

GOBIERNO CORPORATIVO

Martha Isabel Amado Piñeros



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO

Gobierno Corporativo
Martha Isabel Amado Piñeros
Bogotá D.C.

Fundación Universitaria del Área Andina. 2018

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

Gobierno Corporativo

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, septiembre de 2018
© Martha Isabel Amado Piñeros

ISBN (impreso): **978-958-5462-81-6**

Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia
Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231
Correo electrónico: publicaciones@areandina.edu.co

Director editorial: Eduardo Mora Bejarano
Coordinador editorial: Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Corrección de estilo y diagramación: Dirección Nacional de Operaciones Virtuales
Conversión de módulos virtuales: Katherine Medina

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

BANDERA INSTITUCIONAL

Pablo Oliveros Marmolejo †
Gustavo Eastman Vélez

Miembros Fundadores

Diego Molano Vega
Presidente del Consejo Superior y Asamblea General

José Leonardo Valencia Molano
Rector Nacional
Representante Legal

Martha Patricia Castellanos Saavedra
Vicerrectora Nacional Académica

Jorge Andrés Rubio Peña
Vicerrector Nacional de Crecimiento y Desarrollo

Tatiana Guzmán Granados
Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina

Edgar Orlando Cote Rojas
Rector – Seccional Pereira

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco
Rectora – Sede Valledupar

María Angélica Pacheco Chica
Secretaria General

Eduardo Mora Bejarano
Director Nacional de Investigación

Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Subdirector Nacional de Publicaciones

GOBIERNO CORPORATIVO

Martha Isabel Amado Piñeros



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EJE 1

Introducción	7
Desarrollo Temático	8
Bibliografía	35

EJE 2

Introducción	39
Desarrollo Temático	40
Bibliografía	66

EJE 3

Introducción	69
Desarrollo Temático	70
Bibliografía	97

EJE 4

Introducción	100
Desarrollo Temático	101
Bibliografía	132

GOBIERNO CORPORATIVO

Martha Isabel Amado

EJE 1

Conceptualicemos

**¿Qué es el gobierno
corporativo?**

El gobierno corporativo es el sistema que dirige las relaciones entre empresas con el objetivo de hacerlas más transparentes. La sustentabilidad del negocio es la prioridad de este enfoque.



Video

Recurso: video resumen generalidades del gobierno corporativo.

Diversas teorías económicas que se desprenden de los postulados de Smith, reconocen que la clave del bienestar social radica en el crecimiento económico (Baracaldo, 2013) y en la especialización del trabajo, lo que redundará en mayores crecimientos. Dichos postulados han sentado las bases de lo que hoy se conoce como gobierno corporativo.

rativo.

La **gobernanza** referida por Smith en su texto cumbre **La riqueza de las naciones** escrito en 1776, tiene sus variaciones a través de lo que los economistas han denominado enfoques: neoclásico, contractual, administrativo y sistémico, que comprenden desde 1940 hasta 1990 (Campos, 1996).

En 1995 se consolida la teoría de la agencia que define que en cualquier interacción económica se identifican dos protagonistas: el principal y el agente. Fue postulada en 1969 por MacGregor (Gorbaneff, 2001). Conceptos como la propiedad venían tomando cada vez mayor auge y surge la teoría de la agencia. El centro de la teoría es saber que el director se perderá parte de su riqueza y en compensación, tratar de conseguir el mejor rendimiento del agente, es decir el director no puede obtener el máximo posible por las condiciones impuestas por participación de un gestor profesional.

El 14 de diciembre de 1960 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Oecde), firma un convenio que tuvo como objetivos:

- Lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, y a aumentar el nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial;
- contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no miembros en vías de desarrollo económico y
- contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de acuerdo con las obligaciones internacionales (Oecde, 1960, p. 2).



En 1991 se creó un Comité en el Reino Unido, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. En él se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas y la regulación de las auditorías y de la profesión contable.



¡Datos!

1. Posteriormente desde su primera publicación en 1999, los principios se han convertido en el referente internacional en materia de gobierno corporativo. Asimismo, se encuentran entre las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos adoptadas por el Consejo de Estabilidad Financiera y aprobadas por el G 20.
2. A partir del 2001 se dan escándalos en Estados Unidos basados en el caso Enron, en enero del 2002 se da la Ley de Mercado de Valores en México.

Para el mes de julio de 2002 se promulga La Ley **Sarbanes-Oxley** de Estados Unidos, también conocida como la "Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista". Nace con el fin de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sea alterada de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. Involucra a todas las empresas que cotizan en NYSE.



Figura 2.
Fuente: shutterstock/233539639

En 2004 se promulgan los Principios del Gobierno Corporativo para garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. Los derechos y funciones clave en el ámbito de la propiedad se estipula, así como la defensa del tratamiento equitativo de los accionistas. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo se conceptualiza, así como la necesidad de la divulgación de datos y transparencia. Todo esto está enmarcado en las responsabilidades del consejo, como principal órgano directivo.

Para el periodo 2002-2011 se han llevado a cabo mesas redondas de difusión: 2003 - Santiago de Chile, 2004 - Rio de Janeiro, 2005 - Lima, 2006 - Buenos Aires, 2007 - Colombia, 2008 - México, 2009 - Chile, 2010 - Brasil, 2011 - Perú. Dentro de las conclusiones alcanzadas esta que alrededor del 80 % de los inversores pagarían más por una compañía con un buen GC (Gobierno Corporativo) (Valdez, s. f.).

¿Quiénes integran un gobierno corporativo?

Está caracterizado por que en él se lleva a la práctica la gestión de una empresa. Se espera que las prácticas que inicien contribuyan a que se desempeñen cada vez mejor en sus contextos. **Los actores protagonistas de esta práctica son los accionistas, los inversionistas, los propietarios, las juntas directivas y los grupos de interés.**

Dentro de las cualidades de los accionistas está la libertad de organizarse para poner negocios en marcha, dependiendo del porcentaje asumido en la inversión, las potestades de tomar decisiones o tener poder de voto se establecen entre las partes involucradas. Es decir, está involucrado con la empresa en término de resultados del ejercicio de la empresa y en términos de la participación accionaria.



Figura 3.
Fuente: shutterstock/413677120



¡Importante!

Los inversionistas adquieren distintos activos, materias primas, divisas, bienes inmuebles según su interés en el negocio, pero no están inmersos directamente con la empresa.

Los propietarios son los dueños del negocio o empresa, tiene derechos sobre la propiedad, sobre los bienes inmuebles y disponen de ellos de manera libre y espontánea para la realización de transacciones o para mantenerlos en su poder.

Las juntas directivas están regidas en Colombia en la sección II del capítulo III del artículo 434 del Código de comercio, que las define como “...un órgano de la sociedad anónima que deberá estar conformado por tres miembros los cuales cada uno debe tener un suplente” (Congreso de la República de Colombia, 1971, p. 20).

Sus funciones serán establecidas por la sociedad en los estatutos de la misma.



Figura 4.

Fuente: shutterstock/417879721



¡Recordemos que !

1. Las personas naturales y jurídicas contemplan también disposiciones de índole natural y legal para hacer parte de este enfoque, gobierno corporativo.
2. Es importante hacer una revisión a estas condiciones para verificar su aplicabilidad. Por un lado, la persona natural está definida por la Cámara de Comercio de Bogotá como aquella que actúa a nombre personal, se identifica con la cédula y la DIAN le otorga un NIT.
3. La persona jurídica posee su propio patrimonio y se distingue de la natural en que las deudas u obligaciones se limitan a los bienes de la empresa.
4. El hecho de que toda persona natural no requiere demostrar un capital para emprender su actividad nos abre la puerta al análisis sobre sus facultades y reconocimientos económicos frente al sector financiero.

¿Cuál es la estructura de una empresa con gobierno corporativo?

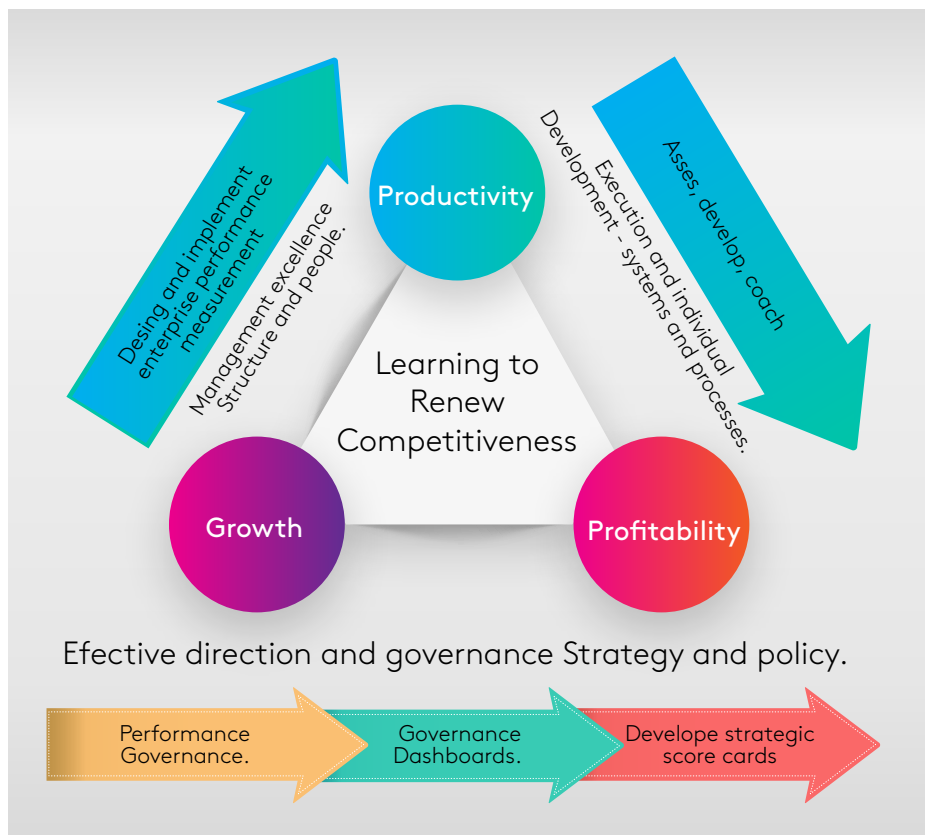
La estructura organizacional tiene un crecimiento ascendente, con vinculados a la dirección general por encima de ese cargo pero que tienen incidencia en las actividades del director. El consejo de administración lo integran consejeros patrimoniales. Este consejo define la estrategia y supervisa a los gerentes y directivos para que con un excelente factor humano y recursos poder llevar a cabo su objeto social.



¡Importante!

1. La asamblea de accionistas está en línea vertical superior sobre el consejo de administración y la conforman las entidades o personas naturales que han invertido, esta asamblea valora el riesgo y el rendimiento de las inversiones.
2. La cabeza mayor de esta línea vertical está conformada por el consejo familiar.

Las tres dimensiones del gobierno corporativo son:



En esta imagen se puede percibir que el capital, el management y el talento trabajan de manera integral para aprender a renovar la competitividad de las organizaciones.

Figura 5. Dimensiones del gobierno corporativo.
Fuente: tomado de Handbook on Emerging Issues in Corporate Governance

El término *management* está directamente relacionado con lo que se denomina planeación estratégica. El uso de recursos físicos, el escenario y las personas son las tres columnas sobre las que gira un ejercicio de planeación estratégica. Para John Ward, el desarrollo de una planificación estratégica en las empresas familiares debe seguir los siguientes pasos (Acosta y Pérez, 2010, p. 85):

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Realizar análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Realizar análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

**¿En América cómo se ha
dado este enfoque de
gobierno corporativo?**

La Corporación Andina de Fomento, denominada CAF, tomó en cuenta los referentes dados por OCDE en el *White Paper*. En la región Andina tuvo en cuenta experiencias internacionales en materia de buen gobierno. Algunas experiencias que se han encontrado en la literatura de esta última década presentan a la Unión Europea que toma Grupo *Winter*, el *Combined Code* británico, el Informe de la Comisión Aldama español para establecer planes de acción que respondieran en ese contexto inmediato de requerimiento financieros y de gestión.



¡Lectura recomendada!

Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (Aplicación de método de casos).

Natalia Andrea Baracaldo Lozano.

Los requerimientos de ser transparentes, eficientes y ecuánimes en el manejo del capital empresarial, hacen de las políticas de buen gobierno la carta de presentación frente a terceros.

El Código Andino de Gobierno Cooperativo presenta los lineamientos o medidas concretas para direccionar a estas empresas en 51 puntos, clasificados en diferentes áreas como:



Figura 6.
Fuente: shutterstock/537920392

En ese momento histórico que transcurría por los años 2002 y 2003 se dividieron las empresas en 4 grupos: las que tuvieran una amplia base accionaria con un número superior a 500 accionistas, a ellas se les llamó grandes compañías; un segundo grupo para las sociedades que coticen en bolsa que las llamó empresas listadas; un tercer grupo para las sociedades anónimas y abiertas y un cuarto grupo para las sociedades cerradas (Rozas y Konja, s. f.).

Experiencias de México muestran que existe una supervisión de los mecanismos de gobierno de las empresas. **Es clave en estudios por ejemplo de Castrillo y San Martín (2007) que la diversificación estratégica y el desempeño financiero son punto de análisis vital para entender cómo se ha llevado a cabo el gobierno corporativo en este país.**

¿Cómo se ha dado el gobierno corporativo en Colombia?

Colombia no ha sido ajena a la llegada de nuevas prácticas organizacionales. Por un lado, la apertura a nuevos mercados, los retos de los empresarios por posicionarse en el mundo de los negocios han planteado metas, necesidades y retos.

La Superintendencia Bancaria y el Banco Mundial definieron parámetros sobre autorregulación de mercado desde el año 2000. ¿Pero quiénes son estos estamentos? El general Pedro Nel Ospina, presidente de Colombia para el año 1923 recibió una misión de consejeros financieros y tuvo como objetivo revisar la ley que en ese momento daba las pautas a nivel bancario. De esta manera la Ley 45 de 1923, producto de esta misión, crea la Superintendencia Bancaria para actualizar la Ley 51 de 1918 acerca de los derechos de los ahorradores y terceros frente a sus depósitos y cuentas.



¡Importante!

Esta ley define los principios de su funcionamiento, con requisitos acordes a los estándares internacionales de la época, y organizó acciones entre la función estatal de vigilancia, el comportamiento de los propietarios y administradores del sistema y la racionalidad del público ahorrador e inversionista. La historia presenta que luego de la Gran Depresión de 1929, todos los escenarios financieros sufrieron una evolución significativa en el control de sus acciones para garantizar los derechos de sus clientes: ahorradores e inversionistas.

En la década de los 90 se expidieron las leyes: Ley 45 de 1990, la Ley 35 de 1993, el Decreto Ley 663 de 1993 (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero) y sus posteriores modificaciones, en especial la Ley 510 de 1999, con el ánimo de actualizar y modernizar la legislación financiera de Colombia.



figura 7.
Fuente: shutterstock/599565497

El Comité de Basilea promulgó posteriormente normas sobre margen de solvencia, cupos individuales de créditos, la calificación de cartera de créditos y la constitución de provisiones, la valoración de inversiones a precios de mercado y la gestión de activos y pasivos. Afirma este comité que: “Un sistema de supervisión bancaria efectivo debe basarse en una serie de elementos externos o condiciones previas” (Bancaria, 1997, p. 6).



¡Datos!

1. La Superintendencia de Valores se crea mediante el Decreto 2115 de 1992 que anteriormente se denominaba Comisión Nacional de Valores con la Ley 32 de 1979.
2. Con el Decreto 2920 de 1982 se le otorgaron las funciones de control y vigilancia administrativo de las bolsas de valores, de los comisionistas de bolsas, de los corredores independientes de valores y de las sociedades administradoras de fondos de inversión, con las mismas facultades que antes tenía la Superintendencia Bancaria.
3. Con el Decreto 4327 de 2005 se fusionan las dos entidades Superintendencia Bancaria y la Superintendencia de Valores en una nueva denominada Superintendencia Financiera de Colombia, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio.

Confecámaras para el año 2003, presentó su Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Pequeñas y Medianas Empresas. Para el año 2010 la Superintendencia Financiera de Colombia presentó el documento conceptual de Gobierno Corporativo con extensión de 21 página (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010) Divide este documento en 10 aspectos:



Figura 8.
Fuente: shutterstock/297659471

En la primera parte se hace la presentación y el concepto de gobierno corporativo. La primera parte organiza los distintos tipos de relaciones que se deben dar entre los protagonistas de una empresa: relaciones entre accionistas y administradores, entre accionistas mayoritarios y minoritarios; relaciones entre la sociedad y los grupos de interés.

El gobierno corporativo plantea también una tarea de supervisión para garantizar la identificación de riesgos dentro de las organizaciones y debido a esto formula los elementos del gobierno corporativo así:

- (i) Estructura de propiedad.
- (ii) Máximo órgano social y derechos de los accionistas.

(iii) Junta o consejo directivo.

(iv) Administradores.

(v) Órganos de control.

(vi) Control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo.

(vii) Revelación de información.

(viii) Grupos de interés.

(ix) Autorregulación del gobierno corporativo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010, p. 5).

Complementa el derecho societario y financiero, principalmente en las siguientes disposiciones: (i) Código de Comercio, libro segundo, títulos I y VI; (ii) Ley 222 de 1995, título I; y (iii) Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, parte III, capítulo VIII.



Figura 9.
Fuente: shutterstock/527162170

En el segundo apartado define la estructura de propiedad, haciendo una descripción y los componentes de análisis como son propiedad concentra- dispersa, pertenencia a un conglomerado y la necesidad de transparencia de la estructura de propiedad.

El tercer reporte de este documento conceptual describe quién es el máximo órgano social y derechos de los accionistas. Describe lo que es la asamblea general de accionistas o junta de socios. Se plantean las condiciones para la convocatoria para asistir a la asamblea, las funciones de dicho órgano de dirección, las **operaciones con empresas vinculadas**, el ejercicio del derecho de inspección previo a la asamblea, el derecho de retiro, políticas de reparto de dividendos, derecho de preferencia y la prima en la colocación de acciones.

En el apartado cuarto de dicho informe se describe la junta o consejo directivo, su composición y existencia de comités al interior de la junta, Periodicidad de reunión y asistencia de los miembros, evacuación de los temas previstos para la junta directiva, aspectos dinámicos, cumplimiento de las funciones legales o estatutarias, cumplimiento de las disposiciones previstas en los Sistemas de Administración de Riesgos.



Operaciones con empresas vinculadas

En Colombia se puede usar aun la cuenta 2225 para registrar el valor de las obligaciones que tiene el ente económico con compañías vinculadas o asociadas por concepto de adquisición de elementos, materiales, materias primas, equipos, suministro de servicios, contratación de obras, etc., para el desarrollo del objeto social.



Figura 10.
Fuente: shutterstock/517036147

En el quinto apartado del documento que direcciona el gobierno corporativo en Colombia, emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia en el año 2010, se contempla todo lo que los administradores pueden hacer, los describe, muestra su perfil profesional y personal, lo que contempla el cumplimiento de deberes por parte de los administradores, la rendición de cuentas y los conflictos de interés.

Para el apartado sexto, la dinámica que abordó esta entidad fue la de órganos de control, entre ellos, la revisoría fiscal, la auditoría interna y/o oficina de control interno, la actuación del auditor externo independiente, el contralor normativo.



Figura 11.
Fuente: shutterstock/657651616

El apartado séptimo, control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo, hace una descripción sobre cómo se puede llevar a cabo dicha gestión; plantea el establecimiento de políticas y metas concretas para cada órgano como una medida con total autonomía por parte de las empresas; presenta la necesidad de definir la responsabilidad respecto del cumplimiento de las políticas y metas; direcciona hacia el seguimiento y evaluación de la gestión de los funcionarios responsables; **contempla la adopción e implementación de medidas correctivas y termina con los indicadores de gestión como elementos necesarios para el seguimiento de la misma.**

En el punto octavo de este documento maestro contempla como la revelación de información que genera disciplina de mercado y lo que se debe informar está por un lado en los estados financieros; la revelación de información sobre la administración; operaciones con accionistas o partes relacionadas teniendo presente que debe haber facilidad para acceder a dicha información así como visualizar el perfil profesional de

los administradores, políticas de selección, contratación y remuneración de empleados, incluida la alta gerencia, y el eje de su actividad económica: productos, servicios y relaciones contractuales.

El apartado noveno contempla los diversos grupos de interés como los acreedores, los competidores, los consumidores financieros, los empleados, y la comunidad en general y el mismo supervisor, deben velar por mantener excelentes relaciones con el consumidor financiero con los acreedores, con todos y cada uno de los partícipes en estos vínculos de negocios, todos bajo la premisa de mantener y ser responsables socialmente.

Por último, el documento presenta en su apartado la autorregulación del gobierno corporativo; la clave de este apartado es la exigibilidad de las prácticas de buen gobierno a todas las empresas proponiendo estándares propios que nazcan de la misma práctica de la empresa frente a terceros, escuchando voces sobre su percepción, modos alternativos de actuar y defensa de procesos internos.



