

Monografía

**Implementación de prácticas de Gobierno Corporativo como herramienta Competitiva
para las PYMES colombianas**

Alba Luz Giraldo Montoya

Gabriel Jaime Suárez Londoño

Director Académico

Pablo López Tovar

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO – Seccional Bello

Especialización en Gerencia de Proyectos

Medellín

2014

TABLA DE CONTENIDO

1.	Planteamiento del tema	1
2.	Justificación	5
3.	Objetivos	7
3.1.	Objetivo General	7
3.2.	Objetivos Específicos	7
4.	Marco Teórico	8
4.1.	Definición de Gobierno Corporativo	8
4.2.	La Teoría de Agencia y el Problema de Agencia	12
4.3.	Los grupos de Interés o Stakeholders	16
4.4.	Antecedentes del gobierno corporativo	19
4.5.	Pequeñas y Medianas Empresas PYMES colombianas	23
4.6.	Mejores prácticas de Gobierno Corporativo	25
4.7.	La Competitividad en las PYMES colombianas	49
5.	Metodología	56
5.1.	Tipo de investigación	56
5.2.	Método de investigación	56
5.3.	Herramientas de investigación	56
5.4.	Tratamiento de la información	56
5.5.	Las fuentes de información:	56
6.	Contenido de la Investigación	58
6.1.	Implementación del Gobierno Corporativo como herramienta competitiva para las PYMES colombianas	58
6.1.1.	Deberes, derechos y trato para con los socios o accionistas de las Pymes Colombianas	58
6.1.1.1.	Principio de igualdad a todos los socios o accionistas	58
6.1.1.2.	Transmisión de las acciones o derechos	59

6.1.1.3.	Derecho a la no dilución en la contribución de los socios o accionistas en el capital de la sociedad	59
6.1.1.4.	Información general y publicidad de la participación de los socios o accionistas	60
6.1.2.	Aplicación de los estatutos para las prácticas de un buen Gobierno Corporativo	60
6.1.3.	Aplicación e interpretación de los estatutos	61
6.1.3.1.	Alcance y objeto de los estatutos en la empresa con la práctica de buen Gobierno Corporativo	61
6.1.4.	Asamblea general de accionistas o junta de socios	62
6.1.4.1.	Funcionamiento del régimen interno de la asamblea general de accionistas o junta de socios	62
6.1.4.2.	Ocupación de la asamblea general de accionistas o junta de socios	62
6.1.4.3.	Convocatorias.....	63
6.1.5.	El órgano de administración ayuda importante en las prácticas de buen Gobierno	64
6.1.5.1.	¿Por qué crearse un Órgano de Administración?	64
6.1.5.2.	Proyección del Órgano de Administración	64
6.1.5.3.	Categorías de los miembros del órgano de administración	65
6.1.5.4.	Derechos y deberes de los miembros del órgano de administración.....	66
6.1.6.	La información y el control de los estados financieros.....	66
6.1.7.	Previsión en los estatutos sociales (como forma de arreglo a las controversias)	68
6.2.	Propuesta de informe de la gestión anual del Gobierno Corporativo.....	68
6.3.	Evaluación de la propuesta del conjunto de prácticas para la implementación del Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas	70
7.	Conclusiones.....	75
8.	Recomendaciones.....	78

LISTA TABLAS

Tabla 1. Criterios de selección para los usuarios	71
Tabla 2. Diagnóstico de las prácticas de Gobierno Corporativo	73
Tabla 3. Validación necesidad de Órgano de Administración	74
Tabla 4. Tabla de resultados	74

LISTA FIGURAS

Figura 1 Mapa general de la monografía.....	2
Figura 2. Mapa general e integrado de la monografía.....	4
Figura 3. Esquema de Gobierno Corporativo	12
Figura 4. Detalle de los Stakeholders	19

LISTA APÉNDICES

Apéndice 1. Glosario de términos

Apéndice 2. Objetivo de los códigos de Buen Gobierno Corporativo en varias de las grandes empresas Colombianas

Resumen

El concepto de Buen Gobierno Corporativo en las empresas ha cobrado gran importancia dentro del mundo económico y financiero actual, porque pretende asegurar un manejo integro de las empresas, es decir, la gestión administrativa misma complementada con los principios de ética, transparencia, honestidad y equidad.

El mal manejo en cuanto a: problema de agencia, conflicto de intereses, corrupción, doble moral, sobornos, deshonestidad; que se ha dado en cabeza de los administradores ha afectado a todos sus grupos de interés; con el fin de prevenir dichos comportamientos se dirigen las prácticas de Gobierno Corporativo, a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) colombianas, las cuales, acompañadas de monitoreo, evaluación y control permiten asegurar su cumplimiento, ayudan a detectar comportamientos o acciones irregulares frente a las práctica de Gobierno Corporativo y facilita la implementación de los correctivos necesarios para superar dichas anomalías. Logrando así, ser más competitivos y atractivos hacia nuevos inversionistas.

Palabras claves: Gobierno Corporativo, Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, Competitividad.

Abstract

The Good Corporate Governance seeks to ensure good management and corporate governance; this has become very important in the current economic and financial world. The mismanagement at the top of the administrators has affected all its stakeholders, in order to prevent such behaviors are directed practices Corporate Governance Guidelines, which are model codes for small and medium enterprises Colombians, which accompanied by monitoring, evaluation and control can ensure compliance with its rules, helping to identify trends or irregular actions that facilitate the implementation of necessary corrective measures to overcome these anomalies. Achieving and be more competitive and attractive to new investors.

Keywords: Corporate Governance, small and medium enterprises, Competitive.

Introducción

Las empresas colombianas se han destacado en los últimos años por querer participar en procesos que promuevan compromisos de equidad y rectitud. Las PYMES colombianas no han sido ajenas a esta situación, ya que vienen enfocando todos sus esfuerzos en la búsqueda de acciones que transmitan transparencia, eficiencia, y honestidad a todos sus procesos; estas actividades promueven la competitividad y constituyen un conjunto de estímulos a la inversión, apertura a nuevos mercados y confianza accionaria. A pesar de los esfuerzos es importante destacar que la imagen pública de inversión sigue presentando desconfianza, imagen que ha sido ocasionada por manejos fraudulentos en las administraciones de las empresas, sumándole además el alto riesgo país, la inestabilidad, la corrupción, el tráfico de influencias, etc. Todas estas situaciones han llevado a que las compañías busquen estrategias que ayuden a compensar estas situaciones con el fin de ofrecer mayor seguridad y confiabilidad a los inversionistas.

Para evitar la ocurrencia de situaciones negativas y promover el cumplimiento de los objetivos en busca del logro competitivo, se pretende identificar si la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo puede ayudar a las PYMES colombianas a ser más competitivas.

1. Planteamiento del tema

Para plantear el tema el problema a tratar en la presente monografía, se parte de los siguientes enunciados:

- No existe una norma para la aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas.
- La implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo no es de obligatorio cumplimiento para las PYMES colombianas.
- Las PYMES colombianas tienden a presentar Problemas de agencia y/o conflicto de intereses.
- Hay poco interés por parte de los inversionistas hacia las PYMES colombianas, en parte por problemas de agencia, corrupción y falta de transparencia.
- La transparencia en las PYMES colombianas podría generar mayor competitividad y desarrollo sostenible.

A partir de los enunciados anteriores, se presenta la aplicación de la metodología de investigación ilustrada por Carvajal (1996), que permite identificar el problema de la presente monografía. La metodología propuesta se basa en la identificación de un problema el cual se estructura a partir de una reflexión preliminar orientada por Raíces, Elementos y Perceptores.

Las Raíces del problema son carencias, faltantes, vacíos que se convierten en la causa del problema, los Elementos son las herramientas materiales o conceptuales que se tienen a mano para resolver el problema y finalmente, los Perceptores, son las instituciones, personas o entidades que se ven afectados por el problema y que serán beneficiados por la identificación y solución de la misma. El resumen conceptual de la metodología se ilustra en la Figura 1.

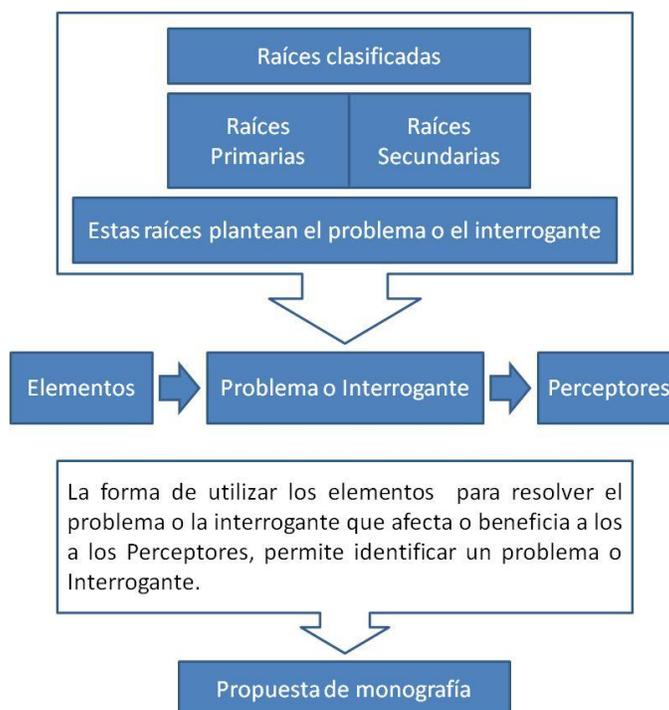


Figura 1 Mapa general de la monografía

Fuente: Elaboración propia a partir de: Carvajal (1996)

Raíces

El primer paso de la metodología implica llevar a cabo un diagnóstico a partir de fuentes de información. Para esto se debe reunir diferentes documentos como libros, revistas, medios electrónicos entre otros; con el fin de extraer la información que tiene que ver con el tema y que permite conocer o inferir aspectos importantes del mismo, con el fin de generar diferentes interrogantes que fundamentan el problema a tratar.

Elementos

Los elementos son las herramientas, instrumentos o medios disponibles para solucionar el problema. Para efectos del presente documento los elementos fueron clasificados como primarios y secundarios dependiendo de su aplicación en el desarrollo de la monografía.

Perceptores

Los perceptores se clasifican como directos e indirectos. Entre los perceptores directos se encuentra básicamente las PYMES colombianas. Entre los perceptores indirectos se encuentran los inversionistas, los empleados de las PYMES colombianas y la comunidad académica de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Problema, Interrogante o Tema

Las raíces ayudan a plantear un problema que se puede solucionar con la ayuda de los elementos para beneficiar o mejorar el entorno aplicable a los perceptores.

Propuesta de monografía

Como resultado de la metodología, se propone realizar una labor de investigación con el fin de establecer si las prácticas de Gobierno Corporativo pueden generar mayor competitividad en las PYMES colombianas.

En la Figura 2, se presenta el esquema general e integrado de esta monografía; incluye las raíces, los elementos y los perceptores que permiten identificar el problema y generar una propuesta de monografía.

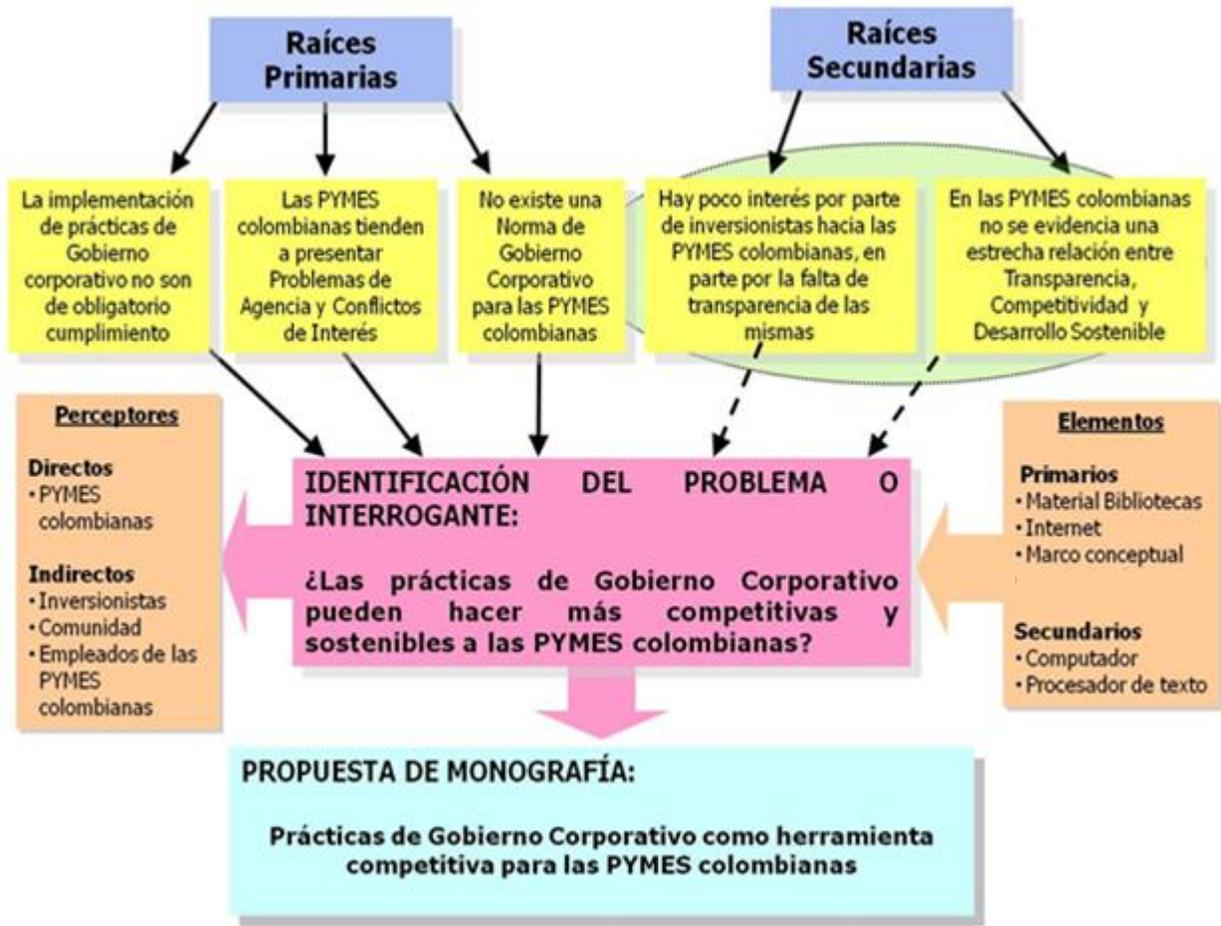


Figura 2. Mapa general e integrado de la monografía

Fuente: Elaboración propia a partir de: Carvajal (1996)

2. Justificación

La globalización y la alta competitividad del mundo moderno exigen que las empresas colombianas, incluyendo a las PYMES, generen un alto clima de confianza entre los accionistas, los administradores y demás actores que de una u otra manera interactúan con las organizaciones (Grupos de Interés), como lo son, los clientes, proveedores, socios, empleados, medios de comunicación, comunidades locales, competidores, entre otros.

De acuerdo con Rueda (2003), la confianza es una de las principales variables que los inversionistas consideran a la hora de realizar una inversión, es por eso que el Gobierno Corporativo, al proporcionar prácticas que permiten realizar una administración transparente, recta, honesta y abierta con los grupos de interés; cobra especial importancia en el ámbito gerencial de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Actualmente, las prácticas de gobierno corporativo son adoptadas voluntariamente por algunas empresas del país al no ser de obligatorio cumplimiento. Es por esta razón que se requiere identificar si las principales prácticas de Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas generan competitividad y confianza en los inversionistas que aun no ven atractivo el panorama de las PYMES colombianas en parte por la carencia en las prácticas de Gobierno Corporativo.

El tema del Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas, es altamente aplicable dadas las condiciones del entorno empresarial, económico y financiero actual, que exige un alto grado de transparencia, rectitud y coherencia de todas las empresas incluyendo a las PYMES que hacen parte fundamental de la economía del país.

Su importancia radica en, que si se demuestra que las prácticas de Gobierno Corporativo pueden ayudar a las PYMES a ser más competitivas; la implementación de dichas prácticas pueden ser una herramienta competitiva que pueden empezar a utilizar las PYMES colombianas para garantizar la sostenibilidad de su ejercicio.

El interés y motivación particular de los autores por el tema de Gobierno Corporativo, nace del propio gusto por el tema y por el tema de generación de valor a partir de activos intangibles y la

aplicación de estos temas en algunas actividades laborales, enfocadas a promover la transparencia en las actividades cotidianas como insumo básico para la transparencia empresarial.

Se espera que esta monografía permita conocer la definición y aplicabilidad del tema de Gobierno Corporativo a las PYMES colombianas y que sirva de referencia a las diferentes PYMES y a la comunidad académica de la Corporación Universitaria Minuto de DIOS - UNIMINUTO.

Las labores de un Gerente de Proyectos deben estar enmarcadas en los principios de la rectitud, la transparencia y la responsabilidad, es por eso que el tema de Gobierno Corporativo debe complementar el proceso de formación de todo Gerente de Proyectos, con el fin de disponer de profesionales íntegros que dirijan las empresas.

3. Objetivos

A continuación se presenta el objetivo general acompañado de los objetivos específicos de la monografía.

3.1. Objetivo General

Proponer un esquema de implementación de Gobierno Corporativo para ayudar a mejorar la competitividad en las PYMES colombianas.

3.2. Objetivos Específicos

- Proponer una forma de implementación del Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas.
- Proponer un informe de la gestión anual de gobierno corporativo y una evaluación del conjunto de prácticas para la implementación del Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas.

4. Marco Teórico

En este numeral se presentan conceptos y aspectos más relevantes que hacen parte del tema de Gobierno Corporativo, con el fin de ambientar al lector con el tema tratado.

Inicialmente se presenta las principales definiciones de diferentes autores con el fin de conocer diferentes perspectivas sobre el Gobierno Corporativo; después de esta ambientación se presenta algunas definiciones del Problema de Agencia como una de las raíces principales que fundamentan la necesidad del Gobierno Corporativo. Se presenta el concepto de Grupos de Interés que permite identificar las partes, personas o grupo de personas que se ven afectadas por el Problema de Agencia o beneficiadas por las prácticas de Gobierno Corporativo y luego se presenta los principales antecedentes del Gobierno Corporativo. Posteriormente, se presenta la definición de las PYMES colombianas, acompañadas de las principales prácticas de Gobierno Corporativo para este sector empresarial. Finalmente, se presenta algunas definiciones sobre competitividad con el fin de identificar los indicadores que se ven afectados por las prácticas de Gobierno Corporativo.

