ha tomado diferentes perspectivas. La primera de ellas, es la teoría clásica, la que sustenta que la existencia de una empresa depende directamente de los grupos de interés.

La segunda, el enfoque de Freeman o teoría de *stakeholders* y planificación estratégica, plantea que existe una relación entre los grupos de interés y la planeación estratégica, al resaltar que dentro de la misión u objetivos de la organización se deben incluir los *stakeholders*, considerando que estos influyen en o pueden ser influenciados por el logro de los objetivos de la organización. Este enfoque, además, propone un análisis basado en tres niveles, racional, de proceso y transaccional, los cuales se aplican según las diferentes perspectivas de la organización.

Finalmente, el enfoque de Mitchell y otros, tratado en *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts* (citado por Arango & Torres, 2017), llamado también Teoría de identificación de *stakeholders*, pretende establecer las características o atributos que poseen los grupos de interés para ser identificados de acuerdo con los distintos tipos de organizaciones. Los *stakeholders* como sujetos que pueden influenciar o ser influenciados, se encuentran en diferentes grados de acuerdo a los atributos que poseen, entre estos atributos se encuentran: poder, legitimidad y urgencia.

El poder hace referencia a la capacidad de influenciar de un *stakeholder* debido a la cantidad de recursos que posee y que puede a llegar a usar a su favor sobre los demás; la legitimidad por su parte, tiene que ver con la pertinencia de las acciones de estos y su coherencia con las normas y valores de su contexto; por último, la urgencia se manifiesta a través

de la priorización que el *stakeholder* recibe por parte de la organización.

### Teoría de la Ventaja Competitiva.

Al igual que la teoría de las partes interesadas, esta incluye el concepto de creación de valor, el cual se relaciona directamente con la ventaja competitiva, dada por la preferencia que tienen los consumidores por un bien o servicio que se ofrece a un precio que supera los costos y satisface las necesidades del consumidor con características especiales.

De acuerdo con Porter (2007) “las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación”, pero además de innovar, las empresas requieren gestionar los recursos de manera efectiva para ofrecer un producto a un precio igual o inferior al de la competencia sin afectar la calidad del mismo, lo que hace que el cliente siempre lo prefiera, aun si su precio fuera superior, generando así valor agregado, lo que se traduce en una ventaja competitiva.



Gráfica 2. Teoría de la ventaja competitiva  
Fuente: Elaboración Propia

## **Teoría de los Recursos y Capacidades.**

Esta teoría define la administración estratégica como el mecanismo de medición y retroalimentación que tienen las empresas frente a sus procesos internos y externos, la cual da origen a la teoría de recursos y capacidades, quien concibe la empresa desde sus recursos y se enfoca en los factores que le generan ventajas competitivas.

Se puede considerar a la teoría de Recursos y Capacidades como “una teoría de la ventaja competitiva y las condiciones en que tal ventaja se puede conservar en el tiempo” (Fong, 2011). Considera que cada empresa es única, de acuerdo con los recursos que ha obtenido a lo largo de su existencia y a los hechos que la han impactado, los cuales le permiten crear ventajas competitivas que podrán mantenerse en el largo plazo.

Las empresas se deben centrar en crear bienes o servicios que sean únicos en el mercado, novedosos, difíciles de copiar por la competencia o de ser sustituidos por el consumidor. Sin embargo, es importante resaltar que estos por sí solos son incapaces de crear valor; es decir, que necesitan ser fusionados y coordinados con las capacidades organizacionales para generar verdadero valor.

Dicha teoría plantea que, si las organizaciones desean conocer sus fortalezas y debilidades, deben analizar cuidadosamente sus recursos y capacidades, para posteriormente potenciar sus oportunidades y controlar sus amenazas y así generar capacidades distintivas para lograr una ventaja competitiva sostenible.





Gráfica 3. Teoría de Recursos y Capacidades

Fuente: Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización (Pulido, 2010)

En esta Gráfica se puede observar de manera amplia y simplificada el funcionamiento de esta teoría y sus diferentes etapas:

### Marco Conceptual.

Actualmente, el gobierno corporativo y la competitividad son aspectos que no solo cobijan a grandes empresas, debido a que estas prácticas, a medida que pasa el tiempo, se han vuelto de gran interés en la búsqueda de un mejoramiento constante en las empresas. Por esta razón y para el desarrollo

de esta investigación se enunciarán distintos conceptos con el ánimo de brindar claridad.

Dicho lo anterior en este apartado se dividirán dos grandes ejes de la investigación, gobierno corporativo y competitividad.

### **Gobierno Corporativo.**

El Gobierno Corporativo ha sido abordado por diferentes autores a lo largo de la historia, a continuación, se seleccionan algunas definiciones que a juicio de los autores de este trabajo se consideran importantes; entre ellos, se encuentra el mencionado en '*Gobierno corporativo en Colombia, tendencias actuales* citado por Buitrago & Betancourt (2013).

El gobierno corporativo se originó en Estados Unidos, Canadá, Australia y en países avanzados de Europa, fruto del requerimiento de los accionistas minoritarios de diversos entes económicos que demandaban conocer el destino del capital de las organizaciones y las posibilidades y perspectivas que podían aguardar en el largo plazo.

Este concepto aborda el interés económico de los accionistas ya que el gobierno corporativo surgió en gran medida para garantizar la viabilidad y competitividad de las empresas.

Por otra parte, en *Aproximaciones al gobierno corporativo de Colombia: incursión y desarrollos actuales* citado por (Aristizábal & Patiño, 2015, pág. 16) se considera el gobierno corporativo:

Como la teoría moderna de la administración y el control empresarial, se encuentra en sinergia no solo con las ciencias jurídicas sino también con otras áreas del conocimiento y los problemas centrales y definitorios con los que se relaciona, se concreta en los niveles de eficiencia que se

tiene en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la información transparente.

También puede entenderse el gobierno corporativo como:

El conjunto de políticas y procedimientos que permiten controlar y dirigir las empresas de forma eficiente, equitativa y responsable. La implementación de buenas prácticas garantiza un mejor uso de los recursos corporativos, contribuye a una mayor transparencia contable y permite mitigar los riesgos asociados a la información. El impacto generado por la pérdida de orden y control del gobierno en una compañía afecta a toda la organización, en ese sentido podría afirmarse que  $\text{Desempeño} + \text{Percepción} = \text{Reputación Corporativa}$ ” (Cámara de Comercio de Cali, 2011).

Desde otro punto de vista:

El término Gobierno Corporativo surge como una herramienta para que las instituciones logren alcanzar mediante normas y reglas, aquellos ideales de organización, toma de decisiones, control y vigilancia de la gestión de la entidad para la reducción de riesgos y la maximización del valor” (Riaño, 2011).

También existen organizaciones internacionales que emiten conceptos sobre gobierno corporativo, entre ellas la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (citado por Muñoz & Ulloa, 2011) la cual dice que:

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes

participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún 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 su desempeño.

Por último, es importante mencionar un concepto colombiano de Gobierno corporativo y es así como La Superintendencia Financiera de Colombia lo define:

El sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control. (Superfinanciera, <https://www.superfinanciera.gov.co>, 2010)

Para concluir, se puede decir que el gobierno corporativo es un mecanismo para regular sus relaciones internas y externas, con el fin de mejorar su condición por medio del cumplimiento de políticas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

### **Competitividad.**

Por otra parte, se retoma el segundo de los conceptos eje de la investigación, la competitividad, de este tema se

pueden encontrar variadas definiciones, así como palabras claves que complementan su aplicación:

Inicialmente:

La Real Academia Española (RAE) (1992), citada en Labarca, (2007), define competitividad como “competitivo, capaz de competir y competitividad capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin”.

Por otra parte, cuando se habla de competitividad es imposible dejar de lado a Michael Porter, ya que, según Suñol, (2006), la competitividad es:

La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad.

Para Buckley y otros (1988, citado por Otero, 2006), tanto la eficiencia (alcanzar las metas al menor costo posible) como la efectividad (alcanzar los objetivos correctos). Es la elección de las metas a nivel industria la que es crucial. La competitividad incluye tanto los fines como los medios utilizados para alcanzar esos fines.

Así mismo para La OCDE (citado por Otero, 2006) es “La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional”.

Es importante en términos de competitividad dar claridad sobre el concepto de las empresas familiares, en tanto es pertinente para esta investigación.

Por esta razón, es importante mencionar que existen diferentes conceptos de empresas familiares, y se tomaran los que se consideren pertinentes.

De acuerdo con Leach et al. (2002, citado por Quejada & Ávila, 2016)) la empresa familiar es una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto, como se cita en el texto.

Por otra parte, la empresa familiar por el lado operativo:

De acuerdo con Lozano (2000, citado por Quejada & Ávila, 2016), la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.

Para Navarrete (2008 citado por Quejada & Ávila, 2016), es una empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar.

Al hablar de competitividad es importante mencionar que es ventaja competitiva, por esta razón se recopiló algunas definiciones:

Como es el caso de Porter, gran referente internacional citado por Tarzizán, (2011), este dice que:

Para que exista una ventaja competitiva el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

También, en el trabajo “*A Critique of Competitive Advantage*” (citado por Tarzizán, 2011), dice que “el término ventaja competitiva no tiene una definición precisa,

existiendo más bien una serie de opiniones particulares basadas en la experiencia de cada autor”.

Finalmente (Kogut,1985) menciona que la ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad (citado por Romo & Abdel, 2004)

Teniendo en cuenta que existen diferentes factores que contribuyen a la competitividad, también se abordarán las definiciones de buenas prácticas enfocadas al área empresarial, entre ellas el concepto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), según esta organización:

Las buenas prácticas sirven como puntos de referencia ya que cada empresa tendrá un camino único para identificar, desarrollar e implementar medidas que funcionen mejor para ellos, a medida que evolucionen su fuerza de trabajo y su negocio. (OIT, 2017)

Otro punto de vista es el de Eróstegui, (2011), cuando menciona:

El concepto de Buenas Prácticas Laborales (BPL) está en construcción. Lo más concreto que se tiene son las experiencias de gestión de recursos humanos que están implementando algunas empresas, las mismas que se están difundiendo a partir de algunos estudios de caso que realizan algunas Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones empresariales, etc.

Dado que los códigos de buen gobierno son los medios a través de los cuales se puede medir el desempeño de las empresas es necesario mencionar a definición de estos.

Según el Grupo Nutresa, (2017):

El Código de Buen Gobierno fija las pautas de comportamiento para las actividades diarias dentro de las compañías nacionales e internacionales que conforman el Grupo. Igualmente, determina el compromiso de respetar principios éticos frente al Estado, la comunidad, los accionistas, y demás inversionistas; principios que constituyen criterios obligatorios para la interpretación y aplicación de este Código, al igual que la visión, la misión, la filosofía corporativa y los objetivos estratégicos.

Por otra parte, los códigos de buen gobierno corporativo para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2011) son:

Disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen la Alta Dirección del Ministerio, que a manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración pública. Este documento recoge las normas de conducta, mecanismos e instrumentos que deben adoptar las instancias de dirección, administración y gestión de las entidades, con el fin de generar confianza en los públicos internos y externos hacia el ente estatal.

Por último, se dará claridad acerca de los grupos de interés o también llamados *stakeholders*, muy importantes cuando se hablan de las relaciones que deben de tener las organizaciones para ser más competitivas.

Entre estos conceptos, se encuentra el de Moreno, (2015), cuando argumenta que:

*Stakeholder* es una persona o grupo de personas, presentes y futuras, que tiene un interés en la empresa o que se ven o pueden verse afectados por las operaciones que ésta realiza.



De esta forma, las personas sobre las cuales una empresa debe ser responsable y sobre las cuales debe basar su sostenibilidad, son y serán sus *stakeholders*.

Asimismo, Guioteca, (2017) dice que:

El concepto de Grupo de Interés agrupa a todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectadas por las actividades de la Compañía. Se definen como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

### **Marco Legal.**

El creciente interés mundial por el tema de gobierno corporativo y competitividad ha hecho que en Colombia diferentes entes se manifiesten al respecto y emitan regulación aplicable a las empresas obligadas a implementar prácticas de gobierno corporativo y competitividad.

A continuación, se hace un breve recorrido por la regulación emitida en el país, que, aunque no es muy extensa, es de gran importancia al momento de llevar a cabo el proceso de aplicación de estos temas.