Figura 12.

Fuente: shutterstock/424200256



¡Recordemos que !

Todo lo anterior debe publicarse para tener transparencia e información al día y no generar expectativas erradas a los diversos grupos de interés.

Cada acción de las directivas o de quien esté en cabeza de la empresa deben responder a estos tres compromisos.

Siempre la intención que los debe mover es alcanzar los objetivos de la mano con los demás **stakeholders** de la organización. Las dimensiones de diseño, desarrollo y desempeño explican más claramente la conexión de los tres objetivos en la figura 5.

¿Dónde se aplica este enfoque de gobierno corporativo?

La posibilidad de asumir un enfoque de gobierno corporativo se ha aplicado principalmente en sociedades de capital y sociedades anónimas para nuestro país. La diversidad de sociedades ha permitido establecer organigramas propios en cada una de ellas.

Para el caso de organizaciones no gubernamentales el mayor conflicto de interés que presentan estas empresas es que todos los miembros de las juntas directivas

estén alineados en la toma de decisiones. Vincularse a una tendencia política, ideológica, ambiental es la característica de los alineados.

La junta directiva al ser el órgano más importante para las fundaciones direcciona la gestión de las mismas, pero no en el sentido de los compromisos de un representante legal.



Figura 13.
Fuente: shutterstock/149002283

Para las empresas del gobierno como ministerios, el organigrama plantea que las direcciones generales para los distintos departamentos dependen de un comité ejecutivo; así mismo para organismos como sociedades por acciones simplificadas la asamblea general de accionistas es el máximo órgano rector. Pero en la práctica muchas veces las decisiones no están en cabeza de este órgano sino en el administrador quien hace las veces de representante legal, y los demás cargos quedan en el papel, mas no en la práctica con vínculos económicos significativos.

Para empresas de categoría limitada, el máximo estamento está en cabeza del gerente, y es allí donde habría que proponer la expansión de líneas superiores a nivel vertical.

Aquellas empresas que inicialmente pueden ser emisores de valores se comportan con un enfoque de gobierno corporativo.

En todo caso, se excluyen los emisores sometidos al control exclusivo de la Superintendencia, y no vigilados por esta (emisores no financieros), cuya supervisión en materia de gobierno corporativo corresponde a la Delegatura para Emisores y Portafolios de Inversión (D. 4327/05, Art. 60.B.10 y Art. 64.2) Adicionalmente, se excluyen las oficinas de representación (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010, p. 5).

La reducción del riesgo es también compromiso de las organizaciones dado que los escenarios sobre los cuales se mueven son cambiantes, deben definir estrategias para que se mitigue lo más posible. ¿Pero en qué sentido el gobierno corporativo coadyuva a este propósito?

El *American Institute of Certified Public Accountants* (Aicpa), determinó para el año 2002 que la diferencia entre fraude y error se da por la intencionalidad que se dé entre partes frente a una situación, muchas de ellas que involucran como consecuencia riesgos controlables y otros no controlables.



¡Importante!

Los tiempos y escenarios en los cuales se establezcan o detecten los riesgos definirán los planes de acción para su corrección. Los planes de mejora también deben ser tema de discusión para los organismos que direcciona el quehacer o práctica contable.

Según el Instituto de Auditores Internos (IIA), el fraude es uno de los riesgos que más atacan a las organizaciones y debido a esto la tarea del auditor forense estará centrada en su detección y planeación de políticas para que el sistema de control interno logre detectarlo, corregirlo y establecer planes de mejora con la participación de todos y cada uno de los actores del proceso, sea de forma directa e indirecta.



Figura 14.
Fuente: shutterstock/287591669

El ambiente de control garantizará que la información se publique de forma clara y a los sectores que tengan incidencia directa con la situación que la originó para generar confianza en los usuarios. Las organizaciones grandes, medianas, pequeñas y micro también se ven afectadas por escenarios de riesgos por fraudes financieros y administrativos. **En ese sentido un buen gobierno corporativo es una herramienta que establece códigos de conducta, en cabeza de las instancias mayores para tomar medidas de impacto positivo, correctivas en la mayoría de los casos.**

Para el caso de pequeñas y medianas empresas la aplicación del gobierno corporativo se da gracias al impulso en su página oficial por parte de **Confecamaras**, quien mantiene un reporte minucioso de lo logrado desde el año 2013 con su XII Foro Internacional de Gobierno Corporativo. Su presidente comenta que “Sin importar el tamaño de las empresas, el primer paso para aprovechar las posibilidades de un mundo globalizado es estar bien preparado y dispuesto a mejorar”. Esto significa en palabras de Julián Domínguez, presidente de Confecámaras, que no hay límites para actuar de manera integrada en fortalecer la gestión de las empresas.



Confecamaras

Es un organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, entre otras las funciones públicas delegadas por el Estado.

La consolidación de líderes es un punto vital de trabajo que ha emprendido este enfoque de gobierno corporativo. Las distintas líneas de liderazgo se centran en analizar la eficiencia, la responsabilidad, la moralidad, honradez o probidad.

Confecámaras le apuesta también a que cada organización y su gobierno a cargo sea capaz de rendir cuentas de lo trabajado en distintos escenarios, por ejemplo, social, político, y en cada uno de ellos el trabajo conjunto debe garantizar la continuidad de las tareas emprendidas, respondiendo a su misión y visión.



Figura 15.
Fuente: <https://goo.gl/7ST4p9>

En Colombia, las empresas que recién se han consolidado, desde el año 2010 hasta hoy son en su gran mayoría SAS. Cabe anotarse que la Alianza del Pacífico, entendida como la unión de estos 4 países: México, Colombia, Chile y Perú, reúne el 39 % del PIB total de América Latina y el Caribe y está trabajando en tres puntos importantes: la simplificación del intercambio de bienes, tránsito y talento de personas y por último la circulación de la inversión de capitales. De acuerdo con un informe de la **ANDI**, para el año 2016 presenta un balance sobre la economía mundial, la solidez de la economía colombiana; el referente de competitividad que han reflejado estas empresas y de qué manera se puede analizar el crecimiento en sectores como la industria, la construcción e infraestructura, el sector minero-energético y el sector servicios.



ANDI

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

Por otro lado, variables como el comercio exterior y el análisis de los aspectos sociales tanto en indicadores como en mercado laboral son presentados para indicar de qué manera Colombia responde a un entorno macroeconómico frente a circunstancias como las modificaciones y efectos de las tasas de interés, el mercado cambiario y las finanzas públicas.



¡Datos!

Dentro de los resultados hallados por esta entidad se encuentran que América Latina tiene una alta dependencia de bienes primarios, pero además que hay un fenómeno de desaceleración de los principales socios comerciales, nombrando a China y Estados Unidos como los principales.

La ANDI afirma que uno de los aspectos más importantes que se buscó con la reforma tributaria del 2016, fue no poner en riesgo la calificación de riesgo país y mantenernos en el selecto grupo de países que junto a Chile, México, Perú, Uruguay y Panamá tienen grado de inversión. En este sentido la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria brindó asesoría y acompañamiento para la consolidación de lo que hoy se conoce y está en marcha, la reforma tributaria de carácter estructural, que ha impactado no solo a las SAS sino a toda actividad económica, comercial, de servicios e industrial.

Se ha aumentado en este año 2017 la carga tributaria para las empresas afectando la competitividad del sector productivo colombiano; Colombia tiene la tasa nominal de renta más alta de la región de América Latina. En el 2016 con la suma de impuesto de renta más CREE y sobretasa de CREE esta tarifa nominal es de 40 %.


Pero las propuestas de la ANDI también plantean que para que estas cifras redunden en beneficios reales para estos sectores que se han visto muy afectados por incrementar su tributación en niveles muy altos con respecto a los demás países de América Latina obliga a realizar una revisión a fenómenos como la corrupción y la evasión.

Es importante notar en este apartado que la gestión, la administración de las organizaciones también responden a estos retos fiscales y por tal razón el análisis de entornos micro frente al macro genera nuevos retos a las empresas que quieran incluir un enfoque de gobierno corporativo.



Figura 16.

Fuente: shutterstock/361244201



La CIAT (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias) tiene por objetivo difundir conocimientos tributarios a nivel mundial. Ha consolidado desde 1967 documentos de trabajo e informes de asistencia técnica. Los países que han aportado para dicho análisis local han sido: Panamá, Bolivia, Chile, Brasil, Costa Rica y Uruguay. Así mismo los documentos de trabajo han establecido líneas de investigación sobre: esfuerzo tributario en los países de América Latina y el Caribe, relación o cumplimiento cooperativo tributario: su realidad actual en países miembros del CIAT de América Latina, Caribe, África y Asia, análisis de las principales bases legales utilizadas en América Latina y el Caribe para el Intercambio de información con fines tributarios: un estándar, diferentes formas de aplicarlo, gastos tributarios en América Latina: 2008-2012, tendencias de la imposición al consumo en América Latina: 2000-2012, los últimos avances en materia de transparencia e intercambio de información tributaria por solo nombrar algunos.

Queda como materia de estudio de qué manera Colombia se pueden vincular a este escenario tributario en consonancia con lo que se da en América Latina. Este fenómeno es un punto de partida para vislumbrar nuevos canales de globalización entre empresas colombianas frente a las locales.

Volviendo la mirada sobre la importancia del análisis de corrupción y evasión en nuestro país algunas fuentes de estudio lo denominan como “incumplimientos” cuando se reducen o se eliminan indebidamente las obligaciones tributarias y se justifican estas acciones desde la inadecuada estructura normativa, también por una alta carga tributaria, que como se anotó en párrafos anteriores, Colombia refleja el mayor porcentaje de exigencia tributaria. Así mismo la situación de déficits financieros de los contribuyentes, la aceptación o indiferencia social hacia este fenómeno de incumplimiento, evasión y corrupción viene acompañada por la falta de legitimidad de los gobiernos que llegan nombrados o autonbrados a liderar. Hacia ellos se percibe poca confianza y por otro lado hay un desconocimiento parcial o total de estas obligaciones, aumentando el “hueco fiscal”.

**Directrices de la
asociación y principios de
gobierno corporativo del
Commonwealth**

En 1999 **el Commonwealth** presenta unas directrices emitidas por la **Asociación de Gobierno Corporativo** postulando por un lado que las buenas prácticas y hacer las cosas bien, ayuda a que crezca la competitividad y que esta sea responsable, no solo en los sectores sino en escenarios macro.

En las empresas, las buenas prácticas ayudan a mejorar la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros cuando se ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos que tienen relación con la gestión de las directivas.



¡Importante!

Acuerdos en mejores condiciones logran que los plazos pactados se amplíen tanto con proveedores, clientes internos y externos.

La transparencia en las negociaciones es vital para estos acuerdos y se lograría generar valor si se mantiene esta práctica de buen gobierno para cada temporada o ciclo económico en un periodo contable. Así mismo, el sistema financiero y el mercado de valores, logran estabilizar prácticas con el apoyo de todos los protagonistas de la gobernanza, y un reflejo de ello se podría dar en mundializar formas de hacer negociaciones, aparición de tecnologías de la información y las comunicaciones. Ya no se ve a la organización sola en el mundo sino trabajando mancomunadamente sin perder su esencia en el escenario mundial.

Pareciera una tarea paradójica pero no lo es, es una oportunidad de crecer con apoyo de otros, si perder su identidad. En palabras de Messner (2003), la economía neoliberal tiene mucho que responder frente a marcos mundiales de economía y de política internacional. En su texto *La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada*. El concepto del *World Economic Triangle* del año 2003 se planteaba que: “Los autores neoliberales son perfectamente conscientes de que en la economía mundial se enfrentan no solo las empresas competidoras, sino también los Estados nacionales con sus respectivos sistemas institucionales y fiscales”. Esto significa que apostarle a una mundialización de la economía genera la defensa de propuestas independientes, pero también ceder cuando se pretende presentar una propuesta de impacto que integre a distintos sectores y salir de lo local.



Figura 17.
Fuente: shutterstock/451990699

¿Qué papel juega el gobierno corporativo en las empresas familiares?

Algunas consideraciones sobre el término “empresa familiar” la presentan como un modelo viejo, de inicios de las bases organizacionales. Cisneros, Ramírez, y Hernández, la definen como “...aquella en la cual los miembros de una familia la administran, tienen el control; y toman las decisiones estratégicas. Ellos pueden pertenecer a distintas generaciones y tienen la intención de conservar la empresa en la familia” (2011, p. 52). Lansberg (1983) define empresa y familia **como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes.**

Las enseñanzas en este espacio nuclear de base de la sociedad se daban por los miembros mayores, con representatividad de madre y padre; la primera con labores de cuidado de los miembros en la ejecución de tareas domésticas de proveer alimento y cuidado de los hijos; el padre, era el encargado del sustento y protección de los miembros de su grupo. Pero se han dado diversas transformaciones a lo largo del tiempo y de acuerdo con cada cultura acerca de la concepción de familia. Por un lado, desde la primera familia que en términos religiosos se contempló desde el génesis se denominó promiscuidad sexual, forma de relación en términos de necesidad de desarrollo que tenía el hombre.



Figura 18.
Fuente: shutterstock/213354343

Luego se dio el matrimonio en grupos, caracterizado porque un conjunto de hombres se unía a un grupo de mujeres. De esta manera surgió la poliginia y la poliandria.

Otros referentes de clasificación de familia a lo largo del tiempo establecen que hubo la familia consanguínea, la familia punalúa en la que se prohíbe la unión sexual entre hermanos, la sindiásmica con derecho del hombre a ser infiel, la patriarcal en la que se pierde el derecho femenino a participar y el componente hereditario y la monogamia avalada por medio de una unión entre un hombre y una mujer únicamente.

Dentro de las funciones que ha tenido la familia a través de su historia están la función económica, centrada en producir los ingresos que requiere para su conservación, esta incluye la inversión, el ahorro y el pagar las cuentas básicas. **La función de cooperación y cuidado que está compartida en la mayoría de las situaciones por otras instituciones sociales, que incluye el sector de seguridad y de protección a la familia es vital para el funcionamiento de dichas instituciones y para que sus actividades reflejen coherencia y proyección a mediano y largo plazo.**

En el contexto nacional observamos la Defensoría del Pueblo, el Ministerio de Protección Social, entre otros estamentos que acompañan esa función de protección a las familias.

Otra de las funciones está en el sector recreativo para los miembros de la familia. La función afectiva representa la forma de expresión de las emociones; la función educativa es compartida con instituciones educativas como colegios, escuelas, universidades, institutos. La función de identificación establece para cada miembro una tipificación y las expectativas de su conducta.



¡Importante!

La función socializadora establece pautas de reproducción y de transmisión de normas y principios a los nuevos miembros para que se perpetúe el sistema y la función reproductiva que puede darse en lo biológico, laboral y cultural.

Una empresa familiar tiene una línea de dirección más centrada en ser paternalistas, frente a la propiedad de la empresa y determinan como opción frente a alguna situación de riesgo financiero, pedir prestado, endeudarse que entregarla a socios o accionistas externos.

Thomson (2003) indica que las empresas familiares superan a las no familiares en términos de ventas y ganancias. según González, Pombo, Trujillo y Guzmán (2012), la satisfacción personal es el primer beneficio buscado en su gestión, entonces el factor dinero o retribución monetaria corre a un segundo plano.



¡Lectura recomendada!

Buen gobierno corporativo, solución a la crisis de confianza.
Rene Castro.

Algunos casos de éxito

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), estableció el Código de Buen Gobierno Corporativo de Empresas del Estado en Perú. Dentro de este código están contemplados 34 principios para todo lo que ellos consideran gobierno corporativo. *Este código ha logrado que las empresas se orienten con los 34 principios emitidos por esa entidad con bastante similitud a los colombianos.*

Para otros casos de éxito frente al gobierno corporativo a nivel de Latinoamérica es muy interesante revisar el estudio avanzado por María Cristina Mina en 2010 y afirmar por un lado que: la política sobre gobierno corporativo de América Latina tiene sus raíces en un sistema llamado corporativismo. Para Colombia toma como ejemplo de gobierno corporativo a Ecopetrol, una empresa de exploración y refinación de petróleo empresa (Mina, 2010).



Figura 19.

Fuente: shutterstock/-235978066



Dentro de las actividades que se proponen a lo largo del módulo se afianzarán más casos como los anteriores atendiendo a sus particularidades. A lo largo de este eje se dieron definiciones de lo que hoy se entiende de gobierno corporativo, pero además se realizó un recorrido histórico de lo construido por países y empresas en América Latina y en escenarios globalizados como Europa y Estados Unidos.

Con lo trabajado anteriormente se espera brindar pausas de análisis para entender las dinámicas de este enfoque y su próximo escenario de aplicación.



Instrucción

Lo invitamos a revisar el recurso “caso modelo” y la actividad de refuerzo denominada “control de lectura” disponible en la página de inicio del eje 1.

Acosta, A., y Pérez, A. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(2), 81-87.

Baracaldo, N. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (Aplicación de método de casos). *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35)581-615.

Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid, España: Ediciones Piramide S.A.

Cisneros, L., Ramírez, G., y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*, 18, 49-76.

Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (1997). *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva*. Recuperado de <http://www.cuentasclarasdigital.org/wp-content/uploads/2013/07/Principios-B%C3%A1sicos-para-una-supervisi%C3%B3n-bancaria.pdf>

Congreso de Colombia. (27 de marzo de 1971) Decreto 410. [Decreto 410 de 1971]. DO: 33.339.

Gorbaneff, Y. (2001). Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 18, 37-46.

Marco, A. (2000). El canal de panamá después de la transferencia. *Nueva Sociedad*, 166, 33-41.

Messner, D. (2003). *La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada. El concepto del World Economic Triangle*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/39187668_La_arquitectura_de_gobernaza_global_en_la_economia_globalizada_El_concepto_del_World_Economic_Triangle

Mina, M. (2010). *Corporate governance developments in the Latin American Andean region*. Recuperado de http://discovery.dundee.ac.uk/portal/files/1252384/Mina_phd_2010.pdf

O' Donnell, S. (2016). «Panamá papers»: Medios, geopolítica y negocios. *Nueva Sociedad*, (263), 28-34.

Oecde. (1960). *Convención de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/convenciondelaocde.htm>

Rozas, A., y Konja, J. (s. f.). El gobierno corporativo: un enfoque moderno «Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo». *Quipukamayoc*, 15(29), 7-22.

Ruiz, A., y Steinwasche, W. (2007). *Corporate governance, strategic diversification and performance of firms in México*. Recuperado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/3819/1/MPRA_paper_3819.pdf

Superintendencia Financiera de Colombia. (2010). *Documento conceptual del gobierno corporativo*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Buscador&lTipo=busqueda&lFuncion=BuscadorArchivos&idRecurso=10959>

Valdez, L. (s. f.). *Línea de tiempo gobierno corporativo*. Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/linea-de-tiempo-gobierno-corporativo>

Verdugo, M., Camargo, F., y Ochoa, J. (2010). Cultura organizacional de aprendizaje como factor de competitividad en la empresa familiar. *Memoria del IV Congreso Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/762/689>

GOBIERNO CORPORATIVO

Martha Isabel Amado Piñeros

EJE 2

Analicemos la situación



A lo largo de este escrito, se desarrollará la pregunta ¿Qué elementos de gobierno corporativo generan sostenibilidad y competitividad organizacional o empresarial en la región?

Antes de comenzar es conveniente que identifique algunos elementos de la participación social, los que se constituyen como base del gobierno corporativo.



Figura 1.
Fuente: propia



Mediante este organigrama se puede evidenciar que la participación ciudadana o comunitaria se puede ver desde el control social, base del gobierno corporativo. Está subdividida en conceptos fundamentales como la democracia, la participación y el control social. La democracia puede ser representativa o participativa. La participación se puede denotar desde varios tipos y el control social hay que analizarlo desde sus características y los enfoques que lo identifican. En la práctica, se pueden analizar como desde Colombia con la Constitución de 1991 se crearon mecanismos de participación y espacios de intersección Estado-Sociedad.

Desde lo local, Bogotá cuenta ahora con un marco normativo, con un análisis sobre su evolución y sobre las instituciones que acompañan esta participación, con el objetivo de hallar una interface y un balance de dicha participación. El control social en la práctica visto a nivel Colombia adquiere también la normativa de 1991 y la consolidación de mecanismo e instrumentos de control social como el balance y escenarios de control.

Es necesario hacer claridad que cuando se habla de región explícitamente nos referimos a América Latina y el Caribe. En el eje 1 se abordó la pregunta acerca de cuáles son los aspectos que definen el gobierno corporativo y a través de los puntos que se abordarán en este eje nos centramos en el análisis de experiencias en países vecinos, con los cuales Colombia tiene vínculos cercanos de trabajo en lo social, en lo político, ambiental, y demás escenarios de coordinación entre administraciones y formas de gobiernos muy particulares.

En la primera parte se analizarán escenarios en América Latina con experiencias en países como Chile, Perú y Panamá y en la segunda parte se analizarán ejemplos dados desde Colombia los ejemplos de Isagen, las Empresas Públicas de Medellín, para terminar con una revisión de las tendencias actuales en Colombia desde lo social, lo ambiental, lo político empresarial como los más representativos para abarcar el gobierno corporativo.

