

## HERRAMIENTA INTEGRADA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, ENMARCADA EN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA

Alba Rocío Carvajal Sandoval\*  
María Elena Escobar Ávila\*\*  
Adriana Marcela Navas R.\*\*\*  
Yuli Paulin Quintero H.\*\*\*\*

### RESUMEN:

El presente documento es un avance del primer capítulo del proyecto de investigación “Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos”, enmarcada en Buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia, dentro de la línea de investigación Desarrollo organizacional de la Facultad. El proyecto está concebido para ser desarrollado en cuatro capítulos y se espera concluirlo al final del presente año.

El documento relaciona los antecedentes del gobierno corporativo y las medidas aplicables a Pymes, especialmente las recomendadas en el Código País,

y las pautas establecidas por la Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. Incluye el mapa de Gobierno corporativo en el mundo y un instrumento para evaluar el grado de aplicación de gobierno corporativo en empresas cerradas y sociedades de familia.

### I. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLE A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, EN UN MARCO REGULATORIO ACTUALIZADO

#### *Resumen*

El Gobierno corporativo surgió como respuesta a los escándalos financieros de

\*Contador público, Especialista en Gerencia de Impuestos, Universidad Externado de Colombia, Investigador principal, Coordinador del Componente de Humanidades, Docente-investigador

\*\*Contador público, candidata a Magíster en Docencia, co-investigador, Coordinadora Académica de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Externado de Colombia.

\*\*\*Estudiante VI semestre Contaduría Pública, auxiliar de investigación de la Universidad Externado de Colombia.

\*\*\*\*Estudiante V semestre de Contaduría Pública, auxiliar de investigación de la Universidad Externado de Colombia.

algunas grandes corporaciones, entre los que se encuentran Enron, Tyco International, WorldCom, Parmalat y Peregrine Systems. Estos escándalos provocaron que se perdiera la confianza en los sistemas de contabilidad y auditoría y, además, pusieron al descubierto las consecuencias que trae una sociedad mal gobernada, por esta razón el Gobierno corporativo busca mejorar las prácticas de gestión dentro de una empresa. Aunque fue diseñado para las sociedades abiertas, el presente trabajo busca tomar esas medidas y adaptarlas para las Pymes, ya que conforman el 85.5%<sup>1</sup> del total de empresas en Colombia.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a nuevos retos económicos, sociales y financieros, entre otros, producto del continuo desarrollo de los distintos sectores económicos a nivel mundial. Por lo tanto, se hace necesario que las empresas cuenten con mejores prácticas corporativas, las cuales generan transparencia y eficiencia, que a su vez ayudan a desarrollar mercados de capitales. Sin embargo, el camino por recorrer es largo; las empresas, los inversionistas y las autoridades de supervisión y regulación deben trabajar en el buen gobierno, logrando una ponderación objetiva sobre la necesidad de avanzar en estos temas.

Gobierno corporativo es el sistema compuesto por un conjunto de normas y órganos internos, por el cual las

empresas son dirigidas, controladas y evaluadas; en dicho sistema se definen roles y responsabilidades de los grupos de interés, los cuales deben ser transparentes, objetivos, profesionales y justos, con el fin de proteger e incrementar exitosamente el valor de la inversión y proteger los recursos de terceros.

El Gobierno corporativo incrementa la productividad del sector, ayuda a determinar los riesgos a los que está expuesta una empresa, fortalece una administración adecuada, disminuye los conflictos, mejora la toma de decisiones, reduce la supervisión del Estado, contribuye a la estabilidad, la seguridad y la confianza por parte de inversionistas, ahorradores y asegurados, y define derechos y responsabilidades. Además proporciona mecanismos que crean balances entre cada órgano, refiriéndose a su gestión y control, lo cual permite que las decisiones tomadas vayan de acuerdo al beneficio de la empresa y sus grupos de interés

Originalmente el Gobierno corporativo fue diseñado para las sociedades abiertas, debido a los escándalos financieros de algunas grandes corporaciones, entre los que se encuentran Enron, Tyco International, WorldCom, Parmalat y Peregrine Systems. Estos escándalos provocaron que se perdiera la confianza en los sistemas de contabilidad y auditoría, y, además, pusieron al descubierto las consecuencias que trae una sociedad mal gobernada. A partir del año 2002

1 Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa –Iberpyme–. “Estadísticas año 2007” en [<http://www.iberpymeonline.org/documents/pymescolombia.htm>] consultado el 15 de abril de 2010.

algunos países empezaron a despertar su inquietud acerca del deficiente manejo administrativo.

Esta crisis, especialmente del sector financiero, a principios del siglo XXI, creó la necesidad de adoptar medidas urgentes tanto a nivel privado como público acerca de cómo abordar el tema de Gobierno corporativo, especialmente de las sociedades que se encuentran inscritas en la Bolsa de Valores, sin dejar a un lado las empresas de tamaño reducido representadas en Colombia en su mayoría por sociedades de familia.