4.1. Definición de Gobierno Corporativo

Para entrar en el tema de Gobierno Corporativo, es importante ver cómo algunos autores han profundizado en el concepto:

De acuerdo con Cadbury¹ (1992), el gobierno corporativo puede ser entendido como el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas.

Esta definición permite ver que el gobierno corporativo no es un conjunto de determinadas prácticas sin sentido, sino que es todo un sistema de reglas de funcionamiento y técnicas que se integran en la organización de las empresas, fundamentalmente destinadas a su manejo y su control.

¹ El informe Cadbury fue publicado en Reino Unido en el año 1992 y se puede afirmar que fue pionero en el desarrollo sistemático del gobierno corporativo. Se encontraba compuesto por un informe y un código de conducta dirigido principalmente a las sociedades listadas en el mercado de valores. En 1998 este Código fue reemplazado por el Código Combinado, publicado por el Comité Hampel, que sufrió posteriores modificaciones.

Según la Corporación Financiera Internacional – CFI (2005), el gobierno corporativo puede ser definido como la relación de una compañía con sus accionistas y con la empresa.

Nótese que en este caso, a diferencia de lo mencionado por Cadbury (1992), la atención se dirige en mayor medida a los accionistas, ya que son los dueños de la empresa y por tanto sus intereses deben verse fortalecidos y protegidos.

Por su parte, CalPERS² (1998), lo define como la relación entre varios participantes que determinan la dirección y el desempeño de una empresa. Los principales participantes son los accionistas, los ejecutivos y la Junta Directiva.

En esta definición se presenta una relación directa entre Gobierno Corporativo y desempeño, y su relación con los tres niveles de propiedad y administración tanto de la Junta Directiva como de la Gerencia.

Por su parte La OCDE³ (2004), señala que el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades del sector público y el sector privado son operadas y controladas. Adicionalmente, presenta los principios de gobierno corporativo agrupados en seis grandes ítems: (i) Marco eficaz para el desarrollo del Gobierno Corporativo; (ii) Derechos de los Accionistas; (iii) Tratamiento Equitativo de los Accionistas; (iv) Función de los grupos de interés; (v) Comunicación y Transparencia informativa; (vi) Las responsabilidades del Directorio.

Esta definición, considera el Gobierno Corporativo como un “sistema”, en línea con lo señalado por Cadbury (1992), en el sentido de que se trata de un conjunto de principios interrelacionadas entre sí, con una aproximación sistemática.

Para Cano, Orduz y Hoyos (2004), el buen Gobierno Corporativo o mejores prácticas corporativas, no son más que una serie de pautas que se dictan para una correcta administración y control de una sociedad, en aras de permitir una mayor competitividad de las mismas, haciendo más transparente su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros.

²California PublicEmployees' RetirementSystem (www.calpers.ca.gov), que cuenta con más de 1.6 millones de beneficiarios y más de 2.500 empleados, y cuyo valor de mercado supera, a septiembre de 2009, los 190.000 millones de dólares (US \$).

³Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

En esta definición se incluye el concepto de competitividad, transparencia y confianza de los inversionistas. Esto permite tener una visión más amplia del Gobierno Corporativo tanto desde su concepción en la empresa como desde las ventajas de su implementación.

Según Marulanda, Benavides, Barona, Gutierrez y Elorsa, (2003), el concepto de Gobierno Corporativo está íntimamente ligado a la teoría de la firma. La firma es la unidad conceptual sobre la cual el Gobierno Corporativo actúa; un buen Gobierno Corporativo debe propender por la eficiencia de la firma.

Se destaca de esta definición, que se involucra en concepto de firma como unidad básica para la aplicación del Gobierno Corporativo y establece la eficiencia como fin de su aplicación.

Para CONFECAMARAS (2003), en el Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Grandes Medianas y Pequeñas Empresas, define que el Gobierno Corporativo es una herramienta útil para los empresarios que les permite incrementar la competitividad, reducir el riesgo operacional, responder con éxito a los retos de la globalización y obtener fuentes de financiación a menores costos.

Esta definición se centra en las consecuencias de utilizar al Gobierno Corporativo como herramienta en el entorno actual de las diferentes empresas, en el cual uno de los principales objetivos es ser sostenible y garantizar un crecimiento responsable y competitivo.

En opinión de IAAG⁴ (2006), el gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, que cualquier empresa pública o privada, cotizada o no; adopta, implementa y cumple, con el fin de defender la Propiedad y la Administración tanto de la Junta Directiva como de la Gerencia.

De esta definición, varias características se pueden destacar:

En primer lugar, aparece el término conjunto de prácticas, lo que viene a señalar que se trata de estándares concretos, no de grandes principios de difícil ejecución práctica.

En segundo lugar, se señala expresamente que es aplicable a cualquier tipo de empresa, y por tanto, sólo se trataría de realizar las necesarias adaptaciones en el conjunto de prácticas aplicables para lograr la plena viabilidad y encaje con cualquier tipo de empresa y tamaño.

⁴IAAG Consultoría & Corporate Finance (www.iaag.com)

En tercer lugar, utiliza los términos “adoptar”, “implementar” y “cumplir”:

Adoptar, en primer lugar, se trata de que las compañías entiendan los beneficios, razones y ventajas que aporta la implementación de cada práctica de gobierno corporativo. En gobierno corporativo, es clave lograr la adhesión de la empresa para lograr su aplicabilidad real e implementación material.

Implementar, una vez adoptadas las prácticas de gobierno corporativo, hay que realizar su efectiva implementación para que sean de obligatorio cumplimiento. A través de esta implementación se incorporan a los documentos de normatividad interna, las diferentes prácticas de gobierno corporativo.

Cumplir, una vez adoptadas e implementadas, al haber sido incorporadas a la normativa interna de la empresa, ésta se obliga a su cumplimiento y puesta en práctica.

Posteriormente, para CONFECAMARAS (2004), en su boletín 51; explica que un buen Gobierno Corporativo es una herramienta efectiva para que la gran masa empresarial colombiana implemente un concepto fundamental para los procesos de integración económica e incremente su competitividad.

Este concepto final involucra de manera directa al Gobierno Corporativo como una herramienta para obtener mayor competitividad y deja abierta la pregunta que desea aclarar este documento.

Finalmente, FASECOLDA (2007), en su Código de Gobierno Corporativo, explica que alrededor del tema de Gobierno Corporativo se encuentra una dimensión ética de vital importancia que se refleja principalmente en el tratamiento a los accionistas, a las conductas de los administradores, a los altos ejecutivos, a los inversionistas, a los empleados y el público en general. Esto a su vez, tiene repercusión en aspectos fundamentales como la atracción hacia las empresas de nuevos socios (especialmente inversión extranjera). La mitigación de conflictos entre los socios actuales, una menor incidencia de hechos de corrupción por parte de los administradores y una mejor imagen y reputación frente a las demás empresas u organizaciones que representan la competencia en el mercado, entre otros.

En la figura 3 se presenta una síntesis del concepto de gobierno corporativo.



Figura 3. Esquema de Gobierno Corporativo

Elaboración propia a partir de: IAAG (2006) y Cadbury (1992)

Si se hace una consolidación de las diferentes definiciones mencionadas, se propone la siguiente definición de Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo se puede entender como un proceso transversal, aplicable a todo tipo de empresa y fundamentado en los principios de honestidad responsabilidad, rectitud y transparencia; que es aceptado e implementado por los Accionistas, la Junta Directiva y la Gerencia como un conjunto de principios; que buscan reducir los conflictos de interés, facilitar la administración, mejorar el relacionamiento con los grupos de interés, aumentar la competitividad y el tiempo de vida de las mismas.

4.2. La Teoría de Agencia y el Problema de Agencia

Para abordar el tema de la Teoría de Firma o Agencia es adecuado comenzar por comprender ¿por qué existen las Agencias o Firmas?, esta pregunta fue resuelta por Coase (1937), cuando concluye que la Firma existe por su habilidad para economizar en ciertos costos de usar el mercado y por lo tanto, la organización de cierta actividad económica se realizará dentro de una Firma si los costos de coordinar la producción dentro de ella son menores que los costos en que se tendría que incurrir si se compra el insumo a través del mercado.

De esta respuesta se desprenden dos ramas importantes para el estudio de la teoría de la Firma o Agencia, la primera en cuanto al ahorro de costos de transacción por el uso del mercado y la segunda en cuanto al ahorro de los costos de coordinación de la producción.

El enfoque propuesto en cuanto a los costos de transacción es explicado por Williamson (1985), como los límites o alcances de la Firma y su vinculación con la eficiencia en la producción, centrándola atención en los efectos del oportunismo contractual cuando deben realizarse inversiones en activos específicos y con información incompleta.

El enfoque propuesto en cuanto a los costos de coordinación de la producción, es tratada por Alchian y Demsetz (1972), y Holmstrom y Milgrom (1994), los cuales analizan las implicaciones de la separación entre propiedad y control de los activos, lo que les permite analizar el rol del control de las tareas por parte de los propietarios.

Después de conocer los conceptos fundamentales de la teoría de la Agencia o Firma se puede mencionar una definición más integral propuesta por Jensen y Meckling (1976), los cuales definen a la Teoría de Agencia o Firma como las relaciones contractuales entre el agente (los Dueños) y el intermediario (la Dirección) que conforman una unidad económica de producción (la Empresa), que busca maximizar los beneficios de ambas partes.

Para el propósito del presente trabajo y con el fin de abordar el tema del Problema de Agencia, se profundiza el enfoque en cuanto a los costos de coordinación de la producción considerando lo propuesto por Alchian y Demsetz (1972), los cuales afirman que la existencia y límites de la Firma están determinados por la disminución de conflictos de interés en la coordinación de los miembros del equipo de producción cuando hay información imperfecta del comportamiento de cada uno. Adicionalmente afirman que este problema se supera a través de entrega de derechos residuales de propiedad al que esté dispuesto a coordinar y vigilar el comportamiento del equipo y concluyen que estos derechos representan la Firma o Agencia.

Jensen y Meckling (1976), establecen que la Firma es un conjunto de relaciones contractuales entre diversos constituyentes que tienen como objetivo coordinar sus actividades y disminuir conflictos de interés entre las partes.

Baker, Jensen y Murphy (1988), establecen que la existencia y límites de la Firma están determinados por la capacidad que tenga para realizar la coordinación entre principales y agentes a través del adecuado establecimiento de incentivos.

Después de conocer el concepto de Firma o Agencia se puede pasar a abordar el Problema de Agencia como uno de las raíces que fundamentan la necesidad del Gobierno Corporativo.

Zunzunegui, (2006), menciona que en 1932, a raíz de la llamada Gran Depresión, se publicó la obra *The Modern Corporation and Private Property* de Berle y Means. En medio de la crisis económica de los años treinta, esta obra describe, como un pequeño grupo de familias norteamericanas, controlaban como gestores a la mayor parte de las grandes compañías estadounidenses, sin necesidad de tener la propiedad de las empresas. Esta situación dio lugar a la falta de control de la actividad administrativa por parte de los accionistas y dueños y, como consecuencia directa, al riesgo de que los administradores pusieran sus intereses particulares por encima de los del conjunto de accionistas a los que representaban. Para superar este conflicto, surgieron las recomendaciones iniciales de un buen Gobierno Corporativo como técnica para alinear los intereses de los administradores con los de los accionistas.

Considerando lo propuesto por IAAG (2006), el Problema de Agencia se puede establecer como el conflicto de intereses entre los directivos y los propietarios de las empresas, particularmente cuando se da una separación entre la administración y la propiedad de una unidad económica o en las que una persona delega una tarea o la administración de determinados intereses en otra.

En el contexto de una empresa, aparecen dos grandes niveles que se relacionan entre sí:

- La propiedad, representada por los accionistas.
- La administración, representada por los miembros de la Junta Directiva y la Gerencia.

En un esquema sencillo, se puede resumir que la propiedad delega la administración de la sociedad en los miembros de la Junta Directiva y la Gerencia.

Sin embargo, los intereses de las personas involucradas en cada uno de estos dos niveles no tienen por qué ser coincidentes; de hecho, pueden llegar incluso a ser contrarios, a veces incluso entre las personas que integran cada nivel.

A continuación presenta tres ejemplos típicos de conflicto de interés en una empresa.

Ejemplo 1 – Conflicto: Accionistas Vs. Administración

Los Accionistas de una empresa de ventas, deciden remunerar a la Gerencia por medio de un salario fijo. Esto puede provocar un conflicto de interés porque el gerente puede operar la empresa de manera ineficiente o con esfuerzo insuficiente ya que no percibe beneficios adicionales por vender más o mejor e independientemente de las ventas su remuneración no cambiará.

Ejemplo 2 – Conflicto: Accionistas Vs. Administración

Los Accionistas de una empresa de ventas, deciden remunerar a la Gerencia por medio de un salario que depende de las ventas realizadas. Esto puede provocar un conflicto de interés porque el gerente puede operar la empresa de manera ineficiente operativamente o asumir riesgos como una cartera elevada con el fin de mantener un nivel de ventas adecuado y no afectar su remuneración.

Ejemplo 3 – Conflicto: Accionistas en varios niveles de la empresa

Continuando con el ejemplo anterior, se puede presentar un conflicto de interés cuando una misma persona ejerce funciones en los diferentes niveles de la empresa.

Así; como accionista, quiere maximizar las utilidades pero como Gerente, quiere mantener elevada su remuneración.

Después de presentar los ejemplos Benavides, 2003 presenta en su estudio la importancia del Gobierno Corporativo para solucionar los conflictos de interés en el ámbito financiero. Este trabajo desató el interés de las empresas de diferentes países por el tema de Gobierno Corporativo.

El problema de agencia y los conflictos de interés asociados, se pueden encontrar en cualquier empresa, lo que permite concluir, y es que si el problema de agencia es común a cualquier empresa, los mecanismos para su gestión también deben ser aplicables a todo tipo de empresa. Siempre y cuando Gerencia y Propiedad sean diferentes.

Para el caso particular de las PYMES, en las cuales existe una participación considerable de Empresas Familiares (como se presenta en el siguiente numeral), en las cuales la Propiedad y la Gerencia pueden estar vinculadas a la misma persona o a una misma familia; se debe incluir, aparte de las prácticas de Gobierno Corporativo, un protocolo familiar que según Prieto (2006), es un acuerdo (contrato) entre los miembros de una familia empresaria que tiene por objetivo regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa familiar, con el propósito de garantizar, en el largo plazo, el bienestar de la familia y del negocio.

De acuerdo con Barugel (2010), el protocolo familiar es propio de cada empresa y constituye una herramienta a través de la cual se deben definir las políticas de interacción entre la familia y la empresa, y de manera particular para los temas de la propiedad y la administración en cuanto a función y alcance, los acuerdos de sucesión, las políticas de manejo, traspaso de la propiedad, las capitulaciones entre otros.

Aunque en las Empresas familiares es complicado separar la Propiedad de la Administración, los protocolos deben establecer las funciones y alcances de cada una de las partes con el fin de no minimizar los conflictos tanto empresariales como familiares.

4.3. Los grupos de Interés o Stakeholders⁵

Para abordar correctamente el tema, debemos definir qué se entiende por *stakeholders*.

De acuerdo con Freeman y Reed (1983), los *stakeholders* se pueden definir como aquellos individuos o grupos de personas que se ven afectados o pueden verse afectados por las operaciones de una empresa, y que contribuyen de manera voluntaria o involuntaria a la capacidad de crear o destruir valor en una empresa.

Posteriormente Freeman (1984), amplía la definición al incluir como *stakeholders*; a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa.

⁵ El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Cabe anotar que, dado el carácter amplio de la definición, cualquier empresa puede tener distintos tipos de *stakeholders*, cada uno con nivel diferente de incidencia, compromiso o interés.

La evolución del concepto de *stakeholders* paralela a la evolución del concepto de estrategia de las empresas, como lo proponen Johnson y Scholes (2001), en su libro *Exploring public sector strategy*, cuando definen la estrategia de una empresa como, la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que le permite conseguir ventajas para la organización a través de su confrontación de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

De acuerdo con ACCOUNTABILITY⁶ (2003), la importancia creciente de la adecuada gestión de los *stakeholders* se deriva del aumento de la complejidad y dinámica del contexto operativo de las empresas, lo que explica que en muchos casos sus actividades tienen un impacto económico, ambiental y social en todo un conjunto de actores públicos y privados de la sociedad.

Es precisamente por el papel y complejidad creciente de la actuación de la empresa por lo que cada vez más miembros y representantes de grupos sociales afectados por la actuación de la empresa requieren ser informados, consultados e incluso participar en ciertas decisiones corporativas.

De igual manera, ACCOUNTABILITY (2003), presenta los tres grandes momentos de evolución histórica de los *stakeholders*.

- i. Así, frente a un primer momento del tiempo en el que las relaciones con *stakeholders* respondían fundamentalmente a presiones externas, con un enfoque muy limitado a temas concretos en conflicto con los *stakeholders*,
- ii. se derivó hacia un enfoque mucho más sofisticado y sistemático para gestionar las relaciones con los grupos de interés, de forma que se pudiese aumentar el entendimiento de estos grupos, gestionar los riesgos generados y resolver los conflictos de forma más efectiva,

⁶ ACCOUNTABILITY. Instituto de investigación aplicada. Proporciona a los ejecutivos de empresas, ONG y agencias gubernamentales herramientas innovadoras para mejorar el rendimiento de su organización y garantizar el desarrollo sostenible. <http://www.accountability.org/>

- iii. hasta la actualidad, donde se caracteriza por la alineación entre la estrategia principal corporativa con el desempeño social, ambiental y económico empresarial.

Por tanto, dados los efectos que se derivan de la correcta relación entre la empresa y sus grupos de interés, se puede concluir que los grupos de interés pueden actuar en una doble posición:

- i. Como **generadores de valor**, en caso de una adecuada gestión de la relación entre la empresa y los *stakeholders*
- ii. Como una **f fuente de riesgo**, si las relaciones entre éstos y la empresa no se ven correctamente gestionadas.