Iniciamos diciendo que el sector regional es interpretado como América Latina. Las experiencias desde las que se inicia un análisis de aplicación de gobierno corporativo y sobre las cuales se pueden encontrar elementos que lo consolidan y lo formulan.



Lectura recomendada

Colbún confirma interés por ingresar al mercado colombiano mediante compra de Isagen.

El Mercurio de Chile.

Corporación Nacional del
Cobre de Chile (Codelco):
ajustes de gobierno corporativo
desde un proceso de regulación



Figura 2.
Fuente: shutterstock/552445588

La Superintendencia de Valores y Seguros promulgó la norma de carácter general 309 del 20 de junio de 2011 y en ella se contempla que se den los principios de gobierno corporativo y de gestión de riesgo y control para empresas con actividades económicas aseguradoras y reaseguradoras. Es claro que los pilares de tal normativa surgieron en las directrices de la Oecde y del Banco Mundial (BM), apoyados por el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Se plantea que, para ser eficientes cada compañía tendría la libertad de adoptar una modalidad particular para llevarlas a la práctica. Las políticas, planes y prioridades se establecerán de común acuerdo por cada uno de los miembros que direccionen las aseguradoras. La rendición de cuentas, las responsabilidades y la definición de roles son acciones directas para encauzar un buen gobierno corporativo (Superintendencia de Valores y Seguros, 2011).

Los principios de control interno y auditoría son las bases para organizar un gobierno corporativo en estas aseguradoras. La entrega de información mediante la implementación de mecanismos acompañados de una política para que los empleados cumplan con sus funciones de manera muy eficiente, la creación de estrategias de comunicación y capacitación al personal sobre el cumplimiento de su ética en cuanto a obligaciones legales y específicas, la elaboración de un código de conducta y la gestión de una correcta aplicación son las tareas de la función de cumplimiento que plantea esta superintendencia, adicionando la evaluación de leyes y reglamentos que se puedan aplicar a estas aseguradoras (Superintendencia de Valores y Seguros, 2011).

Fondo Nacional del Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - Corporación Fonafe, Perú: Entidad Centralizada de Propiedad



Fonafe

Es una empresa de Derecho Público adscrita al sector economía y finanzas creada por la Ley 27170 y es entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. Al momento de su creación, Fonafe asumió las funciones de la desaparecida Oficina de Instituciones y Organismos del Estado (OIOE).

Dentro de las funciones que tiene este estamento en materia de gobierno corporativo están en el artículo 9 del Reglamento de la Ley 27170, aprobado mediante Decreto Supremo 072-2000-EF, modificado mediante Decreto Supremo No. 115-2004-EF (Fonafe, 2017, p. 1):



Ejercer la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas (creadas o por crearse) en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.

Aprobar el presupuesto consolidado de las empresas en las que Fonafe tiene participación mayoritaria, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.

Aprobar las normas de gestión en dichas empresas. Designar a los representantes ante la junta general de accionistas de las empresas en las que tiene participación mayoritaria.

Bajo el ámbito de Fonafe se encuentran únicamente las empresas que cuentan con participación mayoritaria del Estado, sea que dichas empresas se encuentren activas o en proceso de liquidación. Asimismo, se encuentran bajo su ámbito las empresas que le han sido entregadas por encargo.



¡Importante!

El Código de Buen Gobierno que plantea Fonafe tiene su más reciente edición en marzo de 2013 y en 6 capítulos plantea su direccionamiento hacia la presentación de dicho código. El primer apartado contempla los objetivos de la empresa de propiedad del Estado (EPE).

Este primer principio es la base de trabajo posterior para esta entidad y para todo el componente empresarial del Perú. La definición de metas **realizables** es el eje articulador de los principios de las empresas que son propiedad del Estado. En el segundo capítulo presenta el marco jurídico de esta EPE, principios 2 al 4.



Realizables

Efectuar, llevar a cabo algo o ejecutar una acción.



Figura 3.

Fuente: shutterstock/538414810

La solución de conflictos es el principio 2 y se plantea que debe incluir reglas claras en defensa de los accionistas y las posibles discrepancias que se presenten entre ellos; ya para el principio 3 se plantea que todo endeudamiento debe ser adecuadamente planificado, justificado y aprobado por el directorio y/o la junta general de accionistas, según corresponda. Esto es un punto de vital importancia dado que se analizará no caer en prácticas que vayan en detrimento patrimonial.

El cumplimiento de obligaciones y compromisos será el apartado a analizar en el principio 4 de este marco normativo para gobierno corporativo. La base de este cumplimiento es el respeto de derechos de cada una de las partes involucradas, sean ellas trabajadores, proveedores, clientes, accionistas o cualquier otro tercero con interés en este “negocio”.

El tercer capítulo presenta los principios 5 a 14 sobre los derechos de propiedad. Los derechos de propiedad plantean directrices para la junta general y otra forma de participación de los accionistas; se incluye un análisis del Manual de junta general de accionistas, lo que concierne a la elección del presidente del directorio, condiciones para la participación en la junta general de accionistas, registro de titularidad de las acciones, políticas sobre aplicación de utilidades, tipos de acciones y derechos de votos, el tratamiento equitativo de accionistas minoritarios, la transferencia de propiedad y la participación del Estado en el accionariado, como así llaman.



Figura 4.

Fuente: shutterstock/518887963

El cuarto capítulo plantea el directorio y la gerencia exponiendo los principios del 15 al 26, ya en este capítulo sobre el directorio y la gerencia se subdivide en el establecimiento de mecanismos de designación de directores, las políticas relativas a la independencia de los directores, que funciones y responsabilidades tienen, la política de comunicación con grupos de interés, la conformación de comités especiales, los mecanismos de designación de gerentes, sus funciones y responsabilidades, los canales de comunicación e interacción entre él y la gerencia, los mecanismos de evaluación del directorio y de la gerencia.



¡Importante!

El plan de continuidad del negocio, los reportes del directorio sobre gobierno corporativo, las políticas de retribución y remuneración al directorio y la gerencia plantean para los estamentos de directores y gerencia la divulgación, publicación de acuerdos, defendiendo la idoneidad de cada uno de los funcionarios.

El quinto capítulo presenta los principios 27 y 28 sobre política de riesgos y código de ética. La adecuación de un sistema efectivo de análisis de riesgo y de un código de ética que debe ser conocido por todos los miembros y estamentos de la comunidad empresarial; accionistas, directivos y todo el personal con incidencia en forma directa o indirecta.



Figura 5.

Fuente: shutterstock/431896645

El sexto capítulo plantea los principios 29 a 34 acerca de la transparencia y divulgación de la información. Por un lado, el principio de política de información plantea que dicha política debe discernir acerca del tipo de información y de la oportunidad en que la misma es revelada antes de la ejecución, como sería el caso de los planes y presupuestos (Fonafe, 2017).

Información restringida y confidencial se debe enmarcar en procesos claros de comunicación y el director será el encargado de aprobar dicho proceso, de común acuerdo con cada uno de los estamentos que tengan a cargo esta misión.

Los mecanismos de información deben ser claros para que lleguen oportunamente sean de forma individual o colectiva. En materia contable se dan estándares contables de la información financiera como directriz para informes y prácticas transparentes en todos los procesos de los departamentos de contabilidad, divulgando su adopción y siendo avalados por el directorio.

Las políticas sobre auditorías contemplarán tanto las internas como las externas. Con apoyo de red internacional y páginas web se actualizará la estructura de propiedad y de administración de la EPE. *Si es de vital importancia se podrá contar con la participación de agentes externos de información, especialistas en algún sector o necesidad puntual.*

Canal de Panamá: directorios escalonados como mecanismo para mitigar el impacto de los cambios políticos

El Canal de Panamá es un escenario de intercambio de productos y servicios a nivel mundial, específicamente para regiones que de oriente quieren pasar a occidente y viceversa.



Figura 6.

Fuente: shutterstock/106066673

Desde 1880 se dio un primer intento por la construcción de este canal, espacio de intercambio mundial, a manos de una empresa francesa; posteriormente en 1902 se firma de manos del presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt. Dos años después de reabren las obras del canal creándose la Comisión Ístmica del canal para su construcción. Esto tardaría 10 años hasta el 15 de agosto de 1914. La nueva empresa administradora del canal es el gobernador de la zona del Canal.

Para 1999 la Comisión del Canal de Panamá deja de existir e inicia su administración a través de la autoridad del canal de Panamá. Surge a nivel financiero la Superintendencia de Mercado de Valores para el año 1970 por medio del Decreto de Gabinete 247 emitido por La Junta Provisional de Gobierno Posteriormente la 67 del 1 de septiembre de 2011 presenta las funciones de dicha superintendencia (Superintendencia de Mercado de Valores, 2011).

Algunas de las funciones que contempla dicho decreto son:



Figura 7.
Fuente: propia

En Panamá las normas sobre gobierno corporativo en empresas registradas en la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) no son obligatorias; en este sentido, la Superintendencia de Bancos (SB) fue el primer ente regulador en establecer la obligatoriedad y más recientemente, el sector de seguros y reaseguros ha establecido como obligatoria la adopción de dichos principios a través de la Ley 12 de 2012 (Sanjur III, 2013).

Ley 349 de 2011, por el cual se creaban las Asociaciones Público-Privadas (APP), brinda un esquema de negocios para inversión nacional y extranjera (para proyectos de infraestructura y servicios como el metro de Panamá).

Los cambios políticos que se han suscitado debido al incremento del comercio y que tiene como intermediario el canal de Panamá obligó a las autoridades encargadas de su administración a establecer planes de acción que respondieran a las necesidades del mercado y de los protagonistas de dichas operaciones comerciales. De esta manera surge la Autoridad del Canal de Panamá creada por la Constitución Política de la República de Panamá y organizada por la Ley 19 del 11 de junio de 1997. Es la entidad autónoma del gobierno que está a cargo de la administración, operación y mantenimiento del canal de Panamá. La operación de la Autoridad del Canal está basada en su ley orgánica y los reglamentos aprobados por su junta directiva (Pancanal, s. f.).



Figura 8.

Fuente: shutterstock/341532599

En el sector local: Colombia, se tendrán presentes lo que contempla la Ley 275 de 2001 que determinó el Sistema de gobierno corporativo colombiano. Esta ley centra su atención en garantizar una regulación y estándares de gobierno corporativo para que inversionistas nacionales y extranjeros logren una mayor confianza al hacer negociaciones en el mercado de valores.

Por un lado, de la voluntariedad para adoptar gobierno corporativo, la invitación a la autorregulación y hacer una reforma estatutaria para asegurar una adecuada protección a los derechos de los accionistas y demás *stakeholders*. Se complementa dicha ley con la presentación de requisitos de divulgación de estos mecanismos de gobierno para con los emisores de valores.

El régimen de revelación mínima se contempla para ser respetado y puesto en práctica por todos y cada uno de los inversores; por un lado, la desconcentración accionaria, la publicidad de condiciones y acuerdos y la conexión en línea permitirá vincular el sector público y privado para la promoción de un gobierno corporativo que perdure en el tiempo. Es así como la Superintendencia de Valores, la Bolsa de Valores de Colombia, Confecámaras (el gremio de las Cámaras de Comercio) y Asofondos (el gremio de los fondos de pensiones) se unieron para trabajar conjuntamente en esta tarea.



¡Lectura complementaria!

El gobierno corporativo en las sociedades no cotizadas. Algunos apuntes para el caso colombiano.

Juan Carlos Gil Acevedo.

Isagen: directorio de primer nivel

Isagen es una empresa colombiana que surge en 1995. Se consolidó como nueva sociedad anónima de servicios públicos Isagen S.A. E.S.P. Ella logró la definición de la estrategia comercial “ser un competidor universal” para conocer los clientes y ofrecer soluciones particulares. Para 1997 consolida la construcción de la Central Térmica Termocentro (300 MW).



Figura 9.
Fuente: goo.gl/9mpqcD

En el periodo 1996-1997 la construcción que desarrolló fue de ciclo simple; entre 1999-2000 dicha construcción fue de ciclo combinado; ofrece respaldo en épocas de baja hidrología; en 1999 logra la Certificación Icontec ISO 9001 para los procesos de generación y comercialización de energía por la calidad y orientación al cliente y en 2001 logra la reformulación del esquema de gestión social con las comunidades.

Para el año 2002 logra ser Central Hidroeléctrica Miel I con capacidad de 396 MW. Entre 1997-2002 se logra la construcción y entrada en operación. Para los años 2010 y 2013 los trasvases Guarinó y Manso aumentaron su energía anual. En 2003 designaron zonas de embalses de las centrales Jaguas y San Carlos como áreas importantes para la conservación de las aves de Colombia y el mundo (Aicas).



Figura 10.

Fuente: shutterstock/382345396

Para 2005 se consolida como una empresa con muchos grupos de interés y el propósito de proteger los recursos naturales para facilitar la convivencia, el bienestar e impulsar el progreso. En 2006 fue ganadora del Premio a la Responsabilidad Empresarial, en la categoría “Mejor empresa grande de servicios públicos domiciliarios”; Mención de honor como la “Mejor empresa con desempeño ambiental”. En 2007 con el programa de “Enajenación de Acciones” del Estado, logró la vinculación de más de 70 mil accionistas minoritarios y la incursión en la Bolsa de Valores de Colombia.

Para el año 2008 comenzaron a medir los gases de efecto invernadero de la compañía. En 2011 se da inicio a los programas para que los clientes usen energía y el agua de manera eficiente y productiva. En 2012 ratifican el compromiso con el respeto y la promoción de los derechos humanos mediante la firma del documento base de la iniciativa *Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario*.



Figura 11.

Fuente: shutterstock/469964936

En 2013 Central construida por Isagen Central Hidroeléctrica Río Amoyá, La Esperanza (80 MW). Entre 2008-2013 inicia la construcción y entrada en operación para poder lograr en 2014 del mecanismo de desarrollo limpio (MDL). Para 2014 surge la central construida por Isagen: Central Hidroeléctrica Sogamoso con capacidad de generación de 820 MW. Nuevamente el resumen del periodo 2009-2014 basa su trabajo en la construcción y entrada en operación, aportando el 8,3 % de la energía que consume en el país en un año.

En 2016 deja de ser una empresa mixta para ser una empresa privada, formando parte del fondo de inversiones canadiense Brookfield Asset Management Inc. Su valor fundamental está centrado en la ética y la concibe como “hacer las cosas correctamente y de buena fe” (Isagen, s. f., p. 4).

El modelo empresarial que practican está en dos líneas: el corporativo y el del proceso. Con el enfoque de gobierno corporativo se establece que el trabajo que deben realizar para asegurar que su gestión empresarial se ejecute con los mejores estándares, definiendo las directrices e iniciativas que distinguen a la organización y que apoyan su desarrollo. Como centro de este modelo está la concepción de empresa y a través de ella 4 grandes escenarios: la filosofía, los valores y los fundamentos empresariales.

Empresas Públicas de Medellín (ESP – EPM)

La EPM define el gobierno corporativo como: “el conjunto de disposiciones, prácticas y medidas que demarcan el adecuado equilibrio entre la propiedad y la gestión de la empresa” (EPM, s. f., p. 1). Inició sus actividades en 1955 y está organizada bajo la figura de “empresa industrial y comercial del Estado”, de propiedad del municipio de Medellín, EPM imprime los más altos estándares internacionales de calidad a los servicios que presta: energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento (EPM, s. f.).



Figura 12.

Fuente: shutterstock/580149076

Desde 1997, atiende la apertura del mercado de servicios públicos. En el 2000 se conforma como casa matriz de un grupo empresarial y en el año 2003 compra a CHEC (Central Hidroeléctrica de Caldas), a EDEQ (Empresa de Energía del Quindío) y a HET (Hidroeléctrica del Teribe, Panamá). Sufre una reestructuración organizacional en 2005 y para el 2006 se crea UNE EPM, Telecomunicaciones S.A. E.S.P; durante los años 2007 y 2008 se integra al mercado regional de energía de Antioquia, creando empresas regionales de aguas.

Para el año 2009 compra a CENS (Centrales Eléctricas del Norte de Santander) y a ESSA (Electrificadora de Santander S.A.). *Gracias a esta estrategia de mercado y de apertura a nuevos negocios logra invertir en empresas centroamericanas de energía y adquiere la empresa Holding DECA II y a sus filiales.*

Los años 2011 y posteriores tuvieron grandes adquisiciones como El Salvador Holdings Ltda., dueña de DELSUR del El Salvador y ENSA en Panamá. Hidroitungo, la hidroeléctrica con mayor representatividad en Colombia fue un proyecto que asumió EPM mediante la financiación, mantenimiento, construcción y operación para lograr la explotación comercial que genere energía a más de 2400 megavatios de capacidad.

En México surge desde el 2012 el proyecto de EPM como plataforma para proyectos

de inversión que se den allá con servicios de agua potable, alcantarillado y gas. En el 2013 se constituye EPM Chile con el objetivo de apalancar del plan de crecimiento del grupo en el sur del continente americano, con el fin de construir la unidad generadora Parque Eólico "Los Cururos", al norte de Chile. Con su experiencia y conocimiento espera ofrecer soluciones de tratamiento de aguas muy competitivas en Latinoamérica. Ha logrado capitalizar a la firma TICSА, experta en la construcción y operación de plantas de tratamiento de aguas.



Figura 13.

Fuente: shutterstock/197223314



Instrucciones

Lo invitamos a revisar el recurso de aprendizaje: Integración gradual de los stakeholders. Disponible en la página de inicio del eje 2.

Sector servicios: internacional

Para analizar este apartado ya de índole internacional nos encontramos con el sector salud visto a partir de algunas normatividades como la circular externa 047 del 2007 en el capítulo 4 del título I aborda el Código de Ética y de Buen Gobierno para ser adoptado. Cuando algún actor del sistema de salud obra únicamente en su propio beneficio y se desvía del deber ser de las relaciones de agencia, se producen las fallas de gobierno corporativo. La Australian National Audit Office (ANAO por sus siglas en inglés) define el gobierno corporativo en el sector público como “los procesos a través de los cuales se dirige, se controla y se ejercen la rendición de cuentas”.



¡Lectura complementaria!

20 años de investigación sobre gobierno corporativo internacional.

Laura Vivas Crisol, Mónica Martínez Blasco y Josep García Blandón.

Sector educación contable

Se han dado grandes esfuerzos por vincular a las prácticas administrativas el término y aplicación de la responsabilidad social corporativa. La globalización de los mercados y las exigencias y demandas del mercado han generado una mayor transparencia y compromiso con la sociedad.

Según Jennifer Martínez Ferrero hay 3 pilares que soportan la aplicabilidad del gobierno corporativo, la primera son las prácticas sostenibles que tienen como objetivo resolver el conflicto de intereses entre accionistas y otros *stakeholders* (clientes, proveedores, trabajadores, etc.); la segunda se centra en “ir más allá de la ley”, es decir, en sobrepasar los estándares mínimos de comportamiento establecido en la normativa y el aspecto ético sería el tercer elemento común, “hacer lo correcto” (Martínez, Prado, y Fernández, 2013). Trata de responder a las inconsistencias que ocurren entre los objetivos de rentabilidad y los objetivos sociales. (Adams y Zutshi, 2004) plantean que la aplicación del gobierno corporativo se debe medir en el ámbito social, en el ámbito económico y en el ambiental.



Instrucciones

Lo invitamos a que observe el recurso “usuarios y sus necesidades de información”. Disponible en la página de inicio del eje 2.

Gobierno corporativo en lo social



Figura 14.

Fuente: shutterstock/405397159

Un buen gobierno corporativo logrará incrementar la confianza.

Delloite en una publicación denominada: “Gobierno corporativo, ética en los negocios y responsabilidad social corporativa” (2009, p. 2), define que la prestación de servicios profesionales a sus clientes buscando la excelencia y la mejora continua han sido determinantes para la consolidación de aspectos como conducta, gente y comunidad.

El término responsabilidad social corporativa se puede vislumbrar desde el modelo de responsabilidad social de Delloite. En este modelo hay 7 vértices que se desprenden y delimitan lo que es la responsabilidad social desde el gobierno corporativo:

- El Gobierno con su responsabilidad y transparencia.
- El medioambiente.
- El desarrollo económico.

- d) La participación comunitaria.
- e) Los derechos humanos.
- f) El lugar de trabajo.
- g) El mercado.

Confecámaras ha dispuesto desde lo social una Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia desde el año 2009. En ella se plantea que la asamblea de familia que es el órgano de máximo rango jerárquico familiar (Confecámaras, 2009), Desde ella se desprenden todas las directrices.

Gobierno corporativo en el ámbito económico



Figura 15.
Fuente: shutterstock/457936282

Se espera que sean las empresas quienes establezcan medidas que prevengan efectos de crisis bancarias.

En noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lidera a un grupo de inversionistas para constituir la Sociedad Colombiana de Capitalización. En 1961 la familia Pacheco constituyó la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., actualmente Inversiones Colpatria.