Es así como nuestro país, en su afán por proteger a los inversionistas de las empresas y a aquellas sociedades pequeñas, decidió adoptar ciertas medidas para adquirir principios que le permitieran desarrollar un mejor desempeño organizacional y a su vez generar medios de fortalecimiento para empresas de familia que les con beneficios tanto individuales como colectivos que contribuyeran al desarrollo del país, generaran un crecimiento continuo y le permitieran adquirir un nivel competitivo a nivel mundial. Este proceso de adopción de las prácticas de Gobierno corporativo para sociedades abiertas se dio entre 2001 y 2007, proceso promovido por la Superintendencia de Valores. Sin embargo la necesidad de contar con dichas prácticas se ha extendido a las empresas pequeñas, ya que la economía, en su mayoría, está conformada por éstas: el 85.5%<sup>2</sup> de las empresas son

Pymes, y de este porcentaje el 68.7%<sup>3</sup> son sociedades de familia.

Las medidas de Gobierno corporativo aplicables a Pymes son un compendio del Código País y de la Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.

El Código País es una recopilación de recomendaciones dirigida a fortalecer en Colombia las prácticas de Gobierno corporativo en las empresas emisoras de valores; sus principales fines son: generar un mayor ambiente de confianza al interior de dicho mercado, por parte de los emisores o aquellos que tienen la posibilidad de invertir sus excedentes de acuerdo a la liquidez obtenida por la organización, pasar de códigos formales y escritos a recomendaciones prácticas y fácilmente aplicables, dar a conocer los beneficios que genera el Gobierno corporativo tanto a los emisores como al mercado total en el cual se desarrollan las empresas, eliminar las diferencias que existen entre las distintas prácticas de Gobierno corporativo en las empresas, y lograr que las recomendaciones aquí contenidas vayan más allá de lo establecido en las normas.

El Código contiene una serie de recomendaciones orientadas básicamente a:

- Asamblea de accionistas.
- Presentación de la información.
- Junta directiva.
- Solución de conflictos.

2 Ídem.

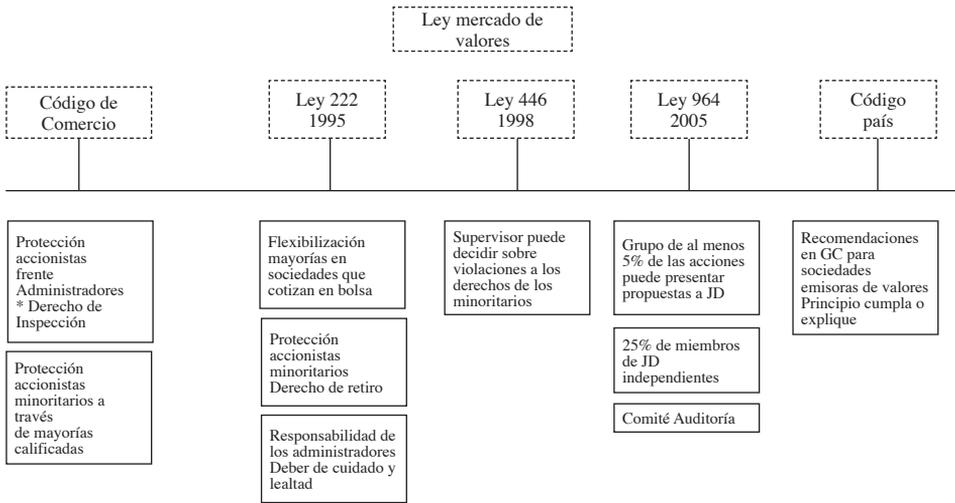
3 Superintendencia de Sociedades. "Sociedades de familia en Colombia", en [[http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES\\_DE\\_FAMILIA.pdf](http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA.pdf)], consultada el 15 de abril de 2010.

Entidades participantes en la elaboración de este Código:

- Andi
- Asobancaria
- Asofiduciarias
- Asofondos
- Bolsa de Valores de Colombia
- Confecámaras

Fasecolda  
Superintendencia Financiera de Colombia

A continuación se muestra un diagrama de línea en el tiempo que permite observar la evolución del Gobierno corporativo en Colombia<sup>4</sup>:



Fuente: JUAN PABLO CÓRDOBA GARCÉS.

La Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia es un documento que contiene 36 medidas para el desarrollo del marco de buen gobierno corporativo en las sociedades cerradas de familia. Esta herramienta fue elaborada por el siguiente equipo de trabajo:

Coordinación: Secretaría técnica adelantada por la Cámara de Comercio de Bogotá y las entidades que se nombran a continuación:

- Corporación Andina de Fomento.
- Superintendencia Financiera de Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Asociación Nacional de Industriales.
- Bolsa de Valores de Colombia.
- Sociedades Bolívar.
- Cementos Argos.
- Governance Consultants y Suárez & Asociados<sup>5</sup>.

4 JUAN PABLO CÓRDOBA GARCÉS. "De la obligatoriedad a la autorregulación", Bolsa de Valores de Colombia, en línea, junio de 2009, consultada el 10 de mayo de 2010.

**OBJETIVOS<sup>6</sup>**

Algunos de los objetivos que se señalan a continuación son dados por Confecámaras:

- Partir del principio de confianza para poder incentivar a los mercados externos buscando que inviertan en nuestro país y sea como fuente de financiamiento o apalancamiento para las empresas.
- Garantizar el desarrollo pleno de las sociedades, los emisores, las empresas del sector público, Pymes y empresas familiares.
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.
- Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- Promover la competitividad del país.
- Mejorar el acceso al mercado Internacional<sup>7</sup>.