### **Gobierno Corporativo**

En materia de gobierno corporativo aparece la resolución 275 del 23 de mayo de 2001 (Superfinanciera, 2001), hoy, Superintendencia Financiera de Colombia, en la cual se establecen los requisitos que deben acreditar las personas jurídicas públicas privadas que pretendan ser destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones, ya que para cumplir con esto deberán adoptar medidas

específicas relacionadas con su gobierno, su conducta, y su información, observando siempre lo dispuesto en dicha resolución.

Un año después, se expide la ley 789 de 2002 por El Congreso de Colombia, (2002), la cual menciona en el artículo 21. Régimen de Transparencia, parágrafo 2:

Las Cajas de Compensación Familiar deberán construir un Código de buen gobierno dentro de los seis (6) meses siguientes a la vigencia de la presente ley. Este código de buen gobierno deberá ser conocido por todos los empleados de la respectiva caja.

En este punto se evidencia cada vez más la preocupación del gobierno nacional por la implementación de prácticas de gobierno corporativo en las entidades, en este caso las cajas de compensación familiar.

Posteriormente El Congreso de Colombia, (2005) expidió la Ley 964, por medio de la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.

La citada ley incorpora una lista de objetivos que debe cumplir el gobierno con el fin de llevar a cabo su intervención en el tema objeto de la misma, estos objetivos tratan básicamente de los derechos de los inversionistas, la eficiencia y el riesgo sistémico del mercado de valores y la necesidad de preservar la equidad, transparencia y disciplina, entre otros, en dicho mercado.

Por otra parte, la Superfinanciera, (2014) expide la Circular Externa 028 la cual tiene como propósito la

presentación del Nuevo Código País y Adopción del Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas, en la cual se establece la estructura del nuevo código país así:

El Código está integrado por 33 Medidas, las cuales agrupan hasta 148 recomendaciones que pueden ser adoptadas por los emisores de valores en materia de: (i) Derechos y trato equitativo de los accionistas, (ii) Asamblea General de Accionistas, (iii) Junta Directiva, (iv) Arquitectura de Control, y (v) Transparencia e Información Financiera y no Financiera.

El nuevo Código País incorpora una serie de recomendaciones, las cuales son de adopción voluntaria por parte de los emisores de valores, sin embargo, los destinatarios de la mencionada circular tienen el deber de dar a conocer el grado de implementación de las recomendaciones del Código País a través del Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas, dicho reporte se debe realizar en relación a la situación del emisor entre enero y diciembre del año anterior.

La circular en el punto 7. Periodicidad, vigencia y derogatorias establece:

Los emisores de valores obligados a diligenciar y remitir el Reporte de Implementación deberán hacerlo cada año, en el periodo comprendido entre el 8 y el 31 de enero, antes de que se lleve a cabo la sesión ordinaria de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas del emisor, u órgano que haga sus veces. La presente circular rige a partir del 1 de enero de 2015 y deroga la Circular Externa 028 de 2007 y la 007 de 2011.

## **Competitividad.**

El tema de competitividad ha cobrado importancia en los últimos tiempos, y un claro ejemplo de esto es el incremento en la normatividad emitida en el país, con el fin regular y hacer seguimiento a las actividades tendientes a incrementar el nivel competitivo del país y de las empresas.

Inicialmente, en el año 2006, se expide el Decreto 2828 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006) , mediante el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones. Con la emisión de este decreto se pretendió que el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad coordinar las actividades que realizan las instancias públicas y privadas relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias, para fortalecer la posición competitiva del país en los mercados interno y externo.

Además, en él se incluyó una Comisión Nacional de Competitividad, la cual será el órgano asesor del Gobierno Nacional y de concertación entre este, las entidades territoriales y la sociedad civil en temas relacionados con la productividad y competitividad del país y de sus regiones, con el fin de promover el desarrollo económico y mejorar el nivel de vida de la población.

Un año después se expide la Ley 1151, (El Congreso de Colombia, 2007) ,por medio de la cual se reglamenta el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, el cual en su artículo 74. Políticas Mipyme establece lo siguiente:

- Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,

Mipymes, además de asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen la demanda de bienes y servicios con origen en este sector productivo y/o comercial;

- Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas, así como incentivar y asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen el acceso a los bienes y servicios que respondan a las necesidades básicas de la población.

Posteriormente, se expide la Ley 1253 de 2008 (El Congreso de Colombia, 2008) por medio de la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones. Allí se establece la importancia de la productividad y la competitividad basada en el desarrollo científico y tecnológico de un país, lo cual le facilita la incorporación a mercados globales, y por ende contribuirá al crecimiento económico y social de dicho país.

En su artículo 2, formulación de la política nacional para la productividad y competitividad establece que:

El Gobierno Nacional velará porque la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

Adicionalmente, establece que al inicio y al final de cada administración, el Conpes deberá presentar un informe sobre la competitividad internacional de Colombia en los factores transversales, regionales y sectoriales, lo que

permitirá conocer la situación del país en esos dos momentos y así tomar medidas tendientes al mejoramiento continuo y crecimiento económico.

Más adelante, Mincomercio (2012) expide el Decreto 1500 de 2012 por medio del cual se dictan medidas para la organización, articulación y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación. Este decreto tiene el objeto de redefinir dicho sistema basado en nuevos lineamientos y establecer aspectos para la articulación de las Comisiones Regionales de Competitividad en tal sistema.

En los artículos 3 y 4 establece los componentes y los órganos que integran el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación para dar claridad sobre la estructura del sistema. Este decreto deroga en su integridad el Decreto 2828 de 2006, el Decreto 061 de 2007, el Decreto 1475 de 2008 y las demás disposiciones que le sean contrarias.

Continuando con la reglamentación, se encuentran una serie de documentos emitidos por el Ministerio de Industria y Comercio relacionados con el tema de la competitividad, denominados Conpes, entre los cuales están los siguientes:

Conpes 3297 de 2004: Agenda interna para la productividad y la competitividad: metodología, este documento tiene por objetivo presentar la metodología para la definición, preparación y ejecución de la agenda interna cuyo objetivo central será definir las medidas necesarias para aprovechar eficientemente las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales, la adecuación institucional a los compromisos adquiridos en dichos acuerdos y acompañar

a los sectores productivos y a las regiones en el proceso de implementación del mismo. (DNP, 2004)

Conpes 3439 de 2006: Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad, este documento presenta a consideración del Consejo Superior de Política Económica y Social (CONPES) los principios rectores de política y las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y productividad, ajustada a los nuevos desafíos que enfrenta Colombia: (i) la agresiva estrategia de integración comercial que adelanta el país; (ii) las acciones surgidas como resultado de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad; y (iii) la formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio Visión Colombia II Centenario: 2019. De acuerdo con lo anterior, se propone la creación del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y como su instancia coordinadora la Comisión Nacional de Competitividad (DNP, Documento CONPES 3439 - Institucionalidad y principios rectores política de competitividad, 2006).

Conpes 3527 de 2008: Política nacional de competitividad y productividad, este documento desarrolla los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC) aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad. La Comisión estableció los siguientes cinco pilares para la política de competitividad: (1) desarrollo de sectores o clusters de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) formalización empresarial y laboral, (4) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

El desarrollo que se hace en este documento consiste en presentar unos planes de acción para alcanzar los objetivos implícitos en cada uno de los cinco pilares previamente definidos. En este sentido, se plantean 15 planes de acción en diferentes áreas de trabajo de la competitividad. La elaboración de estos planes de acción ha sido liderada por los ministerios o entidades directamente responsables (DNP, 2008).

Conpes 3668 de 2010: Informe de seguimiento a la política nacional de Competitividad y productividad. Ley 1253 de 2008, el informe consta de cuatro partes. La sección A. del capítulo II describe la situación de la competitividad nacional a partir de la evolución reciente y la situación actual del país en los principales escalafones internacionales de competitividad. Las secciones B.1 y B.2 del mismo capítulo se concentran en los avances de la política nacional de competitividad y en el seguimiento de cada uno de los planes de acción del CONPES 3527 verificando su grado de cumplimiento y estableciendo nuevos retos (DNP, 2010).

Además, el informe propone dos líneas adicionales de acción: acciones de fortalecimiento institucional del Sistema Nacional de Competitividad y un acercamiento instrumental a la implementación regional de la política de competitividad y productividad.





## Operacionalización de variables

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Nombre de Indicador</b>	<b>Indicador</b>
Conocer el estado del arte del gobierno corporativo y la competitividad	Estado del arte	Artículos / Ensayos Investigaciones Ponencias / Monografías	Análisis del estado del arte	# de documentos consultados / Total de documentos disponibles o públicos
Enunciar la normatividad, obligaciones, exigencias de las entidades de control en torno al gobierno corporativo y la competitividad	Normatividad vigente	Leyes / Decretos Ordenanzas / Conceptos Disposiciones / Sentencias Tratados	Estado de la normatividad	# de leyes aplicadas/ Total de leyes vigentes Vigente en el país
Analizar el código de gobierno corporativo y los factores que contribuyen a la competitividad en las sociedades cerradas y de familia	Gobierno Corporativo	Financiera Estratégica / Legal Ética (valores)	Nivel de cumplimiento de las dimensiones y factores	# dimensiones y factores aplicados/ Total de dimensiones y factores
	Factores de competitividad	Capacidad y planificación gerencial Estrategias empresariales Innovación / Redes de cooperación Interacción de proveedores -clientes-distribuidores		
Diseñar la herramienta de medición de buenas prácticas de gobierno corporativo y competitividad para empresas familiares	Herramienta de medición	Definición del objetivo Diseño de las métricas Estructuración de los componentes Implementación / retroaliment.	Materialización de la herramienta de medición	Aplicación de la herramienta de medición en empresas familiares

Tabla 2. Operacionalización de las Variables.

## Diseño metodológico

### **Enfoque de la Investigación.**

**L**a presente investigación tiene un enfoque mixto, ya que se ahondará en el estudio de los componentes del gobierno corporativo y los factores para la competitividad en las empresas familiares, haciendo una descripción y análisis de estos, así como de su impacto en la generación de valor en dichas empresas.

Sin embargo, se finalizará diseñando una herramienta que permita realizar en forma permanente la medición de prácticas de gobierno corporativo y competitividad en las empresas familiares.

### **Método de Investigación.**

El método que se utilizará en este trabajo será inductivo, ya que se partirá del análisis del código de gobierno corporativo y de los factores para la competitividad de las empresas. Se hará una revisión de la normatividad legal vigente y del estado del arte sobre este mismo tema, para finalmente llegar a la construcción de una herramienta de medición de dichas prácticas, la cual pueda ser aplicable a cualquier empresa de tipo familiar.

## Tipo de Investigación.

La presente investigación es de tipo documental y descriptivo. Documental dado que se analizará el estado del arte del gobierno corporativo y la competitividad, también los códigos de éste y además la normatividad legal vigente. Por otro lado, es descriptiva, pues para el desarrollo de una herramienta de medición de buenas prácticas de gobierno corporativo es necesario analizar las características propias de las empresas familiares, así como los beneficios que le proporciona la aplicación de las mismas.

## Técnicas de recolección de Información.

La información necesaria para el desarrollo del presente proyecto de investigación ha sido tomada de fuentes secundarias. La principal fuente de información para el diseño de una herramienta de medición de buenas prácticas de gobierno corporativo y competitividad será el trabajo de investigación titulado **“Gobierno corporativo y competitividad en las pymes familiares del municipio de Armenia – Quindío”**, elaborado por las investigadoras Mg Deicy Arango Medina y Ana Gladys Torres Castaño, en conjunto con los estudiantes Jaime Andrés Araujo Goyes y Andrés Felipe Benjumea Urrego, del Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío.

De este trabajo se utilizarán los resultados de las encuestas realizadas, las cuales proveen las pautas necesarias para que, junto con la información recolectada y analizada, se proceda a diseñar la herramienta prevista.

El anterior, es el cronograma de actividades diseñado para el desarrollo del presente proyecto de investigación; sin embargo, se espera realizar y culminar cada una de las actividades antes de las fechas establecidas.



## Desarrollo de objetivos



## **Análisis del Estado del arte del gobierno corporativo y la competitividad.**

**Estudio exploratorio del gobierno corporativo de las empresas que no cotizan en bolsa a través de la opinión de directores y altos directivos de una muestra de empresas de tamaño medio y grande de la v región, en el periodo de octubre de 2005 a marzo de 2006. (Arredondo & Muñoz, 2006).**

**Objetivo general:** Desarrollar un marco teórico para el estudio del gobierno corporativo con énfasis en las empresas que no cotizan en bolsa.