En 1969, ante las restricciones para constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de la Costa, con la cual se crea el Banco Colpatria. Como parte de la política integral del grupo, en 1997 se decide comenzar un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría el banco en 1998, constituyéndose legalmente el Banco Multibanca Colpatria.

Banca Colpatria Multibanca Colpatria S.A., está inscrita en valores desde el 24 de agosto de 1990 (Bolsa de Valores de Colombia). En octubre de 2003 se inscribió en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, como grupo empresarial por parte de la sociedad matriz Mercantil Colpatria S.A., que incluyó las diversas sociedades subordinadas entre las cuales se encontraba el Banco Colpatria Red Multibanca Colpatria S.A.



Figura 16.

Fuente: shutterstock/564103672

Para fortalecer la entidad, en 2007 los accionistas firmaron un *joint venture* con el brazo financiero de General Electric; por lo que firman un exitoso medio de financiación dirigido a un segmento de la población que tradicionalmente no ha sido atendido por el sector financiero colombiano, con el que los usuarios de energía financian sus productos a través de la factura de energía eléctrica, conocido como Crédito Fácil Codensa. En marzo de 2010 junto con dos fondos extranjeros, el Grupo Colpatria, a través de la Unidad de Capital Privado, adquiere Colfondos, el fondo de pensiones y cesantías que estaba en manos del Citi (Águila, Núñez, y Pereira, 2017).

En mayo de 2011 Colpatria le recompró a la estadounidense GE el 49,7 % de las acciones que la financiera le había vendido en 2007. Los accionistas controladores en el tercer trimestre de 2016 todavía eran el grupo Colpatria, con 48,7832 % y el Bank of Nova Scotia, con 50,9984 %, otros minoritarios tenían el 0,2184 % de las acciones.

Pero no solamente Colpatria ha dado muestras de mantener como pilar y filosofía el buen gobierno, sino que otras entidades como Bancolombia han copiado prácticas en ese sentido generando dinámicas particulares en su desarrollo económico frente a clientes y usuarios internos y externos. En su página institucional plantea:

”

El Comité de Buen Gobierno será uno solo para todo el Grupo Bancolombia y estará conformado por el Presidente de la Junta Directiva de Bancolombia, otro miembro de la Junta Directiva de Bancolombia y el Presidente del Banco como matriz del Grupo. El Vicepresidente Jurídico Secretario General de Bancolombia actuará como Secretario de este Comité (Grupo Bancolombia, s.f., p. 1).

Gobierno corporativo en lo ambiental



Figura 17.

Fuente: shutterstock/514918672

La eficiencia ambiental es un pilar de buenas prácticas de gobierno corporativo o buen gobierno.



Ejemplo

Chile ha sido un ejemplo de generación de políticas en las que institucionalice el gobierno corporativo. Se está obligando a las empresas a incorporar aún más acucioso estudio de sus proyectos de inversión y a hacer seguimiento bajo modelos de gobierno corporativo (Hayes, 2014).

La conciencia ecológica, el desarrollo de proyectos de reciclaje tanto empresas como desde casa es una de las representaciones de dicho enfoque corporativo. La Declaración de Río sobre el medio ambiente y desarrollo fue adoptada durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Unced) celebrada en Río de Janeiro en junio de 1992. Esta declaración, junto con el plan internacional de acción, la Agenda 21, constituyen la base para los principios medioambientales del Pacto Mundial.

En nuestro país, empresas como Grupo Familia, le apuestan por la defensa y puesta en marcha de pilares de la gestión ambiental como son:



Divulgar el perfil ambiental de los procesos y productos a los grupos de interés.

- Educar a los empleados y consumidores para que involucren los principios de sostenibilidad ambiental en su diario vivir.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa ambiental.
- Establecer y revisar los objetivos y metas ambientales de largo plazo para la organización.
- Reducir el impacto ambiental de los procesos y productos de la Organización (Grupo Familia, 2016, p. 1).



¡Lectura complementaria!

Gobierno Corporativo Internacional en Bellsouth: Escándalo corporativo en Nicaragua.

Harold Silva Guerra y Carlos Iván Aizpurúa González.

Gobierno corporativo desde lo político- empresarial



Figura 18.

Fuente: shutterstock/284586188

La CAF ha planteado en algunas de sus publicaciones que a nivel gerencial se dan algunos principios del buen gobierno corporativo: eficiencia, equidad, respeto a los derechos, cumplimiento responsable, transparencia.

En un informe denominado gobierno corporativo: esta todo lo que el empresario debe saber y expone los lineamientos básicos que se expresan a continuación:

- Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- Equidad: tratando IV. Conociendo el gobierno corporativo de una empresa ¿En qué consiste un buen gobierno corporativo de la empresa? “Existen importantes beneficios cuando se alcanza un buen gobierno corporativo” por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.
- Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.
- Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
- Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.



¡Importante!

Algunos bloques desde donde se pueden analizar los distintos principios de buen gobierno corporativo están centrados a nivel empresarial en el derecho de propiedad, el directorio y la gerencia y la transparencia, y por último el derecho de propiedad.

La Corporación Andina de Fomento presentó los “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” (Lineamientos CAGC) publicados con 51 pautas de buenas prácticas a nivel gubernamental (Díaz Ortega, 2010, p. 14).



Principio de igualdad de voto: medida 1.

- Celebración de la junta de accionistas: medida 9.
- Convocatoria; medida 10.
- Medida 13: participación de los accionistas en asambleas.
- Directorio y gerencia:
- Medida N° 19: la necesidad de tener un directorio.
- Medida N° 24: acerca de los directores externos.
- Medida N° 29: comunicación de los conflictos de interés.
- Medida N° 32: la retribución de los directores.
- Medida N° 41: competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculada.

- Los relacionados con la transparencia:
- Medida N° 43: aplicación de principios contables.
- Medida N° 44: nombramiento de auditor externo.
- Medida N° 50: Informe sobre Gobierno Corporativo.

En el sector salud colombiano

La Superintendencia Nacional de Salud promulga en su Ley 1122 de 2007 artículo 40 inciso h, que se vigilará que:



...las Instituciones aseguradoras y prestadoras del Sistema General de Seguridad Social en Salud adopten y apliquen un Código de conducta y de buen gobierno que oriente la prestación de los servicios a su cargo y asegure la realización de los fines de dicha ley (Ley 1122, 2007).

Al dar prácticas de buen gobierno se pretende “alinear el interés de propietarios y administradores, en el sector salud existen múltiples relaciones de agencia”. (Guerrero, Pinzón, y Rojas, 2015, p. 64).

Para el gobierno corporativo enfocado en el sector salud la idea principal es la ejecución de prácticas donde se centre la atención a la minimización de riesgos en todo sentido.

Hasta los años noventa el concepto de responsabilidad social corporativa cobró mayor relevancia y evolucionó de forma constante a raíz de la llegada de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Gobierno corporativo desde la participación comunitaria



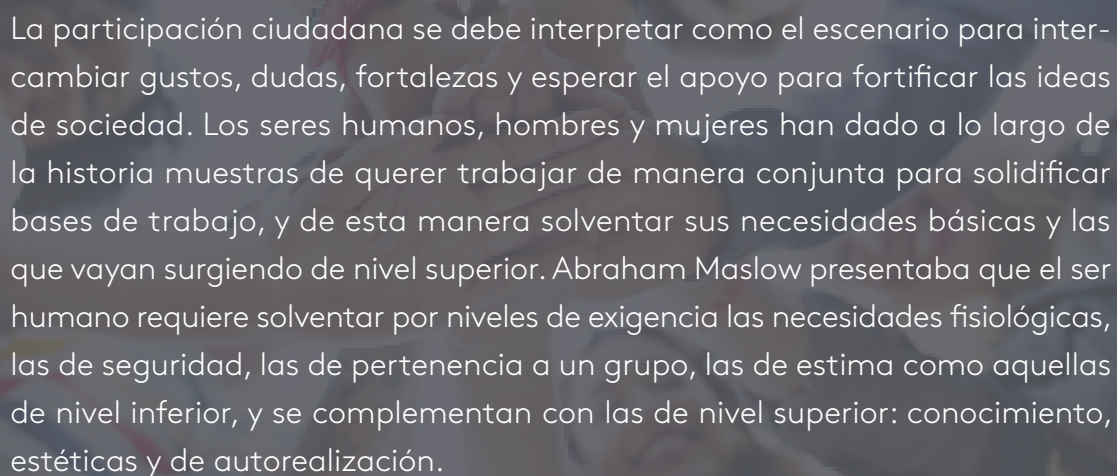
Figura 19.

Fuente: shutterstock/623639861

En este sentido es importante nombrar como fundamentos de este enfoque. Se habla de la ciudadanía corporativa global. La Declaración del Milenio en la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas, firmada por 189 jefes de estado de gobierno del norte y del sur, aborda los siguientes objetivos de desarrollo: erradicar la pobreza extrema y el hambre:

” Lograr la enseñanza primaria universal.

- Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud materna.
- Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.
- Garantizar la sostenibilidad del medioambiente.
- Establecer una alianza mundial para el desarrollo (Fundación Forum Universal de las Culturas, 2006, p. 25).



La participación ciudadana se debe interpretar como el escenario para intercambiar gustos, dudas, fortalezas y esperar el apoyo para fortificar las ideas de sociedad. Los seres humanos, hombres y mujeres han dado a lo largo de la historia muestras de querer trabajar de manera conjunta para solidificar bases de trabajo, y de esta manera solventar sus necesidades básicas y las que vayan surgiendo de nivel superior. Abraham Maslow presentaba que el ser humano requiere solventar por niveles de exigencia las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las de pertenencia a un grupo, las de estima como aquellas de nivel inferior, y se complementan con las de nivel superior: conocimiento, estéticas y de autorealización.

La Constitución de 1991 en Colombia abrió nuevas instituciones con el objetivo de incrementar la participación de los ciudadanos entendiendo la participación como un valor constitucional, un principio fundamental (Corte Constitucional, 2003) y como uno de los fines principales del Estado colombiano (Artículo 2, 1991). Alrededor de este concepto también surge el de democracia que ha sido visto desde varios teóricos como un método de formación de las decisiones colectivas. Para Sánchez y Muriel (2007) se comprende la participación como la acción y efecto de participar, esto es tomar parte en algo, por ejemplo, en procesos decisorios y en principio, en el proceso político.

Dentro de las organizaciones sobre las cuales el gobierno corporativo se presenta como un enfoque de dirección, la participación comunitaria es vital para generar planes a mediano y largo plazo. Todas las decisiones que se toman por el administrador, director o quien haga sus funciones, involucran de forma directa o indirecta a todo el personal.



Figura 20.
Fuente: shutterstock/637157317

Pero no se puede quedar en el papel dicha participación, sino que con hechos reales se debe hacer visible. Desafortunadamente la cultura colombiana ha avalado situaciones de incumplimiento, ha sido permisiva en procesos de control incompleto y en algunos casos inexistentes sobre acuerdos llevados en el papel de parte de directivos, administradores, entidades del Estado que tampoco han dado respuesta oportuna a los requerimientos para los cuales fueron convocados los ciudadanos.



¡Importante!

Los tipos de ciudadanía que se pueden visualizar según Thomas H. Marshall (citado por el PNUD, 2010) son la ciudadanía civil, la ciudadanía política y la ciudadanía social. Cada una de ellas tiene particularidades que las delimita, pero la representación de derechos y deberes de los ciudadanos nunca debe condicionarse, es decir, no hay excusas para no respetar este tipo de participación y de brindar respuestas a tiempo de lo solicitado.

Conclusión

A lo largo de este eje se ha tenido como objetivo analizar elementos de gobierno corporativo que generan sostenibilidad y competitividad organizacional o empresarial en la región. Dentro de ellos están analizados algunos escenarios locales y otros regionales, dados en América Latina como Fonafe, Isagen, canal de Panamá, por nombrar solo algunos.

La Ley 275 de 2001 dio las pautas para direccionar buenas prácticas de gobierno corporativo y sus retos directos están en las sociedades de familias, puesto que tienen como legado generar confianza a los accionistas, inversionistas. El Estado también está llamado a responder a los desafíos de consolidar un enfoque de gobierno corporativo que no solo inició en Colombia, sino que llega como consecuencia directa de los negocios conjuntos entre empresas nacionales a nivel local y regional.



Para el eje 3 se mirará de qué forma se pueden o se asumen los efectos y/o impactos empresariales, sociales y ambientales, de las decisiones tomadas y argumentadas como “costo de oportunidad”.

Águila, C., Núñez, G., y Pereira, M. (2017). *Gobiernos corporativos e inversión extranjera directa en América Latina*. Recuperado de http://200.9.3.98/bitstream/handle/11362/41739/S1700425_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Confecamaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/guiacolombiana.pdf>

Congreso de Colombia. (9 de enero de 2007) Ley 1122. [Ley 1122 de 2007]. DO: 46.506.

Deloitte. (2009). *Gobierno corporativo, ética en los negocios y responsabilidad social corporativa*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gobcorp-etica-rsc.pdf>

Díaz, E. (2010). *Gobierno corporativo: Lo que todo empresario debe saber*. Recuperado de <https://www.caf.com/media/1390757/gobierno-corporativo-lo-que-todo-empresario-debe-saber.pdf>

EPM. (s. f.). *Empresas Públicas de Medellín*. Recuperado de <http://www.epm.com.co/site/inversionistas/Inversionistas/Gobiernocorporativo.aspx>

Fonafe. (2017). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.fonafe.gob.pe/porta/?accion=c&t=13&i=105&n=1&o=105&m=>

Fundación Forum Univeral de las Culturas. (2006). *Hacia una ciudadanía corporativa*. Barcelona, España: The Global Compact.

Guerrero, R., Pinzón, D., y Rojas, A. (2015). *Presente y futuro del gobierno corporativo en el sector salud en Colombia*. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/proesa/images/stories/pdf/revista.pdf>

Grupo Bancolombia. (s. f.). *Gobierno Corporativo*. Recuperado de https://contenido.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/comiteApoyoJunta_comiteBuenGobierno.asp

Hayes, J. (2014). *Gobierno corporativo e institucionalidad ambiental en Chile*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/gobierno-corporativo-e-institucionalidad-ambiental-en-chile-0>

Isagen. (s. f.). *Energía productiva*. Recuperado de <https://www.isagen.com.co/SitioWeb/nosotros/quienes-somos/modelo-de-gestion>

Martínez, J., Prado, J., y Fernández, J. (2013). *Responsabilidad social corporativa vs. responsabilidad contable*. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* 16, 32-45.

Pancanal. (s.f.). *Reseña histórica del canal de Panamá*. Recuperado de <http://www.pancanal.com/esp/history/history/resena.html>

Sanjur III, C. (2013). *¿Vale la pena? Gobierno corporativo e inversión extranjera en Panamá*. Recuperado de <https://panamalaw03.wordpress.com/2013/09/06/vale-la-pena-inversion-internacional-y-gobierno-corporativo-en-panama/>

Superintendencia de Mercado de Valores. (2011). *Ley 67*. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20120520094451/http://www.conaval.gob.pa:80/reglamentacion/decreto-de-gabinete-247-de-1970-parte-vigente.html>

Superintendencia de Valores y Seguros. (2011). *Principios de Gobierno corporativo y sistemas de gestión de riesgo y control interno*. Recuperado de http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140723205124PM.pdf

GOBIERNO CORPORATIVO

Martha Isabel Amado Piñeros

EJE 3

Pongamos en práctica

¿De qué forma se pueden o se asumen los efectos y/o impactos empresariales, sociales y ambientales, de las decisiones tomadas y argumentadas como “costo de oportunidad”?

En este apartado es importante tener en cuenta que el gobierno corporativo es un enfoque, no una fórmula secreta de llevar a cabo prácticas que garanticen una gestión óptima por parte de los organismos administradores de organizaciones.

Se analizarán a las organizaciones desde cómo toman decisiones, los aportes de teóricos sobre el manejo interno que se da en ellas para direccionar sus acciones, las etapas de la planeación estratégica y los instrumentos empleados para operativizar el enfoque de gobierno corporativo como lo son el modelo *Canvas* y el *Balanced scorecard*.



¡Lectura recomendada!

Revelación de lineamientos sobre responsabilidad social en los códigos de buen gobierno de las empresas cotizadas en Colombia.

Laura Tatiana Romero-González, Luisa Fernanda Wanumen Marín y Diego Fernando Católico Segura.

Toma de decisiones



Para analizar este escenario administrativo, retomamos a 4 autores insignes del proceso a lo largo de este último siglo.

El primero de ellos es Herbert Simón, Premio Nobel de Economía en 1978 y que por 40 años se desempeñó como docente de las mayores universidades estadounidenses; James March, profesor de Dirección internacional en Stanford University; Chris Arguyris, profesor de Comportamiento organizacional de Harvard University y Max Bazerman, profesor de Negociación y organización de Kellogg School Northwestern University.

La definición que se plantea de toma de decisiones desde la postura de Martino se concentra en lo que él denominó teoría de la racionalidad limitada: "Acto por el cual se escoge un curso de acción entre distintas alternativas. El no escoger entre nuevas posibilidades manteniendo la situación existente es también una alternativa en la toma de decisiones" (Martino, 2001).

Para Simón hay dos conceptos que explican la toma de decisiones organizacionales: las decisiones programadas (o no programadas) y las premisas de decisión. Las decisiones programadas son rutinarias, se refieren a problemas repetitivos y a soluciones que ya se encuentran probadas. Por el contrario, las no programadas son esporádicas, estratégicas, y generan soluciones que no se basan en métodos preestablecidos (Simón, 1944, 1965) (Espinosa, 2016, p. 53).

Herbert A. Simón en el año 1973 se constituyó como uno de los creadores de programas en inteligencia artificial, definida por John Mc Carthy, (1956) como "la ciencia y la ingeniería de hacer inteligentes a las máquinas" (Alandete, 2011, p. 1), con extensiones a la teoría de las decisiones racionales y el comportamiento administrativo de las empresas.

La teoría clásica de la decisión racional, asume que la racionalidad del ser humano es "perfecta". La teoría de la racionalidad perfecta, asume que, en una situación de decisión, el medio, la información, las creencias y análisis personales, son óptimos, las estimaciones de probabilidades son fácilmente realizables, el individuo tiene a su alcance información sobre todas las alternativas posibles y dispone de un sistema completo y consistente de preferencias que le permite hacer un perfecto análisis de todas ellas; no presenta dificult-



Figura 1.
Fuente: <https://goo.gl/MqRRPa>

tades ni límites en los cálculos matemáticos que debe realizar para determinar cuál es la mejor, por lo tanto, garantiza que la alternativa elegida es un óptimo global.

Las personas difieren tanto en oportunidades disponibles como en deseos (influenciados por factores de su entorno). Cuando un individuo debe decidir, influyen en él, tanto los deseos que posee como las oportunidades que él cree poseer. No es seguro que esas creencias sean correctas: es posible que el individuo no sea consciente de algunas oportunidades que en realidad le son viables o, puede creer que le son propicias ciertas oportunidades que en realidad no lo son, por lo tanto, no puede garantizarse que elegirá la mejor alternativa.



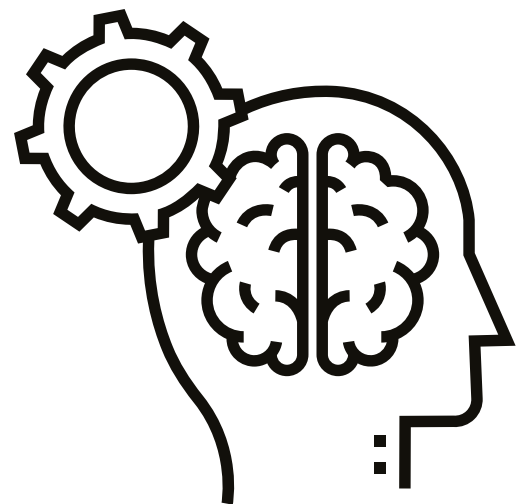
¡Importante!

La teoría de la racionalidad limitada, ve el proceso de decisión desde un punto de vista muy diferente. En el proceso de toma de decisiones, incluso en problemas relativamente simples, no se puede obtener un máximo ya que es imposible verificar todas las posibles alternativas.

Los principales representantes de esta teoría de racionalidad limitada son: Ariel Rubinstein, Edward Tsang, Huw Dixon, Gerd Gigerenzer, Daniel Kahneman. Kahneman opina que el modelo de racionalidad limitada puede ser muy útil para superar las limitaciones de las teorías económicas sobre la toma de decisiones racional.

Según Simón, el individuo es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno. Por otro lado, March plantea que “Los procesos de toma de decisión a veces se convierten en medios para evadir o atenuar la ambigüedad y a veces en medios para abarcarla e incrementarla”.

March presenta que las concepciones del orden en la toma de decisiones contemplan tres momentos: la realidad, la causalidad y la intencionalidad. Es muy común ver que muchas decisiones se dan de una manera natural y los procesos de toma de decisiones con frecuencia presentan problemas sin llegar a resolverlos. A este respecto, March asume una posición más clara en el término de incertidumbre: “La incertidumbre es una limitación del entendimiento y la inteligencia” (March, 1994, p. 5).