La pregunta que surge es: ¿cuáles son los principales *stakeholders* en una empresa?.

Lamentablemente no existe ni una lista genérica de *stakeholders* de empresas, ni siquiera para una sola empresa, ya que éstos pueden cambiar con el tiempo.

A pesar de lo anterior y de acuerdo con IAAG (2006), se puede resumir los grupos que suelen estar considerados como *stakeholders* a los: Inversores, Clientes, Proveedores, Socios, Empleados, Gobierno, Medios de comunicación, Sindicatos, Comunidades locales, Competidores, Instituciones internacionales, Entre Otros.

Sin embargo, y de acuerdo con Caballero (s.f.), no todos los *stakeholders* tendrán la misma importancia. Por lo tanto, es necesario diferenciar en tres grupos de acuerdo con la importancia y la influencia que tienen en la propia empresa.

1. ***Stakeholders* Consustanciales:** Aquellos que son esenciales para la existencia del negocio, como los accionistas, empleados y socios estratégicos.
2. ***Stakeholders* Contractuales:** Como su propio nombre indica, son aquellos que se relacionan con la empresa por medio de un contrato, como clientes, proveedores e Instituciones Financieras y acreedores.
3. ***Stakeholders* contextuales:** Aquellos que no están directamente relacionados con la propia actividad de la empresa, pero que son representativos para la sociedad civil con un rol relevante para obtener credibilidad y aceptación, como, las Administraciones Públicas, la Sociedad Civil, Lobbies, líderes de opinión y comunidades.

La Figura 4 resume el detalle de los tipos de *Stakeholders*.



Figura 4. Detalle de los Stakeholders

Fuente: Cabellero (s.f.)

En este sentido, y dado el diferente nivel de incidencia o compromiso, se deriva una conclusión inmediata: Cada empresa tiene varios *stakeholders* implicados en su ejercicio y cada empresa deberá analizar quiénes son sus *stakeholders* concretos en función de aspectos tales como el sector al que pertenezcan, su ubicación, etc. Adicionalmente cada empresa debe gestionar adecuadamente las relaciones con los diferentes *stakeholders* para generar valor a partir de las mismas y minimizar los riesgos que se puedan generar.

4.4. Antecedentes del gobierno corporativo

Desde la publicación de Jensen y Meckling (1976), en la cual señalan que el gerente considerado como “agente”, se encuentra en conflicto de interés con el propietario, considerado como “principal”, al tener beneficios privados de control que pueden ir en detrimento de la riqueza del principal. Se formaliza el problema de agencia que finalmente fundamenta el Gobierno Corporativo.

A partir de la formulación de Jensen y Meckling (1976), el Gobierno Corporativo ha experimentado un desarrollo muy significativo, en todo el mundo y para todo tipo de empresas, combinando tanto regulación, como voluntariedad a través de la autorregulación.

Inicialmente vinculado a los mercados de capitales, el Código Cadbury de Reino Unido, publicado en 1992, vino a sentar las bases de lo que se consideró como Códigos de Mejores Prácticas, documentos de implementación voluntaria en los que se contenía todo un conjunto de mejores prácticas de gobierno corporativo cuya implementación era recomendada a las empresas.

El Código Cadbury fue el resultado de las deliberaciones del comité creado en 1991 por la Bolsa de Londres, pero a partir de ahí surgieron distintas iniciativas, todas ellas en el Reino Unido: el Código Greenbury en 1995 se centraba en aspectos relativos a la retribución de la Junta Directiva; el Código Hampbel (denominado CombinedCode o Código Combinado), publicado en 1998, evaluó el grado de cumplimiento de las recomendaciones de los Códigos Cadbury y Greenbury.

En este sentido, el mensaje central es que a partir del año 1992 con la publicación del Código Cadbury se produce toda una serie de iniciativas en varios países, de forma que hasta finales del año 1999, 24 países habían publicado por lo menos un Código de Buen Gobierno, resultando un total de 72 Códigos, la mayoría promulgados en la década de los 90, lo que da idea de la profunda evolución de la materia y su desarrollo a nivel corporativo e institucional (IAAG 2006).

La OCDE, en 1999 publica los Principios de Gobierno Corporativo, dirigidos a la mejora de los marcos legales, institucionales y normativos, así como proporcionar directivas y sugerencias para las Bolsas de Valores, inversores, sociedades y otras partes relacionadas con el desarrollo de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Entrado el siglo XXI, la materia del Gobierno Corporativo sigue generando un especial interés y continúa experimentando un desarrollo muy significativo, hasta el punto que tras la crisis asiática y escándalos corporativos del año 2002, la OCDE publica, ya en 2004, una nueva versión de los Principios de Gobierno Corporativo, que actualizan su contenido para responder a la nueva realidad corporativa.

Las prácticas de Buen Gobierno promulgadas por la OECD en 1999, se consolida a partir de las Mesas Redondas Regionales de Latinoamérica en Brasil 2000, Argentina 2001, México 2002 y Chile 2003; la OECD en el 2004 hace una revisión de los principios y la CAF⁷ “Tropicalizó” los conceptos para fortalecerlos en el *White Paper de Gobierno Corporativo para América Latina* (Serna, 2007).

⁷CAF. Es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por [18 países de América Latina](#), El Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región andina. Esta institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica.

De forma complementaria, la Corporación Andina de Fomento (CAF) publica en el año 2004 y revisa en el 2006 los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo, documento dirigido específicamente a las empresas y enfocado a la realidad empresarial del momento.

Paralelamente Colombia avanzaba significativamente en temas de Gobierno Corporativo mediante diversas iniciativas como la Ley del Mercado de Valores de 2005, la elaboración del Código de Mejores Prácticas Corporativas así como los programas de capacitación en Gobierno Corporativo que brinda la Bolsa de Valores de Colombia. (Medellín será sede del encuentro sobre Gobierno Corporativo en América Latina, 2007). De esta manera los sectores empresariales, comenzaron a prestar más atención a estas prácticas, asegurar la transparencia, los controles internos y externos, la supervisión y la definición de responsabilidades de los miembros, en general dar confianza a las organizaciones y evitar los casos de fraude y corrupción en las probabilidades de éxito. (Mora y Guevara, 2005).

Colombia se ha preocupado y procurado por introducir las Prácticas de Buen Gobierno, el liderazgo de la Confederación de Cámaras de Comercio CONFECAMARAS y el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), ha sido relevante en el tema, consolidando la alianza con la OECD para impulsar los principios de mejores Prácticas Corporativas. Anexo a ellas diferentes Cámaras de Comercio de Colombia crearon el *Centro Nacional de Gobierno Corporativo* en búsqueda de la expansión de la estrategia corporativa adoptando prácticas por medio de disposiciones especiales obligatorias que están contempladas en la Ley 964 de 2005 del Mercado Público de Valores; Ley 559 de 1999 sobre el Código de Conducta; y las Resoluciones 1200 de 1995 y 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores. (Serna, 2007).

La Superintendencia de Valores⁸ divulga las Resoluciones 275 de 2001 y 116 de 2002, en las cuales refleja la necesidad de fortalecer los sanos usos y prácticas del mercado. Esta Resolución 275 de 2001 es fundamental para fortalecer el tema del Gobierno Corporativo, pues esta normatividad establece la obligatoriedad de adoptar Códigos de Buen Gobierno a los emisores que quisieran ser destinatarios de los recursos de los Fondos de Pensiones. El cuerpo normativo

⁸La Superintendencia de Valores fue fusionada el 28 de noviembre de 2005 con la Superintendencia Bancaria; para crear la Superintendencia Financiera de Colombia, una entidad creada para mejorar la calidad de la supervisión a todas las entidades del sector financiero, velar por la estabilidad del sector y por el buen trato a los usuarios. http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2005/noviembre/28/04282005.htm

exhorta a los emisores a incluir dentro de los Códigos, sistemas de control de riesgos, mecanismos para proteger a los accionistas minoritarios con procedimientos para administrar los conflictos de intereses y la posibilidad de solicitar auditorías externas y/o especiales, entre otras cosas. Colombia no contaba con ningún Código, y en la actualidad existen más de 100 códigos que se han adoptados por los emisores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, es un ejemplo del compromiso por parte del Sector Privado (Gutiérrez, s.f.).

Actualmente, CONFECAMARAS lidera iniciativas para promover los principios de Buen Gobierno Corporativo en el país, contempla la formación de directores, auditores, emisores, medios de comunicación e intermediarios en asuntos relacionados con el tema. Así mismo realiza diagnósticos sobre las prácticas corporativas de las sociedades colombianas coadyuvando las iniciativas a las reformas del marco legal, actualmente vigentes. El Código sigue la estructura básica de los lineamientos establecidos por la OECD incluyendo temas relacionados con la responsabilidad empresarial, prácticas anti-piratería, anti-soborno y E- Governance. (Gutiérrez, s.f.).

Al ver la evolución del Gobierno Corporativo, se puede concluir que no es una moda que se quiere imponer, sino que es una prioridad en las agendas de los gobiernos de mercados emergentes desarrollados, un ejemplo sería la crisis asiática, donde se evidenció que el Gobierno Corporativo de estos países se caracterizaba por administradores deficientes, corrupción, accionistas ignorantes, tímidos o desinteresados, directores sin independencia, etc. En este caso se puede hacer una comparación de la crisis asiática con la realidad de las empresas colombianas, luego de las lecciones dejadas por la crisis de 1998, el Gobierno Corporativo se convirtió en la necesidad número uno de los reguladores económicos asiáticos, devolviendo la confianza a los inversionistas. (El Tiempo. Gobierno Corporativo, una tormenta de intereses, 2001).

La situación en Colombia es preocupante, de acuerdo con el estudio contratado por CONFECAMARAS con la firma de consultoría *Global Davis Advisors*, el *CorporateGovernance* de las empresas colombianas obtuvo una calificación de 3,4, siendo su principal debilidad la falta de independencia de las Juntas Directivas que en su mayoría son dominadas por los accionistas controladores, sin posibilidades de escuchar las opiniones de los minoritarios,

El tiempo (2001), en su artículo: Gobierno Corporativo, una tormenta de intereses. Afirma lo siguiente:

Con este panorama no se entiende cómo todavía se cuestiona la necesidad de introducir prácticas de buen gobierno corporativo en nuestras empresas. No cabe la menor duda que nuestros empresarios son verdaderos líderes que se han aventurado con compromiso y pasión a hacer empresa en la adversidad de un país como Colombia, pero que desafortunadamente se han construido bajo el anticuado paradigma de la empresa familiar, cerrada, poco transparente, y administrada de manera paternalista. Esto, sumado al factor orden público, explica en parte la controversia y la resistencia al cambio.

Finalmente CONFECAMARAS (2003), en el Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Grandes Medianas y Pequeñas Empresas. Trata de agrupar las prácticas más relevantes que pueden ser aplicadas a este tipo de empresas, teniendo en cuenta que las prácticas de Gobierno Corporativo pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño o actividad. Sin embargo, su contenido es de difícil traducción y aplicación a las PYMES.

Bajo estas circunstancias actuales estamos llamados al pragmatismo y debemos aceptar que sin estándares adecuados de Gobierno Corporativo, las PYMES colombianas están en desventaja competitiva en la búsqueda de recursos de inversión porque no se genera un clima adecuado de confianza y transparencia para los inversionistas.

No cabe duda, por tanto, de que la disciplina de Gobierno Corporativo sigue estando muy viva en la actualidad, y se encuentra en constante evolución y consolidación, como prueba la incesante cantidad de Códigos, Principios y documentos de referencia sobre la materia.

4.5. Pequeñas y Medianas Empresas PYMES colombianas

Según la Ley 590 de 2000 en el Artículo 2 que contiene las Definiciones, establece que para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación

económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

Micro Empresa:

- Planta de personal hasta diez (10) trabajadores.
- Activos totales por valor hasta menos de quinientos uno (501) SMLV.

Pequeña Empresa:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) SMLV.

Mediana Empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (30.000) SMLV.

Gran Empresa:

- Planta de personal superior a doscientos (200) trabajadores.
- Activos totales por valor superior a quince mil (30.000) SMLV.

De acuerdo con Sánchez, Osorio y Baena (2007), en Colombia hay 1.343.521 empresas en los sectores de industria, comercio y servicios, que ocupan 2.818.430 trabajadores, en donde el 89% de estas empresas son micro con un total de 1.653.493 trabajadores, que corresponde al 58.67% del total. Cabe anotar que las microempresas son en su mayoría (90%) empresas familiares de estratos 1, 2 y 3. La pequeña empresa está conformada por 9.099 establecimientos que generan el 6.05% del empleo y la mediana con 3.111 empresas, que ocupan el 10.29% de los trabajadores. Finalmente las Grandes empresas ocupan el 24.9% de los empleados del país.

Otros aspectos de la importancia socioeconómica de las PYMES lo constituyen:

- Las PYMES en Colombia generan el 37% de la producción.
- Su estructura productiva es más flexible que la de gran empresa
- Mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda

- A través de su articulación e integración a la estructura productiva generan ventajas competitivas

Para complementar, CONPES⁹ (2007), estima, dada la diferencias de información en las fuentes de consulta disponible, que el 96,4% de las empresas registradas en Colombia corresponden a micro empresas, el 3,4% corresponden a pequeñas empresas, el 0,5% corresponde a medianas empresas y el 0,1% corresponde a la gran empresa.

Por otra parte, Ardila, G. (2009), durante la Asamblea del BID, ratifica la importancia de las PYMES puesto que estas aportan el 40 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano y emplea a siete de cada 10 trabajadores en Colombia. Adicionalmente menciona que es necesario fortalecer este sector empresarial con el fin de seguir impactando positivamente dentro de la vida económica y social del país.

Como lo describe el CONPES 3484 (2007), las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.

Como conclusión se puede resaltar la importancia que representan las PYMES en Colombia, tanto de su participación en el PIB con el 37% como en la generación de empleo, 7 de cada 10 personas empleadas son ocupadas por las PYMES. Es por eso que si las prácticas de Gobierno Corporativo logran fortalecer este sector empresarial, el impacto será positivo en la economía del país y en el desarrollo del mismo.

4.6. Mejores prácticas de Gobierno Corporativo

En este numeral se presenta una compilación de las principales prácticas de Gobierno Corporativo, propuestas por CONFECAMARAS (2003) como resultado de un comité técnico compuesto por entidades colombianas tanto del sector público como del sector privado.

⁹CONPES. Consejo Nacional de Política Económica y Social, creado por la Ley 19 de 1958. Es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país.

Adicionalmente se presentan los principios generales para todo tipo de empresas propuestos por la OCDE (2004). Las prácticas propuestas tanto por CONFECAMARAS (2003) como por la OCDE (2004) han sido las más relevantes y consideradas en otros trabajos, y han servido de insumo básico para la elaboración de diferentes Códigos de Gobierno Corporativo en diferentes empresas.

Para CONFECAMARAS (2003), es importante resaltar que las asimetrías en la organización de las diferentes empresas, no permiten que un Código Marco sea adoptado en su integridad por todas las sociedades y aclara que en algunos casos deben tomarse en cuenta asuntos propios de cada sociedad en particular y su entorno. Adicionalmente, aclara que las prácticas propuestas, constituyen directrices generales sobre el modelo de Gobierno Corporativo, agrupadas en siete principios generales, que las sociedades deberán adaptar a su organización, actividad económica y fuentes de financiación.

Los siete principios generales que CONFECAMARAS (2003), presenta para la aplicación del Gobierno Corporativo en las empresas colombianas son:

- 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 presenta cada uno de los principios anteriormente propuestos, acompañados de los aspectos y consideraciones más relevantes de los mismos.

Principio 1: Derecho y trato Equitativo de los asociados

Los asociados deben ser protegidos por las normas de la empresa que velen por el respeto de sus derechos y la protección de sus intereses.

Los asociados tendrán los siguientes derechos:

- a. Ser convocados, participar, votar y documentar en las reuniones de Accionistas.
- b. Participar en los dividendos y beneficios de la sociedad.
- c. Participar en la designación y remoción de los administradores y evaluar su gestión.
- d. Tener acceso a la información de la sociedad en tiempo oportuno y de forma integral.
- e. Celebrar acuerdos entre sí, para ejercer sus derechos.
- f. Proponer asuntos para su debate en la Junta Directiva.
- g. Recibir remuneración si prestan servicios a la sociedad como empleados o ejecutivos.
- h. Conocer el plan de gestión integral de la sociedad.
- i. Conocer quiénes son los controlantes reales de la sociedad y sobre qué otras sociedades se ejerce control.

Los asociados tendrán las siguientes obligaciones:

- a. Evaluar y aprobar las reformas estatutarias y los procesos de reorganización empresarial.
- b. Examinar, aprobar o improbar los estados financieros y los balances de fin de ejercicio.
- c. Decretar los dividendos, y promover políticas de protección a los asociados minoritarios.
- d. Elegir, remover y compensar a los miembros de Junta Directiva.
- e. Elegir al revisor fiscal o al Auditor Externo dependiendo del caso y fijar sus honorarios.
- f. Considerar los informes y las acciones de la Junta Directiva.
- g. Determinar los montos autorizados a los administradores para el ejercicio de la sociedad.
- h. Aprobar las operaciones de la sociedad que superen el monto autorizado.
- i. Prohibir el pago de gastos familiares o personales a los asociados con cargo en la compañía.

- j. Regular el sistema para que la sociedad otorgue préstamos a los asociados y estos a la sociedad.
- k. Abstenerse de utilizar indebidamente información de la compañía.
- l. Establecer los principios éticos que rige la actividad empresarial.

Acuerdos entre asociados

Dos o más asociados que no sean administradores podrán celebrar acuerdos para su protección en virtud de los cuales se comprometen a votar en igual o determinado sentido en las asambleas o juntas generales de asociados.

Cualquier acuerdo entre los asociados de contenido patrimonial o para el nombramiento o remoción de los administradores deberá ser puesto en conocimiento de los demás asociados antes de que se ejecuten las decisiones establecidas en el mismo.

Las sociedades deben promover la libre adhesión por parte de los asociados a los acuerdos previamente establecidos dentro de un grupo de los mismos.