**Conclusiones:** el modelo de gobierno corporativo que se identifica en las empresas analizadas en este trabajo es similar al modelo de control, más relacionado con la concentración de la propiedad. En este caso, se evidencia que el 59,7% de la propiedad se encuentra en poder de un solo accionista. Sin embargo, este porcentaje es menor en comparación con otros estudios realizados como el de ICARE y MacKensey & Company referenciado aquí, con un porcentaje de concentración del poder de 69%.

Tanto el nivel de involucración del accionista como el nivel de presencia de directores independientes corresponden a un modelo de gobierno corporativo similar al que se aplica en países bajo el modelo de control.

En cuanto a las fuentes de financiamiento de las empresas, el modelo de gobierno corporativo predominante nuevamente es el de control, ya que fondos propios son la principal fuente de financiamiento. En segundo lugar, se encuentran las fuentes bancarias, como préstamos. De igual manera, en cuanto a las tomas de control corporativas, el modelo de gobierno corporativo que corresponde es el de control.

Respecto a las diferencias entre las empresas que cotizan en bolsa y las que no, objeto de estudio, se presenta mayor concentración de la propiedad en las empresas que no cotizan en bolsa, dado que poseen, en su mayoría, cinco accionistas o menos, mientras que las empresas que cotizan en bolsa poseen por lo general más de 100 accionistas y de acuerdo con la ley del país donde se realizó el estudio. En términos de la estructura de propiedad, las empresas cerradas tienen el 42% en *holding*, en tanto que las abiertas, que cotizan en bolsa, mantienen un 85% en este modelo.

Como un aspecto relevante hay que mencionar que las empresas familiares de la muestra analizada en el estudio no cuentan con órganos de gobierno corporativo como los conocidos y formales, separando así la familia de la propiedad, es decir, de la empresa. En este sentido, el 84% de las empresas observadas en este estudio, no cuentan con una junta de accionistas, dado su bajo número y, además, el directorio de administración se encuentra conformado principalmente por dueños de las empresas en un 34% de las veces.

Finalmente, los autores concluyen con que las empresas de familia que no cotizan en bolsa se diferencian de las que sí lo hacen en cuatro aspectos: estructura y concentración de la propiedad, composición y prácticas de los directorios, formación de comités de directores, y formas de compensación para los principales ejecutivos. Además, las empresas de familia, cerradas o que no cotizan en bolsa, se encuentran en condiciones de adoptar mejores prácticas de gobierno corporativo.

### **Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional. (Moreno J. I., 2015).**

**Objetivo General:** determinar el impacto que tiene la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las estructuras de gobierno de la empresa familiar, en sus dimensiones de familia, propiedad y empresa sobre el desempeño en sus niveles económico y socioemocional de la familia.

**Conclusión:** de acuerdo con los resultados del trabajo, contar o no con un protocolo familiar no afecta de forma directa los resultados de las prácticas empresariales. No contar con un protocolo de este tipo no implica una dificultad para que la empresa tenga éxito y que, por el contrario, hay otros factores que pueden remplazar dicho protocolo como los valores institucionales, unión, transparencia y honestidad.

De igual manera, se identificaron prácticas positivas como la asamblea de familia y el consejo de familia, los cuales contribuyen a incrementar y consolidar las relaciones

entre sus miembros de forma participativa y todo esto se refleja en los resultados empresariales. Así mismo, se identificó como práctica común la distribución de utilidades, pero además un nivel de flexibilidad respecto a esta distribución, con el fin de invertir estratégicamente para el crecimiento y la expansión de la empresa.

Respecto de la estructura de gobierno de las empresas familiares se encontró que la rentabilidad de estas no depende o no tiene relación directa con la implementación de una junta directiva, tomada como una buena práctica de gobierno corporativo, esto dado que, en todas las empresas el rol de la junta directiva es diferente, considerando que algunas se implementan por cumplir la ley y otras por formalizar las decisiones tomadas. Lo anterior es muestra de que la medida de junta directiva no puede ser un aspecto determinante de la rentabilidad de una empresa. Además, estos órganos de administración se encuentran conformados por pocos miembros quienes a su vez son los dueños principales y esto también representa un beneficio para la empresa, puesto que, en el presente, se evidenció un impacto positivo en el rendimiento de las empresas con la participación de miembros de la familia propietaria.

A manera de conclusión, se hallaron algunas limitaciones que enmarcaron el trabajo como la dificultad de establecer fronteras alrededor del objeto de estudio, la carencia de una base de datos de empresas familiares a nivel nacional, lo que dificulta la identificación de estas y el acceso a su información. Otra limitación es el tiempo, puesto que el trabajo se realizó en un periodo específico y para observar adecuadamente el comportamiento de estas empresas se requiere uno mucho más amplio. Cabe decir que la relación

entre buenas prácticas de gobierno corporativo, respecto de la junta directiva y la rentabilidad empresarial, pueden variar de acuerdo con el sector al que pertenezca la empresa o su etapa del ciclo de vida empresarial.

**Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: caso de estudio en el sector textil (Calderón, Goldstein, & Vejarano, 2007).**

**Objetivo general:** Analizar el uso del gobierno corporativo y sus prácticas en las empresas familiares peruanas.

**Conclusiones:** de este trabajo se concluye que los objetivos familiares y los objetivos empresariales están en sintonía, debido a que los propietarios y la alta dirección de la empresa pertenecen a un mismo grupo. Lo anterior evidencia la comunicación directa como ventaja para las empresas familiares, puesto que, al llevarse a cabo este ejercicio de comunicación entre los miembros de la familia de forma espontánea e informal, se facilita la toma de decisiones, lo que influye en el buen gobierno de la empresa y finalmente, se deriva en una ventaja de adaptación a los cambios del entorno.

Es importante resaltar que el nivel de confianza generado en las empresas familiares disminuye los costos de administración y gerencia, o en términos de los autores, costos de agencia, pues son los miembros de la familia o propietarios quienes llevan a cabo actividades de control y monitoreo de la información.

En términos de la propiedad y el control se identificó que no existe una separación de estos y por tal motivo, los intereses de los dos grupos se desenvuelven en estructuras

informales, en relaciones de confianza y familiaridad que el sistema de control interno les ha permitido. En cuanto a la propiedad, se ha encontrado que las empresas familiares realizan acciones de compra y venta para retomar la concentración de la propiedad cuando ésta se ha dificultado debido al número de miembros de la familia y el crecimiento de la empresa, lo que genera conflictos respecto a los objetivos y problemas de control.

Finalmente, se identificó que las empresas de familia por lo general no cuentan con órganos de gobierno corporativo bien formados y estructurados. Dado que son los mismos dueños y miembros de la familia quienes dirigen la empresa y toman las decisiones; además se evidenció que las empresas de tipo familiar no poseen mucha información respecto al gobierno corporativo y las buenas prácticas y que, no tienen claridad sobre la gestión de la empresa y los riesgos que se derivan de la administración familiar.

### **Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿cómo andamos por casa? (Lefort, 2003).**

**Resumen:** este artículo busca conceptualizar la discusión sobre las distintas formas de gobierno corporativo y cómo afectan la estructura y desempeño de las empresas. Tomando como base la literatura contemporánea, el artículo discute la validez de la hipótesis de que en el largo plazo sobrevive la estructura que tienda a mejorar el desempeño de las empresas y compara ésta con otras hipótesis alternativas tanto teórica como empíricamente.

Particularmente, discute el rol de los sistemas legales y regulatorios para el desarrollo de estructuras de gobierno corporativo en el mundo. Dada esta discusión, el artículo

enfoca aquellos aspectos que contribuyen a entender de mejor manera el gobierno corporativo de empresas que existen en economías emergentes; también se discuten los factores externos que pueden ayudar a mejorar las prácticas de gobierno corporativo en economías emergentes como la de Chile.

**Gobierno corporativo, mecanismo para generar esquemas de competitividad e innovación en las pyme concentradas en santiago de cali: un estudio de casos. (Villada, 2014).**

**Objetivo General:** Analizar la relación entre gobierno corporativo y la generación de esquemas de competitividad e innovación en las Pyme concentradas en Santiago de Cali.

**Conclusiones:** Las Pyme, como entidades relevantes en la creación de riqueza del país, son empresas vulnerables tanto a la informalidad como a los ciclos recesivos y la desaceleración de la economía.

Respecto a la informalidad, en el sentido en que su constitución es un trámite de fácil realización, se crean muchas de estas empresas sin cumplir todos los requisitos formales y esto conlleva a un riesgo en la creación de riqueza. En cuanto a los procesos económicos, se determinó que en el año 2008 el 33,9% de las empresas estaban en poder del fundador; el 29,7%, de la segunda generación y, por último, 3,4%, la tercera generación. Ahora bien, para el año 2011, el promedio de años de antigüedad de las pymes se hallaba en 18,4 años y así mismo, un promedio de empleados de 36.

En este estudio también se evidenció un conflicto de intereses ya que el tamaño de la junta directiva guarda

relación con el tamaño de las empresas y que, además, estos órganos de administración están conformados principalmente por miembros de la familia y para este caso, esto conlleva a problemas en la toma de decisiones, porque además se encontró que pocas Pymes son estrictas al penalizar las decisiones equívocas del principal.

Ahora bien, respecto a la innovación, se encontró que las pymes tienen una alta capacidad innovadora tanto para el desarrollo o mejora de productos, como para la mejora de los procesos empresariales y operativos. Asimismo, innovan al buscar espacio en diferentes mercados. Sin embargo, estos procesos no son llevados a cabo todo el tiempo debido a la falta de inversión estratégica, sea por decisiones de los socios o miembros de la familia, o por la carencia de recursos y fuentes de financiación, lo anterior además de la incertidumbre y de los riesgos generales derivados de toda inversión.

Para finalizar, la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas Pyme o de familia de Santiago de Cali, se hace una necesidad dado que éste organiza exitosamente los órganos de administración de las empresas para que estas se diferencien de otras, perduren en el tiempo, mejoren su imagen, creen valor y no pierdan valores al pasar de una generación a otra.

1.1.6 Gobierno corporativo en las pymes (Vásquez & Dorado, 2016).

**Objetivo general:** demostrar la importancia de la implementación de un sistema de buen gobierno corporativo en las empresas familiares “Pyme”

**Conclusiones:** las Pymes, como mayoría mundial, mueven la economía global, pero pese a esto deben enfrentar



múltiples problemas debido a las estructuras de administración y gestión que poseen, las cuales llevan estas empresas a la quiebra o a la desaparición, como resultado de conflictos de intereses, concentración del poder, ausencia de reglas, políticas y principios dentro de la empresa familiar. Una de las mayores desventajas de las pymes está dada por la concentración del poder y la mala distribución de funciones de administración del riesgo y del control y supervisión, lo cual les dificulta seguir creciendo y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Dado lo anterior, una herramienta que facilita el crecimiento de una Pyme es la implementación de un sistema de Gobierno Corporativo, porque además de ayudar en el crecimiento, como ya se dijo, promueve la superación de las crisis que estas empresas enfrentan, llevándolas a ser empresas con capacidad de generar confianza a todos los grupos de interés.

Para empezar con la implementación de un sistema de gobierno corporativo, se recomienda que, como primera medida de buen gobierno, se reconozca la importancia de constituirse formalmente y de manera organizada. Segundo, que las empresas familiares diseñen sistemas de gestión organizacional que faciliten la consecución de las metas establecidas. Tercero, delimitar roles, responsabilidades, derechos, etc., de cada persona dentro de la compañía, a través de manuales de funciones y procedimientos, de políticas, códigos de conducta, entre otros. Finalmente, definir sistemas de control de riesgos y supervisión de funciones, para determinar si se están cumpliendo los procedimientos y políticas establecidos y de esta manera, aplicar las acciones correctivas necesarias.

Es importante la implementación de código de buen gobierno corporativo, ya que traen consigo diferentes beneficios para las empresas que lo apliquen, en este caso, las familiares, podrían acceder con mayor facilidad a fuentes de financiamiento externo como nuevos inversionistas para expandirse, dado que una gestión adecuada puede reducir costos y aumentar el valor de la empresa, haciéndola así más atractiva para los grupos de interés, especialmente inversionistas. Otro beneficio para las Pymes que implementen un sistema de gobierno corporativo, es que éste mejora su desempeño operacional, administrando mejor los recursos y esto a su vez, contribuye a crear riqueza, mejora las relaciones con los grupos de interés y disminuye el riesgo de crisis financieras.

Finalmente, una organización bien administrada, que ofrece productos o servicios de calidad, genera credibilidad a sus *stakeholders*, quienes, a cambio de esto, depositarán su confianza en la empresa, construyendo una buena reputación, lo que le genera un mayor valor.