Rational Thinking

Figura 2.
Fuente: shutterstock/596399378



¡Datos!

Algunos enfoques que analiza este autor hacen referencia al Enfoque antropocéntrico, a la certidumbre del suceso y a la conservación de la creencia como tendencias para estudiar las interpretaciones que dan los seres al momento de tomar decisiones.

Interesante también es la postura al asumir la *realpolitik* o también denominado por March como intereses egoístas, como expresiones de relaciones encontradas entre sujetos que tienen cambios constantes de actuación, de una manera consciente y otras veces inconsciente (March, 1994).

Más adelante hace una exposición de las preferencias y de cómo los tomadores de decisiones a menudo parecen desempeñar un papel activo al construir y moldear sus preferencias. Este se interpreta en el sentido de apreciar la toma de decisiones como un arte, como el espacio de creatividad mental, dotado de momentos de ambigüedad e incertidumbre.



Figura 3.
Fuente: shutterstock/314591858

En el contexto que nos atañe, desde las organizaciones y dentro de cada una de las personas que asumen un rol de dirección al interior de ellas, es una preocupación para este autor dado que “Con frecuencia, las organizaciones tienen preferencias e identidades ambiguas, historia y experiencias ambiguas, tecnologías ambiguas y participación variable en la toma de decisiones. Están flojamente acopladas” (March, 1994, p. 23).

En una sola persona por lo general reposa la dirección de estas organizaciones y con el incremento de responsabilidades, nuevos retos de construir lazos comerciales a nivel local y mundial, se presenta la necesidad de delegar y de descentralizar dicho poder decisorio.

Los cambios del mercado, las distintas visiones de mundo que se van tejiendo con el tiempo, hacen que los tomadores de decisiones aprendan de su experiencia con la aplicación imaginativa. La creatividad es puesta a escena en el entorno directivo.

Chris Argyris y sus aportes

Los dos teóricos en temas organizacionales Chris Argyris y Donald Shön (1978) por su trabajo: "*Organizational Learning*", han aportado conceptos como el aprendizaje de bucle simple y el aprendizaje de bucle doble, además de considerar el aprendizaje en función de la detección y corrección de errores en las organizaciones (Cortes y Pérez, 2008).

Para Argyris es la misma organización informal lo que realmente permite que los miembros organizacionales mantengan un "nivel mínimo aceptable de salud".



Figura 4.

Fuente: <https://goo.gl/VCdd73>

En este tratado Chris Argyris incluye entre sus contenidos:

- Los distintos supuestos básicos.
- Las características de la personalidad humana.
- Aspectos claves de la organización formal.
- Los procesos de adaptación de los individuos y también de los grupos.
- Las reacciones y respuestas de "los gerentes" y su impacto en los subordinados.
- El supervisor de primera línea (en la trincheras).
- Qué se puede hacer para disminuir la incongruencia entre las personas y la organización formal.
- Cómo se puede desarrollar un comportamiento eficaz en los gerentes.

Finalmente incluye una sección donde resume sus ideas y comparte algunas conclusiones principales.

En un trabajo posterior Chris Argyris (“Interpersonal competence and organizational effectiveness”; Homewood, Illinois: Irwin –1962), destaca la importancia del desarrollo de habilidades interpersonales para un mejor liderazgo, conducción y gerenciamiento, haciendo saber además que aumentar las competencias interpersonales son necesarias, aunque no son suficientes. También es necesario modificar los valores de modo que éstos puedan a su vez asistir en modificar los aspectos organizacionales, tecnológicos, e interpersonales.




¡Datos!

Con el propósito de profundizar aún más en este tema, y explorar qué es lo que puede hacer un consultor para aumentar la eficiencia organizacional, Chris Argyris explora las posibilidades que ofrecen los T-Groups.

En su trabajo (“**T-Groups for organizational effectiveness**”, Harvard Business Review-1964, volumen 42) destaca como éste método permite proveer una situación donde existe apoyo donde las personas están en condiciones de experimentar las ineficiencias de los valores antiguos-antiguos y por otro lado aprender respecto de cómo aumentar sus habilidades para hacer uso de los nuevos valores.

A estas alturas, Chris encuentra más evidencia de que un cambio organizacional no puede sostenerse y ser efectivo hasta el momento en que los nuevos valores son aceptados dentro de la organización en su conjunto. En la década de los 60 del siglo pasado tomó importancia lo que se conoce como el movimiento cognitivo dentro de las organizaciones y Argyris no estuvo ajeno al mismo.

Un par de años después Chris Argyris explora cuales son las barreras interpersonales que influyen negativamente sobre la toma de decisiones de los superiores. Él hace notar que existe una incongruencia entre las normas que hacen uso los directivos en la toma de decisiones en relación con el comportamiento observable. Incluso llega a demostrar que este nivel de incongruencia se agiganta en la medida en que aumenta la importancia de los asuntos a decidir. Entre las normas y principios de los gerentes y directivos podemos incluir lo relacionado con el sistema de toma de decisiones de los ejecutivos y que guarda relación con los procesos de innovación, de toma de riesgos, y los niveles de flexibilidad y confianza que son necesarios para operar en la organización.



En este proceso de focalizar los procesos de aprendizaje el “ojo de observador” de Chris Argyris se detiene en aquello que es de mayor importancia para el trabajo de consultor, que él mismo define bajo la óptica de intervención organizacional. En su obra *Intervention theory and method*. El autor se introduce en la mecánica del proceso de consultoría señalando que una intervención (de consultoría) efectiva requiere el cumplimiento de tres aspectos fundamentales:

1. Que se genere información válida.
2. Que se realicen elecciones “libres” basadas en estar informados apropiadamente.
3. Que exista un grado de compromiso interno con las elecciones realizadas.

Este experto también pone énfasis en aquellos comportamientos que nos llevan a una “competencia del sistema”; siendo ellos:

1. Tener conciencia de la información relevante.
2. Comprender las distintas partes que son importantes.
3. Manipulación.
4. Costos realistas.
5. Orientarnos a conseguir una solución que pueda prevenir la recurrencia del problema sin que exista una situación de deterioro.
6. Que preferiblemente se consiga aumentar y mejorar los procesos de resolución de problemas, toma de decisiones e implementación.

A su vez el consultor como intervencionista, debe poder estar en condiciones de desarrollar ciertas habilidades y cualidades.

Los escenarios de decisión están enmarcados globalmente



Figura 5.
Fuente: shutterstock/268399457

El directivo empresarial toma decisiones acorde con el nivel de profesionalización alcanzado (García, Pimentel y Colunga, 2016).

Las dimensiones profesionalización, cualificación y transformación se analizan para las acciones que identifiquen la gestión empresarial de los administradores o los que hagan sus funciones.

Frente a escenarios de globalización es imperativo nombrar que los administradores de una organización se enfrentan a procesos de crecimiento internacional o mundial del capital no solo financiero sino en los escenarios industriales, comerciales, de recursos humanos, de niveles políticos y de cualquier actividad que se pueda intercambiar entre países.

La ruptura de fronteras establece nuevas formas de comunicación, asincrónica muchas veces, sin espacios definidos, a las cuales el control y estrategias de identificación de logros reales son tarea imperiosa para cumplir su misión y visión, para responder a los requerimientos de clientes internos y externos.

Cómo se logra la operatividad del enfoque

Para encauzar esta tarea que le compete al directivo en la organización, se pueden emplear algunas herramientas de planificación estratégica.

La planificación estratégica presenta algunas fases en su proceso, inicia con la elaboración de la misión de la organización, se establecen los objetivos a largo plazo, se genera, evalúa y seleccionan estrategias de continuidad en el mercado, sea de productos o de servicios, se establecen políticas y objetivos anuales, se asignan recursos, se miden y evalúan los resultados, pero siempre de manera transversal hay un proceso de auditorías internas y si es necesario de auditoría externa.



Figura 6.
Fuente: shutterstock/461562652

¿Qué significa planificar estratégicamente?

Perdomo (2002) clasifica a la planeación financiera como “una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas”.

Andarcia y Márquez afirman que “dicha planeación debe durar un tiempo inferior a un año” (2009, p. 8). Esta planeación obliga a la adecuación de un presupuesto, se pueden vislumbrar dentro de las prácticas de adecuación presupuestal algunas en las que se consideran

diversos escenarios de control financiero como lo son: el presupuesto maestro, el presupuesto de operación, el presupuesto de ventas, de gastos de administración.



Figura 7.
Fuente: shutterstock/572668813

Estos presupuestos son insumos para direccionar la toma de decisiones de los administradores que en su momento asumen ese rol. Toda la información que de allí se desprenda da luces a futuros movimientos al interior de las empresas.

De la mano de los estados financieros que se emitan producto del resumen de todas y cada una de las actividades que de forma directa o indirecta se den dentro de la empresa, los presupuestos tendrán presentes las cifras que se plasmen en dichos informes para la proyección de futuras acciones, de corto, mediano y largo plazo.



¡Lectura recomendada!

Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia.
Jaime Andrés Correa, Leidy Johana Ramírez y Carlos Eduardo Castaño.

La planeación estratégica puede representarse de varias formas. Algunas de ellas pueden ser vistas alrededor de las Pyme así:



Figura 8. Metodología para la gestión financiera en pequeñas empresas
Fuente: tomado de García (2009)

Se percibe la presentación de un entorno y su análisis primario, la formulación de ideas claves que surjan de ese análisis, para luego programar las actividades y terminar con la ejecución de esas ideas de forma que se identifique en el escenario real lo que se construye. Así mismo las realidades tanto culturales como sociológicas enmarcan de qué manera los avances en la formalización se puedan dar, tanto en los niveles legales, contables, administrativos y de normalización.

¿Qué instrumentos se emplean en la planificación?

Las tecnologías de la información y las comunicaciones se constituyen como la plataforma de acción para la planificación estratégica, la formulación de presupuestos, la presentación de estados financieros, la proyección de planes de mejora y la divulgación de propuestas a clientes tanto internos como externos.

Los componentes de dichas TIC tienen como funciones: la captura de datos, el trato de esos datos mediante procesos que operan con ellos; la distribución de la información resultante a los usuarios y actividades que la requieran.



Figura 9.
Fuente: shutterstock/520807546

Consideran el sistema de información desde varios puntos de vista: desde un punto de vista estratégico, el sistema de información empresarial forma parte de la infraestructura de la empresa; desde un enfoque organizativo, el sistema de información se relaciona con todas las actividades que se desarrollan en la empresa y estas dependen en su mayoría del sistema. Por lo tanto, los cambios en los sistemas de información alteran la dinámica de la organización y viceversa.



¡Importante!

Según lo anterior, se podría afirmar que la dinámica de las organizaciones depende de los sistemas de información, no al contrario. Se ha llegado a un escenario donde lo real es que la informática, las tecnologías y los medios de comunicación son los líderes de las decisiones de los usuarios.

Robbins y Coulter 2005 en su texto *Administración* (Robbins y Coulter) plantean que ha mejorado significativamente la habilidad de un gerente para supervisar el desempeño individual o de equipos, ha permitido a los empleados tener información más completa para tomar decisiones más rápidas y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información.

Para llevar a cabo este enfoque de gobierno corporativo se presentan dos instrumentos que contemplan el modo de hacer visible en la práctica dicha forma de organización: el Balance scorecard y el modelo Canvas.

Balanced scorecard



Figura 10.
Fuente: shutterstock/538598413

Es una herramienta de gestión integral que busca hacer visibles los objetivos de la organización en metas posibles y medibles, además de ser controladas en diferentes niveles de la empresa. La empresa se ve en enfoques que le dan una visibilidad para monitorear el cumplimiento de los objetivos y propósitos de la empresa y determinar las acciones de manera oportuna para su final término. Sus perspectivas, según (Correa, 2005) son: procesos internos, innovación y aprendizaje, clientes y nivel financiero.

La metodología Balanced scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cual se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros.

Buscó responder a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información financiera y no financiera.
- Información Interna e información externa.
- Información sobre los resultados actuales y los futuros.

Tomó como base cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de infraestructuras. La primera perspectiva muestra los indicadores financieros que miden resultados, y no el por qué estos se producen. **Encontrar las razones de esta situación es un análisis prioritario de cara a tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.** La segunda impulsa a aportar valor a los clientes y para poder ver si estamos midiendo la actuación que tenga la organización con sus necesidades y propuestas.



¡Recordemos que !

Es necesario gestionar y medir nuestra actuación desde una Perspectiva de los procesos internos. La tercera perspectiva motiva a la necesidad de definir objetivos y gestionar su implantación en una perspectiva de infraestructuras, que permitan aprender y a su vez contribuir al crecimiento, a saber: las personas, la tecnología, las alianzas, las marcas, la organización, etc.

La perspectiva de infraestructura plantea que es muy importante revisar los escenarios físicos con los que cuenta la organización, los colores, la disposición de los espacios. En 1996 "*The Balanced scorecard*", la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la Gestión Estratégica, aprovechando la potencia del mapa estratégico que permite traducir la visión y la estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.

Fases para armar un Balanced scorecard (BSC)

Un modelo sencillo para el diseño de un Balanced **scorecard** tiene los siguientes 7 pasos: (PeopleNext, 2016, p. 3).

1. Lo primero a trabajar es la definición de objetivos, misión, visión, valores y estrategia; esta se puede dar de tres maneras: de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque.
2. Los objetivos ahora se deben ubicar en una de las cuatro categorías o perspectivas: financieros-numéricos, enfocados en el cliente, procesos internos y, desarrollo y aprendizaje.
3. Se genera el formato de BSC agregando las siguientes columnas: objetivo definido, métrica y meta a lograr.
4. Se debe asignar de manera jerárquica los objetivos a todo el equipo comenzando por el director hacia los gerentes, después cada gerente a su equipo y así sucesivamente. Al realizar el orden de objetivos por niveles puedes redefinir las metas y los pesos por objetivo según las responsabilidades de cada puesto.
5. Hay que asegurarse que las fuentes de información que se utilicen para obtener los datos relevantes cuenten con 3 características esenciales: a) Ser confiable. b) Tener la información accesible y con facilidad de obtención. c) Estar actualizadas o en línea.
6. Se califica el avance en la consecución de los objetivos, usando una identificadora visual según el nivel de cumplimiento, como por ejemplo un semáforo. En este punto se brinda a los empleados retroalimentación acerca de su desempeño laboral.
7. Y se procura hacer revisión de tu definición estratégica cada 6 meses, así como de las metas y realiza ajustes de ser necesario.

La práctica de los 7 pasos llevará a construir una cultura organizacional orientada a objetivos, incorporando un círculo virtuoso a través del cual se llevará a la empresa a concretar sus objetivos estratégicos.

Los procesos que se llevan en el gobierno corporativo analizado desde la emisión de estados financieros deben en este sentido hacer una revisión para identificar en qué manera están consolidando una cultura organizacional a la luz de estas fases nombradas.

¿Cómo se presenta un Balanced scorecard?



Instrucción

Lo invitamos a observar el recurso: perspectivas del balance Scorecard. Se encuentra disponible en la carpeta de inicio del eje 3.

El *Balanced scorecard* tiene un esquema como el presentado a continuación:



Figura 11. Esquema de Balanced scorecard y mapa estratégico
Fuente: Fernández, (2001)

Visto desde las 4 perspectivas, el balance tomaría esta imagen, adecuada a la organización.

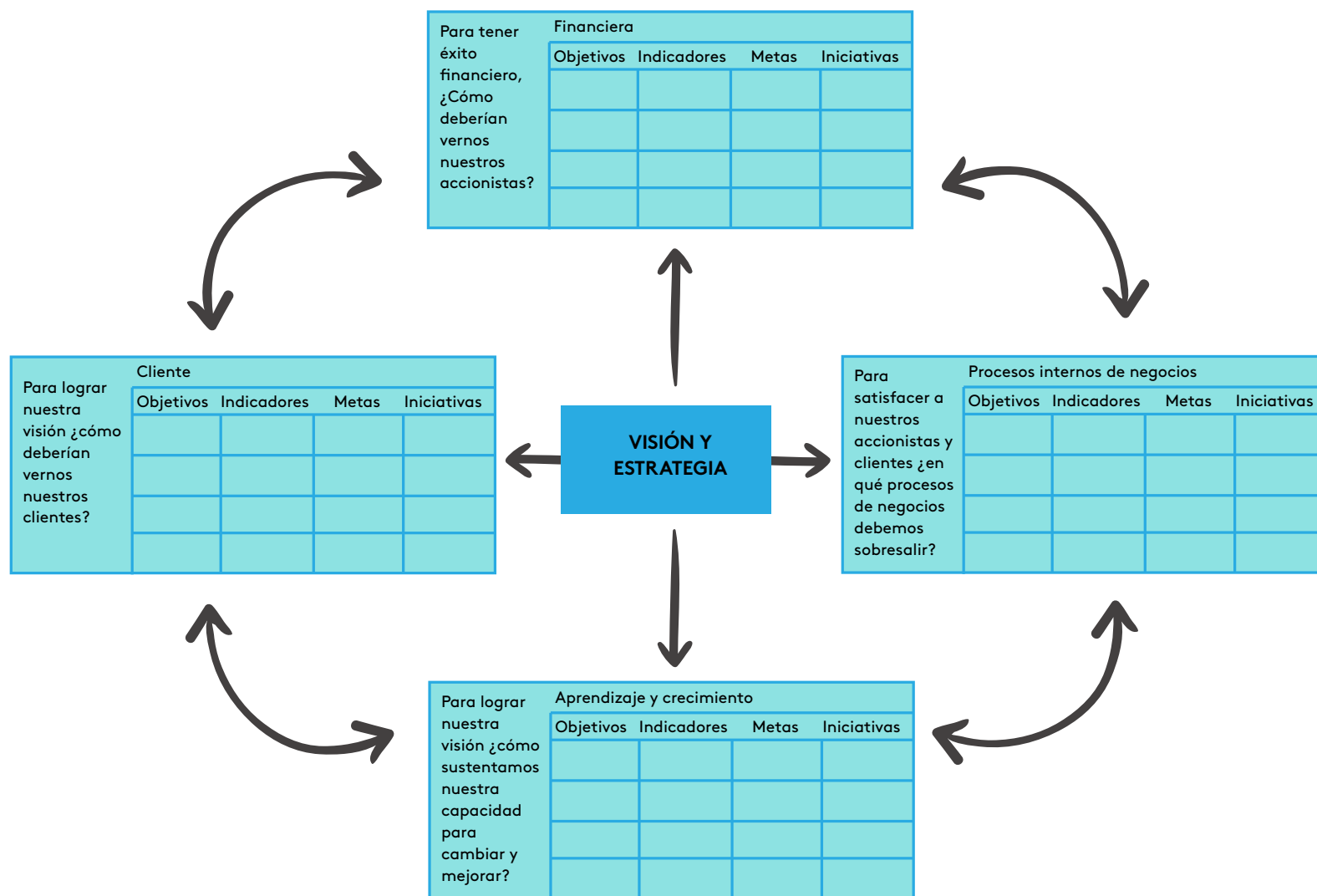


Figura 12. Estructura del Balanced scorecard desde 4 perspectivas
 Fuente: Kaplan y Norton (2007)

Según este modelo, la misión que se plasme a nivel corporativo genera la base para lograr la visión de la empresa, los objetivos, las estrategias, los factores críticos de éxitos, los indicadores de desempeño y los planes de acción tanto estratégicos como individuales forman la gran pirámide sólida de la organización que defiende su actuar.



¡Importante!

Las 4 perspectivas que se pueden tener son: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento y procesos internos de negocios. A cada uno de ellas se les formula tanto objetivos, indicadores, metas e incentivos.

Modelo Canvas



Instrucción

Lo invitamos a realizar el recurso de aprendizaje dispuesto en la página de inicio del eje 3.

Es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Pero, ¿qué significa darle valor agregado? Significa darles mayor valor comercial, un punto diferenciador frente a competidores.

Las pequeñas, medianas y grandes empresas lo pueden aplicar sin importar que estrategia de negocio tengan ni qué objetivos persiga en el mercado. Muchas veces se piensa que las grandes ideas se deben emitir de grandes grupos empresariales, pero tenemos ejemplos que nos han demostrado lo contrario.