Los objetivos señalados a continuación son planteados por el conocimiento adquirido de la cátedra y las lecturas realizadas por parte de una estudiante<sup>8</sup>:

- Sacar a las empresas pequeñas de la rutina de actuar detrás de un ingreso cuyo fin es el mantenimiento de sus familias; conducir las hacia un concepto empresarial que les permita desarrollar una visión más amplia y explorar otros campos.
- Adentrarnos en el concepto de la empresa moderna y competitiva.
- Generar confianza tanto a nivel informativo como de proceso orientada al recurso humano y operativo de la empresa.

El Mapa de Gobierno Corporativo en el Mundo<sup>9</sup> evidencia la poca diversificación de este concepto:

Continente/país	Gobierno corporativo
<b>Latinoamérica:</b>	
<b>*Buenos Aires, Argentina</b>	Fundece ( Fundación para la calidad y Excelencia en los Negocios) CNV (Comisión Nacional de Valores) FIBC (Federación Iberoamericana de Bolsas de Comercio) IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial)
<b>* Santiago, Chile</b>	Instituto de Auditoría Interna Y Gobierno Corporativo de Chile
<b>* Sao Paulo, Brasil</b>	BOVESPA (Bolsa de Valores de Sao Paulo) IBGC (Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo)

5 Cámara de Comercio de Bogotá.  
 6 Confecámaras. “Objetivos del Gobierno Corporativo”, en [http://www.gobiernocorporativo.com.co/index.php?option=com\_content&view=article&id=4&Itemid=], consultada el 12 de abril de 2010.  
 7 Gobierno corporativo. “Objetivos de Gobierno corporativo”, en [www.gobiernocorporativo.com.co], consultada el 10 de abril de 2010.  
 8 ADRIANA NAVAS. Estudiante de Contaduría Pública, VI semestre, Universidad Externado de Colombia.  
 9 Gobierno corporativo. “Mapa de Gobierno corporativo en el mundo”, en [http://www.gobiernocorporativo.com.co/index.php?option=com\_content&view=article&id=14&Itemid=18], consultada el 2 de abril de 2010.

* <b>La Paz, Bolivia</b>	BBV (Bolsa Boliviana de Valores)
* <b>Lima, Perú</b>	Procapitales CONASEV (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores)
* <b>Quito, Ecuador</b>	BVQ (Bolsa de Valores de Quito)
* <b>Bogotá, Colombia</b>	Asofondos (Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías) Asobancaria (Asociación Bancaria y de entidades Financieras de Colombia) BVC (Bolsa de Valores de Colombia) Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos) Confecámaras (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio) Instituto de Ciencia Política ( <i>Revista Perspectiva</i> ) SFC (Superintendencia Financiera de Colombia) Supersociedades (Superintendencia de Sociedades)
* <b>Caracas, Venezuela</b>	CAF (Corporación Andina de Fomento) AVE (Asociación Venezolana de Ejecutivos)
* <b>Panamá</b>	CNV (Comisión Nacional de Valores)
<b>Centroamérica</b>	
* <b>México D.F.</b>	CEGC (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo)
<b>Norteamérica:</b>	
* <b>Washington, United States</b>	CIPE (Centro Internacional para la Empresa Privada) Global CG Forum (Foro Mundial) BID (Banco Interamericano de Desarrollo) CII (Corporación Interamericana de Inversiones) Corporación Financiera Internacional Banco Mundial (World Bank)
<b>Europa:</b>	
* <b>Paris, Francia</b>	OECD (Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo)
* <b>Madrid, España</b>	CNMV (Comisión Nacional de Mercado de Valores) IIMV (Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores)

Países sin normas ni procedimientos establecidos para contribuir al Gobierno Corporativo:

- Asia
- África
- Oceanía

Algunas siglas importantes a saber destacadas en la página son:

- CIPE (Center for International Private Enterprise)
- Confecámaras (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio)

- IFC (International Finance Corporation)
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development)
- CAF (Corporación Andina de Fomento)
- Cartica Emerging Markets - Creating Value Worldwide
- AVE (Asociación Venezolana de Ejecutivos)

Antes de desarrollar estas guías es necesario ubicar dentro del contexto de las empresas los siguientes medios estratégicos:

- Medidas basadas en la realidad empresarial.
- Medidas para fortalecer la sostenibilidad de la empresa.
- Medidas para incrementar la competitividad<sup>10</sup>.

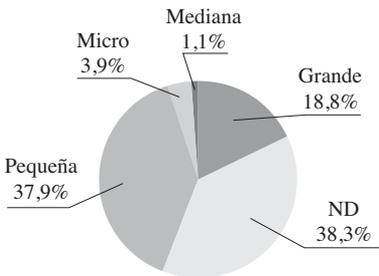
### GUÍA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES CERRADAS Y DE FAMILIA

Es importante realizar un seguimiento continuo de todos los procesos y controles que existen en la organización ya sea a aquellos que están implementados o a aquellos que se quieren crear para mejorar el desarrollo de la empresa.

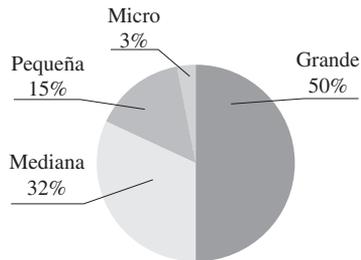
Para empezar a analizar el contexto y la implementación de dichas medidas es necesario conocer ciertas estadísticas que nos orienten a la realidad del número de empresas que hay en Colombia tanto cerradas como de familia, y cuáles de ellas conocen acerca del Gobierno corporativo.