### **Gobierno Corporativo: Una estrategia para la sostenibilidad y generación de valor en la mediana empresa de El Salvador (Córdova & Sánchez, 2015).**

**Objetivo General:** Efectuar un estudio sobre la factibilidad de la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo en la mediana empresa que contribuya con la sostenibilidad y generación de valor a largo plazo.

**Conclusiones:** la característica general de la Pyme salvadoreña es que tiende a ser cerrada, dado que la propiedad de la misma se concentra en los fundadores, en

la familia. Es así como en los directorios de administración se terminan nombrando miembros de la misma familia, basándose en criterios subjetivos, lo cual se deriva en un incremento del riesgo por no contar con empleados calificados en puntos estratégicos de la empresa; esta característica también afecta las fuentes de financiación externas, puesto que limita la entrada de nuevos accionistas con nuevo capital.

Como regla general en estas empresas, se carece de un órgano de dirección apropiado y efectivo, dado que se elige a alguien por cumplir con los requerimientos legales y se deja de lado la real gestión, no se desarrollan e implementan verdaderas estrategias que impulsen la empresa, tampoco se cuenta con un sistema de gestión de riesgos adecuado, ni se cuenta con manuales de políticas y procedimientos que le permitan a la mediana empresa lograr sus objetivos y mantenerse en el tiempo.

El negocio en marcha puede verse afectado por riesgos que se identifican a simple vista por los accionistas, pero al no contar con un sistema de gestión de riesgos adecuado, estas empresas tienden a llevar a cabo acciones correctivas y carecen de una cultura de la prevención, lo que implica muchos costos impactando así la rentabilidad percibida de sus operaciones, además, este es un aspecto que hace a las empresas familiares de El Salvador mucho más susceptibles a presentar pérdidas o incluso, a llegar a la quiebra.

Respecto al apartado de gobierno corporativo, sobre divulgación de la información, se evidenció que se encuentra limitado, debido a que la información se prepara en aras de cumplir requerimientos legales y fiscales, mas no con el fin de dar a conocer su información públicamente a todos los

grupos de interés de la empresa y, lo más importante, para tomar decisiones.

Considerando que no hay una regulación que obligue a los empresarios a implementar prácticas de buen gobierno corporativo, especialmente en las empresas familiares y que, además, los empresarios desconocen el tema, ellos han manifestado estar dispuestos a adelantar procesos de implementación de dichas prácticas porque reconocen que tal implementación, puede contribuir a la creación de valor en sus empresas.

Finalmente, aunque en una mínima cantidad, existen empresas familiares que han tratado empíricamente de implementar las medidas y prácticas de buen gobierno corporativo, esto se evidencia en la conformación de juntas directivas, comités de auditoría, en la implementación de códigos de ética, de manuales de políticas y procedimientos, entre otros; obviamente son procesos que se deben mejorar y en los que se debe invertir mucho más, ya que algunas de estas empresas de hecho cuentan con el capital necesario para evolucionar en este sentido.

1.2 Normatividad, obligaciones, exigencias de las entidades de control en torno al gobierno corporativo y la competitividad.

En el desarrollo de la investigación se determinó el Marco Legal en forma general en cuanto a gobierno corporativo y competitividad, dado que muchas de esas normas, han sido emitidas para empresas abiertas o emisoras de valores, por lo tanto, en este capítulo se detallan las diferentes normas, leyes, decretos o circulares, etc., que se han emitido en el país y que están relacionadas con el gobierno corporativo y la competitividad, así mismo, se demostrará sus

implicaciones en las prácticas de las empresas familiares y de las Pymes.

Para lograr lo anterior, se ha desarrollado la siguiente tabla:

*Tabla 3. Normatividad vigente y sus implicaciones en las empresas familiares*

Normatividad	Entidad emisora	Implicaciones en empresas familiares
Ley 222 del 20/12/1995 Por la cual se modifica el libro II del código de Comercio	Congreso de la República	En el capítulo IV describe los órganos sociales y en la sección I, si las empresas familiares quieren implementar prácticas de gobierno corporativo deberán crear una junta directiva o asamblea y cumplir los artículos 18 y 19, que tratan de las reuniones de los socios, es decir, los miembros de la familia; y el artículo 20, que trata de los mecanismos para la toma de decisiones. Y en su sección II, en sus artículos 22 al 24, trata de quienes pueden administrar y sus deberes y responsabilidades.

Normatividad	Entidad emisora	Implicaciones en empresas familiares
<p>Resolución 275 del 23/05/2001 Por la cual se establecen los requisitos que deben acreditar las personas jurídicas, públicas y privadas, que pretendan ser destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones</p>	<p>Ministerio de Hacienda y Crédito Público Superintendencia Financiera de Colombia</p>	<p>Las empresas familiares que desean emitir valores y que estos sean adquiridos por los fondos de pensiones, deberán adoptar medidas específicas en cuanto a su gobierno, su conducta y su información, esto para proteger los derechos de quienes intervienen. Estas medidas se encuentran contenidas en los artículos 3°, 4° y 6° principalmente, los cuales describen los requisitos respecto al gobierno, la divulgación de los mecanismos de gobierno y la adopción de un código. por otra parte, el artículo 7° hace referencia al porcentaje mínimo de participación externa que debe tener una empresa, es decir, diferente de los miembros de la familia, para ser beneficiaria de la presente resolución, esto es el 20%.</p>

Normatividad	Entidad emisora	Implicaciones en empresas familiares
Decreto 2828 del 23/08/2006 Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Este decreto organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, el cual promueve el desarrollo económico fomentando políticas de productividad y competitividad en el sector público y privado. Esto incentiva a las empresas familiares a ser más competitivas, siendo estas una parte representativa del aparato productivo nacional.
Ley 1253 del 27/11/2008 Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República	Esta ley favorece a las empresas familiares en tanto que sus objetivos están encaminados al aumento de la productividad y la competitividad, desarrollando políticas y programas que se dirijan al cumplimiento de estos objetivos. Lo anterior estará en concordancia con el plan nacional de desarrollo, considerando también, medidas para reducir la brecha entre las diferentes regiones y priorizando el desarrollo nacional.

Normatividad	Entidad emisora	Implicaciones en empresas familiares
Decreto 3321 del 08/09/2011 Por el cual se reglamentan los artículos 44 y 45 de la ley 1450 de 2011	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Por medio de este decreto se reglamenta el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, administrado por Bancoldex y que funciona con recursos del presupuesto nacional. Las empresas familiares podrán beneficiarse de este fondo para modernizar su planta e innovar sus procesos de producción, lo que las hará más competitivas en el mercado.
Decreto 1500 del 13/07/2012 Por medio del cual se dictan medidas para la organización, articulación y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Las empresas familiares a través de este decreto pueden obtener información sobre la composición y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación, así como de la Comisión Nacional y Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación, con lo cual pueden acceder a los beneficios de este sistema.



Normatividad	Entidad emisora	Implicaciones en empresas familiares
Circular Externa 028 del 30/09/2014La cual presenta el Nuevo Código País y la Adopción del Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas	Superintendencia Financiera de Colombia	Si una empresa familiar desea emitir valores y, además, implementar el código país de adopción voluntaria, deberá dar a conocer el grado de implementación de las recomendaciones presentadas en el código, a través de un reporte de implementación de mejores prácticas corporativas
Informe 42 “Prácticas Empresariales”	Ministerio de Comercio, Industria y TurismoSuperintendencia de Sociedades	Este informe constituye el medio por el cual la Superintendencia de Sociedades podrá ofrecer información empresarial, contable, financiera y no financiera de calidad, respecto de las empresas que se encuentran bajo vigilancia y control de esta entidad; son pocas las empresas familiares que podrían estar en la obligación de presentar este informa, pero si llega el momento, deberán presentar información, información respecto a la aplicación de prácticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social.Las fechas para el envío del

Normatividad	Entidad emisora	Implicaciones en empresas familiares
Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación	Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación	<p>informe en el presente año, van del 7 al 21 de mayo y estas fechas se distribuyen por día de acuerdo al último par de números del NIT de cada empresa, por ejemplo, las empresas cuyo NIT termine en 71, deberán presentar el informe el día 9 de mayo de 2018.</p> <p>El SNCCTI, está conformado por 32 comisiones regionales, esto quiere decir, que existe una comisión de competitividad, ciencia, tecnología e innovación para cada uno de los departamentos que conforman el país. Entre sus funciones se destacan: Servir de escenario de diálogo, coordinación y articulación en temas de competitividad e innovación entre el sector público, productivo y la academia, en el nivel regional. Coordinar la actualización del Plan Regional de Competitividad donde se definen responsabilidades</p>

Normatividad	Entidad emisora	Implicaciones en empresas familiares
		<p>y roles para cada uno de los actores de la Comisión Regional de Competitividad, articulados con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los Planes de Desarrollo Territoriales Apoyar la implementación de políticas de carácter nacional en materia de competitividad e innovación en el nivel territorial para aquellos temas que requieren alianzas estratégicas entre el sector público y privado. En general, estas comisiones son un medio para que las empresas familiares mejoren su nivel de competitividad de acuerdo con las características y necesidades propias de su región.</p>

La regulación en torno al gobierno corporativo y la competitividad es amplia en términos generales; sin embargo, al abordar estos temas específicamente en empresas familiares, se evidencia la ausencia de regulación para este sector, principalmente frente a gobierno corporativo, dado que la competitividad si ha sido tratada en la normativa nacional, con el fin de fomentar el desarrollo económico.

Por lo tanto, las empresas familiares interesadas en implementar prácticas de gobierno corporativo y competitividad, deberán acoger la normatividad vigente para las empresas emisoras de valores y adaptarla a su estructura y necesidades empresariales.

### **Análisis de los códigos de buen gobierno corporativo de las sociedades cerradas y de familia – pymes y los factores que contribuyen a la competitividad.**

Análisis de los códigos de buen gobierno corporativo

Como consecuencia de la globalización, las empresas se ven diariamente en la necesidad de buscar mecanismos para ser más competitivas y crecer económicamente, es por esto que ven en las Políticas de Gobierno Corporativo una herramienta para alcanzar sus objetivos organizacionales, posicionarse y poder competir con grandes empresas.

A continuación, se hará un análisis de los siguientes códigos: la Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia y el código marco de buen gobierno para pequeñas y medianas empresas Pymes (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Este análisis fue orientado a este tipo de organizaciones, ya que en Colombia se encuentra que una cantidad importante de las empresas son sociedades familiares y se encuentran en el grupo de las Pymes, por esto es importante conocer cuáles son las exigencias, requisitos o lineamientos que deben seguir éstas al momento de implementar políticas de gobierno corporativo.

### **Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas o de familia.**

La guía de gobierno corporativo en empresas familiares, nace debido a la necesidad de dar soluciones a la mayor parte del sector empresarial en Colombia y esto se hace evidente por medio de diferentes acontecimientos entre ellos la encuesta que realizó en el año 2008 la Superintendencia de Sociedades titulada “Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial” con el propósito de diagnosticar el estado del gobierno corporativo en estas empresas, para ilustrar un poco del contexto de ese año, se mostrara algunas de las figuras realizadas por la Superintendencia financiera por medio de la tabulación de los resultados de estas encuestas.

Esta figura relaciona el tipo de empresas activas, es decir, las empresas que en ese momento se encontraban registradas en la superintendencia financiera y que se ordenaban en una clasificación entre Grande, Mediana, Pequeña, Micro y otras, las cuales ocupan cierto porcentaje en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Fueron convocadas de forma directa las 23.499 empresas activas, registradas en la base de datos de esta Superintendencia.



7.414 sociedades diligenciaron y remitieron la encuesta a esta entidad. El diligenciamiento de esta encuesta fue de carácter voluntario.