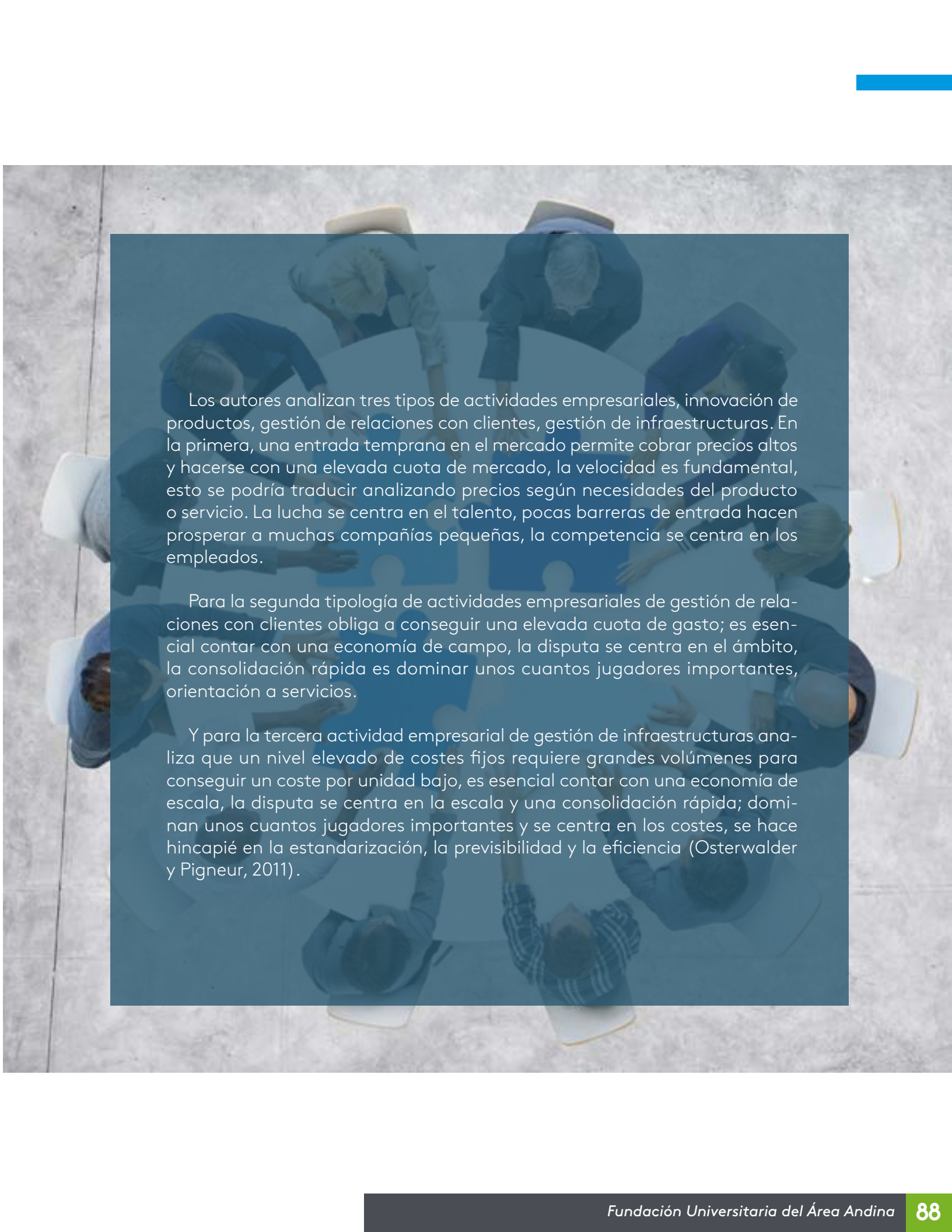
La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 18).

Osterwalder plantea que hay 7 “caras” de innovación en modelos de negocio: la del director ejecutivo que debe establecer un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo; el “intrapreneur” que saca el máximo partido a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados; el emprendedor quien debe estudiar las necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de negocio para satisfacerlas; el inversor quien tiene la tarea de invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos; el consultor, quien ayuda a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos; el diseñador que quiere encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador y el emprendedor “concienciado” quien se basa en promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores.



Figura 13.
Fuente: shutterstock/407609140

Todos y cada uno de los actores anteriormente nombrados deben trabajar de forma independiente pero comunicada 100 %, esto significa que la comunicación será la clave de la vinculación a escenarios de negocios nuevos y la herramienta para solidificar los ya iniciados. Cada uno de ellos tiene espacios y tiempos muy bien definidos para su desarrollo y defensa de su misión en los negocios y conforman también una sección fundamental en el entramado del gobierno corporativo que se ha estado analizando.



Los autores analizan tres tipos de actividades empresariales, innovación de productos, gestión de relaciones con clientes, gestión de infraestructuras. En la primera, una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado, la velocidad es fundamental, esto se podría traducir analizando precios según necesidades del producto o servicio. La lucha se centra en el talento, pocas barreras de entrada hacen prosperar a muchas compañías pequeñas, la competencia se centra en los empleados.

Para la segunda tipología de actividades empresariales de gestión de relaciones con clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto; es esencial contar con una economía de campo, la disputa se centra en el ámbito, la consolidación rápida es dominar unos cuantos jugadores importantes, orientación a servicios.

Y para la tercera actividad empresarial de gestión de infraestructuras analiza que un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo, es esencial contar con una economía de escala, la disputa se centra en la escala y una consolidación rápida; dominan unos cuantos jugadores importantes y se centra en los costes, se hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La banca privada tradicional, según el análisis que hacen estos autores tiene serias dificultades en el contexto de tecnologías de la información y la comunicación. Se propone la desagregación de modelos de negocio en: gestión de relaciones, innovación de productos y en gestión de infraestructuras.

Resulta muy interesante leer de esta visión de negocios que en sus estudios los autores logran identificar que el 20 % de las empresas destacadas (Osterwalder y Pigneur, 2011) se centran en un número reducido de productos que tienen un volumen de ventas elevado; esto les da pie para afirmar que la desagregación en el modelo *long tail* (larga cola) provee especialización en uno o dos productos.

Las empresas editoriales, las empresas financieras son analizadas a la luz del modelo que plantea la puesta en práctica de procesos de desagregación de funciones y de productos. Eso no significa que sean los únicos tipos de empresas que puedan hacer un análisis para una posible adecuación de dicho modelo de revisión y formulación de planes de negocios exitosos, sea cual fuere su actividad económica con la cual se constituyeron.

El modelo *Canvas* también sugiere el trabajo por segmentos del mercado y para eso los autores presentan las plataformas multilaterales, aquellas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Las plataformas de búsqueda y de juegos interactivos también son analizadas por los autores. Estas fueron las bases para entender que los mercados se entienden también a través de los que ellos denominan plataformas multilaterales. Una estructura diferente, contar con dos o más segmentos de mercado, cada uno con una propuesta de valor distinta y una fuente de ingresos asociada, el hecho de que un segmento de mercado no puede existir sin los demás, son las características de un modelo de negocios con esta plataforma multilateral.



Figura 14.
Fuente: shutterstock/574767973

Los costos que asume la empresa u organización que le apueste a esta plataforma se centran principalmente en tres escenarios: el mantenimiento de la plataforma, la prestación del servicio y la promoción de la misma plataforma. Ejemplo de este modelo de negocio es Google, organización creada como compañía principal subsidiaria de la multinacional estadounidense Alphabet Inc. Fue creada por Larry Page y Sergey Brin, en septiembre de 2003.

La separación en segmentos de su idea de negocio es la clave para identificar necesidades y procesos de oferta de productos de manera gratuita que puedan ser cubiertos por un segmento, y los demás segmentos del negocio “subvencionan” al que oferta gratuitamente. (Osterwalder y Pigneur, 2011). Esto se constituye como una oferta de valor atractiva para el usuario.

La manera como se da a conocer este modelo de plataforma multilateral es por medio de la promoción o publicidad gratuita. Si se ofertan productos o servicios, éstos generan mucho “tráfico” en la plataforma e incrementan su atractivo para los anunciantes. **Quiere decir esto que la promoción, el uso de imágenes llamativas de manera reiterativa hace que ciertos productos o servicios que se presenten de forma directa al navegador de plataforma como internet por cualquiera de sus buscadores como el nombrado Google, permite que quede plasmada esa imagen y que se genere la necesidad de “compra”.**

Pero no solo la propuesta de gratuidad genera impacto en el usuario, también lo son los patrones denominados por los autores del modelo **Canvas** como **freemium**, es decir, el modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios que tiene un **coste marginal** muy bajo. En los modelos **freemium** el **coste medio** del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios **premium** (de pago) son dos puntos claves a tener presente.

Algunos ejemplos que plantean los autores como casos exitosos de este modelo es Skype con su estrategia, las llamadas de voz para comunicación sincrónica de un lugar es coste fuera cero y hoy se da el lujo de ser el proveedor de servicios de llamadas de voz internacionales más grande del mundo.



Coste medio

Variación en el costo total, ante el aumento de una unidad en la cantidad producida, es decir, es el costo de producir una unidad adicional.

Coste marginal

Coste medio o el costo promedio de cada unidad producida, o bien como el costo total dividido la cantidad de unidades producidas.



Figura 15.
Fuente: shutterstock/662408284

El modelo de los seguros da una vuelta al modelo *freemium*: un gran número de clientes subvencionan a un pequeño grupo que presenta reclamaciones reales. ¿Cómo ser exitosos?, respondiendo de forma inmediata a los clientes, tanto a los que no pagan como a los pocos que los sostienen con un pago a cuota *premium*.

Bait and hook (cebo y anzuelo) son también dos términos que los autores analizan como garantes de un modelo de negocio exitoso. Por un lado, hay ofertas gratuitas de un producto o servicio, por otro lado, hay una estrategia de compra futura asociada con esa propuesta gratuita inicialmente adquirida por el usuario.

“La compra inicial, de carácter puntual, genera pocos ingresos o ninguno, pero requiere la compra de productos o servicios complementarios que reportan un elevado margen de beneficios” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 110). El modelo Canvas presenta también los negocios de tipo abierto. Se caracterizan por que terceros hacen proceso de investigación sobre la empresa.

Cerrada	Abierta
Los talentos de nuestro sector trabajan para nosotros.	Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como con talentos externos.
Para beneficiarnos del trabajo de investigación y desarrollo (I+D), debemos encargarnos del descubrimiento, el desarrollo y la provisión de valor.	El trabajo de I+D externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D son necesarios para acreditar parte de este valor.
Si realizamos la mejor investigación del sector, ganaremos.	No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación.
Si generamos la mayoría de las ideas del sector o las mejores, ganaremos.	Si utilizamos las mejores ideas internas y externas, ganaremos.
Debemos controlar nuestro proceso de innovación para que la competencia no se beneficie de nuestras ideas.	Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual (PI) de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses.

Tabla 1. Principios de la innovación
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011)

En la tabla anterior los autores han resumido los principios de innovación abierta y cerrada. Como ejemplo presentan que la propuesta de valor de **InnoCentive** consiste en reunir y poner en contacto a las empresas y los expertos. Es decir, compra de fuera adentro; si llegan expertos a utilizar ideas que la empresa no utiliza, están generando ingresos de manera indirecta y “fácil”, según lo afirman los autores. Ya lo que continúa en el modelo es el diseño del mismo. Para eso se hace una presentación de los posibles expertos, las formas como se da un artefacto que plasme en una sola propuesta física, la idea de negocio que contemple los recursos humanos, físicos, tecnológicos, las alianzas que se puedan lograr, los nichos de mercado.

Las aportaciones de los clientes ayudan también a la formulación de un modelo de negocio; sus ideas aportan bases para la propuesta de valor que recibirán gracias a su aporte, sea en ideas o en críticas a lo ya construido.



Figura 16.
Fuente: shutterstock/181395665

Estas ideas negativas o positivas se pueden esquematizar en un **mapa de empatía**. La idea sencilla consiste en plasmar un rostro que reflejaría al cliente, lo que ve, lo que oye, lo que piensa y siente en realidad, lo que dice y hace, los esfuerzos que hace el cliente y los resultados que vaya a obtener. No solo se logra la caracterización de cliente en tiempo real, sino además que la organización logra responder a las dudas: ¿esta propuesta de valor soluciona algún problema real del cliente?, ¿el cliente está realmente dispuesto a pagar por esto?, ¿cómo prefiere que se establezca la comunicación?



¡Importante!

Luego de tener ese mapa de empatía, se da la **ideación**. Se da una multiplicidad de lluvias de ideas sobre una nueva idea de negocio, se plasman de manera visible en carteles, usando apoyo como fichas de colores u otra herramienta para ser ágil la identificación de objetivos o parámetros comunes.



Ideación

Proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelo de negocio e identificar las mejores.

Establecer preguntas que desaten dudas e intercambio de ideas es el punto de partida para generar opciones de modelos de negocios innovadores. Cuando se tiene ese bando de dudas, de preguntas alrededor de una posible idea de negocio, el paso que sigue es;

formar el equipo, investigar aún más sobre la duda que surge, el equipo amplía el abanico de soluciones potenciales con el objetivo de generar tantas ideas como sea posible; se definen criterios para que las ideas que surjan sean manejables y se definen entre tres y cinco innovaciones potenciales.

Todo lo anterior no será posible si no hay unas reglas que cumplir para el éxito de la idea. Según Tom Kelley de IDEO en la revista Fast Company: «**Seven secrets to good brainstorming**, (Siete secretos para una buena sesión de brainstorming), son 4 las reglas que hay que seguir:

- Concentración.
- Aplicación de normas.
- **Pensamiento visual.**
- Preparación.



Pensamiento visual

“Entendemos por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo” tomado de (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 151).

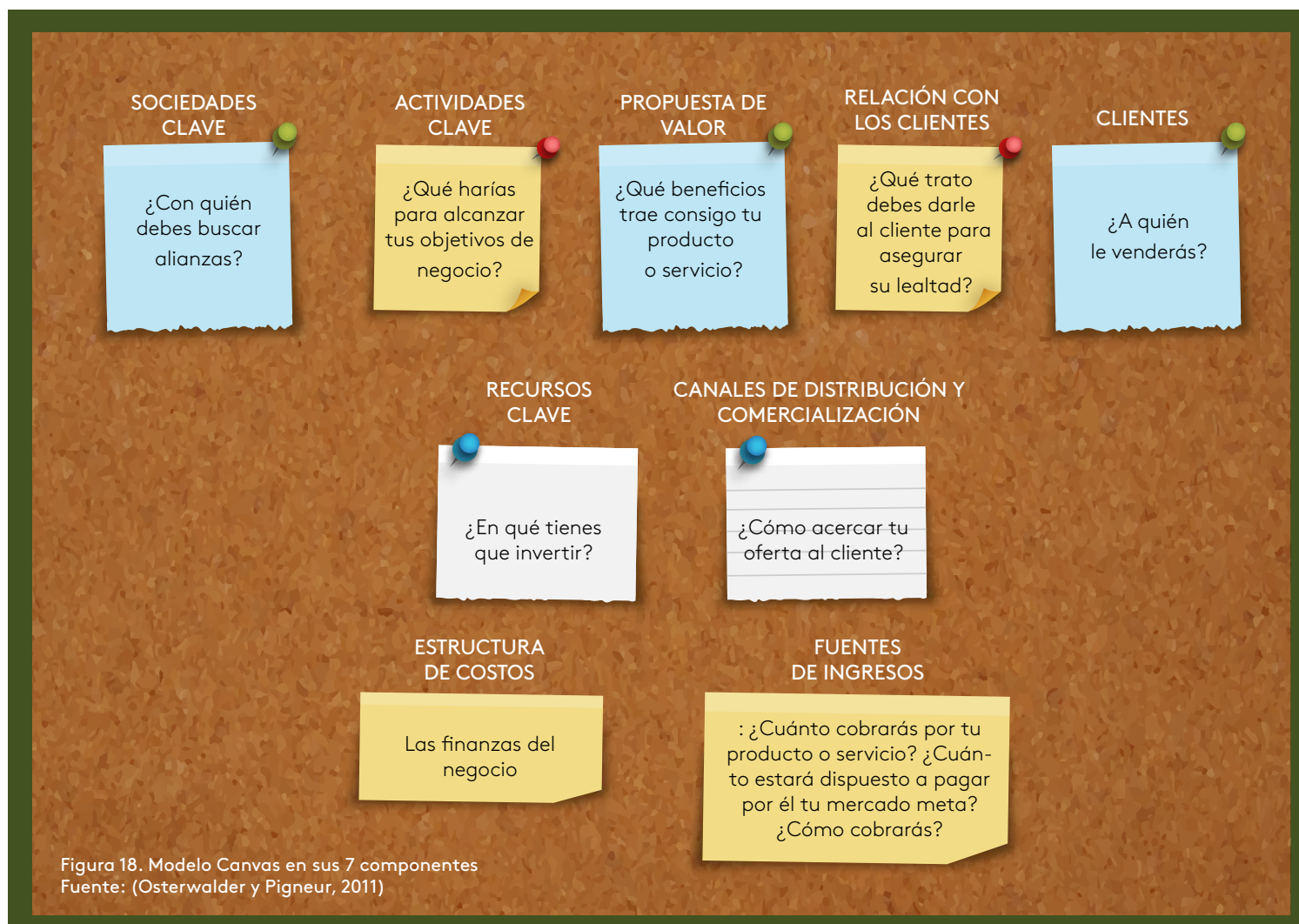
Como se presenta visualmente el modelo Canvas

Las ideas que se han plasmado como producto del trabajo en equipo sirven de insumo para la consolidación de ideas fuertes, ya filtradas que representan las más representativas de la organización. Sobre ellas todas las fuerzas humanas, físicas, de infraestructura y con apoyo financiero buscan darles respuesta a estas ideas con mayor peso dentro de todas las emitidas por todos y cada uno de los participantes.



Figura 17. Esquema de trabajo en modelo Canvas usando fichas adhesivas
Fuente: tomada de (Osterwalder y Pigneur, 2011)

La anterior figura presenta como en una sala de trabajo se respetan todas las ideas en papel adhesivo y de qué manera cada color se puede usar para diferenciar líneas de trabajo, según acuerdos convenidos previamente.



Ya en este póster están plasmadas las ideas elegidas en el centro de la cartelera, y los 7 escenarios que deben complementar la idea de negocios, a saber: los socios, las actividades clave, la relación con el cliente, los ingresos, los clientes y los costos como responsables todos ellos en interconexión de darle fuerza a la propuesta de valor.



¡Lectura recomendada!

Cómo cambiar el mundo.
Elías Santana.

¿Cuáles son las decisiones de apalancamiento que le permiten generar valor agregado?

Dentro de los indicadores financieros que una empresa puede analizar en los estados financieros, tenemos como base el primero de ellos: estado de situación financiera, antes llamado balance general y estado de resultados, que hoy se puede complementar con el ORI, (Otros Resultados Integrales), aparecen los siguientes:

Indicadores de liquidez: subdivididos en indicadores estáticos y en indicadores dinámicos de rotación o actividad.

Indicadores de rentabilidad sobre el activo y sobre el patrimonio.

Indicadores de endeudamiento: apalancamiento y capacidad de pago.

El apalancamiento, haciendo parte del indicador de endeudamiento requiere de un análisis tanto macro como micro den-

tro de la organización. Este término fue entendido como “usar endeudamiento para financiar una operación. Tan sencillo como eso. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito” (Nieto, 2010, p. 1).

Shyam y Myers (1994) analizan que el nivel de endeudamiento solo cambia cuando hay un desequilibrio en el flujo de caja neto de dividendos y una oportunidad real de inversión (Mondragón, 2013). Dentro de las conclusiones que hallaron en este estudio de apalancamiento, encuentran que el costo financiero en el que las empresas incurren para mantener su endeudamiento con entidades financieras es demasiado alto y así se da un apalancamiento financiero negativo. Pero que a la vez este medio de préstamo con entidades financieras se haya desestimulado debido a las consecuencias en sus cifras.



¡Importante!

Estas medidas de permitir o no un apalancamiento en la organización tiene soporte legal y organismos reguladores, entre ellos el más notorio es el Comité de Basilea y el FMI. Analizar sus acciones y propuestas es una tarea clave dentro de las empresas que deciden saltar a asumir deudas con estos organismos internacionales.

Para terminar, el objetivo de este eje de pensamiento era vislumbrar los modos de hacer visibles en las organizaciones este enfoque de gobierno corporativo y cómo a través de ellos las empresas logran analizar los impactos empresariales, sociales y ambientales cuando se toman decisiones. Se han presentado a lo largo de este eje la evidencia empírica de cómo se hace visible el enfoque de gobierno corporativo a través de instrumentos como *Balanced scorecard* y modelo *Canvas*. La última parte del curso centrará su atención en pensar y establecer una posible propuesta de modelo para este enfoque de gobierno corporativo que recoja los elementos vistos, que analice las posturas de acuerdo con las necesidades y visiones de las organizaciones.

Alandete, D. (27 de 10 de 2011). John McCarthy, el arranque de la inteligencia artificial. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/diario/2011/10/27/necrologicas/1319666402_850215.html

Andarcia, P., y Márquez, J. (2009). *Gerencia estratégica financiera en las organizaciones*. (Tesis de grado). Universidad de Oriente, Venezuela.

Correa, J. (2005). De la partida doble al análisis financiero. *Contaduría Universidad de Antioquia* (46), 169-194.

Cortes, J., y Pérez, J. (2008). El aprendizaje organizacional: reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, 39, 29-36.

Espinosa, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica* (87), 43-78.

Fernández, A. (2001). El Balanced scorecard. *Revista de antiguos alumnos*, 31-42.

García, J., Pimentel, R., y Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la Dirección*, 10(2), 121-140.

García, J., Bedoya, L., y Ríos, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (55), 187-201.