#### *Sociedades – Prácticas Gobierno Corporativo<sup>11</sup>*

*Sociedades que diligenciaron la encuesta por tamaño*



*Sociedades que reportaron el formulario de prácticas empresariales por tamaño*



Fuente. Guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. Confecámaras.

10 Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.

11 Supersociedades. “Sociedades. Prácticas Gobierno Corporativo”, en [http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf], consultada el 24 de febrero de 2010.

## MEDIDAS

Las medidas propuestas por el Gobierno corporativo se refieren principalmente al control de gestión de la entidad, reglamento de los órganos de control, revelación de información y resolución de controversias.

### *Control de gestión*

El control de gestión es un proceso guía de los objetivos de la empresa; una empresa que desee tener un control adecuado debe diseñar un sistema que posea las siguientes características:

**Planeación:** la planeación ayuda a fijar el rumbo que la empresa ha de seguir, por medio de ella se establecen metas a corto, mediano y largo plazo, los principios que las van a orientar, el proceso a seguir para alcanzarlas, y el tiempo y los recursos requeridos.

Los mecanismos más idóneos para controlar la planeación son los siguientes:

- Presupuesto: controla la planeación a corto plazo y es útil para tener una previsión financiera en la cual se identifiquen las necesidades de acuerdo a las metas planteadas.
- Planes estratégicos: contienen las metas a mediano plazo, alcanzables entre dos y cinco años.
- Objetivos estratégicos: referente a las metas a largo plazo, las cuales requieren de más de cinco años para ser realizadas, deben ser acordes con la misión y la visión de la empresa. Los planes estratégicos aportan a la realización de los objetivos estratégicos.

**Seguimiento:** la planeación debe complementarse con el seguimiento periódico y sistemático de las metas.

**Implementación de correctivos:** del seguimiento pueden surgir irregularidades para las cuales deben implementarse medidas correctivas.

**Análisis de riesgos:** las empresas están expuestas a toda clase de riesgos, por esa razón resultan útiles los sistemas de control interno.

**Medida 1.** La empresa debe realizar y aprobar un presupuesto anual, un plan estratégico y definir objetivos estratégicos.

**Medida 2.** La empresa debe establecer las responsabilidades de las personas encargadas del cumplimiento de los objetivos; así mismo, la manera como se evaluará a los responsables.

**Medida 3.** La empresa debe realizar un seguimiento periódico y sistemático del presupuesto, el plan estratégico y los objetivos estratégicos.

**Medida 4.** La empresa debe identificar riesgos de incumplimiento de la Ley, y determinar cuáles de ellos debe atenuar, aceptar y controlar.

**Medida 5.** La empresa debe asegurar que la información financiera se ajuste a las normas contables aplicables.

**Medida 6.** La empresa debe aplicar medidas correctivas si en el seguimiento llegaren a surgir incongruencias entre los objetivos planteados y lo realizado.

Medida 7. La empresa debe definir indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los administradores con respecto a los objetivos trazados.

### *Órganos de control*

El máximo órgano social en una Pyme es la Junta General de Socios; este es un órgano de deliberación y de decisión de los aspectos más relevantes de la empresa.

Medida 8. La empresa debe procurar medios de difusión para promover una mayor asistencia a las reuniones de la Junta General de Socios.

Medida 9. Es recomendable que la Junta General de Socios se reúna con bastante periodicidad, por lo menos una vez al mes.

Medida 10. A los socios de la empresa debe hacerse llegar toda la información de los temas a tratar en la Junta General de Socios, ya sea a su domicilio o por medio de la página de internet de la entidad; dicha información debe contener la propuesta de candidatos para la administración, la cual surge de las propuestas que los socios envían durante la convocatoria, el lugar específico, fecha y hora de la reunión, y el orden del día, el cual debe estar desglosado para evitar que unos puntos se confundan con otros, esto facilita que el socio presente sus propuestas durante la reunión.

Medida 11. Es recomendable que algunos temas sean tratados por la Junta General de Socios y no por los admi-

nistradores, siempre y cuando hayan sido incluidos en la convocatoria; entre dichos temas, además de los dispuestos legalmente, se incluyen: cambio de objeto social, cambio de domicilio social, y disolución anticipada y segregación. También se recomienda que la empresa tenga a disposición medios electrónicos, los cuales le permiten al socio, que no pueda asistir, participar de forma virtual en la junta.

Medida 12. Con el fin de garantizar el desempeño eficiente de las funciones, la Junta General de Socios puede apoyarse en comités que traten temas más específicos, sin que ello signifique delegar su responsabilidad; cada comité debe tener al menos un miembro de la Junta; las funciones de cada comité deben incluirse en el Reglamento. Dentro de los comités que se pueden crear se recomiendan los siguientes:

*Comité de nombramientos y retribuciones*, el cual cumple funciones tales como revisar el desempeño de los administradores, proponer políticas para los salarios que devengan los empleados, el nombramiento y remoción del Presidente de la compañía y las pautas o criterios por los cuales la empresa contrata a sus principales ejecutivos.

*Comité de Gobierno corporativo*, cuyas funciones son: procurar que los grupos de interés tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información de la empresa, informar acerca de la gestión del Comité de Auditoría y revisar y evaluar la gestión del Comité de nombramientos y retribuciones.