Gráfica 4. Encuesta Nacional de Responsabilidad Social Empresarial (Superintendencia de Sociedades, 2008)

Por otra parte, aunque la respuesta que se recibió solo fue del 32% de las empresas registradas, hubo participación activa por parte de los diferentes sectores de la economía, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Participación de empresas por sector

SOCIEDADES REQUERIDAS vs SOCIEDADES QUE DILIGENCIARON LA ENCUESTA POR SECTOR			
TAMAÑO	REQUERIDAS	DILIGENCIARON LA ENCUESTA	% PARTICIPACIÓN
MANUFACTURERO	4,785	1,771	37.01%
ACTIVIDADES DE INVERSION	979	340	34.73%
HOTELES Y RESTAURANTES	458	158	34.50%
MINERIA	382	130	34.03%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	960	298	31.04%
AGROPECUARIO	1,522	471	30.95%
COMERCIO	7,567	2,313	30.57%
OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES	3,845	1,170	30.43%
CONSTRUCCIÓN	2,060	548	26.60%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	50	9	18.00%
OTRO	724	198	27.35%
ND	167	8	4.79%
<b>TOTAL</b>	<b>23,499</b>	<b>7,414</b>	<b>31.55%</b>

Fuente: STORM  
Fecha de Consulta: 11 septiembre de 2008

A partir de los resultados de esta encuesta se evidenció que las empresas familiares necesitaban un Código de Gobierno corporativo que les brindara estructura en temas de buenas prácticas, como el protocolo de familia, planes de sucesión como entre otros. Para ello, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio y la Superintendencia de Sociedades tomaron la iniciativa de crear una herramienta que pudiera suplir esta necesidad junto con otras instituciones que se sumaron con el paso del tiempo y desarrollaron “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia” (Superintendencia de Sociedades, 2009), trabajo que se concentró en tres medidas:

- *Medidas Basadas en la Realidad Empresarial:* creadas con el propósito de disminuir o eliminar la ocurrencia de irregularidades previamente detectadas.

- *Medidas para Fortalecer la Sostenibilidad de la Empresa:* El propósito de estas medidas nace por los problemas de gobernabilidad de las empresas familiares, relacionados a la transparencia y la gestión de las compañías y se crean para permitir que el mercado cuente con agentes económicos más sólidos y estables.

- *Medidas para Incrementar la Competitividad:* Esta medida se crea debido que las empresas cerradas sufren por no tener alternativas de financiamiento y representan empresas de alto riesgo para las entidades financieras por esta razón las exigencias son altas y las oportunidades de crecimiento son pocas, es por eso que esta guía dice que busca fortalecer la confiabilidad de las sociedades para que puedan atraer con mayor facilidad distintas alternativas de financiación.

Sin embargo, esta guía está compuesta por cinco módulos que conforman la estructura de Gobierno Corporativo para este tipo de organizaciones, como se describe a continuación:

- **Módulo I. Control de gestión.**

Esta sección se compone de 13 medidas en Función del Control de la gestión y busca evaluar no solo la existencia y composición de los órganos de control sino también medir el cumplimiento dado que si existe un adecuado control de la gestión es posible que haya un buen sistema de Gobierno Corporativo, Según la Supersociedades, (2009):

El presente módulo contiene los elementos básicos que deben estar presentes en toda sociedad que pretenda adoptar un sistema de control interno que promueva y soporte la adecuada interacción entre sus órganos de gobierno, con el fin de garantizar el logro de los objetivos empresariales.

- **Módulo II. Máximo Órgano Social.**

Este módulo habla de las funciones que tiene el Máximo Órgano Social, de las reuniones que deben realizarse, así como también del protocolo de las mismas. También de la reglamentación que se debe tener ya que éste tiene potestad de decisión en cuanto a aprobación de políticas; es decir, acciones que representen enajenaciones de activo o muchas veces el detrimento de los intereses de la sociedad o los socios. En otras palabras, la guía menciona la importancia de este módulo cuando dice que “En cualquier sociedad, contar con un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social es fundamental para lograr el óptimo desempeño de la compañía” (Superintendencia de Sociedades, 2009)



- **Módulo III. Administradores**

Este módulo está compuesto de ciertas medidas encaminadas a reglamentar estos órganos de dirección que, para el caso de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas, se llamará Junta directiva, ya que por medio de esta guía deberán estar reglamentados su elección y continuidad gracias a sus estatutos. Asimismo, existirán procesos para la presentación de estos candidatos, también que deberán estar conformados por un número impar y que al menos uno sea externo.

Por otra parte, se deberá seleccionar un responsable que vele por el cumplimiento de las normas estatutarias y los procesos de evaluación de Junta directiva u órgano equivalente, con la finalidad de incluir los aspectos más importantes en el informe anual de gobierno corporativo, ya que el módulo hace referencia a la forma en la cual es ejercido el poder.

- **Módulo IV. Revelación de información.**

La revelación de información, en esta guía, solo incluye una medida: **Medida 26**, “*Los Administradores, en su informe de gestión, deberán revelar información*”; sin embargo, esta medida es de gran importancia y más cuando se habla de sociedades cerradas o de familia, debido que estas tienen una tendencia negativa, puede existir abusos de poder cuando se incurren en pagos de remuneraciones exorbitantes o transfiriendo gastos a la compañía que no tienen relación con su funcionamiento. “Esto en definitiva puede ocasionar una disminución del valor de la participación social, en otras palabras según la (Superintendencia de Sociedades, 2009) :

Es indispensable que esta función trascienda las exigencias legales, pues las políticas de revelación de información son, además, un importante elemento de Gobierno Corporativo que incrementa la transparencia frente al funcionamiento de la sociedad y promueve la toma de decisiones informadas, permitiendo, entre otros, el ejercicio adecuado de los derechos de los Accionistas minoritarios

- **Módulo V. Sociedades de familia.**

Este módulo fue una temática nueva, debido a que apenas en esta guía se daba inclusión a este tipo de sociedades; por lo tanto, los lineamientos a que hace referencia en la guía antes mencionada tenían en cuenta nuevos órganos de dirección entre ellos la Asamblea de Familia o también el Consejo de Familia.

Estos nuevos participantes quedarían reglamentados por medio de un protocolo de familia en el cual estaría plasmado, las funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones.

Todos estos factores fueron tomados en cuenta con el ánimo de que las empresas hicieran efectivas sus labores y pudieran garantizar un negocio en marcha a pesar de las posibles eventualidades que pudieran pasar y que no se encontraban reglamentadas como tal.

En conclusión, se puede decir que la Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, lo que busca es reglamentar este sector de la economía, tomando medidas comunes de otras organizaciones e incluyendo también las características propias de las empresas de familia, esto con el fin de generar mayor competitividad y crecimiento económico en el país.

## **Código marco de buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas.**

El código se divide en siete partes de la siguiente manera:

- Derechos y trato equitativo de los asociados
- De los administradores
- Conflictos de interés
- Grupos de interés
- Responsabilidad social empresarial
- Transparencia, fluidez e integridad de la información
- Administración y resolución de controversias

A continuación, se hará una breve descripción del contenido de cada parte.

### **• Derechos y trato equitativo de los asociados.**

1. Cuáles son los derechos que tendrán los asociados de las PYMES colombianas.

En este punto el código establece una lista de 10 derechos que tienen los asociados de las Pymes colombianas.

2. Cuáles son las obligaciones que tendrán los asociados de las PYMES colombianas.

Aquí se listan 13 obligaciones que se supone deben cumplir los asociados de las Pymes.

Acuerdos entre asociados.

Aquí se establecen unas medidas a tener en cuenta al momento de realizar acuerdos entre los asociados, entre los que se encuentran los de contenido patrimonial o para el nombramiento o remoción de administradores, además se establecen otras disposiciones sobre el tratamiento que deben dar las sociedades a los diversos acuerdos que se establezcan.

Trato equitativo de los asociados.

Se señalan tres mecanismos mediante los cuales las sociedades colombianas deben garantizar un trato equitativo a los asociados minoritarios y extranjeros.

3. Reuniones del Máximo Órgano Social en sesión ordinaria o extraordinaria.

Allí se nombran los siguientes aspectos sobre las reuniones del máximo órgano social, que deberán estar contempladas en los estatutos con el fin de dar cumplimiento a los derechos y trato equitativo de los asociados:

- Convocatoria
- Agenda
- Mecanismos de representación y votación
- Revelación de información
- Mayorías calificadas.

- **De los Administradores.**

Se aclara que los miembros de junta directiva y el ejecutivo principal son los administradores sociales y que estos en el cumplimiento de su función darán cuenta de la observancia de una serie de deberes propios de su cargo.

De la Junta Directiva.

- Estructura de la junta directiva, en la que se señala el número de miembros y su composición.
- Funciones de la junta directiva, se listan 15 funciones que, entre otras, deben constar en los estatutos de la organización.
- Comités de la Junta Directiva, señala la importancia de constituir estos comités y sus funciones.
- Sistemas de remuneración de los miembros de la junta directiva, aquí se señalan algunos aspectos a tener en

cuenta al momento de establecer la remuneración de los miembros de la junta.

Del ejecutivo principal.

El ejecutivo principal de la sociedad tiene la misión de ejecutar las directrices y las estrategias corporativas aprobadas por la Junta Directiva o junta de asociados.

En este apartado se establece cómo es su nominación, designación y funciones, ya que además de las funciones establecidas para los administradores, este deberá cumplir con otras adicionales.

- **Conflictos de interés.**

En este punto se da una explicación sobre qué es un conflicto de interés y se siguen una serie de mecanismos que debe implementar la sociedad con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los mismos.

Además, incluye otros aspectos:

- Prácticas prohibidas, se listan 5 prácticas que las sociedades deben prohibir a ejecutivos, miembros de junta directiva y empleados.
- Divulgación, se establece que los empleados, los ejecutivos, los asociados y los miembros de junta directiva y sus comités deberán informar cuando se encuentren en conflicto de interés.

#### Grupos de interés

Aquí se indica que cada sociedad identificará quiénes son sus grupos de interés, entre los cuales se pueden encontrar:

- Asociados
- Clientes

- Proveedores
- Acreedores
- Organismos de control y vigilancia del Estado
- Competidores
- Empleados
- Localidad donde está ubicada la empresa
- Familia

- **Responsabilidad Social Empresarial.**

Este punto menciona que las empresas con el objeto de responder a las exigencias del mercado global deberán adoptar ciertas políticas, entre las que se encuentran las siguientes:

- Política Ambiental, aquí se señala que las empresas en el cumplimiento de esta política deberán tener en cuenta las siguientes directrices: Trabajo de Planeación, Trabajo de Prevención, Tecnologías limpias, Desechos industriales, Uso eficiente de los recursos y Educación y promoción.
- Protección de la propiedad intelectual, en esta parte las empresas con la intención de cumplir las normas en materia de derechos de autor, propiedad industrial e intelectual, deberán adoptar mecanismos como Reglamentar internamente el uso de la copia, su distribución y demás acciones, Convenciones internacionales, Cláusulas contractuales, Promoción, Contrabando, Valoración de la propiedad intelectual.
- Políticas anti-soborno y anti-corrupción, se aconseja que las empresas implementen medidas para prevenir la aparición de casos de soborno y corrupción, entre las cuales están: contemplar principios éticos, darle

publicidad a las normas éticas y a la importancia de su cumplimiento, promover la suscripción de pactos de integridad y de transparencia, fomentar procesos internos claros, equitativos, viables y transparentes, denunciar las conductas irregulares, capacitar al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social y crear comités de ética al interior de la sociedad.

- Políticas de inversión social, señala que las empresas deberán implementar programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en y promover la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.
- Política de información - *E-Governance*, indica que las empresas deben establecer mecanismos para que la información que se maneja por medios electrónicos sea confiable, veraz e íntegra.
- Política de cumplimiento de la ley, establece que se deben aplicar mecanismos para el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias sobre diversos temas que le conciernen a la empresa.

- Transparencia, fluidez e integridad de la información.

En este punto se habla sobre la preferencia que debe tener la organización por implementar mecanismos que permitan que la información presentada sea precisa, regular y oportuna.

Se divide en:

- Revelación de información financiera: este punto menciona quienes son los destinatarios de la información financiera, cuáles son los estados financieros que se deben presentar como mínimo, entre otra información acerca

de los mismos, y también trata los sistemas de compensación de los administradores.

- **Revelación de información no financiera:** aquí se mencionan los asuntos sobre los cuales las sociedades deberán revelar información, entre los que se encuentran: misión, visión, objetivos, código de buen gobierno corporativo, derechos y procedimientos de votación, informe de aplicación de prácticas de gobierno corporativo, y finalmente información sobre la composición, perfiles y evaluaciones de los ejecutivos y miembros de la junta directiva.

También trata sobre la información eventual no financiera, los mecanismos de revelación de información, de los sistemas de auditoría y de la revisoría fiscal.

- **Administración y resolución de controversias.**

Aquí se menciona la necesidad que tienen las sociedades de adoptar mecanismos para dar solución a las controversias en los siguientes casos:

- **Frente a terceros:** se habla sobre la implementación de mecanismos para resolver las controversias que se presenten entre la sociedad, los administradores y los grupos de interés.
- **Resolución interna de conflictos en la sociedad:** la sociedad deberá contar con mecanismos internos para prevenir, y resolver las controversias que se presenten entre empleados y ejecutivos.
- **Para Sociedades de Familia:** aquí se sugiere que el Protocolo de Familia tenga mecanismos alternativos para resolver las controversias que se presenten.