Gestiopolis. (s. f.). *Aportes de Chris Argyris al desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/aportes-chris-argyris-desarrollo-organizacional/>

Kaplan, R., y Norton, D. (2007). *Usar el Balanced scorecard como un sistema de gestión estratégica*. España: Deusto

March, J. (1994). *Ambigüedad e interpretación*. Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/complementarias/March_1994.pdf

Mondragón, S. (2013). Estructura de capital del sector automotor colombiano: una aplicación de la teoría de la jerarquía de las preferencias. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), 219-243.

Nieto, A. (2010). ¿Qué es el apalancamiento financiero? Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual*

para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona, España: Grupo Planeta.

PeopleNext, B. (de 2016). *Cómo hacer un Balanced scorecard para tu empresa: Infografía.* Recuperado de <http://blog.peoplenext.com.mx/como-hacer-un-balanced-scorecard-bsc-para-tu-empresa-infografia>

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración. Naucalpan de Juárez.* México: Pearson Educación.

Herederó, C., López, J., Romo, S., Medina, S., Montero, A., y Nájera, J. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa. Una visión integradora.* España: ESIC editorial.

GOBIERNO CORPORATIVO

Martha Isabel Amado Piñeros

EJE 4

Propongamos

¿Cuál sería la propuesta de diseño e implementación del modelo aproximado de Gobierno Corporativo en su organización o empresa?

En los ejes anteriores se han trabajado los temas relacionados con el origen del gobierno corporativo, los conceptos básicos, su aplicabilidad desde lo local, regional e internacional y la manera como se toman decisiones bajo dos modelos: Canvas y Balanced scorecard, así mismo se han abordado los componentes de un gobierno corporativo. En esta última sección del curso se espera una propuesta de implementación para generar valor agregado en las distintas organizaciones.

Las empresas, sea su actividad comercial, industrial, de servicio o mixta, por lo general se plantean iniciar tareas con base a objetivos lucrativos; pero también desde el análisis de la organización bajo una óptica de gobierno corporativo, para ello hay que tener presente ideas de negocio que pretenden generar enfoques de liderazgo.

Los conceptos que pueden sintetizar mejor lo que concierne a un gobierno corporativo se pueden revisar desde el análisis de qué es generar valor agregado, lo que es calidad total, responsabilidad social empresarial y cadena de valor. Cada uno de estos elementos serán abordados en este eje y servirán de punto de partida para la construcción particular de una propuesta de gobierno corporativo.

EVA





Figura 1.
Fuente: shutterstock/457936282

El EVA significa en siglas inglesas *Economic Value Added*, o Valor Económico Agregado. Según algunos autores, corresponde a “una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera” (Amat, 2002, p. 13).

Los elementos para estimar este EVA son por un lado el Nopat o utilidad operacional después de impuestos y a ésta restarle el capital x costo de capital.

EVA = Nopat - (capital x costo de capital)

1. Rentabilidad esperada = Tasa libre de riesgo + (Rentabilidad del mercado- Tasa libre de riesgo) x el nivel de riesgo asociado a la naturaleza de la inversión (β) + tasa riesgo país.

2. WACC (Costo promedio ponderado de capital) = (Costo deuda x Participación deuda) + (Costo capital x Participación capital)

3. $WACC = (12 \% \times 30 \%) + (16,5 \% \times 70 \%) = 15,15 \%$.

4. Si por ejemplo la empresa reporta ingresos operacionales por 100.000, costos de ventas por 80.000 y gastos operacionales de administración y ventas por 10.000, la utilidad operacional sería 10.000.

5. Si la tasa de impuestos corresponde al 35 % de esta utilidad operacional, los impuestos se llevarían 3.500 y la utilidad operacional después de impuestos sería de $10.000 - 3500 = 6.500$.

6. Ahora bien, si el total activo corriente es de 30.000, el pasivo corriente es de 20.000, el capital de trabajo sería de 10.000. A esto se adicionan los valores de propiedad, planta y equipo que por ejemplo sumen 30.000, el capital operativo sería 40.000.

7. Por lo tanto, al reemplazar los valores arriba dados como supuesto, el EVA es: $EVA = 6.500 - (40.000 \times 15,15 \%) = 440$.

Esto significa que el negocio excedió las expectativas de los inversionistas en 440.

De esto se puede percibir que la principal fuente para el cálculo del valor agregado es el estado de situación financiera y que indicadores financieros como el capital de trabajo son fundamentales para poder hallarlo. Claro está que la utilidad no podrá hallarse sin un adecuado análisis y deducción del estado de resultados.

Las ideas que tengan los accionistas o inversores sobre la empresa harán que retomen elementos para poder tomar decisiones con mayor conocimiento de las consecuencias y causas que generen en su actuar dentro de una organización.

Para Bonilla "es una variación o modificación de lo que tradicionalmente se conocía como "Ingreso o beneficio residual", es decir, el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos del capital" (Bonilla, 2010, p. 56).

Otros nombres dados son (VMA) o Valor de Mercado Agregado, o el flujo de caja descontado, y de esta manera los activos intangibles son los que más aportan a la creación de ganancias en el valor del negocio, es decir, lo que se conoce como patentes, derechos de autor, marcas y el capital intelectual.



Costo promedio ponderado de capital

(WACC) costo promedio ponderado de capital, es el financiamiento es el que la empresa contrae con sus mismos propietarios.



¡Lectura complementaria!

Estudio y medición de la correlación entre el valor económico añadido y el valor de mercado agregado en un grupo empresarial cotizado en la bolsa NYSE euronext.

Teresa da Cunha Pinto y Carlos Machado Santos.

¿Cómo hacer para que un activo intangible genere valor adicional?

Es importante notar que hay un valor adicional en una empresa “cuando las acciones tomadas generan una rentabilidad económica superior al costo de los recursos económicos o capital utilizados en el giro empresarial” (Bonilla, 2010, p. 57). Es decir, el principal actor en la creación de valor adicional es el administrador o quien haga sus funciones.

Aunque el administrador direcciona las acciones, el valor agregado requiere de una tarea conjunta de mandos intermedios y demás colaboradores. La confianza es algo intrínseco al valor del negocio. Eso significa que la respuesta de forma inmediata a requerimientos de parte de usuarios internos y externos genera un clima armonioso, de consolidar vínculos de colaboración y pertenencia mientras que abona la esperanza, que juega un rol primordial en las tendencias integradoras que hacen al crecimiento y desarrollo del sistema en situaciones de crisis.

Así mismo se genera valor cuando se tiene presente el mejoramiento continuo y la calidad total en todos y cada uno de los sectores de la economía que se genere al interior de la organización.

Calidad total



Figura 2.
Fuente: shutterstock/664528120

TQM o Total Quality Management – traduce internacionalmente Administración de la Calidad Total. La principal característica de esta administración es la prevención de situaciones problemáticas, es decir, anticipar antes de que sucedan.

Tanto los clientes, proveedores, socios accionistas, entidades de control y demás personajes que de forma directa o indirecta tengan vínculo con la organización, en algún momento pueden presentar escenarios de intercambio de opiniones, no todas en la misma dirección y, por tanto, la conciliación es parte fundamental de este trabajo de dirección. Entran en juego muchas variables e intercambio de necesidades y políticas.

Cada momento como dice el viejo adagio “trae su afán”. El objetivo será el evitar gastos innecesarios en activos tangibles, y cada vez apostar más por el conocimiento y las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Se han construido algunos indicadores de manera histórica para medir la manera como los directivos o gestores generan valor agregado a los accionistas, a los usuarios externos. Estos son: el precio del mercado de las acciones, la utilidad neta, los dividendos, el flujo de caja, la rentabilidad del activo y la rentabilidad del patrimonio.

La utilidad neta es el producto entre el número de acciones y la utilidad por acción. Según Carro y González (2012) en *Administración de la calidad total*, las cuatro formas de afectación de la calidad al sistema empresarial son: costos y participación del mercado, prestigio de la organización, responsabilidad por los productos, y las implicaciones internacionales (Carro y González, 2012).

Las áreas de producción no son las únicas sobre las cuales se les puede hacer un análisis alrededor de la calidad que llevan en sus procesos, por tal motivo, la flexibilidad del término es amplia. W. Edward Deming, Joseph M. Juràn y Phillip Crosby son algunos representantes de esta nueva ideología empresarial.

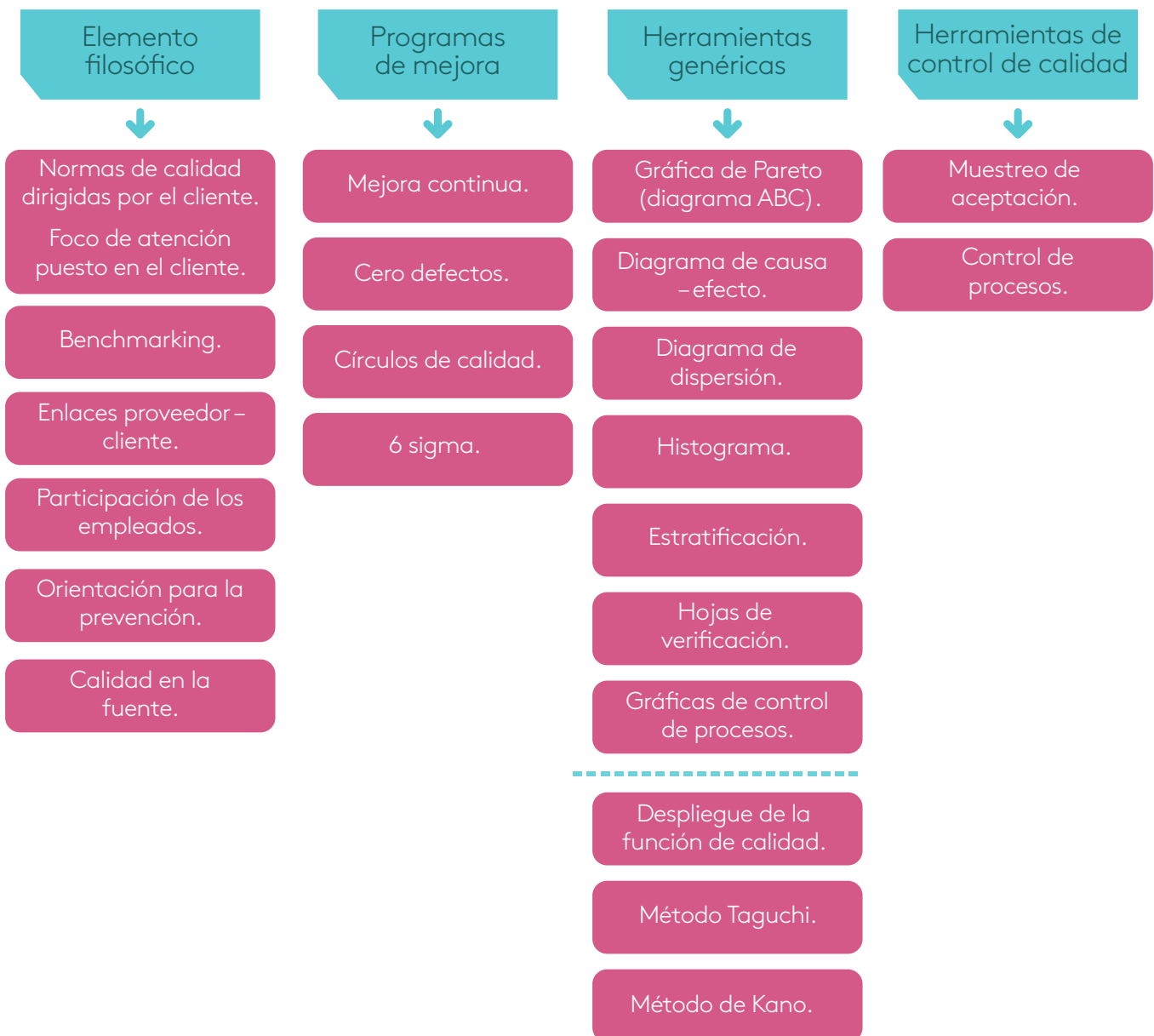


Figura 3. Elementos de la calidad total
Fuente: (Carro y González, 2012)

De acuerdo con esta figura, la calidad total no se puede desligar de la empresa, de sus acciones, sea cual fuere su actividad económica. El tipo de administración basada en la calidad total tiene cuatro componentes generales: elementos filosóficos, programas de mejora, herramientas genéricas y herramientas de control de calidad.



¡Importante!

Para el elemento filosófico o epistemológico se analizan las normas de calidad dirigidas por el cliente, lo que se denomina *benchmarking*, los enlaces del proveedor con el cliente, la participación de los empleados, la orientación para la prevención y la calidad en la fuente.

El segundo componente de programas de mejora se fundamenta en la mejora continua, estrategias y procesos de cero defectos, los círculos de calidad y ó sigma.

El tercer componente de herramientas genéricas emplean gráficas como la de Pareto o diagrama ABC, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, Histograma, estratificación, hojas de verificación, gráfica de control de procesos, Despliegue de la función calidad, Método Taguchi y **método de Kano** y el componente de herramientas de control de calidad presenta el muestreo por aceptación y el control de procesos.



Método de Kano

Es una teoría de desarrollo de productos y de satisfacción del cliente, desarrollada en la década de 1980 por el profesor Noriaki Kano, que clasifica a las preferencias del cliente en cinco categorías.



Figura 4.
Fuente: shutterstock/384506902

Los procesos y productos que son importantes para el cliente son los focos de atención prioritarios para sobresalir en el mercado.

El despliegue de la función de calidad (QFD) *Quality Function Deployment* es una herramienta que orienta los pasos para hacer un proceso de calidad total en las organizaciones. La metodología que concibe es clave para hacer partícipes a todos y cada uno de los miembros de la empresa. La anticipación de necesidades es uno de los productos logrados de la implementación de esta metodología. Según Carro y González, las principales bondades de esta metodología son:



- Reduce o elimina cambios en la ingeniería del producto.
- Reduce el tiempo de desarrollo del producto con liberación de mano de obra que puede ser usada en otras áreas.
- Reduce problemas de lanzamiento de producto.
- Mejora la calidad y fiabilidad, reduce quejas por defecto de calidad, garantías, entre otras.
- Favorece la orientación de trabajo hacia el usuario y mejora la aceptación del producto en el mismo.
- Aprovecha mejor las oportunidades detectadas por el área de marketing.
- Disminuye los costos de desarrollo y fabricación.
- Favorece la productividad de los técnicos y otros operarios.
- Mejora la toma de decisiones y la orienta estratégicamente al mercado (Carro y González, 2012, p. 33).

Cadena de valor y RSE



Figura 5.
Fuente: shutterstock/307013936

Frente a la adopción de un enfoque de gobierno corporativo en Colombia, cabe anotar que según (Marulanda et ál., 2003) existen normas sobre: la protección del accionista, sobre las juntas directivas y administradores; sobre la protección de los acreedores; sobre la revisión fiscal; sobre conductas contrarias a los sanos usos y prácticas del mercado de valores; sobre la información relevante y sobre el acceso a recursos de los fondos de pensiones (Gaitán, 2009). Todas ellas buscan iniciar lo que se denomina cadena de valor dentro de una organización.

Jorge Suárez realiza un análisis de control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana, en el año 2012 y afirma que una cadena de valor es “una forma de analizar la actividad empresarial mediante la descomposición de la empresa en actividades, buscando ventaja competitiva precisamente en aquellas actividades que son generadoras de valor” (Suárez, 2013, p. 250).

Como las empresas no están solas en el mercado, sus acciones permiten que se establezca colaboración estratégica entre empresas, con el fin de satisfacer objetivos específicos de mercado a largo plazo, y estos puedan generar beneficios para las partes. Esto se da en todos los eslabones de la cadena; este concepto implica alianzas estratégicas (alianzas horizontales) o redes estratégicas (alianzas verticales) entre firmas de negocios independientes.



¡Recordemos que !

En esta cadena no solo se comparten beneficios sino a la vez riesgos en el mercado, todo tiene interrelación con la empresa, y lo que genere una empresa repercute en otra que podría ser su cliente, su proveedor o una con la misma perspectiva de mercado a mediano y largo plazo.

Para organizar una cadena de valor los pasos iniciales son realizar un listado de recursos y a partir de ellos consolidar uno o varios esquemas estratégicos: análisis de la estructura de la industria, las competencias centrales y el análisis por segmentación denominados también marcos “estratégicos” para la toma de decisiones.

De la mano de la cadena de valor se encuentra la contabilidad de gestión que es aquella que “permite definir las fuentes de rentabilidad y las posiciones relativas de costos del proceso interno de creación de valor (Suárez, 2013, p. 253).

Para llevar a cabo el control dentro de la cadena de valor lo más aconsejable es el uso de tecnologías, ya que estas afectan la parte física y el manejo de la información. Otra forma es establecer las alianzas estratégicas. Barreiro (2010) ha trabajado en propuestas de afianzamiento de lo que son cadenas de valor y su importancia. Pero el ejercicio lo desarrolla desde la puesta en marcha de “pasos” que deben buscar:

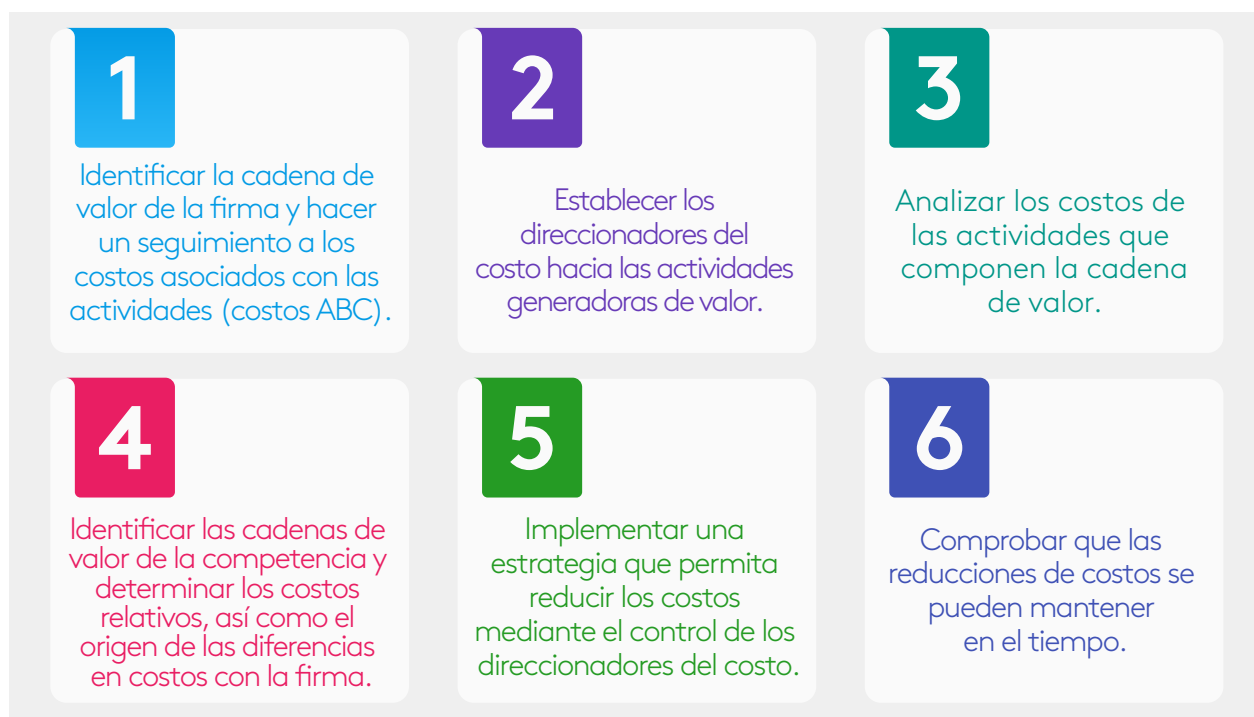


Figura 6.
Fuente: propia

Todos los pasos expuestos permiten identificar ventajas competitivas, gracias al mejor control de los costos con respecto a los competidores y a la reconfiguración de la cadena. Aumentar valor y/o reducir costos es la tarea de los grandes directores y de nuevo se hace el llamado a que debe existir actualización de programas administrativos, a que el trabajo grupal sea la clave de los vínculos administrativos, contables y financieros que se adquieran.



El control de gestión en la cadena de valor permite identificar ventajas competitivas, gracias al mejor control de los costos con respecto a los competidores y a la reconfiguración de la cadena, es decir, a la identificación de las actividades en las que se puede aumentar el valor o reducir los costos (Suárez, 2013, p. 255).

Esto se puede analizar a la vez dentro de los procesos de costeos, pero no solo en empresas comerciales sino de servicios.

Empresas nacionales como Ecopetrol hacen esfuerzos administrativos para evidenciar fusiones y contactos con multinacionales, para darle fuerza a la valuación de costos, a la generación de vínculos con competidores y con aliados estratégicos.



¡Datos!

En informes de gestión emitidos en recientes períodos y en su página principal establece medidas en los escenarios: sociedad y comunidad, clientes, accionistas, empleados jubilados, familiares y contratistas.

En la informe gestión sobre los comités de junta directiva (2016), explícitamente sobre gobierno corporativo plantea como función principal la de: apoyar la gestión que realiza la junta directiva respecto del buen gobierno y la sostenibilidad de la empresa y recomienda a dicho órgano de administración, sistemas para la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad.