*Comité de auditoría*, cuya principal función es fijar las políticas bajo las cuales se elaborará y presentará la información financiera a la Junta General de Socios y a los grupos de interés.

Medida 13. La empresa debe garantizar los derechos de los propietarios, entre estos derechos se encuentran:

- Mantener informados a los socios sobre los posibles conflictos que pueden surgir entre la entidad y los grupos de interés.
- Días antes de la Junta General de Socios, los socios debe ser informados sobre el orden del día, esto debe estar reglamentado en el Reglamento Interno de Funcionamiento de la Junta.
- En las actas de Junta se deben incluir las fuentes de información que sirvieron de base para la toma de decisiones.

Medida 14. La empresa debe diseñar un Reglamento Interno de Funcionamiento de la Junta General de Socios, en el cual se establezcan aspectos referentes a la convocatoria y celebración de la reunión, entre ellos se encuentran:

- Tiempo de intervención de cada socio.
- Acuerdos que faciliten la participación activa de todos los socios.
- El requisito de aprobación previa del orden del día.
- El proceso a seguir en caso de suspender la junta.
- Condiciones para contratar un asesor, el cual contribuya con argu-

mentos profesionales a la toma de decisiones.

- Funciones de los comités.

Medida 15. La empresa debe realizar políticas de remuneración de los administradores las cuales deben ser aprobadas por la Junta General de Socios.

Medida 16. Las recomendaciones referentes al Revisor fiscal están dirigidas a facilitar la independencia que este debe tener con la empresa, entre ellas se encuentran:

- Al momento de seleccionar el Revisor fiscal deben presentarse al menos tres propuestas.
- Si más del 25% de los ingresos anuales del Revisor fiscal provienen de la empresa no debe ser designado para dicha empresa.
- El Revisor fiscal debe ser contratado sólo para prestar servicios de auditoría.
- La empresa debe procurar que el Revisor fiscal rote cada cinco años, si desea reintegrarlo es recomendable esperar dos años.

### *Administradores*

Los administradores en una empresa cumplen funciones básicas dentro de ella, ya que son el enlace entre ésta y los socios, garantizan el trato equitativo entre éstos y que la información revelada al mercado sea confiable, además verifica que los aspectos de Gobierno corporativo se apliquen en la empresa. La administración puede delegarse en un administrador, dos administradores

o en un Consejo de Administración, si son más de tres administradores.

Medida 17. Para evitar que se presenten conflictos de intereses es recomendable que los administradores no tengan vínculos familiares con los socios de la empresa.

Medida 18. Es recomendable que la empresa establezca medidas que orienten de manera adecuada la gestión de los administradores.

Medida 19. La Junta de Socios debe realizar un reglamento aplicable a los administradores, en el cual contemple los siguientes aspectos:

- Derechos, deberes, incompatibilidades e inhabilidades.
- Periodicidad de las reuniones de los administradores con la Junta de Socios

Medida 20. La empresa debe asegurarse que los candidatos a ocupar cargos administrativos no se encuentren incurso en las inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley y en el Reglamento.

Medida 21. La empresa debe establecer el método por el cual evaluará la gestión de los administradores. Los resultados más destacados deben publicarse en el informe anual de Gobierno Corporativo.

### *Revelación de información*

Mediante la revelación de información financiera y no financiera los grupos de interés, y el mercado en general, se man-

tienen informados sobre la situación y gestión de la empresa y garantizan la credibilidad y confianza que se desea proyectar, lo cual les permite tomar decisiones informadas.

Medida 22. Los administradores en su informe de gestión deben incluir la siguiente información:

- Operaciones celebradas con los administradores, los socios y sus respectivos vinculados.
- Resultado de operaciones que implicaron enajenación de activos.
- Cumplimiento de las prácticas de Gobierno corporativo.
- Informes sobre la gestión de control interno.
- Políticas aplicables a la remuneración y beneficios económicos que tienen los administradores.
- Contratos entre sus administradores, socios y demás relacionados.
- Normas internas sobre resolución de conflictos.
- Las hojas de vida de los administradores, de tal manera que permitan conocer su calificación y experiencia, con relación a la capacidad de gestión de los asuntos que les corresponda atender.

### *Resolución de controversias*

Uno de los principales fines del Gobierno corporativo es buscar que la empresa solucione rápida y efectivamente las controversias que puedan surgir entre ésta y los grupos de interés, por dicha razón es recomendable que adopte medidas para informar a los socios la manera como protege sus derechos, y

las vías de arreglo directo de los conflictos, así como las formas alternas de solución.

Medida 23. La empresa debe plantear mecanismos de resolución de conflictos, los cuales garanticen su adecuado manejo y administración.

## SOCIEDADES DE FAMILIA

Las medidas de Gobierno corporativo referentes a las Sociedades de familia están encaminadas a mitigar las dificultades a las que este tipo de empresas se enfrentan, entre las cuales se encuentran: ausencia de preparación al cambio generacional, conflictos entre las decisiones de la familia y las de la empresa, concentración del poder en la cabeza de familia, carencia de capacidad y liderazgo de los administradores, ausencia de procedimientos y dificultades de financiamiento<sup>12</sup>.

Medida 24. La sociedad debe conformar una Asamblea de familia; esta asamblea es creada con el fin de armonizar las relaciones entre la familia, y a su vez las de ésta con la empresa; el objetivo es mantener los intereses comunes a largo plazo. La Asamblea de familia está conformada por todos los miembros propietarios de la familia, cada uno tiene un solo voto sin importar el monto de su participación.