Después de realizar el análisis de la composición de ambos códigos, se han encontrado una serie de similitudes en cuanto a su contenido, las cuales se enunciarán a continuación.

- Ambos códigos contemplan las reuniones del máximo órgano social; sin embargo, la Guía para Sociedades Cerradas y de Familia aborda el tema de manera muy general, mientras el Código para Pymes da lineamientos más específicos sobre los motivos para realizar la reunión y la forma de convocatoria. En Guía para Sociedades Cerradas y de Familia se habla de establecer un procedimiento para la conformación del órgano de control que debe estar integrado por un número impar de miembros (mínimo 3 y máximo 9), de los cuales uno tendrá que ser externo, es decir, una persona que no tenga relación familiar o laboral con la organización para que este no pierda su objetividad en la toma de decisiones.
- En los dos códigos se mencionan las funciones de la junta directiva entre las que coinciden: velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización y del objeto social, administrar los conflictos de interés y evitar hacer parte de actividades en las que se presenten dichos conflictos, velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo establecidas por la junta directiva e implementar políticas de información y comunicación entre los grupos de interés.
- La guía de Gobierno Corporativo para Sociedades cerradas y de familia establece que el máximo órgano social es el encargado de aprobar las políticas de remuneración de los administradores, mientras que el Código para Pymes solo menciona que las sociedades

deben adoptar mecanismos de remuneración para la junta directiva.

- Ambos códigos incluyen el tema de revelación de información, en los cuales coincide la obligación de revelar la información relacionada con la aplicación y cumplimiento de prácticas de gobierno corporativo.
- El tema del protocolo de familia es tratado en los dos documentos, en la Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades cerradas y de familia se menciona que este establece los roles de los miembros de la familia, funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, además menciona que debe incluir mecanismos para la resolución de conflictos al igual que el Código para Pymes, el cual sugiere que este Protocolo de familia incluya mecanismos para la resolución de controversias.

De este análisis se puede concluir que estos códigos incluyen aspectos muy relevantes en cuanto a gobierno corporativo, sin embargo, cada uno trae aspectos que pueden complementar al otro.

El Código para Pymes aborda el tema de la Responsabilidad Social Empresarial involucrando políticas ambientales, tema que en la actualidad cobra gran importancia, al igual que las políticas de protección de la propiedad intelectual, sin embargo, la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades cerradas y de familia deja de lado estos dos aspectos, al no incluirlos como parte importante dentro de sus medidas para las sociedades de familia.

Por otro lado, se debe hacer claridad en que la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades cerradas y de familia hace un análisis del estado actual de

las empresas activas en la Superintendencia de Sociedades a 2.008, con el fin de evidenciar las falencias de estas empresas frente a las medidas establecidas en dicha guía.

Finalmente, se concluye que ambos documentos brindan mecanismos totalmente válidos sobre Gobierno Corporativo, que dan claridad a las organizaciones, ya sean Pymes o sociedades cerradas, sobre la ruta y las medidas a implementar en el proceso de incorporación de prácticas de Gobierno Corporativo al interior de las mismas.

### **Factores Que Contribuyen A La Competitividad.**

Para el desarrollo de este objetivo, se analizarán los factores con los cuales una empresa puede ser competitiva desde el enfoque de la competitividad sistémica y también, considerando los aspectos presentados en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO.

De acuerdo con Benavides, Muñoz, & Parada, (2004), la competitividad sistémica es:

La interacción de cuatro niveles económicos y sociales de un país o región determinada: el macro, meta, meso y micro, entre los cuales se presenta la necesidad de un trabajo en conjunto bajo el esquema de la colaboración mutua, ya que si se impulsan de manera coordinada y coherente estrategias, políticas u otros esfuerzos, se tendrá como resultado una competitividad, fortaleciendo así la economía de los países o regiones donde se desarrolle y por ende mejorando las condiciones sociales de su población. (p. 129)



Gráfica 5. Niveles de la Competitividad Sistémica  
Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. (Morales & Castellanos, 2007)

De lo anterior se deduce que la competitividad o la capacidad competitiva de una empresa no está definida por sí misma, sino que esta capacidad se ve afectada o influenciada por diversos factores externos, dado que las empresas sólo son un elemento de un sistema mucho mayor.

Ahora bien, para determinar los factores que contribuyen a la competitividad en empresas familiares, se tomará como base el nivel micro del enfoque ya mencionado, considerando entonces los siguientes factores:

- *Gestión de la Innovación:* en este punto, se hace necesario aclarar que con la innovación no se habla sólo de tecnología, herramientas, un nuevo producto, etc., sino que se trata de innovación en todas las áreas y aspectos de la empresa, una muy importante es la innovación en las estrategias organizacionales.

- *Capacidad de Gestión o Conocimiento*: es muy importante ya que incide en la innovación de procesos de producción y comercialización que, a la larga, reflejan mayor calidad y valor agregado, lo que lleva a una organización a ser competitiva.
- *Flexibilización* (Mejores prácticas en el ciclo completo de producción e Interacción de proveedores y productores): se refiere a llevar a cabo cambios en sus estructura operativa y administrativa, con el fin de atender las exigencias del mercado; se proponen los siguientes cambios: acelerar la producción para satisfacer al cliente y disminuir costos de almacenamiento y producción; ejecución paralela de las diferentes fases de desarrollo y venta de los productos y, por último, la organización de suministros para llegar a la especialización de la producción, lo que conlleva a conseguir ser competitiva.
- *Gestión del Recurso Humano*: se alude al fomento de la capacitación, para que los empleados cuenten con mejores herramientas a la hora de tomar decisiones y planificar estrategias empresariales.
- *Estrategias empresariales*: como se sabe, antes de desarrollar una buena estrategia se requiere llevar a cabo un análisis de la empresa, tanto interna como externamente, y considerar sus oportunidades y amenazas, para esto se realiza una matriz DOFA y con base en la información allí obtenida, se procede a definir la mejor estrategia considerando que “la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia” (Benavides, Muñoz, & Parada, 2004).

### Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

Desarrollado por la Universidad EAN, este modelo tiene el objetivo de facilitar la modernización gerencial de las pymes para hacerlas competitivas. El MMGO se diseñó considerando los aspectos que las empresas deben superar para llegar a ser modernas y competitivas, dichos aspectos se presentan a continuación:

- *Seguimiento y comprensión del entorno*: considerando la teoría o enfoque de la competitividad sistémica, este alude al entorno, es decir, normas, reglas, objetivos de interés nacional estatal, en pocas palabras, adoptar meta políticas que impulsan el desarrollo. También se debe considerar en este aspecto, el impacto de los cambios macroeconómicos en las empresas.
- *Dirección estratégica*: contar con los medios para ejercer control sobre las operaciones de la empresa sin incurrir en una alta inversión de tiempo.
- *Gestión del conocimiento*: se considera un factor determinante de la competitividad puesto que es tan importante como el producto o servicio en sí mismo, se ve reflejado en diferentes áreas de la empresa a través de los profesionales que las componen. Este conocimiento se materializa por medio de la innovación, en la manera como la empresa responde a los cambios del mercado y como lo aprovecha para ser competitiva.
- *Comunicación e Información*: como aspecto fundamental y transversal de la vida, la comunicación es muy importante para las empresas, pues está inmersa en el desarrollo de los negocios, así mismo, la información que se comunica debe ser precisa y oportuna, dado que interviene en

procesos como el mercadeo, las ventas y la publicidad, es lo que se trasmite de la empresa hacia las partes interesadas tanto a nivel interno como externo.

- *Gestión de mercadeo*: relacionado con los procesos de investigación y desarrollo, planeación y ejecución de los productos, servicios y todo lo que estos implican, buscando la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de la empresa. Se analiza que se venderá, cómo y a quién.
- *Importaciones y exportaciones*: en este aspecto se busca identificar si una empresa que lleva a cabo operaciones de comercio internacional, cuenta con estrategias adecuadas de importación y exportación, si cuenta con la información necesaria para tener éxito en estas operaciones, etc.; de igual manera, si una empresa desea expandir su campo de ventas, deberá contar con las estrategias pertinentes y suficientes para ser competitiva.
- *Gestión financiera*: se trata de analizar el manejo de los recursos de la empresa, también, como se han dado. Se parte de la premisa de que toda empresa debe haber realizado inversiones para llegar donde está, pero para las Pymes y empresas familiares, estas inversiones pueden ser difíciles de obtener y por lo tanto exponen su capital propio todo el tiempo, esta condición puede afectar su nivel de competitividad.
- *Gestión de operaciones*: en este aspecto se analiza cómo se administra la producción de las empresas y en general, toda su logística interna.
- *Gestión humana*: para que una empresa logre ser competitiva, requiere que su capital humano esté capacitado y lo suficientemente motivado para que

desempeñe de manera efectiva y contribuya con la consecución de los objetivos de la empresa.

- *Estructura y cultura organizacional*: ambos aspectos son de gran importancia, en tanto que la estructura define los procesos internos y la cultura organizacional, define de cierto modo como se llevan a cabo esos procesos dado que propone las reglas de comportamiento. Así que una empresa con falencias en alguno de estos aspectos seguramente tendrá dificultades para ser competitiva.
- *Asociatividad*: presentada como la capacidad para vincularse a otras empresas o grupos con el fin de ser competitivas conjuntamente, es una estrategia importante que debe ser evaluada.
- *Responsabilidad social y gestión ambiental*: en este aspecto, el modelo MMGO también considera la salud y la seguridad social, pero principalmente se busca determinar las estrategias de adquisición de insumos y manejo de residuos que generan las empresas, pues en estos tiempos quien administre de manera eficiente sus recursos tiene una ventaja competitiva, en el sentido de que disminuye costos y mejora su imagen.

Lo planteado, tanto en el enfoque de la competitividad sistémica como en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, se puede resumir en la siguiente tabla:



Tabla 5. Factores determinantes de la Competitividad.

<b>Factores que determinan la competitividad en las empresas</b>	
Competitividad Sistémica	MMGO
Gestión de la Innovación	Seguimiento y comprensión del entorno
Capacidad de Gestión o Conocimiento	Dirección estratégica:
Flexibilización	Gestión del conocimiento
Gestión del Recurso Humano	Comunicación e Información
Estrategias empresariales	Gestión de mercadeo
	Importaciones y exportaciones
	Gestión financiera
	Gestión de operaciones
	Gestión humana
	Estructura y cultura organizacional
	Asociatividad
	Responsabilidad social y gestión ambiental

Como se puede evidenciar, el modelo MMGO contempla una gama de aspectos mucho más amplia que el enfoque de la competitividad sistémica, el cual permite adelantar un análisis a las empresas respecto de sus niveles de competitividad, los cuales se encuentran reflejados en el estado de sus diferentes áreas al momento del análisis. Se debe tener en cuenta que los factores presentados corresponden al nivel micro o interno de la empresa, y que para verificar que tan productiva y competitiva es una empresa se deben considerar aspectos diferentes correspondientes a los otros niveles del enfoque sistémico (macro, meta y meso).

Por último, es ineludible resaltar que la implementación de un código de buen gobierno corporativo y la aplicación de sus medidas, contribuye al mejoramiento de la administración de las empresas, de su estructura, su cultura

organizacional, sus procesos internos y general provee de un beneficio a todas las áreas de la empresa conjuntamente, razón por la cual, una empresa que lleve a cabo esta implementación, será una empresa competitiva.

### **Diseño del Modelo de Medición de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Competitividad para Empresas Familiares.**

Dada la importancia que toma el tema de Gobierno Corporativo en la actualidad, se busca con este modelo brindarle mecanismos a las medianas y pequeñas empresas de ser más competitivas por medio de la implementación de buenas prácticas, no solo como un requisito legal, sino como un mecanismo de control y de mejoramiento continuo; en el marco de competencia y crecimiento empresarial liderado por la administración de las mismas.

El diseño del modelo fue resultado del trabajo de investigación desarrollado por la Contadora pública Deicy Arango Medina y la ingeniera Luz Amparo Mejía Castellanos, docentes del Programa de Contaduría Pública con el acompañamiento y colaboración permanente de diferentes estudiantes.