Las sociedades promoverán los acuerdos para que los asociados tengan un representante con voto decisivo en la junta directiva de la Compañía.

Trato equitativo de los asociados

Las sociedades colombianas garantizarán un trato equitativo a los asociados minoritarios y extranjeros, a través de los siguientes mecanismos:

- a. Los asociados minoritarios podrán solicitar a la Superintendencia de Sociedades la convocatoria a la reunión de Accionistas, siempre y cuando posean no menos del 10 % del capital social.
- b. Los asociados ausentes o disidentes podrán ejercer el derecho de retiro, cuando la decisión de la reunión de Accionistas, de transformar, fusionar o escindir la sociedad imponga a los mismos una mayor responsabilidad o impliquen una desmejora a sus derechos patrimoniales.

- c. Las sociedades adoptarán mecanismos para suministrar información relevante a todos los asociados.

Reuniones de Accionistas en sesión ordinaria o extraordinaria

Las sociedades colombianas en sus estatutos, preferirán la adopción de mecanismos que garanticen los derechos de sus asociados y su trato equitativo en la realización de las reuniones de Accionistas ordinarias o extraordinarias. Estos estatutos contemplarán por lo menos los siguientes aspectos:

- a. Convocatoria: Sin perjuicio de los requisitos legales, la convocatoria la reunión de Accionistas podrá hacerse de la siguiente forma:
 - i. Cuando en la junta o asamblea general de asociados se sometan a aprobación estados financieros, procesos de reorganización empresarial y operaciones comerciales importantes para la sociedad se remitirán los anexos correspondientes a los asuntos a tratar.
 - ii. Las sociedades podrán convocar a sus asociados por medios electrónicos, fax, correo certificado y en general por cualquier medio idóneo que garantice su conocimiento de la reunión.
- b. Agenda: La agenda deberá hacerse llegar a los asociados antes de la realización de la reunión de Accionistas. Las sociedades colombianas procurarán no incluir el rubro “otros” en la agenda en mención para efectos de que los asociados puedan tomar decisiones informadas.
- c. Mecanismos de representación y votación: Las sociedades promoverán mecanismos para que los asociados puedan votar a través de representantes, puedan hacer reuniones no presenciales y puedan votar a distancia. Se prohíbe delegar en miembros de la administración la representación en las reuniones salvo en los casos de representación legal.

- d. Revelación de información: Los asociados podrán formular preguntas durante la reunión del máximo órgano social y cuando lo consideren pertinente al Revisor Fiscal, al Contador y a la Junta Directiva.
- e. Mayorías Calificadas: Las sociedades promoverán el establecimiento en sus estatutos de mayorías calificadas de por lo menos el 70% del capital social, para la aprobación de procesos de reorganización empresarial (fusiones, escisiones, transformaciones).

Principio 2: De los Administradores

Los miembros de Junta Directiva y el ejecutivo principal son los administradores, quienes obrarán de buena fe, con la lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados.

En el cumplimiento de su función los administradores deberán:

- a. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
- b. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
- c. Velar por que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
- d. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad.
- e. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- f. Dar un trato equitativo a todos los asociados y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.
- g. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los exista conflictos de intereses, salvo autorización expresa de la sociedad y suministrar toda la información al órgano correspondiente para la toma de decisiones respecto a este punto.
- h. Cumplir y hacer cumplir las normas de gobierno corporativo adoptadas por los Accionistas.

- i. Mantener informados a los inversionistas en la forma y tiempo que establezca el Código de Buen Gobierno Corporativo.

Junta Directiva

Estructura de la junta directiva: Las sociedades colombianas preferirán una estructura de junta directiva que garantice la idoneidad, experiencia, independencia de sus decisiones. La junta directiva será estructurada de la siguiente forma:

- a. Número de miembros: de acuerdo con las necesidades de la sociedad, deberá estar constituida por un número de miembros impar no inferior a tres (3) y no mayor de nueve (9).
- b. Composición de la junta directiva: La junta directiva debe incluir por lo menos un miembro externo y/o independiente.

Funciones de la junta directiva: la junta directiva es el máximo responsable de la obtención de resultados razonables para los asociados y de la supervisión del rendimiento de los ejecutivos clave. A su vez, está encargada de prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos.

Las funciones de la junta directiva deben constar en los estatutos sociales y deberán incluir, entre otros:

- a. Velar por los resultados de la empresa conforme a las condiciones de mercado.
- b. Garantizar la efectividad de los sistemas de revelación de información.
- c. Dedicar tiempo suficiente al ejercicio de sus funciones como miembros de la junta directiva.
- d. Garantizar la aplicación de políticas de buen gobierno corporativo adoptadas por la sociedad.
- e. Sesionar al menos una (1) vez al mes.

- f. Orientar a los nuevos miembros de la junta directiva, sobre las decisiones adoptadas hasta el momento de su designación, la situación financiera de la sociedad y las normas sobre gobierno corporativo.
- g. Colaborar con los ejecutivos clave en la construcción de la estrategia corporativa de la sociedad, aprobarla y realizar control y seguimiento.
- h. Definir las políticas para nominar, nombrar, evaluar y remover a los ejecutivos clave de la sociedad.
- i. Determinar los sistemas de compensación de los ejecutivos clave de la sociedad. La junta directiva deberá establecer sistemas objetivos de compensación fijos o variables según la necesidad de la sociedad. De la misma manera la junta deberá establecer los casos en los cuales única y exclusivamente los ejecutivos clave podrán recibir bonificaciones extraordinarias.
- j. La junta directiva establecerá los criterios para definir y diferenciar los gastos empresariales y no-empresariales.
- k. Solicitar informes a los ejecutivos clave, sobre la situación de la sociedad cuando lo estime conveniente. La junta directiva y/o los comités de auditoría, gobierno corporativo y/o compensación y nominación, solicitarán a los ejecutivos clave de la sociedad la información suficiente para el ejercicio de sus funciones.
- l. Verificar que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de ley y reflejen la situación económica real de la empresa.
- m. Garantizar la integridad de la revisoría fiscal o cualquier auditoría.
- n. Poner a consideración del Máximo Órgano Social, las reformas que considere necesarias al código de Buen Gobierno Corporativo de la sociedad.
- o. Autorizar operaciones mercantiles de la sociedad con sus asociados y/o con sus partes relacionadas.

- p. Cuando se trate de una sociedad de familia, y con el propósito de promover la permanencia de la empresa deberá: (i) propender por la adopción de un Protocolo de Empresa de Familia que incluya el plan de sucesión; (ii) estimular la profesionalización de los miembros de la familia vinculados a la empresa; (iii) coadyuvar en la prevención y resolución de conflictos de naturaleza familiar mediante la creación e implementación de los Consejos de Familia.

Comités de la Junta Directiva: se recomienda la constitución de Comités de Junta Directiva cuya función es asesorarla en temas específicos como: Auditoría, de Gobierno Corporativo, de Nominación y Compensación.

Los comités de Junta Directiva estarán conformados por los miembros de la Junta Directiva y en lo posible que sean miembros independientes. Los comités podrán contar con personas externas idóneas para los temas asignados.

Sistemas de remuneración de los miembros de la Junta Directiva: las sociedades adoptarán sistemas de remuneración de los miembros de la junta directiva. El plan de remuneración deberá ser aprobado por el máximo órgano social y deberá ser proporcional al tiempo de dedicación, la situación financiera de la sociedad y la participación en los comités, si los hubiere.

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.

Nominación: Todas las sociedades deben realizar una declaración explícita del perfil del Ejecutivo Principal, conforme a la cual debe hacerse la designación. Entre los factores que se deben tener en cuenta están los criterios respecto a la experiencia, la formación profesional, así como sus habilidades y competencias.

Designación: La designación del ejecutivo principal deberá hacerla la Junta Directiva o los Accionistas, según sea el caso.

Funciones del ejecutivo principal: además de las responsabilidades establecidas para los administradores, el ejecutivo principal como máximo representante gerencial y legal de la sociedad, deberá:

- a. Ejecutar la estrategia corporativa diseñada por la junta directiva.
- b. Nombrar y remover funcionarios conforme a las políticas establecidas por la junta directiva o el máximo órgano social.
- c. Presentar informes periódicos y de gestión que le sean solicitados por la junta directiva o hayan sido establecidas por el órgano social.
- d. Mantener debidamente informada a la junta directiva para el cumplimiento de sus funciones. La información deberá ser suministrada en forma completa y oportuna.
- e. Convocar al máximo órgano social y a la junta directiva, anexando la información necesaria para el desarrollo de las reuniones, conforme a los parámetros establecidos por este código para las convocatorias.

Principio 3: Conflictos de Interés

Se entiende por conflicto de intereses toda situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos, de los asociados, administradores o funcionarios de la sociedad, se encuentren en oposición con los de la sociedad, interfieran con los deberes que le competen a ella, o lo lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades.

Las sociedades implementarán mecanismos efectivos con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los asociados, los ejecutivos, los grupos de interés y los miembros de la junta directiva. Algunos de los mecanismos sugeridos son:

- a. Los aspirantes a ser miembros de juntas directivas o ejecutivos de la sociedad darán a conocer su hoja de vida, trayectoria y actividades comerciales.
- b. Solicitar al máximo órgano social o a la junta directiva autorización expresa, para la ejecución de actos cuando se presente un conflicto de interés.
- c. Las familias que controlen una o más sociedades deberán constituir un fondo independiente de las empresas que les permita atender las urgencias de la familia y los eventuales préstamos

que requieran los familiares. Los asociados familiares podrán determinar la destinación de un porcentaje de sus utilidades sociales para este fondo.

- d. Elaborar procedimientos para que la contratación de bienes y servicios de la sociedad obedezca a los principios de eficiencia y transparencia.

Prácticas prohibidas: las sociedades prohibirán que sus ejecutivos, miembros de junta directiva y empleados, incurran en cualquiera de las siguientes prácticas:

- a. Recibir o dar dádivas, o cualquier otro tipo de compensación en dinero o en especie que afecte las decisiones de los funcionarios.
- b. Los ejecutivos de la sociedad quedan completamente inhabilitados para otorgar compensaciones extraordinarias a los miembros de la Junta Directiva.
- c. Utilizar indebidamente la información privilegiada o confidencial para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales o de terceros
- d. Realizar proselitismo político aprovechando cargo, posición o relaciones con la sociedad.
- e. Vincular familiares a la sociedad sin tener en cuenta los perfiles y políticas establecidas.

Divulgación: los empleados, los ejecutivos, los asociados y los miembros de junta directiva y sus comités, revelarán los conflictos de interés en los cuales pudieran estar en curso y se abstendrán de votar favorablemente o desfavorablemente sobre dichos asuntos.

Principio 4: Grupos de Interés

Las sociedades reconocerán los derechos de los grupos de interés y promoverán la consolidación de sinergias, con miras a fomentar la creación de riqueza, empleo e incrementar la competitividad.

Cada sociedad de conformidad con la actividad económica que desarrolle y la ubicación de sus instalaciones, identificará quiénes son sus grupos de interés, entre los cuales se pueden encontrar:

- a. Asociados: Las sociedades propenderán por la creación de valor a sus aportantes de capital y velarán por que se les brinde un trato equitativo, respetuoso y diligente respecto de sus solicitudes y requerimientos.
- b. Clientes: las sociedades optarán por establecer mecanismos que permitan a sus consumidores formular consultas, sugerencias y reclamaciones.
- c. Proveedores. Las sociedades adoptarán procedimientos para la contratación objetiva de bienes y servicios, cuyos principios generales serán: calidad, precio y cumplimiento.
- d. Los acreedores. Las sociedades responderán frente a sus acreedores por las obligaciones en la forma como las hubiera convenido.
- e. Los organismos de control y vigilancia del Estado: las sociedades adoptarán mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de las normas que regulan su actividad económica y brindar a los organismos de control y vigilancia información suficiente, integral y oportuna.
- f. Los competidores: Las sociedades adoptarán mecanismos para evitar incurrir en prácticas restrictivas de la libre competencia o prácticas de competencia desleal y tomarán medidas para cooperar con las políticas gremiales.
- f. Los empleados: Además de lo previsto en la legislación laboral, las sociedades adoptarán mecanismos para garantizar el trato justo a sus empleados, evitar la fuga de talento humano, propiciar su desarrollo integral y la promoción con base en méritos y de divulgar los valores éticos al interior de las empresas. Así mismo establecerán políticas de incentivos para los empleados.
- g. La localidad donde está ubicada la empresa: Las sociedades adoptarán mecanismos para retribuir a la comunidad de influencia donde se encuentra ubicada, beneficios, crecimiento y empleo según las posibilidades financieras de la sociedad y las necesidades de dicha comunidad.
- h. La familia: En el caso de las sociedades de familia se deben generar mecanismos que permitan diferenciar las relaciones entre empresa, familia y propiedad y conciliar sus

respectivos intereses. Tales como el consejo de familia, el protocolo de familia o acuerdos entre familiares.

Principio 5: Responsabilidad Social Empresarial

Las sociedades deben generar confianza dentro de la comunidad donde operan y establecer propósitos que sirvan al bien común, sin descuidar el fin de maximizar el retorno económico para sus asociados.

Las sociedades adoptarán mecanismos que les permitan responder a las exigencias de los procesos de globalización, las políticas para-arancelarias y las convenciones internacionales con miras a lograr mayor competitividad y promover la inversión extranjera.

Las sociedades adoptarán las siguientes políticas, entre otras:

Política Ambiental: la sociedad debe generar las estrategias para prevenir y minimizar los impactos y riesgos a los seres humanos y al ambiente, garantizando la protección ambiental de la localidad en la que se encuentra ubicada mediante la optimización en el uso de los recursos naturales, materias primas y energía, prevenir y minimizar la contaminación, los residuos y los impactos ambientales, adoptar tecnologías limpias y prácticas de mejoramiento continuo, apoyándose en estructuras como promoción de la producción más limpia y promoción de la autogestión y autorregulación ambiental empresarial.

Las sociedades colombianas, sean o no industriales, propiciarán una administración ambiental sana y ayudarán a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente.

Protección de la propiedad intelectual: las sociedades deben asegurar el cumplimiento de las normas nacionales y convenciones internacionales, sobre los derechos de autor, propiedad industrial e intelectual, con las cuales se respetan las creaciones de terceros.

Políticas anti-soborno y anti-corrupción: se recomienda a las sociedades adoptar los siguientes mecanismos de tal manera que se impidan y prevengan la aparición de fenómenos de soborno y corrupción en su interior:

Políticas de inversión social: las sociedades desarrollarán programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde están ubicadas y promoverán y estimularán la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.

Política de información - E-Governance: las sociedades colombianas que utilicen tecnologías de información establecerán mecanismos para garantizar que la información transmitida por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad, veracidad e integridad.

Política de cumplimiento de la ley: las sociedades deben establecer mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias sobre materias laborales, tributarias y de libre competencia.

Principio 6: Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información

Las sociedades preferirán la adopción de mecanismos que permitan asegurar que la información se presente de manera precisa, regular y oportuna. Estos mecanismos de revelación de información no deben constituir cargas excesivas de orden administrativo o financiero para las sociedades. Las sociedades se comprometerán a revelar información material y no aquella que pueda poner en peligro su posición competitiva. Las sociedades llevarán la contabilidad conforme a los estándares contables vigentes.

Revelación de información financiera

Destinatarios de la información financiera: serán destinatarios de la información aquí contenida los asociados, los miembros de la junta directiva, los revisores fiscales y auditores de la sociedad. Igualmente se revelará esta información a los grupos de interés para los que se considere relevante, de acuerdo a la relación con la sociedad.

Balances y estados de resultados: los estados financieros deberán incluir cuando menos el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos en efectivo, el estado de cambios en la situación financiera, estado de cambios en el patrimonio y las notas a los estados financieros, acompañado de un informe narrativo por parte del ejecutivo principal de la sociedad y se presentarán anualmente.

Los sistemas de compensación de los administradores: las sociedades deberán revelar los sistemas de compensación establecidos por la junta directiva para el caso de los ejecutivos clave y aquellos establecidos por el máximo órgano social en relación con los miembros de la junta directiva.

Revelación de información no financiera

Las sociedades colombianas revelarán información, cuando menos sobre los asuntos relacionados a continuación:

- a. Misión, visión y objetivos de la sociedad
- b. Código de Buen Gobierno Corporativo
- c. Derechos y procedimientos de votación
- d. Informe de aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo
- e. Información sobre la composición, perfiles y evaluaciones de los ejecutivos y miembros de junta directiva.

Información eventual no financiera:(i) nombramientos y remoción de ejecutivos clave; (ii) procesos de reorganización empresarial; (iii) cambios en la imagen corporativa; (iv) riesgos no financieros; (v) cambios en la estrategia corporativa; (vi) conflictos laborales de alto impacto.

Mecanismos de revelación de información:las sociedades adoptarán mecanismos idóneos y de fácil acceso. Se recomienda la creación de páginas web, comunicaciones por medios magnéticos (fax o correo electrónico).

De los sistemas de auditoría:Las sociedades permitirán que los asociados cuenten con un mecanismo de auditoría externa pagado por quien lo solicita.

De la revisoría fiscal:La revisoría fiscal deberá velar por la protección de los derechos de los asociados y otros aportantes de capital, actuará de buena fe y con criterio independiente de los ejecutivos clave, miembros de junta directiva y de los asociados.

Principio 7: Administración y Resolución de Controversias

Las sociedades colombianas adoptarán sistemas para la administración y resolución de controversias como un mecanismo para promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los asociados, grupos de interés y administración. Las sociedades colombianas adoptarán sistema de administración y resolución de controversias para los siguientes casos:

Frente a terceros: las sociedades adoptarán mecanismos para resolver de manera ágil, económica y especializada las controversias derivadas de las relaciones entre la sociedad, los administradores y los grupos de interés. Para ello y de conformidad con las necesidades y características de la sociedad se adoptarán programas de negociación directa, mecanismos de conciliación y la estipulación de cláusulas de arbitramento especializadas.

Resolución interna de conflictos en la sociedad: las sociedades colombianas adoptaran mecanismos internos de prevención, atención y resolución de controversias surgidas entre los empleados y estos y los ejecutivos clave. Estos mecanismos velarán por la sana convivencia entre los trabajadores y los directivos.