Entre sus funciones se encuentran:

- Velar por el cumplimiento del protocolo de familia.
- Procurar la armonía en las relaciones familiares.
- Promover la capacitación de los miembros de la familia.
- Mantener informados a los miembros de la familia propietaria de las operaciones de la empresa.
- Aprobar o rechazar las reformas del Protocolo de Familia.
- Nombrar el reemplazo de los miembros del Consejo de Familia.
- Actuar como órgano consultivo del Consejo de Familia.

Medida 25. La sociedad debe conformar un Consejo de familia integrado por los miembros de la Asamblea de familia, este consejo actúa como puente de comunicación entre la familia y la empresa y, a diferencia de la Asamblea de familia, trata temas exclusivamente relacionados con la empresa.

Entre sus funciones se encuentran:

- Servir como órgano consultivo para los administradores de la sociedad.
- Decidir sobre las relaciones entre los miembros de la familia y la sociedad.
- Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad.
- Suscribir el Protocolo de Familia.

<sup>12</sup> Superintendencia de Sociedades. "Encuesta de Empresas de familia y cálculos grupo de conglomerados", en *Sociedades de Familia en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis*, Bogotá, 2004, pp. 52 y 53.

- Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia.

Medida 26. El Consejo de familia debe establecer criterios mínimos a tener en cuenta para la elección de los miembros de la familia aspirantes a cargos ejecutivos.

Medida 27. El Consejo de familia debe suscribir un Protocolo de familia. El Protocolo de familia es un documento regulador de la relaciones entre la familia y la empresa, se realiza con el fin de evitar que los conflictos que surjan afecten alguna de las partes, proteger la gestión de la empresa y fortalecer la cultura familiar. Debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- Historia de la familia y de la empresa.
- Valores que guiarán la gestión de la empresa.
- Misión y visión de la empresa, y de la familia con respecto a la empresa.

- Contribución de la familia para la profesionalización de la empresa.
- Plan de sucesión.
- Políticas con que los familiares se relacionan con la empresa.
- Regulaciones referentes a la vinculación de los propietarios a la empresa.
- Mecanismos de resolución de conflictos, los cuales garanticen su adecuado manejo y administración.
- Regulaciones referentes a la participación de familiares políticos en la empresa, para así evitar que se creen expectativas incorrectas tanto en la propiedad como en su relación con la empresa.
- Funciones, deberes, responsabilidades y limitaciones de los miembros de la familia vinculados laboralmente a la empresa, evitando que las decisiones sean subjetivas e influenciadas por sentimientos familiares, ya que esto entorpece la gestión eficiente de la empresa.

## ENCUESTAS PRÁCTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS CERRADAS Y SOCIEDADES DE FAMILIA

Nombre empresa: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Representante legal: \_\_\_\_\_

Tipo de empresa: \_\_\_\_\_

### 1. ASAMBLEA GENERAL DE FAMILIA

Formación e implementación de la asamblea

#### Pregunta 1

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Qué tipo de selección utilizan para llevar a cabo la conformación de la Asamblea de familia y el Consejo de familia? (señale en los comentarios). ¿Una vez hecha dicha selección se siguen los protocolos establecidos por la ley y la organización pone a disposición toda la información requerida por los interesados? (Medidas 19 y 20)		
Comentarios:		

#### Pregunta 2

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se establecen de manera documentada las funciones mínimas que tiene que desempeñar el Consejo de familia y la asamblea?		
Comentarios:		

#### Pregunta 3

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se elabora oportunamente el protocolo inicial de presentación donde se estipulan las funciones, los roles y las responsabilidades de todos los miembros de la empresa que desempeñan cargos dentro de la misma o son accionistas?		
Comentarios		

**Celebración de la asamblea y reuniones ordinarias**

**Pregunta 4**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Existe un organigrama con las fechas establecidas para la realización de las asambleas y demás reuniones requeridas por la misma y el Consejo de familia?		
Comentarios		

**Pregunta 5**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se hace un estudio previo de los temas a tratar en las reuniones para evitar desviaciones del tema y buscar una conclusión más acertada?		
Comentarios		

**Pregunta 6**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se tienen definidos los lineamientos con los cuales se rigen los diferentes miembros tanto de la Asamblea como del Consejo de familia, donde se estipulen funciones, responsabilidades y sanciones en caso de quebrantar algún esquema establecido?		
Comentarios		

**Pregunta 7**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones tanto para la administración como para los operarios?		
Comentarios		

**Pregunta 8**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se tienen las medidas de seguridad e higiene para desempeñar las funciones en un ambiente adecuado?		
Comentarios		

**Pregunta 9**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se lleva a cabo un estudio y evaluación de las oportunidades de mejoramiento en todos los campos de la empresa?		
Comentarios		

**Pregunta 10**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se tienen procedimientos de apoyo y seguimiento al personal de la empresa?		
Comentarios		

**Pregunta 11**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se elabora un presupuesto financiero y de recursos para reducir el desperdicio en la empresa?		
Comentarios		

**Pregunta 12**

	SÍ	NO
<b>Pregunta:</b> ¿Se tiene establecido un conducto regular para la solución de los conflictos que surjan dentro y fuera de la sociedad?		
Comentarios		

## GLOSARIO

*Bolsa de Valores.* Las bolsas de valores son sociedades anónimas de especiales características, cuyos asociados son las Agencias de Bolsa, y tienen por finalidad facilitar la negociación de valores inscritos, suministrando servicios, sistemas y mecanismos adecuados para que se ejecuten tales transacciones.