Se tomaron resultados de investigaciones previas realizadas por el grupo de investigación 'la Función Financiera del programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío'

Se ha tomado como fuente el Modelo de Modernización para la gestión de las Organizaciones de la Universidad EAN, la Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, la Guía No. 42 de la

Superintendencia de Sociedades y el informe integrado de ARGOS entre otras

### **Gobierno Corporativo.**

En esta sección se mide la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo al interior de las empresas familiares, está compuesta por 5 módulos así:

- Módulo 1. Control de Gestión,
- Módulo 2. Máximo órgano social,
- Módulo 3. Administradores,
- Módulo 4. Revelación de Información y
- Módulo 5. Sociedades de familia

Estos fueron previamente descritos durante en desarrollo del objetivo 3 donde se realizó un análisis de dos códigos de gobierno corporativo. Uno de ellos fue la Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas o de Familia (Superintendencia de Sociedades, 2009), la cual se tomó como base para la estructuración de esta sección.

Para la evaluación de esta sección se estableció una escala de calificación de la siguiente manera: +1 para las medidas que son implementadas por la empresa, -1 para las medidas que la empresa no tiene implementadas, 0 para las medidas que no aplican para la empresa, espacio en blanco para las medidas que no son relevantes.

Esta sección se encuentra dividida de la siguiente manera:

*Tabla 6. Componentes de la sección de Gobierno Corporativo.*

<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>
Menú Gobierno Corporativo	Aquí se encuentran los vínculos de cada uno de los componentes.
Información General	Aquí se explican los criterios bajo los cuales se deben calificar las medidas y se da una breve descripción del contenido de cada módulo.
Módulos	Estos apartados se encuentran identificados con el nombre de cada módulo y contienen las medidas a evaluar y un espacio de comentarios para adicionar información necesaria.
Calificación	Aquí se resumen los resultados obtenidos en cada módulo en porcentaje y se da una explicación de este de acuerdo a una escala.
Calificación General Gob. Corporativo	En esta parte se visualizan de forma gráfica los resultados de cada módulo.

## **Competitividad**

Esta sección mide la implementación de prácticas de competitividad en las empresas familiares, está compuesta por 9 módulos así:

- Módulo 1. Entorno económico,
- Módulo 2. Direccionamiento estratégico,
- Módulo 3. Ambiente de control,
- Módulo 4. Gestión de mercadeo,
- Módulo 5. Producción y prestación de servicios,
- Módulo 6. Gestión financiera,
- Módulo 7. Talento humano,
- Módulo 8. Innovación y conocimiento y
- Módulo 9. Responsabilidad social y ambiental.

La estructuración de esta sección fue basada en el MMGO, diseñado por la Universidad EAN.

Los módulos de esta sección se califican de acuerdo a la escala de Likert, donde 1 hace referencia a que definitivamente la práctica no se realiza, 2 es poco probable que la práctica se realice, 3 la persona encargada de responder no sabe, 4 es probable que la práctica se realice y 5 por supuesto se realiza la práctica.

Esta sección se encuentra dividida de la siguiente manera:

*Tabla 7. Componentes de la sección de Competitividad*

<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>
Menú Competitividad	Aquí se encuentran los vínculos de cada uno de los componentes.
Información General	Aquí se explican los criterios bajo los cuales se deben calificar los atributos y se da una breve descripción del contenido de cada módulo.
Módulos	Estos apartados se encuentran identificados con el nombre de cada módulo y contienen las métricas, los criterios y atributos a evaluar y al final se hace una interpretación del resultado del módulo.
Resultados	Aquí se resumen los resultados obtenidos a nivel general y se hace una interpretación del resultado global y además el resultado de las métricas de cada módulo.
Calificación General Competitividad	En esta parte se visualizan de forma gráfica los resultados de cada módulo.
Calificaciones por módulo	Estos apartados contienen las gráficas de los resultados de las métricas de cada módulo.

## **Menú principal modelo de medición de buenas prácticas de gobierno corporativo y competitividad para empresas familiares.**

En este se consolidan las secciones de Gobierno Corporativo y Competitividad. Está conformado por un sub-menú que permite acceder a cada una de las secciones para su diligenciamiento y análisis y así mismo acceder al informe de gestión y plan de mejoramiento.

También contiene apartados para consignar datos como información general de la empresa, datos financieros que permiten hacer un análisis por medio de indicadores, un formato de presupuesto y una descripción de los antecedentes del modelo de medición.

El informe de gestión tiene como objetivo facilitar a las empresas la presentación de información a los diferentes grupos de interés, como socios y entidades de control. Además, permite vincular, evaluar y analizar la información obtenida de la aplicación del Modelo de Medición de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y Competitividad, en una sección de este documento.

Este formato está estructurado en cinco secciones. La primera de ellas está dedicada a consolidar la información referente a la jerarquía organizacional, misión, visión, valores corporativos, entre otros; en la segunda y tercera sección, se presentan los resultados obtenidos a través de la evaluación del modelo, así como también se plantea la guía para que la empresa establezca metas e indicadores de cumplimiento para esas metas respecto a Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y Competitividad. En la cuarta sección, se presentan los datos financieros más relevantes para la organización, a través del análisis de sus estados

financieros y de los principales indicadores; por último, se tiene el informe 42 de la Superintendencia de Sociedades, como anexo para su diligenciamiento, siempre y cuando la empresa cumpla los requisitos para presentarlo.

### Vista preliminar del modelo de medición.

- **Gobierno Corporativo**



Gráfica 6. Menú sección de Gobierno Corporativo

INDICADOR	CALIFICACIÓN
1. ¿El sistema de gestión formal coincide con el Plan de Negocios Anual, con el fin de identificar necesidades de financiación conexas a sus objetivos, estrategias y a su planificación de inversiones?	1
2. ¿Existe un mecanismo de control de privacidad?	1
3. ¿Existe un mecanismo de forma de seguimiento al cumplimiento?	1
4. ¿La entidad documenta para su gestión qué se requiere o los datos, así como el mecanismo que establece mecanismos necesarios para el logro de los objetivos de gestión?	0
5. ¿Hay un mecanismo de control de planes estratégicos?	0
6. ¿Hay un mecanismo de forma de seguimiento al cumplimiento del plan estratégico?	0
7. ¿La entidad define "Objetivos estratégicos" que se reflejan en sus planes de negocio y/o otros?	0
8. ¿Hay un mecanismo de forma de seguimiento al cumplimiento de los objetivos?	0
9. ¿La entidad tiene un mecanismo formal de los requerimientos de control, seguimiento y control al cumplimiento de:	0
10. "Objetivos Estratégicos"	0
11. "Los Requerimientos"	0
12. "El Plan de Negocios Anual"	0

Gráfica 7. Control de Gestión

Modelo de medición de prácticas de buen gobierno corporativo y competitividad para empresas familiares

MODELO DE MEDICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y COMPETITIVIDAD				
GOBIERNO CORPORATIVO	EXACTITUD DE RESPUESTAS	No. RESPUESTAS	No. RESPUESTAS	CALIFICACIÓN
1. COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN	8	88	88	88%
2. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL	8	24	24	87%
3. ADMINISTRADORES	28	23	23	82%
4. SEPARACIÓN DE RESPONSABILIDADES	17	14	14	82%
5. POLÍTICAS DE ÉTICA	22	21	21	77%
TOTAL	84	128	128	

REGLA DE CALIFICACIÓN		
MÓDULO	EXACTITUD DE RESPUESTAS	DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN
		La empresa cumple o sobrepasa los estándares en cuanto al cumplimiento de las prácticas dentro sus unidades básicas

Gráfica 8. Calificación sección Gobierno Corporativo



Gráfica 9. Gráfica calificación general módulos de Gobierno Corporativo

• **Competitividad**



Gráfica 10. Menú sección Competitividad



		Resolución					Nota	Resultado
		Número de ítems					Puntaje	Resultado
		Número de ítems					Nota	Resultado
<b>ECONOMÍA Y POLÍTICA ECONÓMICA (CONCEPTOS)</b>								
<b>ANÁLISIS</b>		E	D	S	E	NOTA	Puntaje	Resultado
¿De qué se trata la política económica, entendida a nivel del gobierno que administra y administra, en la economía?		1	1	1	1	1	5	100%
¿Qué es y para qué sirve el presupuesto? ¿Cómo se elabora y cómo se ejecuta?		1	1	1	1	1	5	100%
¿Qué es el sistema tributario? ¿Cómo se elabora y cómo se ejecuta?		1	1	1	1	1	5	100%
¿Qué es el sistema de cuentas nacionales? ¿Cómo se elabora y cómo se ejecuta?		1	1	1	1	1	5	100%
<b>ECONOMÍA Y POLÍTICA ECONÓMICA (ANÁLISIS)</b>								
<b>ANÁLISIS</b>		E	D	S	E	NOTA	Puntaje	Resultado
¿Qué es el sistema de cuentas nacionales? ¿Cómo se elabora y cómo se ejecuta?		1	1	1	1	1	5	100%
¿Qué es el sistema tributario? ¿Cómo se elabora y cómo se ejecuta?		1	1	1	1	1	5	100%
¿Qué es el sistema de cuentas nacionales? ¿Cómo se elabora y cómo se ejecuta?		1	1	1	1	1	5	100%
¿Qué es el sistema tributario? ¿Cómo se elabora y cómo se ejecuta?		1	1	1	1	1	5	100%

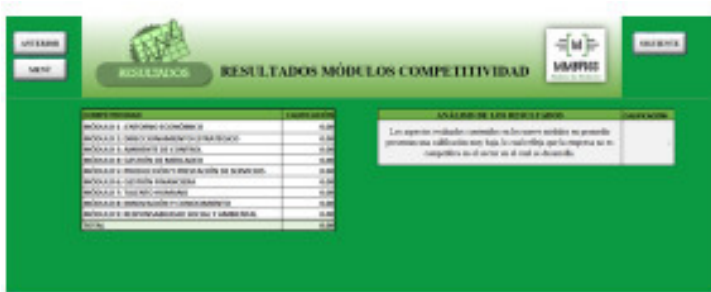
Gráfica 11. Entorno Económico

	Puntaje	Resultado
La economía tiene que ver con el bienestar económico, es decir, los aspectos que afectan al bienestar económico de una sociedad y también con el sistema económico actual, del mismo modo que el sistema económico del país, de acuerdo con las características y necesidades de su estructura, así como también, el estado del sector de los recursos económicos.	10/10	
La economía tiene que ver con el estado del sistema económico, es decir, los aspectos que afectan al bienestar económico de una sociedad y también con el sistema económico actual, del mismo modo que el sistema económico del país, de acuerdo con las características y necesidades de su estructura, así como también, el estado del sector de los recursos económicos.	20/20	
La economía tiene que ver con el estado del sistema económico, es decir, los aspectos que afectan al bienestar económico de una sociedad y también con el sistema económico actual, del mismo modo que el sistema económico del país, de acuerdo con las características y necesidades de su estructura, así como también, el estado del sector de los recursos económicos.	10/10	
La economía tiene que ver con el estado del sistema económico, es decir, los aspectos que afectan al bienestar económico de una sociedad y también con el sistema económico actual, del mismo modo que el sistema económico del país, de acuerdo con las características y necesidades de su estructura, así como también, el estado del sector de los recursos económicos.	20/20	

Gráfica 12. Análisis de resultados Módulo 1. Entorno Económico



Gráfica 13. Gráfica calificación general módulos Competitividad



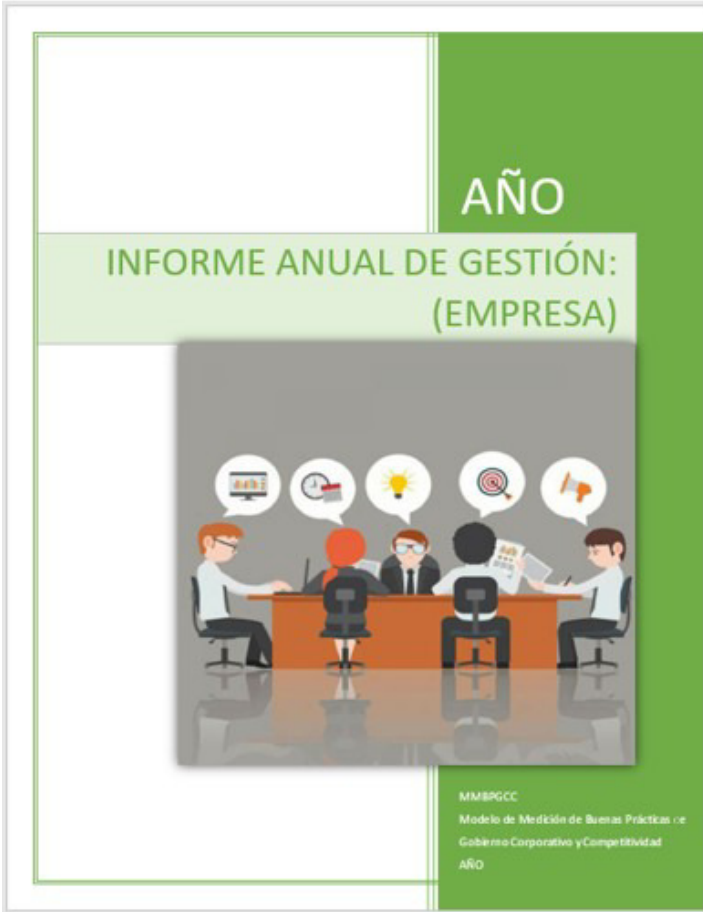
Gráfica 14. Resultados de los módulos de Competitividad