Para Sociedades de Familia: se recomienda que el Protocolo de Familia cuente con mecanismos alternativos para la resolución de controversias. Mecanismos tales como, el arreglo directo y el consejo de familia.

La OCDE (2004), señala que el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades del sector público y el sector privado son operadas y controladas. Para este fin presenta los principios de gobierno corporativo agrupados en seis grandes ítems:

- Garantizar la base de un Marco eficaz para el Gobierno Corporativo
- Derechos de los Accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad
- Tratamiento Equitativo de los Accionistas
- El papel de las partes interesadas en el Gobierno Corporativo
- Revelación de datos y Transparencia

- Las responsabilidades del consejo

A continuación se presenta cada uno de los principios anteriormente propuestos, acompañados de los aspectos y consideraciones más relevantes de los mismos.

Principio 1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El marco para el Gobierno Corporativo debe promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

- a. El marco para el Gobierno Corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.
- b. Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de Gobierno Corporativo dentro de una jurisdicción deben ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.
- c. El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción debe articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.
- d. Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deben disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deben ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

Principio 2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad.

El marco para el gobierno corporativo debe amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

Derechos fundamentales de los accionistas.

- a. Asegurar métodos para registrar su propiedad
- b. Ceder o transferir acciones
- c. Obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica

- d. Participar y votar en las juntas generales de accionistas
- e. Elegir y revocar a los miembros del Consejo
- f. Participar en los beneficios de la sociedad.

Derechos de los accionistas a participar en las decisiones fundamentales y a ser informados sobre las mismas.

Decisiones de este tipo son, entre otras:

- a. Los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad
- b. La autorización de la emisión de nuevas acciones
- c. Las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

Derecho de los accionistas a participar y votar en las juntas generales de accionistas, a ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas y los procedimientos de votación.

- a. Debe facilitarse a los accionistas, con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.
- b. Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual, de incluir cuestiones en el orden del día de las juntas generales y de proponer resoluciones, únicamente sujetos a limitaciones razonables.
- c. Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones clave en materia de gobierno corporativo, tales como el nombramiento o la elección de los miembros del Consejo. Los accionistas deben tener la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política de remuneración de los miembros del Consejo y directivos principales. El componente relativo a acciones de los sistemas retributivos aplicables a los miembros del Consejo y a los empleados debe someterse a la aprobación por parte de los accionistas.
- d. Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.

Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control desproporcionado en relación con las acciones de las que son titulares, deben hacerse públicos.

Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente.

- a. Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y las transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser articuladas de forma clara y reveladas a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías.
- b. No debe recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.

Facilitar el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversores institucionales.

- a. Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deben revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto.
- b. Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deben revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.

Principio 3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco para el gobierno corporativo debe garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.

- a. Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversores deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto debe ser sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa.
- b. Los accionistas minoritarios deben ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deben disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso.
- c. Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deben emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción.
- d. Deben eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.
- e. Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deben permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deben dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos.

Prohibir el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.

Exigir a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.

Principio 4. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo debe reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

- a. Deben respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.

- b. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deben tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.
- c. Debe permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
- d. En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deben tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
- e. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deben poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deben quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.
- f. El marco para el gobierno corporativo debe complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

Principio 5. Divulgación de Datos y Transparencia

El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

La información a divulgar debe incluir.

- a. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
- b. Los objetivos de la sociedad.
- c. La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto.
- d. La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.
- e. Operaciones de partes vinculadas.
- f. Factores de riesgo previsibles.

- g. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
- h. Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

La información debe ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

Un auditor independiente, competente y cualificado debe llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

Los auditores externos deben responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida en la realización de la auditoría.

Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

El marco para el gobierno corporativo debe complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deben estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

Principio 6. Las Responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

Los miembros del Consejo deben actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.

En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo debe conceder un trato justo a todos los accionistas.

El Consejo debe aplicar unos niveles de ética muy elevados. Debe tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

El Consejo debe desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

- a. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.
- b. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.
- c. La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.
- d. El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.
- e. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.
- f. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.
- g. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.
- h. La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

El Consejo debe tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.

- a. Los Consejos deben considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses.
- b. En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deben quedar claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.
- c. Los miembros del Consejo deben tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.

Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deben tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

Para concluir y de acuerdo con CONFECAMARAS (2003), las prácticas de Gobierno Corporativo presentadas anteriormente, tienen como objetivo principal, permitir que los empresarios de PYMES colombianas introduzcan en sus organizaciones estos principios generales, con el fin de ayudar a incrementar la competitividad nacional.

Una de las conclusiones más relevantes de OCDE (2004), es que los principios se centran en los problemas de gobierno que se generan por la separación entre propiedad y control. No obstante, también regula las relaciones entre los agentes que intervienen en el sistema de Gobierno Corporativo; como los accionistas con poder de control, que pueden ser personas aisladas, sociedades familiares, alianzas en bloque u otras sociedades que actúan a través de un grupo de empresas o de participaciones cruzadas, que pueden influir significativamente en el comportamiento de la sociedad. Los acuerdos en materia de Gobierno Corporativo deben resultar creíbles, de fácil comprensión y deben adherirse a los principios internacionalmente aceptados, con el fin de aumentar la confianza de los inversionistas, reducir el costo de capital, asegurar el buen funcionamiento de los mercados financieros y, por último, a atraer a fuentes de financiación más estables.

Como se puede observar, estas prácticas pueden ser implementadas por cualquier tipo de empresa y por su carácter de principio, pueden ser ajustadas a la realidad particular de las diferentes PYMES colombianas.

Las bases fundamentales de estos principios son la transparencia y el sentido común que ayudan a gestionar los diferentes conflictos de interés que se pueden presentar en las PYMES colombianas.

4.7. La Competitividad en las PYMES colombianas

Para tratar el tema de competitividad es adecuado conocer los aportes realizados por Porter (1990), que desarrolló un modelo a partir del estudio de los patrones de la ventaja comparativa en las naciones industrializadas y que con el tiempo se ha podido aplicar no solo a países sino también a empresas. El modelo propuesto, ofrece una idea del papel que juegan las condiciones nacionales internas (o propias de la empresa) y dinámicas con relación a la ventaja competitiva de las empresas.

De acuerdo con Porter (1990), el análisis de la competitividad nacional o local debe enfocarse en el estudio del desempeño de las empresas. De manera el ambiente nacional o local sirve para proveer un contexto dentro del cual las empresas desarrollan su identidad, recursos, capacidades y estilos gerenciales.

Para que un país o empresa sostenga su ventaja competitiva dentro de un sector particular de la industria se requiere establecer una ventaja dinámica; por lo tanto, las empresas deben expandir y reforzar las bases de su ventaja competitiva a partir del mejoramiento continuo de la calidad y la innovación con relación a sus procesos y productos.

Resalta Porter (1990), que las condiciones dinámicas que influyen el mejoramiento y la innovación son más importantes que la dotación inicial de recursos en la determinación de los patrones nacionales o locales de competitividad. Como ejemplo de estos factores se puede incluir las exigencias de la globalización y la participación de los países y empresas dentro de las labores comerciales de escala internacional.

Continuando con Porter (1990), enumera cuatro componentes determinantes para este modelo: dos de carácter exógeno (externo) y dos de carácter endógeno (interno) a las empresas. El primer componente lo conforman las dotaciones nacionales o locales de factores de producción, como el recurso humano, la infraestructura, el capital y los recursos naturales.

Los factores de producción pueden catalogarse de dos formas: recursos internos o recursos especializados. Por lo general, en presencia de ciertas condiciones, la disponibilidad o concentración local adecuada de ciertos recursos da paso naturalmente al desarrollo efectivo de actividades o industrias relacionadas. Por otro lado, en su defecto, las limitaciones en la

disponibilidad de ciertos recursos propenden al fomento del desarrollo de capacidades substitutivas o alternativas a través de la innovación y el mejoramiento continuo de la calidad de procesos y productos.

El segundo componente del modelo lo determinan las condiciones de la demanda. Para Porter (1990), las condiciones de la demanda dentro del mercado doméstico son el motor primario para el crecimiento de las empresas y para las actividades de innovación y mejoramiento de calidad. Un mercado doméstico fuerte estimula el crecimiento de las empresas y una mejor posición al momento de emprender la actividad de penetración de nuevos nichos o la exportación.

Las estrategias y estructura de las empresas aparecen como el tercer factor determinante considerado en el modelo. El desempeño nacional o local en sectores particulares de la industria está directamente relacionado con el desarrollo de las estrategias y estructura particulares de las empresas de ese sector. Dentro del ambiente sectorial la competencia desempeña un rol relevante en la promoción de la innovación y el por lo tanto en el mejoramiento de la ventaja competitiva. La competencia doméstica es más directa y su impacto en las industrias se da más temprano que el de la competencia extranjera.

Porter (1990), considera que el estímulo proveniente de la competencia local es mayor con relación a la promoción de la innovación y eficiencia operacional.

Este documento se centra en el tercer componente del modelo por su relación directa con el concepto de Gobierno Corporativo, que está definido como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas a través de la formulación de estrategias de acción para el logro efectivo de sus metas y objetivos (OCDE, 2004).

El cuarto y último factor determinante señalado en el modelo de Porter (1990), es la formación de colectivos de industrias y redes de apoyo organizacional. La presencia de redes de organizaciones de apoyo es importante para el crecimiento de ciertos sectores de la industria. Esta afirmación se basa en el concepto de que las fortalezas competitivas nacionales tienden a estar apoyadas en la formación de colectivos de industrias relacionadas (Porter, 1990).

Para llevar el concepto de competitividad en las PYMES, Bernal y Mejía (2004), argumentan que actualmente las PYMES son un sector representativo de la economía colombiana generando el mayor número de empleos en el sector empresarial, hacen aportes a la productividad y

diversifican las industrias. Por tal razón toda medida que se implemente para el mejoramiento de su desempeño, aumentar su competitividad y potenciar su desarrollo, es bienvenida. La globalización afecta en forma directa a los actores económicos, los cambios obligan a estar en constante actualización para poder competir en el mercado mundial, por lo tanto las PYMES son un actor fundamental de este proceso y son ellas quienes lideran este cambio.

Bernal y Mejía (2004), concluyen que son muchas las formas de aumentar la competitividad para cualquier PYMES del mundo, así como también existen otras que dependen del tipo de actividad de la empresa sus factores sociales y culturales. Las herramientas más empleadas por las PYMES, después de pasar por un vistazo al tema operativo, son dos: el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social. Es claro que en el conjunto de PYMES que existen en Colombia requiere incorporar las prácticas del Gobierno Corporativo, pues las PYMES son las que mayor grado de informalidad tienen en la conformación de sus cuerpos directivos, manejo de conflictos respecto a la ley y las relaciones con los *Stakeholders*.

Según los investigadores es preciso cambiar la dinámica empresarial colombiana adoptando los Códigos y Principios básicos del Gobierno Corporativo, generando un clima laboral solidario que atraiga la inversión extranjera, incremente la competitividad y mejore el acceso a mercados internacionales de nuestros productos y servicios. En lo que respecta a la competitividad, uno de los elementos fundamentales es la identificación de los conflictos de interés de los Gerentes en su calidad doble de administradores y accionistas. Los accionistas no administradores, usualmente socios-minoritarios, generan una situación de desigualdad e injusticia empresarial ligada a la falta de control societario. Uno de los grandes problemas de este accionista no administrador es su falta de información sobre la empresa, los procesos de revelación de información anual no ofrecen ninguna garantía para los inversionistas y esto lo evidencia el *Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial*. (Bernal y Mejía, 2004).

Las empresas se encuentran bajo presión buscando modificar sus estrategias tradicionales hacia una mayor responsabilidad social, lo que supone unas nuevas relaciones con la sociedad y su entorno. Empresas del mundo han logrado llevar estas presiones hacia una estrategia exitosa denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) adaptándose a los constantes cambios de la economía. Las estrategias, los instrumentos y conceptos que implican la Responsabilidad Social Corporativa ya no proviene de la demanda de la sociedad sino de la oferta de las empresas,

potenciando su desempeño, dándole importancia a los grupos de interés “*stakeholders*”; así como el medio ambiente que rodea las actividades empresariales para preservarlo y protegerlo. Uno de los principales beneficios de la RSC es el incremento de la competitividad de la empresa a través de las buenas relaciones con los proveedores y clientes, fomentando la conciliación entre la vida laboral y la vida personal. El aumento de competitividad del país pasa por la incorporación de estas prácticas de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa además del conjunto de Leyes que buscan las mejoras de las políticas laborales. (Bernal y Mejía, 2004).

Langebaek, A. (2005), ejecutivo principal de la CAF, se refiere a uno de los factores menos mencionados pero que más incide en el Gobierno Corporativo y es la financiación de sus programas de inversión; la escasa emisión de acciones y bonos, de las malas prácticas de Gobierno Corporativo y porque muchas empresas de la región se caracterizaron debido al maltrato a los accionistas minoritarios o por el abuso de los administradores, se preocupaban más por sus propios beneficios que los de sus accionistas y acreedores. Los abusos de los administradores y la expropiación de accionistas minoritarios son más comunes de lo que se cree, al inicio de este artículo destacamos algunos casos como los de Parmalat y la Enron, su efecto es el desperdicio de recursos, el aumento del costo del crédito, un sobre endeudamiento y en general la pérdida de competitividad de las empresas.

Continuando con Langebaek, A. (2005), considera que hay que prestarle especial atención al tema del auto diagnóstico, ya que muchas empresas familiares son temerosas de divulgar información a terceros, solo a través de la autoevaluación, las empresas empezaron a reconocer sus problemas de Gobierno Corporativo y que debía ser liderado por la alta dirección y sus accionistas, era un error dejarlo todo a cargo de los departamentos jurídicos, después de todo adoptar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo mejora la competitividad de las empresas y sería una inversión rentable.

Son conocidos los mecanismos internos y externos de las empresas para el mejoramiento del Gobierno Corporativo, entre los internos tenemos a los consejos de administración o Juntas Directivas, la Asamblea de Accionistas, las auditorías internas, entre otras; el externo, es la competitividad. Las empresas con mal Gobierno Corporativo, están sujetas a ineficiencias y pérdida de rentabilidad de esta manera son castigadas por el mercado. Otro mecanismo externo se encuentran en las llamadas OPAS (Ofertas Públicas de Adquisición): “cuando los

administradores recurren a malas prácticas de gobierno corporativo la rentabilidad disminuye, el precio de las acciones baja y existen incentivos para que otros propietarios adquieran el control de la empresa, procediendo a nombrar una nueva administración. El sector Financiero y los medios de comunicación también se pueden constituir en mecanismos externos” (Langebaek, A. 2005).

Los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo que promueve la CAF fueron elaborados para un estudio particular, y estos pueden servir de guías para los empresarios de la región en la preparación de sus normas autorreguladoras. Este documento contiene hasta 51 medidas y más de un centenar de recomendaciones para mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo. El estudio comprende un doble propósito: primero, la fácil adaptación a las empresas de la región; segundo, fomentar las prácticas competitivas de acuerdo con los estándares más estrictos internacionalmente. Hay que aclarar que no todas las medidas contempladas en el Código tienen igual peso en las diferentes empresas.

Duque (2007), especialista en Competitividad de la CAF, menciona que, inicialmente se realizaron actividades dentro de un programa dirigido al fortalecimiento de los sistemas de regulación y supervisión en las áreas de bancos, valores, pensiones y seguros de sus países accionistas en los últimos años y por su importancia para la competitividad está desarrollando un programa específico con las prácticas de buen Gobierno Corporativo.

Se consideran buenas prácticas de GC aquellas que buscan disminuir los problemas de incentivos y comportamiento “problemas de agencia” debido a la separación de la propiedad y el control en las empresas y la existencia de accionistas controlantes y minoritarios. Su efectividad genera relaciones más equitativas y transparentes y la posibilidad de centrar las decisiones dentro de las empresas en la generación de valor. (Duque, 2007).

De acuerdo con este argumento, las prácticas de gobierno Corporativo pueden ayudar a mejorar la competitividad porque promueven la transparencia en las diferentes actividades y operaciones de las empresas.

El *Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial*, en su Índice Global de Competitividad Anual, incluye en su medición del desarrollo a las instituciones privadas varias

preguntas relacionadas con el tema: ¿La región se encuentra rezagada con respecto a estas dimensiones que forman parte de los determinantes de la competitividad?. ¿En términos concretos, estas prácticas buscan reducir los costos asociados al monitoreo, control y adopción de riesgos, lo que permite el desarrollo de acuerdos más eficientes y por tanto mejoran la disposición a invertir recursos en las empresas?. ¿En una primera aproximación, los recursos son financieros y de capital, pero incluyen también los riesgos que asumen también el resto de los stakeholders?. ¿A nivel de las empresas, la adopción de buenas prácticas de GC debe mejorar la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros al ofrecer menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión?. De forma complementaria permiten el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros stakeholders, proveedores, clientes o empleados, los cuales cuentan con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor?. (Duque, 2007)

Según el especialista una de las formas en que puede concebirse una empresa es como un entramado contractual. A partir de un centro gestor se desarrollan relaciones con diferentes grados de formalidad (incluyendo contratos) buscando crear valores. Estas dimensiones tienen un marco legal y jurídico dentro del cual se enmarca la relación y representa menores costos de transacción que generan en beneficios y miden las mejoras en la productividad. La adopción de buenas prácticas de GC por las empresas de un país o región debería tener un efecto positivo sobre los niveles de ahorro e inversión al reducir los costos y riesgos y mejorar la transparencia de la gestión de los recursos y así ayudar al desarrollo institucional del sistema financiero y del mercado de valores, a su vez contribuir con sectores relacionados como el de las auditorías externas y los servicios de contabilidad. Finalmente, facilita la supervisión y/o regulación, contribuyendo estos factores a la competitividad agregada. (Duque, 2007)

La CAF apoya las prácticas a través de dos tipos de actividades: En primer lugar impulsar el desarrollo de aportes conceptuales y técnicos sobre el tema. Para ello, ha puesto a disposición de la región los lineamientos un Código Andino de Gobierno Corporativo, la *Cartilla Gobierno Corporativo*: “Lo que todo empresario debe saber, el Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado y un software de auto-evaluación”. En segundo lugar junto con socios estratégicos dentro de la región se ha propiciado el desarrollo de foros y seminarios sobre el tema, impulsando las buenas prácticas en unas quince empresas de todo tipo. Convencidos de

su importancia para la competitividad de la región hacia el futuro se promocionan las investigaciones sobre el tema, propiciando debates en la implementación de empresas que sirvan de ejemplo, “La adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo debería mejorar la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros al ofrecer menores costos de monitoreo y menores riesgos”. (Duque, 2007)

Para concluir este capítulo. Unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo contribuyen a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial (PYMES). A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros porque ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión. Adicionalmente, permite establecer acuerdos con mejores condiciones y mejores plazos con los grupos de interés (proveedores, clientes, empleados entre otros) al presentarse y ofrecer una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor. A nivel agregado, la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo ayuda al desarrollo institucional del sistema financiero y del mercado de valores.