*Capital social.* Representa el conjunto de dinero, bienes y servicios aportados por los socios, que constituyen la base patrimonial de una empresa.

*Fusión.* Cuando dos empresas conforman una nueva empresa que las incluye a ambas.

*Gobierno corporativo.* Hace referencia al conjunto de instituciones (formales e informales) que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Instituciones sólidas permiten el cumplimiento de los contratos y el imperio de la Ley, garantizan la transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros.

*Grupos de interés.* Los grupos de interés de una entidad están conformados por los consumidores financieros, los acreedores, los competidores, los empleados, la comunidad en general y el supervisor. Las relaciones entre la empresa y ellos cumplen un papel importante en la identificación y prevención de riesgos, especialmente de tipo legal y reputacional, principalmente porque, que en dichas

relaciones haya inconformidad se debe normalmente a un problema de la administración. Buenas relaciones garantizan la creación de riqueza, pues fomentan la inversión, por parte de ellos, en la entidad de capital físico y humano, y su participación activa, lo cual ayuda a que la organización se fortalezca, fomentando su rentabilidad y competitividad, y optimice su funcionamiento a largo plazo. Por otra parte, debido a su interés en el funcionamiento de la entidad, es importante que el Gobierno Corporativo se enfoque en proteger dichos intereses y derechos, fomentando así los propios intereses de la entidad.

*Insiders.* Administradores al interior de la empresa que ejercen control directo sobre la misma. El presidente y los principales ejecutivos con asiento en junta se consideran *insiders*, especialmente si también son miembros de junta.

*Outsiders.* Contrapartes con interés en la empresa que no ejercen control directo, se aplica a miembros de junta sin lazos con la administración, o accionistas importantes que no tengan el control mayoritario, extensivo a acreedores.

*Persona natural.* Se entiende por persona natural aquella que constituye una empresa asumiendo los derechos y las responsabilidades.

*Persona jurídica.* Una persona jurídica es una empresa constituida bajo la responsabilidad de ésta, es decir, es la empresa y no los propietarios quien asume los derechos y las obligaciones. En este tipo de empresas, normalmente, el capital es aportado por varios socios.

*Pymes.* Las micros, pequeñas y medianas empresas son “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”<sup>13</sup>. Para ser clasificadas deben seguir los siguientes parámetros:

*Mediana empresa:*

- Cantidad de trabajadores: entre 51 y 200.
- Activos totales: entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*Pequeña empresa:*

- Cantidad de trabajadores: entre 11 y 50.
- Activos totales: entre 501 y menos de 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*Microempresa:*

- Cantidad de trabajadores: no superior a 10.
- Activos totales: inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*Sociedad.* Una sociedad es aquel conjunto en el cual dos o más personas se obligan de común acuerdo a hacer aportes (especie, dinero o industria), con el fin de distribuir entre sí las ganancias. A sus miembros se les denomina socios.

*Sociedades cerradas.* Sociedad en la cual las acciones no pueden ser trans-

mitidas libremente, aún cuando así los establezcan los estatutos.

*Sociedades de familia.* Sociedad caracterizada porque la mayoría del capital se encuentra dentro de un núcleo familiar.

*Sociedad de responsabilidad limitada*<sup>14</sup>.

La sociedad de responsabilidad cumple las siguientes características:

- Los socios responden hasta el monto de sus aportes.
- El capital social se paga íntegramente al constituirse la compañía, así como al solemnizarse cualquier aumento del mismo.
- El capital estará dividido en cuotas de igual valor, cesibles en las condiciones previstas en la ley o en los estatutos.
- Los socios responderán solidariamente por el valor atribuido a los aportes en especie.
- Los socios no excederán de veinticinco.
- La sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra “limitada” o de su abreviatura “Ltda”, que de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.
- La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponde a todos y a cada uno de los socios; éstos tendrán las siguientes atribuciones

13 Ministerio de Comercio. “Ley 590. 10 de julio de 2000 Definiciones”, en [<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/mipymes/MiPymes/leyrelamentari.htm>], consultada el 14 de abril de 2010.

14 Código de Comercio. Artículos 353 - 372

1. Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios;
  2. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios;
  3. Exigir de los socios las prestaciones complementarias o accesorias, si hubiere lugar;
  4. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad, y
  5. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda. La junta de socios podrá delegar la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.
- En la junta de socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía. Las decisiones de la junta de socios se tomarán por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía. En los estatutos podrá estipularse que en lugar de la absoluta se requerirá una mayoría decisoria superior.
  - Salvo que se estipule una mayoría superior, las reformas estatutarias se aprobarán con el voto favorable de un número plural de asociados que represente, cuando menos, el 70% de las cuotas en que se halle dividido el capital social.
  - La sociedad llevará un libro de registro de socios, registrado en la Cámara

de Comercio, en el que se anotarán el nombre, nacionalidad, domicilio, documento de identificación y número de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes, y cesiones que se hubieren efectuado, aún por vía de remate.

- Los socios tendrán derecho a ceder sus cuotas. La cesión de cuotas implicará una reforma estatutaria. La escritura pública será otorgada por el representante legal de la compañía, el cedente y el cesionario.
- La sociedad de responsabilidad limitada se disolverá cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50% o cuando el número de socios exceda de 25.