- Menú Principal



Gráfica 15. Menú Principal Modelo de Medición

- Informe Anual de Gestión - Modelo



Gráfica 16. Portada Modelo de Informe Anual de Gestión

*Contenido*

RESUMEN.....	2
<b>CAPÍTULO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	5
1.1 INTRODUCCIÓN.....	6
1.2 INSTRUCTIVO .....	6
<b>CAPITULO 2: GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	18
2.1 INTRODUCCIÓN.....	19
2.2 INSTRUCTIVO .....	19
26	
<b>CAPÍTULO 3: COMPETITIVIDAD</b> .....	26
3.1 INTRODUCCIÓN.....	27
3.2 INSTRUCTIVO .....	27
<b>CAPITULO 4: INFORMACIÓN FINANCIERA</b> .....	38
4.1 INTRODUCCIÓN.....	39
4.2 INSTRUCTIVO .....	39
ANEXOS:.....	43
<b>INFORME 42: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b> .....	43
5.1 INTRODUCCION.....	44
<b>MANUAL DE USUARIO MODELO DE MEDICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y COMPETITIVIDAD</b> .....	15

*Gráfica 17. Tabla de contenido Modelo de Informe Anual de Gestión*



## Conclusiones y Recomendaciones

**E**l tema de Gobierno Corporativo ha sido tratado por diversos autores desde hace varios años, no solo desde la perspectiva de las grandes empresas, sino que de las Pymes también; sin embargo, la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo se evidencia con mayor fuerza en grandes organizaciones y en menor medida en las pequeñas y medianas empresas familiares.

- En cuanto al tema de competitividad empresarial, se evidencia que las empresas llevan a cabo acciones o estrategias encaminadas a alcanzar altos niveles de competitividad, generalmente estas acciones surgen de las experiencias o acontecimientos que han ocurrido al interior de las organizaciones, así como de casos de éxito de empresas del sector; sin embargo, no existen estándares definidos sobre competitividad, es decir que no se cuenta con un modelo único que las organizaciones puedan tomar como referente para implementar prácticas de competitividad.
- En cuanto a códigos de Gobierno Corporativo, para grandes empresas se encontró el Código País, el cual estructura las medidas que deben observar empresas que deseen implementar buenas prácticas; para pequeñas y

medianas empresas existen dos códigos: el Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Pequeñas y Medianas Empresas y la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia; estos últimos tienen grandes similitudes en cuanto a su contenido, sin embargo la Guía Colombiana dedica uno de sus módulos para tratar específicamente las medidas relacionadas con las sociedades de familia, siendo esta más completa que el código para Pymes.

- La regulación que existe actualmente en el país, referente a la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo está diseñada para las grandes empresas, emisoras de valores principalmente, que deben cumplir con ciertos requerimientos, entre estos el informe 42 que deben presentar ante la Superintendencia de Sociedades. Por otra parte, se evidencia la ausencia de normatividad específica para pequeñas y medianas empresas familiares, lo que genera que estas no se interesen por implementar prácticas de buen Gobierno Corporativo.
- Referente a competitividad, las normas y leyes existentes están diseñadas con el fin de incentivar la competitividad al interior de las empresas y en los diferentes sectores de la economía, mas no con el objetivo de establecer estándares de competitividad que deban cumplir las empresas.
- De esta investigación se puede concluir que las empresas familiares que desean implementar buenas prácticas de gobierno corporativo no cuentan con una herramienta o mecanismo que les permita evaluar su nivel de cumplimiento, así como tampoco su nivel de competitividad.



- Como resultado de este trabajo investigativo surgió el Modelo de Medición de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y Competitividad (MMBPGCC) para empresas familiares y en general todas aquellas que lo deseen implementar, este modelo permite conocer su nivel de cumplimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y de Competitividad, así como también permite ir un poco más lejos con el análisis de los resultados obtenidos y un proceso de retroalimentación que les facilita la identificación de sus debilidades y la forma en la que podrían afrontarlas.
- La herramienta es de mayor utilidad en organizaciones pequeñas que no cuentan con personal calificado que realice esta evaluación de forma permanente y oriente a los órganos de dirección.
- La herramienta se deberá utilizar en forma permanente y actualizar la información con el fin de analizar los resultados periódicamente y lograr establecer los planes de mejoramiento necesarios en las empresas familiares.
- Se debe asignar un funcionario responsable del manejo y actualización de la herramienta.
- Por ser tan funcional la herramienta se podrán adicionar otras medidas.
- Los resultados del Informe de Gestión se podrán ir adecuando al tipo de empresa familiar.
- En el continuo cambio de la Visión, Misión, objetivos estratégicos y otros aspectos organizacionales de igual forma se deberá ir actualizando el Informe de Gestión.

## Bibliografía

Arango, D., & Torres, A. G. (2017). *Gobierno Corporativo y Competitividad en las Pymes familiares del municipio de Armenia, Quindío*. Armenia, Colombia: Elizcom S.A.S.

Aristizábal, E. P., & Patiño, S. (2015). *El gobierno corporativo en Colombia: Un análisis desde sus orígenes hasta los retos que impone su implementación*. Medellín: Universidad EAFIT.

Arredondo, Y. A., & Muñoz, M. Á. (2006). *Estudio exploratorio del gobierno corporativo de las empresas que no cotizan en bolsa, a través de la opinión de directores y altos directivos de una muestra de empresas de tamaño medio y grande de la V región, en el periodo de octubre de 2005 a marzo de*. Santiago de Chile, Chile: Pontificia Universidad de Valparaíso.

Barugel, E. A. (2005). La governancia en las empresas de familia: un código de buenas prácticas para la supervivencia. *Serie documentos de trabajo, Universidad del CEMA*, 1-30.

Benavides, S., Muñoz, J. J., & Parada, Á. M. (2004). El enfoque de la competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*(24), 119-137.

Buitrago, H. K., & Betancourt, M. d. (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. *Revista Gestión & Desarrollo*, 10(1), 195-205.

Calderón, M. C., Goldstein, V., & Vejarano, A. A. (2007). *Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: caso de estudio en el sector textil*. Surco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cámara de Comercio de Cali. (2011). *Gobierno Corporativo, un valor agregado para las PYMES*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali : [www.ccc.org.co/gobierno-corporativo-un-valor-agregado-para-las-pymes/](http://www.ccc.org.co/gobierno-corporativo-un-valor-agregado-para-las-pymes/)

Castaño, G. A. (1999). Teoría de la Agencia y sus aplicaciones. *Decisión Administrativa*, 7(12). Obtenido de bdigital: <http://www.bdigital.unal.edu.co/8459/>

Córdova, C. E., & Sánchez, G. B. (Agosto de 2015). *Gobierno corporativo: Una estrategia para la sostenibilidad y generación de valor en la mediana empresa de El Salvador*. El Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.

DNP. (2004). *Documento Conpes. Agenda interna para la productividad y la competitividad: metodología*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

DNP. (2006). *Documento CONPES 3439 - Institucionalidad y principios rectores política de competitividad*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

DNP. (2008). *Documento Conpes 3527. Política nacional de competitividad y productividad*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

DNP. (2010). *Documento Conpes 3668. Informe de seguimiento a la política nacional de competitividad y productividad ley 1253 de 2008*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

El Congreso de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo*. Bogotá: Diario Oficial 45046.

El Congreso de Colombia. (2005). *Ley 964 de 2005. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público*. Bogotá: Diario Oficial No. 45963.

El Congreso de Colombia. (2007). *Ley 1151 de 2007, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010*. Bogotá: Diario Oficial 46700 de julio 25 de 2007.

El Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1253 de 2008, por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Diario Oficial 47186.

Eróstegui, R. (Diciembre de 2011). *Las buenas prácticas laborales en un contexto de cambio*. La Paz, Bolivia: Labor.

Fong, C. (2011). La Teoría de recursos y capacidades: Un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 11(61), 27-31.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The state of Art*. New York: Cambridge University Press.

Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del Agente - Principal y el Mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*(129), 75-87.

Grupo Nutresa. (2017). *Código de Buen Gobierno*. Obtenido de [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com): <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/gobierno-corporativo/codigo-de-buen-gobierno/>

Guioteca. (10 de agosto de 2017). *¿Qué son los stakeholders?* Obtenido de Guioteca: <https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación 4a Edición, actualizada y ampliada* (4 ed.). Santiago de Chile: BHH Ltda.

International Finance Corporation. (2006). *Estudio de casos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo*. Washington DC: IFC.

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Revista Omnia*, 13(2), 158-184.

Lagos, D., & Vecino, C. E. (2011). Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia. *Tendencias*, XII(2), 230-253.

Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo ¿Qué es? y ¿cómo andamos por casa? *Cuadernos de economía*, 40(120), 207-237.

Marín, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. *Revista Mutis*, 2(1), 61-81.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Decreto 2828 de 2006*. Bogotá: El Ministerio.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (10 de agosto de 2011). *Código de Buen Gobierno*. Obtenido de Mincomercio: <http://www.mincit.gov.co/index.php?view=Documento&funcion=verPdf&id=1264&name=CBGMCI.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Decreto 1500 de 2012. Por medio del cual se dictan medidas para la organización, articulación y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación*. Bogotá: Diario Oficial 48494.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Informe No. 42 'Informe de Prácticas Empresariales'*. Bogotá: El Ministerio.

Monsalve, S. (2007). Un instrumento para el buen gobierno corporativo, la identidad institucional, el valor que consolida un buen gobierno. *XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones: El buen gobierno de las organizaciones*, (págs. 1-15). Barcelona.

Morales, M. E., & Castellanos, Ó. F. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *INNOVAR*, 17(29), 115-136.

Moreno, J. I. (Enero de 2015). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa.

Moreno, R. (2015). *Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores: <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>

Muñoz, I. L., & Ulloa, G. (2011). Gobierno de TI - Estado del arte. *Revista S&T*, 9(17), 23 - 53.

Negreira del Río, F., & Negreira del Río, J. (2008). Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolución ligada al tránsito generacional bajo las perspectivas de la teoría de la agencia y de la teoría del "stewardship". En J. Pindado, & G. Payne, *Estableciendo puentes en una economía global* (pág. 69). España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

OIT. (Mayo de 2017). *Camino hacia la diversidad de género: Buenas prácticas empresariales*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

Otero, G. A. (2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. *Cuadernos de Economía. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires*(74), 1-95.

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.

Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento*, 54-60.

Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*(81), 149 - 158.

Riaño, C. M. (2011). *Análisis de la cooperación internacional para el desarrollo en el marco del gobierno corporativo. Estudio de las iniciativas de CIPE y SECO (2009 - 2013)*. Bogotá DC, Colombia: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Romo, D., & Abdel, G. (2004). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), 200-214.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI(2), 179-198.

Superfinanciera. (2001). *Resolución 275 del 23 de mayo de 2001*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.

Superfinanciera. (agosto de 2010). <https://www.superfinanciera.gov.co>. Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de Documento conceptual de gobierno corporativo: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>

Superfinanciera. (2014). *Circular Externa 028 de 2014*. Bogotá: La Superintendencia Financiera de Colombia.

Superintendencia de Sociedades. (2008). *Encuesta nacional de responsabilidad social empresarial*.



Superintendencia de Sociedades. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá: La Superintendencia.

Superintendente Financiero. (2011). *Circular externa 007 de 2011*. Bogotá: La Superfinanciera.

Tarziján, J. (abril de 2011). La ventaja competitiva de la empresa revisada. *Abante, Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile.*, 51(1), 31-50.

Vásquez, S., & Dorado, M. I. (20 de Febrero de 2016). *Gobierno Corporativo en las Pymes*. Santiago de Cali, Valle, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Villada, L. (2014). *Gobierno Corporativo, mecanismo para generar esquemas de competitividad e innovación en las pyme concentradas en Santiago de Cali: un estudio de casos*. Santiago de Cali, Valle, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.