5. Metodología

En este numeral se presentan los aspectos relacionados con la metodología utilizada en esta monografía.

5.1. Tipo de investigación

Es explicativa porque se ocupa de establecer causas o situaciones que son objeto de estudio. El gobierno corporativo se aborda como un tema conocido en las grandes empresas pero para el caso de las Pymes requiere mayor difusión y conocimiento, es necesario mayor exploración del tema.

También puede decirse que es descriptiva por cuanto se examina lo más relevante del tema. En gobierno corporativo vemos como se buscan conceptos y situaciones que puedan dar un mayor conocimiento para implementar en las Pymes prácticas que los hagan sostenibles y competitivos.

5.2. Método de investigación

Porque parte de un marco general de referencia a uno particular, para este caso se comienza de unos conceptos generales, una información ya dada sobre gobierno corporativo para sacar conclusiones que permiten mayor comprensión del tema y tener las bases para hacer un diagnóstico y tomar decisiones.

5.3. Herramientas de investigación

Se hizo a través de consultas bibliográficas lo que permitió leer y extraer la información que se requería. La manera de realizar el tratamiento de la información se hizo en forma manual y utilizando las normas APA para la correcta referenciación.

5.4. Tratamiento de la información

Dado que es un momento del proceso en el que se hacen preguntas o se intenta responder a preguntas que se hacen otros, no hay algo estandarizado para realizarlo dado los diferentes temas en la investigación. Pero se puede decir que se dio un tratamiento conceptual y no secuencial. Se hizo recolección de datos pero no se codificaron.

5.5. Las fuentes de información:

Se inició la investigación revisando literatura como monografías, tesis, artículos y documentos publicados en internet y en información sobre empresas que han adoptado estas prácticas de

gobierno corporativo lo que permitió la construcción del marco teórico. Las fuentes fueron tanto primarias como secundarias.

6. Contenido de la Investigación

En este capítulo se presenta la propuesta para implementar las prácticas de Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas y la evaluación de las prácticas para la implementación del mismo.

6.1. Implementación del Gobierno Corporativo como herramienta competitiva para las PYMES colombianas

Es de vital importancia que las pequeñas y medianas empresas Colombianas busquen mejorar su sistema de administración y financiación a través de unas buenas prácticas que permitan establecer transparencia tanto en sus operaciones como en sus órganos administrativos de mayor jerarquía. Prácticas que arrojen como resultado un marco autorregulatorio que garantice a los clientes, accionistas y otros aportantes de capital, la transparencia, objetividad y competitividad con que se realiza la gestión empresarial en Colombia. Es por eso que a continuación se enuncian cada una de estas prácticas con las que las sociedades podrán adoptar Códigos de Gobierno Corporativo.

6.1.1. Deberes, derechos y trato para con los socios o accionistas de las Pymes Colombianas

Los derechos reconocidos para los accionistas están claramente establecidos en la legislación Colombiana Art. 379 (Código de Comercio, 1971), sin embargo los derechos deberían ser tratados de acuerdo a los estatutos de cada empresa y buscar que en ellos estén establecidas todas las normas fundamentales que permitan protección y claridad en el manejo de las sociedades.

6.1.1.1. Principio de igualdad a todos los socios o accionistas

Se debe proteger el porcentaje de la participación de cada socio o accionista en el capital, con los correspondientes derechos de voto. El principio general considera el derecho de una

acción o parte por voto, que es lo mismo a igualdad de una acción o parte y voto, por esta razón la participación en el capital social de una compañía se debe de atribuir a los mismos derechos de voto. Debe de considerarse todas las situaciones que el accionista requiera en el momento de voto, importante para la toma de decisiones, pues de no tener en cuenta se estaría violando el derecho como tal, por eso es importante que las Pymes, establezcan sus condiciones estatutarias que limiten el número máximo de acciones o derechos permitidos por cada socio o accionista, con el fin de que al momento de la toma de decisiones, éstas puedan estar totalmente equilibradas, partiendo del principio del buen Gobierno Corporativo, transparencia en la toma de decisiones, respeto por la votación y participación de los accionistas; efectivamente estas deben conllevar al óptimo desempeño de la empresa.

6.1.1.2. Transmisión de las acciones o derechos

Se debe hacer conocer a los mercados sobre el régimen de transmisión de las acciones o derechos mediante la documentación pública societaria, manejando unos mínimos requisitos, estos pueden ser:

- Requisitos de nacionalidad para ser socio o accionista.
- Limitación del número de votos que un socio o accionista puede emitir.
- Número de años mínimo como director para llegar a ser presidente del Órgano de Administración.
- Contratos blindados de los directivos, sin conocimiento de la asamblea de accionistas.
- Requerimiento de un número mínimo de derechos, partes o acciones para ser directores.

Los estatutos sociales no podrán bajo ninguna razón modificar el régimen establecido. Para que se dé la transparencia en el manejo de acciones de un buen Gobierno Corporativo no se deberá permitir la existencia de reglas estatutarias que permitan la modificación de este régimen.

6.1.1.3. Derecho a la no dilución en la contribución de los socios o accionistas en el capital de la sociedad

Al existir la preocupación por el crecimiento económico indebido por parte de los directores, accionistas, miembros de la gerencia entre otros, es importante establecer que no se

permitirán fusiones de capitales, de socios o de accionistas, con el fin de proteger a los socios o accionistas minoritarios y permitir que la repartición de utilidades sea equitativa y tenga un control, para ello se debe de establecer un informe detallado previo, al órgano de administración definido por un asesor ojalá externo que esté libre de vicios, una vez estén establecidos, estos informes deberán ser vistos por todos los socios o accionistas y debidamente firmados con el fin de establecer que todos obtuvieron el conocimiento del contenido de cada informe, esto define una secuencia a seguir en los momentos definitivos de votación, de venta o de rotación de derechos o acciones. Si los documentos están debidamente aceptados y notificados se podrán sacar a plenaria, o no, en caso de requerirse por cualquier comportamiento interrumpido o inadecuado de cualquier integrante de la asamblea accionista.

6.1.1.4. Información general y publicidad de la participación de los socios o accionistas

La compañía deberá tener establecidos los medios de comunicación previamente con los socios o accionistas, con el fin de facilitar la comunicación bien sea para la participación a reuniones regulares, extraordinarias o de ejercicio durante la duración de la propiedad de los derechos o las acciones. Para las solicitudes extraordinarias que las compañías quieran fomentar con otras compañías, también deberán establecer criterios de comunicación y crear una persona o departamento específico de atención al socio o accionista, que cubra la información completa y detallada de cada eventualidad bien sea interna o que los asociados quieran informar al exterior para mejoramiento de la compañía.

6.1.2. Aplicación de los estatutos para las prácticas de un buen Gobierno

Corporativo

Al ser los estatutos las normas fundamentales que servirán de bitácora para el funcionamiento de la sociedad, deberán regular las atribuciones del órgano administrativo; es de vital importancia reglamentar su implementación y arbitraje con el fin de que a la luz del Gobierno Corporativo garantice a los socios, accionistas e inversionistas, la transparencia, objetividad y competitividad con la que se realiza la gestión empresarial, demostrando que se tienen establecidos límites claros para comprometer la sociedad, en las relaciones entre socios,

accionistas, administradores y auditores, demostrando que tanto los estados financieros como el resto de la información relativa al negocio es confiable y fidedigna.

6.1.3. Aplicación e interpretación de los estatutos

Se deben manejar criterios interpretativos que informen la aplicabilidad de normas reglamentarias y estatutarias. Las normas internas son reglas y documentos normativos de la compañía y de sus socios o accionistas, que estarán establecidos como:

- Los estatutos sociales.
- El reglamento interno del órgano de administración.
- Reglamento interno de los accionistas de la asamblea general.
- Inscripción en los registros mercantiles públicos.

Es de anotar que los estatutos están configurados en todos los países como el documento de mayor trascendencia, cuando se presente este documento se hace instalación a la vía estatutaria y a las recomendaciones particulares de cada empresa y de cada legislación domestica. Con carácter general las normas estatutarias y reglamentarias de las compañías que se sometan a estas prácticas deberán ser regulados de forma coherente de acuerdo a los principios de igualdad, a los derechos de los accionistas y la protección de los minoritarios, esto enfocado a la interpretación clara, consistente, transparente e idónea, logrando el cumplimiento de lo establecido para la práctica de un buen Gobierno Corporativo.

6.1.3.1. Alcance y objeto de los estatutos en la empresa con la práctica de buen Gobierno Corporativo

Los Estatutos son reglas que fundamentan el funcionamiento de una sociedad y pese a no poseer el carácter de norma jurídica, vinculan directamente a los socios, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la sociedad. Su objeto es crear las normas por las cuales se rige una sociedad y a la luz del Gobierno Corporativo deben propender a que sean mecanismos de control del poder societario, donde no se abran totalmente las puertas para que gobiernen los

administradores, si no que sirvan de filtro para monitorear las decisiones relevantes que se quieran tomar en las sociedades.

6.1.4. Asamblea general de accionistas o junta de socios

La Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios es el máximo órgano social de las compañías y está compuesta por los socios o accionistas inscritos en el “Libro de registro de socios o acciones”, o de sus representantes o mandatarios. Su funcionamiento y atribuciones se encuentran reglamentados por la Ley y por los estatutos de la Sociedad. Según la circular externa 028 de la Superintendencia Financiera¹⁰(Código de mejores prácticas Corporativas Colombia, 2007) “es el órgano supremo de gobierno de las sociedades y constituye el principal mecanismo presencial para el suministro de información a los accionistas. En consecuencia, es recomendable que se establezcan procedimientos, adicionales a los contenidos en las disposiciones aplicables, tendientes a facilitar la participación de los accionistas en las Asambleas y la comprensión de los temas por tratar”.

6.1.4.1. Funcionamiento del régimen interno de la asamblea general de accionistas o junta de socios

Las empresas deberán tener un reglamento de régimen interno, cuya función es colar un régimen de funcionamiento y organización a la propia junta o asamblea, en este deberán estar claramente descritas las regulaciones para la concurrencia, convocatoria, preparación, información, ejercicio y desarrollo de los derechos políticos. Este reglamento deberá ser aprobado por la propia asamblea y propuesta comúnmente al Órgano de Administración.

6.1.4.2. Ocupación de la asamblea general de accionistas o junta de socios

La asamblea general o junta de socios es el órgano supremo de las compañías, por esta razón se le deben de atribuir las funciones fundamentales de gobierno de la sociedad, la competencia para adquirir los diferentes acuerdos referentes a su gobierno y en general todas las medidas que requieran de cumplimiento de estatutos e interés común para los asociados.

¹⁰Superintendencia Financiera de Colombia, organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público encargado de preservar la confianza pública y la estabilidad del sistema financiero.

La asamblea general o junta de socios tendrá atribuida la competencia exclusiva e indelegable para determinadas facultades como:

- La aprobación de política de remuneración del Órgano de Administración y de la gerencia.
- La venta o pignoración de los activos.
- La aprobación de fusiones de la compañía.
- La separación o nombramiento de los miembros del Órgano de Administración.
- La designación de los auditores externos.
- Aprobación de las cuentas de cada año.
- La aprobación de la gestión del Órgano de Administración.
- Propuesta de aplicación que de cómo resultado mayor utilidad.

6.1.4.3. Convocatorias

La asamblea general o junta de socios tiene la obligación concreta de convocar, estas invitaciones deberán estar debidamente fijadas con la fecha, hora y lugar en el cual se celebrara. La información se podrá difundir verbalmente o escrito en el domicilio principal de la compañía, cualquier inasistencia deberá ser previamente sustentada.

El Órgano de Administración tendrá la potestad de nombrar una reunión extraordinaria, siempre y cuando se tengan razones que la justifiquen, esta no podrá ser celebrada en un plazo mayor de un mes y deberá difundirse la información casi que personalizada, por el límite de tiempo se deberá reconfirmar asistencia.

Para que los accionistas puedan convocar a una reunión extraordinaria deberán cumplir la condición de contar con el aval de socios o accionistas que representen el 10% del capital social, con el fin de que se pueda llevar a cabo la citación a tal reunión.

Las sociedades deberán determinar estatutariamente el derecho de los accionistas para modificar la fecha de las convocatorias, para que se de este situación es necesario que la suma de los socios

o accionistas sea significativa cuantitativamente, una vez se autorice la modificación no se podrán demorar más de 45 días para su ejecución, respetando siempre la agenda prevista de la que se está modificando, claro está, que se podrá aumentar la agenda conforme lo requieran los socios o accionistas por unanimidad.

6.1.5. El órgano de administración ayuda importante en las prácticas de buen

Gobierno

6.1.5.1. ¿Por qué crearse un Órgano de Administración?

Desde el punto de vista de buen Gobierno Corporativo, se resalta que las sociedades mercantiles deberán contar con un Órgano de Administración que tenga una estructura bien definida y una proyección correcta al tamaño y a las necesidades de cada compañía, por esta razón y de carácter general para que funcione el código de buen Gobierno Corporativo en las compañías es necesario la creación de un Órgano de Administración, con un número de miembros suficientes para el correcto desempeño y funcionamiento.

El Órgano de Administración que se conforme deberá estar en simetría con la estructura accionaria o de participación de la compañía, pues el hecho de crear el Órgano de Administración implica la necesidad de abordar sistemas complejos relacionados con la composición, organización, creación de comités, definición de funciones y facultades entre otros. El Órgano de Administración es importante porque cuenta con la ventaja de que por su figura se someterá a consideración de distintos puntos de vista y opiniones, dado el carácter deliberante, no obstante que ayude en el incremento de formalidad y profesionalidad con la que la sociedad es percibida por terceros.

6.1.5.2. Proyección del Órgano de Administración

El órgano de administración estará conformado por el número de miembros claramente autorizados por cada compañía para la ejecución de sus funciones, estas funciones estarán registradas en el mínimo y en el máximo de lo que pueden ejecutar dentro la compañía por estatutos; el Órgano de Administración deberá hacer que la administración sea eficaz, que el

gobierno de la compañía y la participación en ella de los socios o accionistas sea relevante en el capital social. Dentro del órgano de administración también se someterán situaciones a votación, por lo que se recomienda que el número de sus integrantes sea impar; en los estatutos también deberán estar establecidos los directores suplentes en el momento de que alguno de los titulares faltara. El mínimo de los integrantes es 5 personas y el máximo será 11 personas, para suplentes no más de 3 directores.

La asamblea general o junta de socios es idónea y soberana para la elección de de los directores, deberán de elegirse claro está bajo criterios de profesionalidad y conocimiento. La votación para la elección de los directores se puede realizar con voto consciente electoral, mayoría simple, nombramiento de ascenso con créditos previamente establecidos, entre otros. Una vez estos son elegidos se deberá verificar en el proceso para garantizar su idoneidad para la ejecución de las funciones futuras.

6.1.5.3. Categorías de los miembros del órgano de administración

Dentro de los representantes del órgano de administración se clasifican las categorías, con el fin de garantizar la transparencia accionaria y administrativa, dependiendo de la estructura de la empresa estas categorías podrían ser:

- Directores ejecutivos: son aquellos que laboran dentro de la compañía y ejecutan labores con competencias ejecutivas.
- Directores externos: son aquellos que sin estar vinculados a la empresa cumplen con aclarar neutralmente un conjunto de intereses difusos que se presentan en la compañía, estos a su vez se clasifican en dos, unos son los Directores no independientes que son aquellos propuestos por las personas que tengan cantidades significativas en la compañía, otros son los Directores independientes que son aquellos que por su experiencia profesional y conocimiento, sirven de gran apoyo para una mejor gestión en la compañía.

6.1.5.4. Derechos y deberes de los miembros del órgano de administración

Para la diligencia y lealtad de los miembros del órgano de administración es necesaria la regulación. Un tema crucial en el Gobierno Corporativo, pues lo que se busca es total transparencia de conducta de los miembros o administradores para con los bienes de la compañía, como es difícil generar un reglamento que incluya todas las faltas en las que se puede incurrir cualquier miembro del Órgano de Administración, entonces se establecerá como estatuto regulatorio los deberes a cumplir por parte de los directores y de los administradores, una vez estos sean vulnerados o manejados inadecuadamente dará lugar a despido al actual nombramiento. Entre esos deberes y derechos se destacan:

- Deber de no competencia.
- Deber de lealtad y Deber de diligencia.
- Deber de secreto.
- Derecho al uso de los activos sociales.
- Derecho de información.
- Derecho a tener soporte de expertos.

6.1.6. La información y el control de los estados financieros

El ente encargado de presentar los estados financieros de la compañía es el Órgano de Administración, para ello es necesario que utilicen los principios contables, a la luz de los decretos 2649 y 2650 de 1993¹¹, al igual con las normas internacionales de información financiera (NIIF), con el objeto de evitar salvedades por parte de auditores o revisores. La información financiera deberá aparecer con notas al pie con su debida justificación, cualquier movimiento extraordinario o hecho relevante deberá reposar en ellas. Los estatutos deberán fijar con precisión, las reglas para el control y formulación de las cuentas y deberán velar por las situaciones que puedan suponer un riesgo para la independencia del auditor externo de la compañía. Se busca con la asesoría externa constituir una práctica esencial para la asesoría de

¹¹(Decreto 2649, Reglamenta la contabilidad en General y expiden los principios de contabilidad generalmente aceptados, 1993) (Decreto 2650 Plan único de cuentas, 1993)

financiación a terceros, claro está, que este auditor no debe tener nada en común con la compañía y este deberá ser el mismo para todo el grupo.