*Stakeholders.* Grupos de interés alrededor de la empresa, se suele incluir a los empleados, los acreedores y la comunidad adicional a los accionistas y los administradores.

## CONCLUSIÓN

El Gobierno corporativo no es una moda empresarial, es un sistema que garantiza la continuidad de las empresas, sienta bases sólidas para su progreso, genera la confianza del mercado, y al lado de una definida Cultura corporativa y responsabilidad social, proporciona valor; de esta manera las empresas pueden ser competitivas, productivas, y producir desarrollo económico.

Hace necesario el uso de herramientas tecnológicas que hoy son primordiales en cualquier proceso para mejorar la comunicación entre los diferentes actores de la organización.

También evidencia la necesidad de que los órganos de control de la empresa como la Junta directiva y las asambleas, entre otros, adopten medidas y procedimientos eficaces que le permitan un adecuado funcionamiento y, de igual manera, hacer aportes significativos en el desarrollo del objeto integrado de la organización.

Por otro lado, en el continuo desarrollo que se experimenta gracias al avance de los campos de la tecnología y la economía, y de la sociedad, es necesario aplicar mecanismos de estructuración fuertes que permitan a las empresas colombianas, especialmente Pymes y de familia, crear tendencias de manejo de oportunidades y mostrar un esquema más competitivo para generar beneficios propios y para el país; y, además, desarrollar un trabajo basado en un mejoramiento continuo que sea medible, como resultado de las buenas prácticas, reduciendo los problemas y conflictos que surjan dentro de la estructura organizacional y afecten su competitividad. Estos beneficios llegan hasta los demás tipos de empresas, pues les permite ampliar su visión, orientar un modelo de desarrollo integral a todos sus elementos; brindan la oportunidad de desarrollar un apalancamiento de inversión al atraer el capital de nuevas empresas y firmas externas, lo cual incrementa la eficiencia en los procesos empresariales, la competitividad, el desarrollo, el crecimiento económico del país, facilitando el acceso a capital para financiamiento de las empresas, la transparencia en la gobernabilidad de los administradores y beneficios sociales, entre otros.

Por último, aunque las crisis financieras, económicas, etc., afectan el crecimiento de un país, es importante tomarlas como una oportunidad para sacar provecho de ellas; en este caso, las crisis de Enron, Tyco International, WorldCom, Parmalat y Peregrine Systems sirvieron de guía para abrir camino al Gobierno corporativo; un camino para adoptar e implementar las prácticas que les permitirán a las empresas tener un adecuado control y administración de los posibles o existentes riesgos, la estructura de los órganos administrativos, las normativas, el proceso de monitoreo aspectos que la empresa debe desarrollar para tener un ejercicio efectivo y mejorar los procesos que presentan falencias, en especial la transparencia de la información y la aplicación de control interno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andi, Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de Valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Superintendencia Financiera de Colombia. “Código de mejores prácticas corporativas, Colombia”, Circular Externa 028 de 2007. Anexo 3, en [[http://www.kpmg.com.co/Codigo\\_Pais/textos/codigopias.pdf](http://www.kpmg.com.co/Codigo_Pais/textos/codigopias.pdf)], consultada el 13 de abril de 2010.
- BusinessCol. “Sociedad de familia”, en [<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=SOCIEDAD%20DE%20FAMILIA>], consultada el 15 de abril de 2010.
- CARDONA GONZÁLEZ, OSCAR IVÁN. “Gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial: el nuevo valor de las empresas”, tesis de grado,

- Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2008.
- Confecámaras. “Código Marco de Buen Gobierno de Confecámaras”, en [[http://www.kpmg.com.co/files/documento\\_corp\\_gov/release/cm\\_mensaje.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documento_corp_gov/release/cm_mensaje.htm)], consultada el 9 de marzo de 2010.
- Crece Negocios. “Persona natural y jurídica en Internet”, en línea [<http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>], consultada el 14 de abril de 2010.
- Economía 48. “Sociedad cerrada”, en [<http://www.economia48.com/spa/d/sociedad-cerrada/sociedad-cerrada.htm>], consultada el 14 de abril de 2010.
- Gobierno corporativo. Documento conceptual de gobierno corporativo, en ], consultada el [<http://www.gobiernocorporativo.com.co/documentos/Superfinanciera.pdf>], consultada el 9 de marzo de 2010.
- “Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia”, en [<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>], consultada el 13 de abril de 2010.
- Ministerio de Comercio. “Código de comercio” en [<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/inversion/CodigodeComercio.pdf>], consultada el 14 de abril de 2010.
- PARDO SOTO, MARTHA VERÓNICA. “Estrategias de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas Pyme colombianas”.
- Superintendencia Financiera Colombia. Código país [[http://www.kpmg.com.co/Codigo\\_Pais/queescp.html](http://www.kpmg.com.co/Codigo_Pais/queescp.html)], consultada el 14 de abril de 2010]
- Wikipedia. “Sociedad” en [[http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad#Sociedadesen\\_el\\_C3.A1mbito\\_jur.C3.ADDico\\_y\\_econ.C3.B3mico](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad#Sociedadesen_el_C3.A1mbito_jur.C3.ADDico_y_econ.C3.B3mico)], consultada el 14 de abril de 2010.