La remuneración del auditor externo está estipulada por la asamblea general de accionistas o junta de socios, debe ser incluida en la información pública de la sociedad, de igual manera, el Órgano de Administración por ser ente administrador deberá informar con periodicidad anual las políticas, cambios y decisiones para la contratación del auditor externo de acuerdo a las necesidades actuales que requiera la compañía, no obstante deberá informar si se continua con el actual auditor o se modificara, es igual para el incremento anual de su remuneración. Para la contratación del auditor se deberá estandarizar el control del contrato como mínimo con las siguientes reglas:

- La prohibición de contratar para con el auditor externo servicios diferentes a los de asesoría fiscal, auditoria de procesos y sistemas, asesoría legal, consultoría financiera, estados financieros progresivos, entre otros.
- Reglas de control con el perfil establecido que requiera la compañía de acuerdo a sus necesidades
- Control de los soportes que justifiquen los estudios profesionales del auditor, debidamente certificados y verificados
- Análisis de su historia laboral debe ser estrictamente transparente su hoja de vida antes de la presentación a la asamblea de accionistas o junta de socios.

Los estados financieros deberán contener al menos la siguiente información:

- Estado de pérdidas y ganancias
- Balance general
- Flujo de caja
- Dictamen del auditor externo a los estados financieros

- Previsión en los estatutos sociales (como forma de arreglo a las controversias).

6.1.7. Previsión en los estatutos sociales (como forma de arreglo a las controversias)

Al no tener una compañía mecanismos ágiles para la solución de sus diferencias, se genera una gran preocupación y en pro de ello se establece una resolución ágil desde su inicio con el fin de dar mediación rápida y oportuna a los conflictos que se puedan presentar brindando confianza y estabilidad a sus asociados. Dicha resolución se establece arbitral e institucionalmente ante una instancia local, por ello se debió haber establecido las condiciones financieras en los estatutos a los que le pertenece cada ejecución. En caso de haber un conflicto se puede revisar internamente y dar solución, si este no fuera el caso y se extiende por la magnitud del conflicto se deberá iniciar el proceso ante un juez de garantías institucionales y societarias, normalmente se establecen externos por el coste de su adquisición sin embargo algunas compañías cuentan con el departamento arbitral de derecho societario, tutelado por el propio director de mercado compuesto por juristas y personas idóneas en la jurisprudencia que requiera la compañía, pues los conflictos se presentan en particular de acuerdo al objeto de cada compañía.

6.2. Propuesta de informe de la gestión anual del Gobierno Corporativo

La problemática que vive actualmente Colombia en su sistema económico; por el índice de desempleo, por el riesgo país, por las diferencias políticas y otros factores, han hecho que el incremento de inversión extranjera en las Pymes Colombianas carezca de incremento y genere poca satisfacción en los inversores. Por eso se propone la aplicación de prácticas de buen Gobierno Corporativo para impulsar el desarrollo económico mediante el restablecimiento de la confianza, promoviendo la transparencia, competitividad, productividad e integridad de las organizaciones que involucren todos los conceptos a continuación:

- Deberes, derechos y trato para con los socios o accionistas.
- Aplicación de los estatutos para las prácticas de un buen Gobierno Corporativo.

- Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios.
- Órgano de Administración.
- Información y control de estados financieros.
- Arreglo de controversias previstas en los estatutos.

Al haberse adoptado las prácticas de un buen Gobierno Corporativo durante el año, se propone preparar un informe que estará a responsabilidad del Órgano de Administración, previo al informe de la comisión de auditoría o quien haga sus veces, con el fin de empalmar el desarrollo con las gestiones financieras, pues si se ejecuto bien el código de buen Gobierno de la compañía, el resultado deberá ser positivo financieramente, el objeto se cumple siempre y cuando las utilidades se vean reflejadas para los accionistas con una buena gestión operativa y administrativa de la compañía. Al incrementar las utilidades se propende mostrar por medio de resultados la estabilidad, auge o buen momento por el que está pasando la compañía , por esta razón se propone que el informe de Gobierno Corporativo deberá ser difundido en la página web de la compañía para que otros inversionistas puedan acceder a la información administrativa, pues este informe debe estar lo suficientemente completo que sustente las ventajas desde el punto de vista de la transparencia y credibilidad, ya que se considera como herramienta útil de la que podrán disponer los usuarios externos para corroborar que tan organizada se encuentra la compañía en sus procesos.

No obstante, se propone que el órgano de Administración califique el grado de cumplimiento del buen Gobierno Corporativo de la compañía y con qué prácticas bases se ha logrado, si es exitosa su aplicación o no, de allí que exista el comité de buen Gobierno Corporativo o quien haga sus veces en cada empresa, se sugiere que se soporten en experiencias anteriores, bien sea para aplicarlas o abolirlas. El contenido de este informe deberá incluir al menos con las siguientes especificaciones:

- Política de pagos de dividendos de la compañía.
- Detalle de la información organizacional y corporativa.
- Estructura de la propiedad de la sociedad.

- Identidad de los asociados que cuenten con participaciones significativas.
- Cuentas por cobrar a los socios o accionistas de la compañía.
- Estructura de la administración societaria.
- Composición del Órgano de Administración y categoría de sus miembros.
- Sistemas de control de riesgo.
- Reglas de organización y funcionamiento del Órgano de Administración.
- Información sobre los vínculos y conflictos de interés.
- Funcionamiento y regulación de la asamblea o junta de socios.
- Hoja de vida de los directores.
- Operaciones realizadas con los socios o accionistas significativos.
- Operaciones realizadas con administradores y directivos de la sociedad y del grupo de sociedades a que se pertenezca.
- Cumplimiento de las medidas sobre las prácticas comerciales del Gobierno Corporativo.
- Principios de actuación de la sociedad relacionados con el diagnóstico de cumplimiento en prácticas para la aplicabilidad del Gobierno Corporativo y los documentos que lo concretan.
- Significativas operaciones realizadas con otras sociedades del mismo grupo si las hubiere.
- Falta de cumplimiento de algunos parámetros en caso de que se hubieran presentado, claro está enfocados a las prácticas de buen Gobierno Corporativo.

6.3. Evaluación de la propuesta del conjunto de prácticas para la implementación del Gobierno Corporativo en las PYMES colombianas

Las prácticas reúnen una serie de medidas, que si se aplican de forma ordenada y cumplida por parte de las Pymes Colombianas, les permitirán alcanzar unos estándares muy altos y exigentes en materia de Gobierno Corporativo, esta adopción exigirá la reforma de varios estatutos de la

sociedad y la aprobación de varias normas corporativas que se convertirán posteriormente en reglamentos internos con el fin de desarrollar mecanismos específicos de Gobierno Corporativo.

El formato a continuación permitirá conocer el grado de inserción de una compañía en materia de Gobierno Corporativo, darle un estatus a una empresa determinada respecto a los estándares de Gobierno Corporativo contenidos en sus prácticas de buen Gobierno.

Estas prácticas recogen los estándares más adecuados en materia de Gobierno Corporativo que deben implementar las pequeñas y medianas empresas Colombianas con un enfoque práctico, cuyo criterio de selección para el usuario consista en que se formalice de que haya o no cumplimiento de la práctica en función de la de empresa analizada.

Tabla 1. Criterios de selección para los usuarios

SE APLICÓ LA PRACTICA DE GOBIERNO CORPORATIVO	APLICACION
SI	X
NO	

Estándares de Gobierno Corporativo agrupados por áreas de trabajo genéricas:

- I. Deberes, derechos y trato para con los socios o accionistas.
- II. Aplicación de los estatutos para las prácticas de un buen Gobierno Corporativo.
- III. Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios.
- IV. Órgano de Administración.
- V. Información y control de estados financieros.
- VI. Arreglo de controversias previstas en los estatutos.

VII. Informe de gestión del buen Gobierno Corporativo.

Se parte de que la adopción de estas prácticas es netamente autónomo de cada compañía, los parámetros se validan básicamente desde el punto de vista de administradores, accionistas, asamblea general o junta directiva, directores y auditoría externa. Cuando se manejan bien las prácticas del Gobierno Corporativo en los miembros y autoridades antes enunciadas es casi que seguro un buen direccionamiento operativo y administrativo para con los mandos intermedios y posteriormente a los demás actores que interactúan con las compañías.

El Gobierno Corporativo de una compañía debe propender por proteger a sus accionistas y asegurar un trato equitativo para todos ellos inclusive a los accionistas minoritarios y extranjeros. Debe reconocer los derechos de los terceros interesados y de todos los actores que intervienen en ellas, servir de guía estratégico y efectivo realizando el seguimiento a la administración de la compañía, no obstante informar de manera precisa temas que intervengan positiva o negativamente al logro de objetivos.

Las prácticas de un buen Gobierno Corporativo revisa las remuneraciones de los ejecutivos, establece la condición de remuneración y seguimiento cuantitativo por esfuerzos, fundamenta una infraestructura para el control interno de manera adecuada y suficiente a las necesidades de la organización, garantizando una administración y control efectivo del riesgo, supervisa adecuadamente los conflictos de interés y los soluciona por medio del departamento de arbitramiento o quien haga sus veces con el fin de evitar un abuso o manejo indebido de los intereses y bienes de la compañía, asegura la integridad e idoneidad de los sistemas financieros, entre otros. Según los anteriores parámetros las prácticas a seguir para un buen Gobierno Corporativo deben cumplir con asegurar un proceso suficiente y transparente de la información de la compañía a nivel interno y externo.

Hoja para diagnóstico criterio de evaluación como instrumento de trabajo en el cumplimiento de prácticas de Gobierno Corporativo.

Tabla 2. Diagnóstico de las prácticas de Gobierno Corporativo

DIAGNOSTICO GUIA DE CUMPLIMIENTO EN PRACTICAS PARA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO					
EN LAS PYMES COLOMBIANAS					
I. DEBERES, DERECHOS Y TRATO PARA CON LOS ACCIONISTAS					
	SI	NO		SI	NO
Una acción un voto			Comunicación con accionistas		
Informe Órgano de Administración			Departamento específico		
Opinión asesor externo			Publicidad informes		
Registro de accionistas			comunicación electrónica		
II. APLICACIÓN DE LOS ESTATUTOS PARA LAS PRÁCTICAS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO					
	SI	NO		SI	NO
Regulación de estatutos sociales			Elaboración reglamento interno		
Inscripción en los registros mercantiles					
III. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS					
	SI	NO		SI	NO
Políticas de remuneración			Manejo de activos		
Autorización de fusiones			Nombramiento de algunos miembros		
Designación de auditores externos			Aprobación de cuentas anuales		
Aprobación gestión del Órgano de Administración			Revisión informe gobierno corporativo		
Plazos de convocatoria			Precisión puntos de agenda		
Convocatoria extraordinaria			Máxima difusión de convocatoria		
Capacidad introducir temas en agenda			Agrupación de accionistas		
IV. EL ORGANO DE ADMINISTRACIÓN AYUDA IMPORTANTE PARA LAS PRÁCTICAS					
	SI	NO		SI	NO
Necesidad de Órgano de Administración			Simetría del Órgano de Administración con la estructura capital		
No representación por parte Órgano de Administración			Asistencia de asesores externos		
Asistencia de alta gerencia y miembros			Minimizar delegación en blanco		
Facultades indelegables			Reglamento régimen interno		
Previsión del manejo de sucesión			Tratamiento expreso de suplencia		
Numero impar de directores			Distintas categorías de miembros		
Procedimiento concreto de selección			Nombramientos y retribuciones		
Requisitos para ser director			Propuesta justificada comisión		
Causales cese de directores			Remuneración acorde a rendimientos		
Retribución transparente			Definición y regulación de los directores		
Entrega de información suficiente			Autoevaluación del Órgano de Administración		
V. LA INFORMACIÓN Y EL CONTROL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS					
	SI	NO		SI	NO
Información a los estados financieros			Transparencia de pactos entre accionistas		
Contratación exclusiva para auditor externo			Remuneración auditor externo		
Sistemas de auditoría interna			Mismo auditor para grupo de empresas		
Información a los mercados financieros			independencia del auditor externo		
VI. PREVISIÓN EN LOS ESTATUTOS SOCIALES (COMO FORMA DE ARREGLO A LAS CONTROVERSIAS)					
	SI	NO		SI	NO
Clausulas compromisorias al arbitraje			Clausulas de sumisión al arbitraje		
VII. INFORME DE LA GESTIÓN ANUAL DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO					
	SI	NO		SI	NO
Informe anual sobre gobierno corporativo			Lineamientos a seguir para el informe		
Especificaciones del contenido del informe					

Tras completar el diagnóstico guía de cumplimiento en prácticas de Gobierno Corporativo con el formato anterior, el usuario obtendrá un diagnóstico del estado actual de las prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa en relación al porcentaje de cumplimiento de cada uno de los ítems, los cuales dividirán sus respuestas afirmativas relacionándolas al total de prácticas. Así:

Tabla 3. Validación necesidad de Órgano de Administración

IV. EL ORGANO DE ADMINISTRACIÓN AYUDA IMPORTANTE PARA LAS PRÁCTICAS					
	SI	NO		SI	NO
Necesidad de Órgano de Administración	X		Simetría del Órgano de Administración con la estructura capital		X
No representación por parte Órgano de Administración	X		Asistencia de asesores externos		X
Asistencia de alta gerencia y miembros		X	Minimizar delegación en blanco	X	
Facultades indelegables	X		Reglamento régimen interno	X	
Previsión del manejo de sucesión		X	Tratamiento expreso de suplencia	X	
Numero impar de directores		X	Distintas categorías de miembros		X
Procedimiento concreto de selección		X	Nombramientos y retribuciones	X	
Requisitos para ser director	X		Propuesta justificada comisión	X	
Causales cese de directores	X		Remuneración acorde a rendimientos		X
Retribución transparente	X		Definición y regulación de los directores		X
Entrega de información suficiente	X		Autoevaluación del Órgano de Administración		X

Tabla 4. Tabla de resultados

DIAGNOSTICO GUIA		
EVALUACION DE PRACTICAS		CUMPLIMIENTO
SI	12	54,55%
NO	10	45,45%
TOTAL PRACTICAS	22	

El usuario puede disponer de la relación de prácticas que no cumple actualmente, con el fin de enfocar sus esfuerzos en recuperarlas según la estructura de la empresa analizada.

Un buen Gobierno Corporativo en sí mismo adiciona valor al desarrollo de corto plazo en la compañía y al mismo tiempo genera mayores elementos de valor en el precio de la parte o acción. Así mismo, un buen gobierno corporativo identifica y reduce aquellas posibilidades que se presenten riesgos de eventos negativos que limiten o reduzcan el logro de objetivos de negocio.

7. Conclusiones

- El buen Gobierno Corporativo, debe de demostrar públicamente que las empresas son transparentes, eficaces y eficientes a los interesados e inversionistas, por este concepto establece unas prácticas considerando como principio fundamental la igualdad, establecida por el porcentaje de participación en el capital y definiendo el máximo de acciones o partes permitidas por cada asociado, logrando controlar y equilibrar la participación de los socios o accionistas en las organizaciones en términos equitativos y transparentes para la toma de decisiones.
- El buen Gobierno Corporativo pretende asegurar un buen manejo y administración de las sociedades, por ello se establece la transmisión de las acciones mediante la documentación publica societaria, condicionando por orden el derecho a la no dilución del capital, a la no fusión de socios, protegiendo las participaciones minoritarias, de igual forma se definen claramente los medios de comunicación para el fomento e información de la participación de los accionistas propiciando una retroalimentación directa sobre la administración accionaria y los procesos ya establecidos.
- Las normas internas de las empresas y la administración de las mismas se definen como un conjunto de criterios que estipula la aplicabilidad reglamentaria y estatutaria, siendo estos, estatutos sociales que están configurados a nivel internacional como el documento de mayor trascendencia, esto enfocado a la interpretación clara, consistente, transparente e idónea logrando el cumplimiento de lo establecido para la práctica de un buen Gobierno Corporativo, así mismo las organizaciones deberán proceder a cotizar sus acciones en la bolsa de valores o por su magnitud entrar para la venta o adquisición correcta de acciones ligeramente a los mercados de capital con el fin de valorizar la empresa.
- Las empresas deben tener un reglamento de régimen interno cuya función es seguir un régimen de funcionamiento y regulación para la asamblea general de accionistas, ya que se define como órgano supremo de las compañías, pues tiene a su responsabilidad determinar algunas facultades de gobierno dentro de la organización, tiene las obligaciones concretas

- entre las que se destacan realizar las convocatorias y hacer cumplir las condiciones previamente establecidas.
- El directorio se considera como un órgano colegiado que debe tener una estructura bien definida y una proyección correcta al tamaño y las necesidades de cada compañía, cuenta con una gran ventaja ya que su figura es percibida por terceros, sin embargo el número de miembros que lo conforman es una decisión idónea y soberana de la asamblea general, quienes a su vez por el perfil de los miembros establecen las condiciones de cada director, son posibles los ejecutivos y los externos; los derechos y deberes de estos, son establecidos por la asamblea general.
- La presentación de los estados financieros de la compañía esta a responsabilidad del directorio, para ello es necesario que utilicen los principios contables, con las normas internacionales de información financiera (NIIF) y las normas internas contables (NIC) del país donde resida la compañía. Con el objeto de evitar salvedades por parte del auditor; los estados financieros deberán contener al menos, el estado de pérdidas y ganancias, balance general, flujo de caja, dictamen del auditor externo a los estados financieros y la previsión en los estatutos sociales (forma de arreglo a las controversias).
- Se establece una resolución ágil llamada previsión de estatutos sociales, con el fin de dar mediación rápida y oportuna a los conflictos que se puedan presentar brindando confianza y estabilidad a sus asociados. Dicha resolución se establece arbitral e institucional ante una instancia local, ya establecidas las condiciones financieras en los estatutos a los que le pertenece cada ejecución, en caso de haber un conflicto se puede revisar internamente y dar solución por medio de este.
- Al haberse adoptado los lineamientos y la práctica de un buen Gobierno Corporativo durante el año, si se ejecuto bien el código de buen gobierno de la compañía el resultado deberá ser positivo financieramente, pues el objeto se cumple siempre y cuando las utilidades se vean reflejadas para los accionistas con una buena gestión operativa y administrativa de la compañía se deberá preparar un informe que estará a responsabilidad del directorio, previo al informe de la comisión de auditoría, con el fin de empalmar el desarrollo con las gestiones financieras.

- Un buen Gobierno Corporativo les admite a los accionistas ejercer sus derechos en igualdad de condiciones y velar por que tengan acceso directo a información sobre la organización en forma suficiente y oportuna.
- Un buen Gobierno Corporativo delimita explícitamente las responsabilidades de la administración para con las organizaciones y sus accionistas, logrando un control eficaz reconociendo los derechos de todos aquellos que poseen interés legítimo sobre la organización.
- El buen Gobierno Corporativo para las empresas Colombianas debe ser producto del esfuerzo propiciado por las instituciones representativas, bien sean del sector Público o privado.

8. Recomendaciones

La ausencia de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, manifiesta un sin número de fallas como falta de oportunidad, carencia de transparencia en la divulgación de los estados financieros, abuso de los accionistas minoritarios, falta de independencia para los auditores, contratación de personal no idóneo, entre otros, estas situaciones no permiten darle un manejo eficiente a la administración y a la ejecución de procesos previamente establecidos, en los países de América latina y en particular los países andinos se caracterizan por un escaso nivel de desarrollo relativo que se ve reflejada en la baja profundización financiera y pobre capitalización bursátil, esta situación limita las oportunidades de acceso a mayores y mejores fuentes de financiación para la inversión y producción del sector empresarial, constituyéndose así en un importante obstáculo para incrementar la competitividad en la región. Por este concepto se ve obstaculizado el proceso de recopilación de información de buen Gobierno Corporativo en las Pymes Colombianas, pues por lo general están bastante limitadas, por que básicamente este término esta más reconocido por compañías grandes, bien establecidas y participantes del mercado bursátil, lo que atrasa la ejecución y aplicación del proceso.

El uso de prácticas de buen Gobierno Corporativo ha logrado ofrecer grandes ventajas; servir de mecanismo de control óptimo para que una sociedad sea reconocida públicamente en los mercados globales, permitir que se pueda publicitar ante terceros interesados los progresos alcanzados anualmente, servir como mecanismo flexible, pues compromete y simultáneamente delega funciones y responsabilidades que están previamente establecidas por cada órgano societario en función de orden, permite ofrecer explicaciones de los procesos por medio de los informes habituales que se realizan sobre el cumplimiento y desarrollo de la gestión, lograr que el termino de Gobierno Corporativo este mundialmente reconocido con el fin de hacer las empresas que ejecuten los códigos sean visiblemente llamativas para los inversionistas, generar conciencia empresarial en términos de contratación y de auditorías, lograr por medio de este control ser

eficientes y eficaces igualmente poder medir la gestión permitiendo reciprocidad para con los accionistas, empleados, proveedores, directivos entre otros.

En la práctica de un buen Gobierno Corporativo las compañías legalmente establecidas y constituidas pueden realizar códigos y adaptar su propio código de Gobierno Corporativo en función de la transparencia y eficacia, partiendo de este concepto las compañías pueden implementar como principales:

- La redención de los estados financieros según los principios contables adecuadamente aceptados.
- Plazo suficiente y máxima difusión para la convocatoria de accionistas.
- Los accionistas pueden solicitar información verbal en la junta.
- La creación de un órgano administrativo denominado directorio.
- Integridad en los sistemas contables, de control y riesgos operacionales.
- Procedimientos concretos de selección y propuesta de los directores.
- Existencia de director independiente denominado sénior o de los mismos directores denominados ejecutivos.
- Normatividad y perfil a requerir para cada miembro de su organización en específico los directores.
- Política retributiva aprobada por la asamblea general.
- Retribución transparente.
- Políticas de contratación previamente establecidas.
- Retribución personal aprobada por comisión de nombramientos y retribuciones.
- Separación entre administración y gestión.
- Reconocimientos de competencias.
- Valoración y conocimiento de operaciones vinculadas.
- Autorizaciones previas e operaciones por la comisión de nombramientos.

- Evaluación de la gestión operativa y administrativa.
- Reglamento de régimen interno de control, funcionamiento y seguimiento en la organización.
- Respaldo para operaciones estratégicas.
- Derecho de coventa.
- Comunicación electrónica.

En Colombia la adquisición de información para la implementación y asesoría en cuanto a la aplicación de un buen Gobierno Corporativo se puede acceder fácil y tecnológicamente por medio de sistemas de información como internet, libros virtuales, clasificación de informes empresariales de compañías que lo implementan y lo publican en la página web, no obstante los canales de información están acompañados por un software que detecte los fraudes cuya información este en tiempo real en el momento solicitado.

A pesar de que hoy se encuentra bastante información sobre el tema de Gobierno Corporativo se detecto que las Pymes, no lo implementan y prefieren adquirir fusiones ante terceros para la participación de capitales en el mercado accionario, la documentación de fácil acceso la proveen compañías grandes por lo que se recomienda investiga más sobre el porcentaje de participación de las Pymes en prácticas de un buen Gobierno Corporativo, pues si estas ven el crecimiento en su propio medio percibirán los resultados y podrán preocuparse por realizar su propio código de Gobierno Corporativo en busca de mejorar la competitividad en el mercado internacional.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

Glosario de términos

Acción:

Es el valor que representa una de las fracciones iguales en que se divide el capital social de una sociedad anónima. Sirve para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio propietario y su importe manifiesta el límite de la obligación que contrae el tenedor de la acción ante terceros y ante la empresa.

Administradores:

Son los representantes legales, miembros de Juntas Directivas, liquidadores y quienes, de acuerdo a los estatutos, ejerzan o detenten funciones de administración.

Comité de auditoría:

Órgano que asiste a la junta directiva en sus funciones de vigilancia, supervisión del control interno y el cumplimiento de las normas relativas a la información financiera de la compañía.

Comité de Gobierno Corporativo:

Órgano que asiste a la junta directiva para velar por la implementación, seguimiento y mejora de las prácticas de Gobierno Corporativo en la sociedad.

Conflictos de interés:

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

Convocatoria:

Comunicación por la cual la compañía informa a los socios o accionistas sobre la realización de una junta de socios o de una asamblea general de accionistas o junta de socios.

Estados financieros certificados:

Son aquellos respecto de los cuales el representante legal y el contador bajo cuya responsabilidad se prepararon declaran que se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en ellos, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros.

Estatutos:

Reglas que conforman el contrato que da lugar a la sociedad y que usualmente se encuentran en las escrituras públicas de constitución y de reforma.

Inversionista

Es la persona natural o jurídica que invierte sus recursos en la adquisición de acciones, obligaciones u otro valor para lograr rentabilidad y liquidez, así como obtener ganancias en las transferencias de valores.

Máximo órgano social:

Se entienden por tal las Juntas de Socios o Asambleas Generales de Accionistas

Miembros de junta directiva:

Es un administrador de la Sociedad y hace parte como director del cuerpo colegiado correspondiente. El miembro de Junta directiva puede ser interno o externo, dependiente o independiente, y principal o suplente.

Miembros externos dependientes:

Miembros de la Junta directiva que no son ejecutivos o empleados de la sociedad y no cumplen con los criterios para considerarlos independientes.

Miembros externos independientes:

Se consideran miembros externos independientes aquellas personas que no sean:

1. Empleados o directivos de la sociedad o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el año inmediatamente anterior a la designación.
2. Accionistas o socios que directamente o en virtud de convenio dirijan, orienten o controlen la mayoría de los derechos de voto de la empresa o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
3. Socios o empleados de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría a la sociedad o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte esta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el veinte por ciento (20%) o más de sus ingresos operacionales.
4. Empleados o directivos de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes de la empresa.
5. Administradores de una empresa en cuya junta directiva participe el representante legal de la sociedad.
6. Personas que reciban de la sociedad alguna remuneración diferente a los honorarios como miembro de la junta directiva, del comité de auditoría o de cualquier otro comité creado por la junta directiva.
7. Personas ligadas con los socios o accionistas controlantes o con los administradores (principales y/o suplentes) por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, tíos, sobrinos), segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) y primero civil (hijo adoptado).

Miembros internos:

Miembros de las Juntas Directivas que poseen funciones ejecutivas o directivas en la sociedad o en alguna de las sociedades participadas por la sociedad.

Órgano de administración:

Conjunto de personas que actuando conjuntamente tienen a su cargo la administración de una empresa.

Política de remuneración:

Constituyen los parámetros dentro de los cuales se determina o se hace determinable la remuneración de los miembros de junta directiva, de los ejecutivos clave, y del representante legal.

Representantes legales:

Son las personas inscritas en el registro mercantil que llevan las Cámaras de Comercio como tales y que se encargan de vincular a la compañía con terceros.

Grupos de interés o partes interesadas:

Es el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlos como afectados por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno. Dentro de los Grupos de Interés de una Compañía además de los accionistas, se encuentran, entre otros, los clientes, los proveedores, trabajadores, las autoridades supervisoras y la comunidad.

APÉNDICE 2

Objetivo de los códigos de Buen Gobierno Corporativo en varias de las grandes empresas Colombianas.

Según el código de EPM (Empresas Publicas de Medellin, 2004) “A través de este código se establece el marco de referencia que determina y orienta las actuaciones de la Organización, a través de la estructuración y recopilación de las políticas, directrices, normas, sistemas y principios éticos que rigen las actividades relacionadas con el gobierno, dirección y administración de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.”

El objetivo final de este código es brindar confianza. Confianza para todos aquellos que tienen algún interés en que se garantice la transparencia, la claridad y la autonomía en la gestión de la organización, a través de las cuales se preserve la existencia de ésta, debido a su manejo íntegro, ético, coordinado y estructurado, con respeto hacia sus grupos de interés, con alta vocación por la responsabilidad social, respetando, al mismo tiempo, los objetivos de eficiencia y rentabilidad empresarial hacia los que debe tender en desarrollo de su objeto social.

Para Bavaria (BAVARIA S.A., 2002) “El Código de Buen Gobierno tiene como objetivo asegurar que en Bavaria S.A., se respeten los derechos de quienes inviertan en sus acciones o en cualquier otro valor que emita, la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento público y transparente de su gestión”.

Para ECOPETROL S.A. (Empresa Colombiana de Petroleos S.A., 2008) “El objetivo del Código de Buen Gobierno es compilar y estructurar las mejores prácticas de gobierno corporativo adoptadas e implementadas por ECOPETROL S.A. con el fin de generar competitividad, preservar, mantener y promulgar la integridad y la ética empresarial, asegurar la confianza de los accionistas e inversionistas en la gestión de la Sociedad, el cumplimiento de los compromisos con sus grupos de interés y el conocimiento público de su gestión”.

Bibliografía

ACCOUNTABILITY (2003). De las palabras a la acción; El compromiso con los Stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés. Recuperado el 18 de septiembre de 2011, de <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

Abreu Páez, V., & AIC, D. E. (Intérpretes). (2008). Gobierno Corporativo. [S. d. Actualicese.com, Dirección] República Dominicana.

Alchain, A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 1972, 625, 777 – 95.

Ardila, G. (2009), Una mirada a las pymes. Recuperado el 16 de septiembre de 2011 de: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Medellin_Digital/bid/Paginas/foropymes.aspx

BAVARIA S.A. (08 de 04 de 2002). Código de Buen Gobierno. Código de Buen Gobierno. Adoptado por la Junta Directiva del 8 de abril de 2002 – Acta 3854 Incluye las modificaciones adoptadas por la Junta Directiva del 22 de agosto de 2008 - Acta 3917.

Baker, G., Jensen, M. & Murphy, K. Compensation and Incentives: practice vs theory. *Journal of Finance*, 1998, July, Vol. XLIII, pp. 593-616

Baruge, E. (2010). Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Universidad CEMA. Buenos Aires.

Bernal, A. y Mejía, M. (2004). El gobierno corporativo para la competitividad y el crecimiento. En *Foro del Jurista* V. 25 (p.p. 265 - 269). Medellín: Cámara de Comercio de Medellín

Botten, P. & Dewatripont, M. *Contract Theory*. 2005. (1st Ed.). United Kingdom: The MIT Press

Caballero, G. (s.f.). El poder de los “grupos de interés”: un cambio en la actitud de la organización. Recuperado el 15 de septiembre de 2011, de <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/22 caballero.pdf>

Cadbury, A. (1992). The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1st Ed)
London: Gee and Company

CalPERS (1998). Global Principles of Accountable Corporate Governance. Recuperado el 25 de febrero de 2011, de <http://www.calpers-governance.org/docs-sof/principles/2010-5-2-global-principles-of-accountable-corp-gov.pdf>

Cano Morales, A. M., Orduz Aguilar, C. I., y Hoyos Ramírez, A. (2004). El Gobierno Corporativo y su influencia en el ambiente económico Colombiano. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Volumen 33, pp. 4.

Carvajal Suárez, A. (1996). La gestión del conocimiento y sus implicaciones. (4ta. Ed.)
Colombia: Quirama

Castañeda, G. (1998). La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI. Cholula Puebla: Universidad de las Américas - Puebla Ego Editores

Cipe - Confecamaras. (2002). Corporate Governance "Programa Corporate Governance para Colombia". Bogotá: CIPE - CONFECAMARAS.

Coase, R. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, 4, 386 – 405.

Código de Comercio, Artículo 379 (Decreto Ley 410 1971).

Código de mejores prácticas Corporativas, Circular Externa 028 de 2007 – Anexo 2 (Superintendencia Financiera de Colombia 2007).

Código de mejores prácticas Corporativas Colombia, Circular externa 028 (2007).

CONFECAMARAS (2003), Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado el 14 de septiembre de 2011, de www.igc-costarica.org/inc/download.php?file=37

CONFECAMARAS (2004). Boletín de Gobierno Corporativo número 51. Recuperado el 3 de marzo de 2011, de <http://www.cipe.org/regional/lac/confec/pdf/boletin51.pdf>

CONPES (2007). Documento CONPES 3484. (1ª Ed). Bogotá: Congreso de la República de Colombia.

Corporación Financiera Internacional (2005). CorporateGovernance. Recuperado el 25 de febrero de 2011, de <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>

Decreto 2649, Reglamenta la contabilidad en General y expiden los principios de contabilidad generalmente aceptados, 2649 (1993).

Decreto 2650 Plan único de cuentas, 2650 (1993).

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2006). Muisca. Recuperado el 30 de 09 de 2009, de Políticas de Buen Gobierno: http://www.dian.gov.co/descargas/Buen_Gobierno/politicas.pdf

Duque, G. (23 de Enero de 2007). Gobierno Corporativo y Competitividad. Recuperado el 14 de septiembre de 2011, de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2366575>

El Tiempo (2001). Gobierno Corporativo, una tormenta de intereses. (2001). Recuperado el 11 marzo de 2011, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-722196>

Empresa Colombiana de Petróleos S.A. (03 de 2008). Ecopetrol energía para el futuro. Recuperado el 01 de 10 de 2009, de <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=262&conID=38360>

Empresas Públicas de Medellín. (04 de 10 de 2004). Empresas Públicas de Medellín. Recuperado el 30 de 09 de 2009, de Código de Buen Gobierno: www.epm.com.co

FASECOLDA (2007), Código de Gobierno Corporativo. (1ra. Ed.) Colombia: Legis

Fernández Armesto, J. J., Ibarguen, A., Zapata, J., Gómez Zorrilla, J., Hergueta, J., & Vela, M. (2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Lima: IAAG S.A.

Freeman, E & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, Spring 25 (3): 88-106.

Freeman, E & Reed, D. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. (1st Ed.) Boston, MA: Pittman.

Gutiérrez, V. (s.f.). Gobierno Corporativo en Latinoamérica ¿Como ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos. Bogotá: Confecámaras.

Holmstrom, B. & Milgrom, P. The firm as an incentive system. American Economic Review, 1994, 84, pp.972-991.

IAAG (2006). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Recuperado el 25 de febrero de 2011, de <http://www.iaag.com/PDF/LCAGC%2010-04-06.pdf>

Jensen, C. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics 3 (4): 250–360.

Langebaek Rueda, A. (2005). Gobierno Corporativo y Competitividad. En Confecámaras, Códigos, Técnicas, Herramientas (p.p. 39-47). Bogotá.

Ltda., K. (Julio - Septiembre de 2003). KPMG Internacional - Colombia. Negocio & Riesgo: http://www.kpmg.com.co/publicaciones/bol_n&r/n&r03/n&r_ag-sep03.pdf

Marulanda Gómez, E., Benavides Franco, J., Barona Zuluaga, B., Gutiérrez Velandia, P., y Elorsa, L. (2003). Libro Blanco de Gobierno Corporativo. Bogotá: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

Mora Rivera, E., & Guevara A., D. (2005). Gobierno Corporativo: Antecedentes, marco conceptual, estado en América Latina y en Colombia. En U. d. Ibagué, Temas y Reflexiones (p. 26 - 42).

OCDE (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Recuperado el 3 de marzo de 2011, de <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

OlceseSantonja, A. (2005). Teoría Y Práctica Del Buen Gobierno Corporativo. Madrid: Editorial Marcial Pons.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.

Zunzunegui, F. (2006). *¿Qué es Gobierno Corporativo?*. Recuperado el 9 de octubre de 2011, de <https://rdmf.files.wordpress.com/2006/12/que-es-el-gobierno-corporativo.pdf>

Prieto, J. (2007). *¿Qué son los protocolos de familia?*. Conferencia institucional Supersociedades. Bogotá: Supersociedades.

Rueda, G. (2003). *Improvisación en la administración, ¿Lastre empresarial?*. Tesis Licenciatura no publicada, Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Contaduría y Finanzas, Escuela de Negocios, Puebla, México.

Sánchez, J., Osorio, J. y Baena, E., (2007, mayo). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia. Revista Scientia et Technica, Universidad Tecnológica de Pereira, Volumen 34, pp. 321-324.

Scholes, K. & Johnson, G. *Exploring Public sector Strategy*. (1st. Ed.) Edinburgh: Prentice Hall.

Serna Gómez, H. (2007). *Prácticas de buen Gobierno Corporativo en el sector financiero Latinoamericano*. Bogotá: FELABAN.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2006). Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.

Williamson, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.