Los asuntos más relevantes puestos a su consideración fueron: seguimiento a la gestión del presidente de la empresa. Revisión de los temas propios de la asamblea general de accionistas (reuniones ordinaria y extraordinaria). Definición del modelo de gobierno del grupo empresarial (Ecopetrol, 2016).

Este ejemplo de Ecopetrol es uno de los muchos que se han dado como consecuencia de una política de trabajo conjunto en la cual las directivas contemplan una visión de organización con vínculos a todo nivel.

(RSE) Responsabilidad social empresarial

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), nació del cambio del modelo corporativo predominante económico a un modelo socioeconómico más amplio.



¡Importante!

Las RSE es otro de los elementos a tener presente en un enfoque de gobierno corporativo. Responsabilidad Social Empresarial aduce a prácticas específicas en las que la empresa debe tener conciencia de sus decisiones y sus consecuencias, además estas deben ser tomadas de forma voluntaria y libre.

Los años ochenta trajeron consigo una serie de eventos de revisión de prácticas industriales entre las cuales está la liderada por la ANDI con la colaboración de la OIT y la Cámara Junior de Colombia, el Manual de Balance Social, primer modelo de reporte de las acciones de la RSE, el cual propuso al sector privado y que, desde entonces ha sido acogido cada vez con mayor intensidad por las compañías más importantes del país.



Figura 7.
Fuente: shutterstock/371154902

Por un lado, su interés es figurar dentro de las primeras que responden al cliente y presentan posibilidades de negocios en los que encuentran lo que necesitan, pero adicional a ello de la mejor manera, con precios accesibles a los bolsillos de los clientes. Pero no solamente su respuesta se da en términos de satisfacción de una necesidad primaria, sino que se debe tener un seguimiento sobre el cliente atendido.

Perdiguero (1995) afirma que “Las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales”. En este sentido la rendición de cuentas es una obligatoriedad que asumen las empresas cuando actúan frente a una comunidad y sobre ella ejercen de manera directa o indirecta algún tipo de influencia. Otra situación se da cuando la empresa asume de manera libre y espontánea prácticas enmarcadas en lo que es RSE.

No se separa de ninguna manera el tipo de empresa, pues todas ejercen influencia sobre la comunidad y de esta manera la invitación a asumir este tipo de rol social se expande a todos los sectores: educación, salud, comercio, seguridad, servicios, financieros, entre otros.

Los principios de la responsabilidad social o ámbitos sobre los cuales establece su accionar son para el contexto europeo el libro verde que presenta: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, ética y gobernabilidad empresarial; mejorar la calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo); lograr vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, cuidado y preservación del medioambiente.



Figura 8.
Fuente: shutterstock/431896645

Otra postura es la de **Business for Social Responsibility (BSR)**, centrado en Estados Unidos y uno de los impulsores de la creación de la organización paraguas en las Américas llamada Foro Empresa Banco Mundial, Organización de Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) ha promovido las prácticas responsables a través de investigaciones, publicaciones y apoyo financiero para el fortalecimiento institucional y la implementación de prácticas responsables, sobretodo en Pymes.



Business for Social Responsibility (BSR)

Is a global nonprofit organization that works with its network of more than 250 member companies and other partners to build a just and sustainable world. From its offices in Asia, Europe, and North America, BSR develops sustainable business strategies and solutions through consulting, research, and cross-sector collaboration.

Sobre el eje de la vinculación y compromiso con la comunidad empresarial, las dimensiones de la responsabilidad social empresarial, según lo expuesto por un grupo de investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de México son la dimensión integral, la económica interna, la económica externa, la social interna, la sociocultural y política externa, la ecológica interna y la ecológica externa (Cano, Hernández, Arano, 2016).

Las empresas colombianas vienen avanzando en temas de RES para dar cumplimiento a sus planes de trabajo. El grado de mejoría de las decisiones que se escalen de los niveles jerárquicos superiores hacia abajo sigue siendo una forma de gestión que se define por la relación ética de la organización con todos los públicos y con todos con quienes se relaciona, *stakeholders* y *shareholders* y por el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad (Canyelles, 2011), denota compromiso de todos los vinculados.

Fuente: 404762026

La ética de los miembros es un punto de análisis y dado que la coyuntura económica y política ha dejado al descubierto situaciones de corrupción generadas desde las altas direcciones. De acá se desprende la necesidad de controlar, evaluar y hacer seguimiento a las prácticas reales que se lleven a cabo por los actores involucrados.

Las estrategias de instaurar instituciones de control que tengan como objetivo dar garantía al usuario de la información acerca del rumbo de sus inversiones realizadas de forma coherente y que reflejen el respeto de acuerdos es la misión que se da hoy por hoy en el escenario de empresas, tanto públicas como privadas.

Algunas de estas instituciones son la Contraloría, Procuraduría, Personería, Defensoría del Consumidor y las Superintendencias según la orientación que tenga la actividad económica.

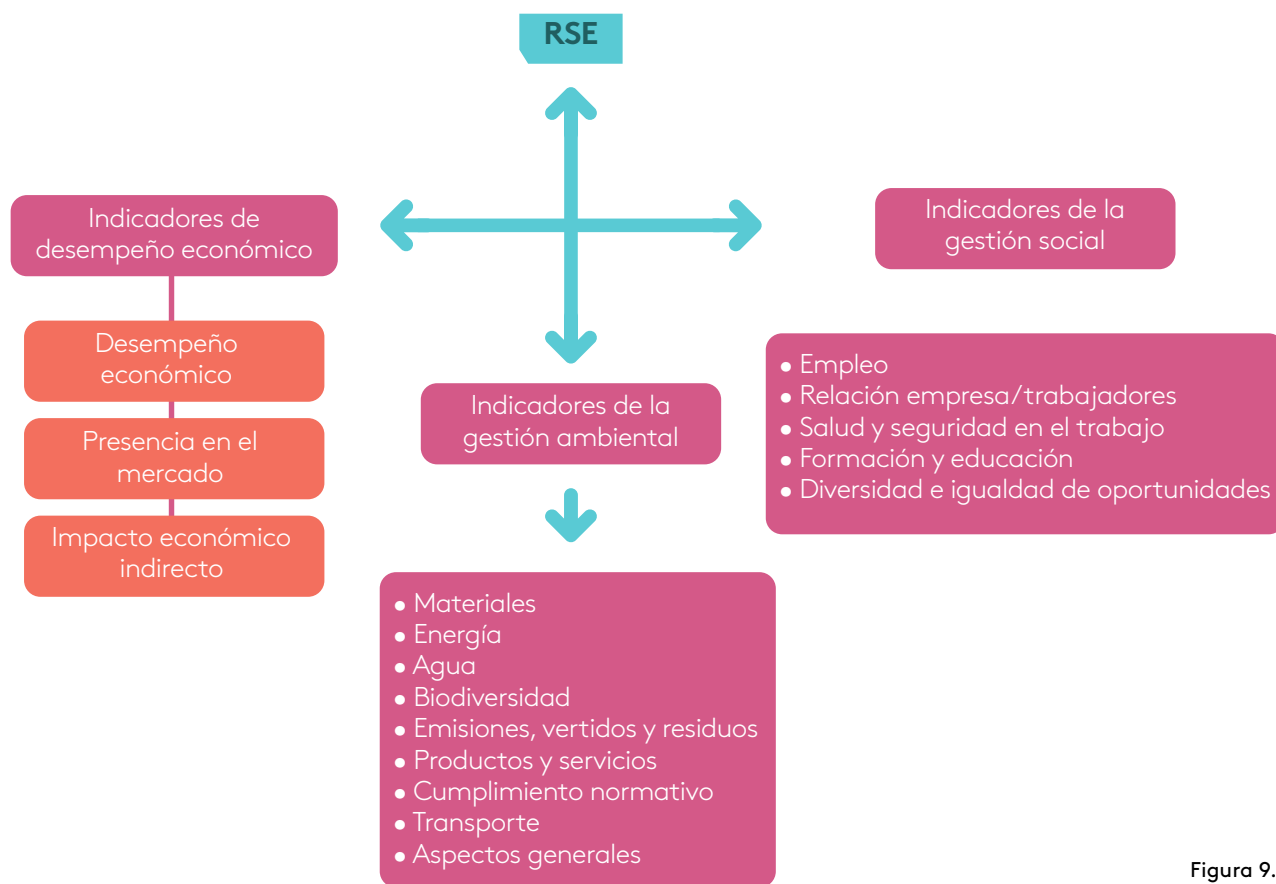


Figura 9.
Fuente: propia

“Los efectos económicos, sociales y ambientales que las empresas que se acojan a la estructura de RSE – Responsabilidad Social Empresarial- deberían divulgar indicadores sobre el desempeño económico, sobre la presencia en el mercado y sobre el impacto económico indirecto.

Alrededor de los indicadores de gestión ambiental deben dar cuenta de los materiales, la energía consumida o creada, el uso adecuado del agua, de la biodiversidad, de las emisiones vertidos y residuos; sobre los productos y servicios; el cumplimiento normativo; el transporte y los aspectos generales de gestión ambiental.

Y la tercera respuesta gira alrededor de los indicadores de gestión social, enmarcada en el análisis que se hace el emplea, la relación de empresa con lo trabajadores , el componente de salud o beneficios a los empleados, el apoyo a la formación y educación y contemplar la diversidad e igualdad de oportunidades”.

Fuente:457622245

La RSE puede que evolucione en el tiempo articulada a los intereses que la sociedad considera pertinentes en cada (Cano, Hernández y Arango, 2016). Esto significa que la empresa que quiera apostarle a desarrollo de políticas enmarcadas en la RSE debe fusionar sus tareas en miras a responder a los cambios dados por la globalización, el desarrollo de la sociedad civil, las demandas surgidas por diversos problemas sociales, económicos (como los mencionados escándalos empresariales) y medioambientales; nuevas formas de organización del trabajo; la pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas; el protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales; el modelo de creación de valor de las organizaciones y la innovación tecnológica.

La comunicación directa es de conocimiento que supera fronteras de tiempo y espacio es casi que una obligación frente a todo este escenario de vida empresarial, supeditados a redes, paginas sociales que bien utilizadas son una herramienta para multiplicar la imagen que se quiere brindar en el mercado.



¡Lectura complementaria!

La empresa ética y responsable.

Alexis Bañón Gómis, Manuel Guillén Parra y
Nataly Ramos López.

Prospectiva
contable



Las implicaciones de asumir un enfoque de gobierno corporativo es decisión que puede traer grandes beneficios.

Los flujos netos de dinero son una herramienta de análisis contable y sirven como punto de partida para la adopción del enfoque de gobierno corporativo. A partir de ellas se revisan por parte de algunos teóricos diversas “métricas” como los de la tabla que se presenta a continuación.

Definición de métricas	
Métricas	Definición
Métricas contables	
Resultado neto	Resultados después de impuestos.
Beneficio por acción	Resultados neto entre número de acciones.
NOPAT	Resultado antes de intereses e impuestos- impuestos a pagar por acciones.
ROE	NOPAT (año t) entre total de Recursos propios (año t-1).
ROA	NOPAT (año t) dividido por diferencia entre Activos Operacionales y Pasivos sin costos financieros(año t-1).
Métricas basadas en el flujo de caja (cash flow)	
Cash Flow Operativo (CFO)	NOPAT más gastos de amortización.
Cash Flow libre Operaciones	CFO- necesidades operativas de fondo y necesidades netas de inversión de activos fijos.
Cash Flow Return (CFR)	CFO entre total de activos netos-pasivos sin costo financiero.
Return On Gross Investment (ROGI)	CFO entre total de Activos brutos- pasivo sin costo financiero.
Métricas basadas en la cotización	
Valor de la cotización	Valor de mercado de la acción.
Total Share Return	Variación de la cotización entre dos años (t y t-1) más dividendos pagados en el año t, dividido por cotización del año t-1.
Métricas basadas en el beneficio económico	
Beneficio Económico	NOPAT 8año t) - Costo de capital (año t) x activos netos.
Cash Value Added (CVA)	CFO t - amortización Económica- Ktx (Activos Brutos t-1) a) idéntico al Beneficio Económico.
EVA	Puede diferir en los ajustes necesarios para llegar a la NOPAT b)UAIDI.

Tabla 1. Métricas contables
Fuente: (Bonilla, 2010)

La tabla 1 de métricas contables muestran una aplicación de los indicadores para medir los resultados que obtengan las empresas en términos contables como el resultado neto, el beneficio por acción, el Nopat, el ROE, así como métricas que analizan específicamente los flujos de caja, las cotizaciones y el beneficio económico alcanzado en un periodo determinado y bajo ciertas condiciones del mercado y del contexto. La base de ellas son los estados financieros productos de las operaciones realizadas por la compañía.



Figura 10.
Fuente: shutterstock/431687821

Las métricas son puestas a consideración por el departamento contable y financiero hacia la gerencia. Las cifras no deben hablar por sí solas, sino que deben tener una interpretación de acuerdo con las políticas, actividad y visión de la compañía.



¡Importante!

Como se nota en esta propuesta de Bonilla, se pueden clasificar unas medidas o métricas financieras, unas de índole contable, otras de flujo de caja, otras basadas en la cotización y otras basadas en el beneficio económico.

El uso de aplicativos financieros aporta una gran utilidad para encontrar estos valores numéricos. La tarea del departamento contable es ser fuente de insumos para la toma de decisiones de índole financiero, fiscal y contable. En este sentido todos los contadores y su equipo de trabajo deben emitir informes claros a la dirección para orientar en debida forma a la gerencia en tiempo real.

La transparencia de las cifras es vital para el desempeño y funcionamiento claro de actividades de pagos, compras, inversiones inmediatas y otras que proyecte realizar la empresa.

Las inversiones que se establezcan con entes externos darán algunas ventajas, pero existen estudios que vislumbran algunas dificultades que traería la inversión extranjera. Algunas de estas son: llevan a sus equipos de gestión propia, simplemente usando trabajadores baratos, poco cualificados para la producción; los ingresos y el tamaño de las multinacionales les permite ejercer demasiada influencia internacional sobre las decisiones políticas adoptadas en las instituciones como la OMC; las multinacionales se sitúan en los países donde la legislación sobre la contaminación no es eficaz, y por lo tanto son capaces de reducir sus costos privados, con la creación de los costos externos; estas multinacionales pueden instalarse en países donde las leyes laborales son débiles o casi inexistentes, lo que permite explotación de los trabajadores locales a través de los niveles de salarios bajos y malas condiciones de trabajo (Moreno, 2015).



¡Importante!

No solo están en juego estrategias de capitalización de sus patrimonios sino de emprendimiento de ideas que impacten en el mercado, pero es determinante el aprovechamiento total de todas las variables laborales, físicas, humanas y de infraestructura que tienen las multinacionales y sobre las cuales logran el apalancamiento en todos los sectores de la economía.

Prospectiva administrativa

Al tomar una decisión administrativa desde un enfoque de gobierno corporativo habría que analizar qué tanto estaría dispuesta la gerencia en tomar retos y en encauzar una u otra actividad.



Figura 11.
Fuente: shutterstock/488533156

Cada director de paso tendría libertad desde su experticia para definir el proceso a seguir, pero los parámetros sobre los cuales se orienta deben ser acordes a la misión y visión empresarial.

Los objetivos que se esperan desde la gestión del administrador serían: reducir tiempos y mantener costos bajos, diseños novedosos, excelente acabado, buen servicio al cliente y soporte posventa; los nexos con proveedores (optimizar calidad de materia prima, entrega oportuna, bajos costos), vínculos con canales de distribución (fácil acceso a producto y servicio posventa), control de calidad en todas las etapas del proceso productivo (Suárez, 2013).

El administrador elige a los “champions” quienes serían los dueños de los proyectos prioritarios a ejecutar en la organización y de ser necesario, que por lo general así es, deben consolidar un cuerpo de trabajo con apoyo de expertos. Algunos teóricos los denominan “Master black” o “Black belt”.



Black belt

Es un experto en el uso de la metodología 6 Sigma. Lleva proyectos que necesitan el uso de herramientas de calidad y técnicas estadísticas a nivel avanzado. Da soporte técnico a los Green belts y en algunos casos, puede tener una dedicación del 100 % a los proyectos.

Los procesos de mejora son claves para direccionar acciones tendientes a respuestas favorables de parte de los clientes y a obtener beneficios económicos de tiempos, calidad y entregas de productos por parte de los proveedores, sean financieros, de índole comercial, industrial, entre otros.

La información oportuna, principalmente de carácter contable, obtenida gracias al uso de las TIC es una estrategia que ayuda a minimizar costos, y engrandece la confianza alcanzada por la compañía frente a terceros.



Como se comentó en el eje 3, las seis sigmas como estrategia administrativa busca proveer toda una estructura de apoyo y capacitación al personal para el empleo de las herramientas de mejora y de esta manera se toman decisiones con datos precisos y objetivos.

Mediante esta estrategia, la administración logra encontrar la raíz del problema implementando soluciones sólidas y efectivas para que dichas situaciones no vuelvan a presentarse. Al revisar las variables de un proceso, tendrá total control de los resultados obtenidos y se logra cerciorar que todo se presente de la manera planeada.

Las herramientas estadísticas cobran mayor sentido cuando se pretende hacer proyección de la visión empresarial, analizar los resultados teniendo en cuenta las variables independientes y dependientes, mediante procesos de regresión lineal o múltiples.



Figura 12.
Fuente: shutterstock/261177431

En manos de la parte administrativa está la implementación de procesos de mejora continua, que en siglas se encuentran como TQM (Carro y González, 2012, p. 24). Este proceso conlleva la realización de los siguientes pasos:

1. Identificar al proceso objetivo.
2. Nombrar un dueño del proceso.
3. Describir el proceso.
4. Solucionar lo sencillo.
5. Estandarizar el proceso.
6. Definir indicadores e instrumentos de medición.
7. Recolectar y analizar los datos.
8. Verificar el proceso.
9. Oportunidades de mejora o benchmarking.
10. Mejorar.
11. Reconocer.

Los diagramas que resulten de cada uno de los pasos enunciados plantean la posibilidad de visualizar las tareas a seguir, las actividades prioritarias en el escenario del día a día de la organización. Un ejemplo es el diagrama de Pareto que es utilizado para determinar prioridades para ciertas actividades cuyo objetivo será impulsar la calidad total en todo momento y con todo el personal.



¡Importante!

Este diagrama tiene la ventaja de visualizar las causas de las situaciones de mayor a menor.

Otro tipo de diagrama que puede usar la administración es el de causa-efecto o Ishikawa o espina de pescado. En ella se presentan causa de problemas complejos y se puede hacer un análisis exhaustivo del problema y sus causas tanto principales como secundarias. La técnica que se invita a utilizar es la denominada **brainstorming** que consiste en escuchar las ideas de todos los miembros del grupo para dar un mejor servicio, ofrecer un mejor producto o mejorar prácticas frente a usuarios directos o indirectos.



Brainstorming

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Prospectiva de la revisoría fiscal

La revisoría fiscal desde el enfoque de gobierno corporativo puede hacer un análisis acerca de la implicación jurídica, fiscal y administrativa al contemplar gobierno corporativo y el actuar de un revisor fiscal en la organización donde se consolide este tipo de práctica directiva.



Figura 13.
Fuente: shutterstock/534350653

La función de las juntas directivas es un elemento importante como mecanismo de control para garantizar un buen sistema de gobierno (Gaitán, 2009). La revisoría fiscal en procesos de implementación de gobierno corporativo tendrá una misión muy bien definida. Enseguida se analizarán puntos a tener presentes dentro de este ejercicio profesional.

Los estándares internacionales de auditoría sirven de parámetros para revisar la acción del revisor fiscal en Colombia. La IFAC, Federación Internacional de Contadores presenta los estándares que van desde la [ISA 100](#) hasta la ISA 930.



¡Datos!

1. En Colombia el artículo 207 del Código de Comercio establece los objetivos de la tarea de revisoría, aclarando que es un órgano de inspección, fiscalización en interés de la comunidad que lo haya contratado.
2. Además, cabe mencionar que el dictamina sobre estados financieros y en ella presenta de manera clara que una auditoría es independiente a su labor de revisoría; las entidades de vigilancia y control podrán requerir del revisor para que les certifique información tributaria o financiera que esté en el sistema de información contable.

Las normas de auditoría son la materia legal de la que dispone el revisor para su dictamen y hoy por hoy, estas están amarradas a un marco normativo que inicia desde lo que se emitió por parte de los organismos reguladores internacionales como las NAI, Normas de Aseguramiento de la Información.

De algunos estudios desarrollados por teóricos contables y financieros, las ponencias muestran un escenario en contra de esta labor del revisor fiscal, pues aducen que solo el aseguramiento se da desde la auditoría.



Figura 14.
Fuente: shutterstock/524061109

Pero al tenor de plantear estrategias de gobierno corporativo, la revisoría tendría oportunidades de actuación debido al sinnúmero de situaciones que requieren de un dictamen y aseguramiento de información en muchos departamentos: costos, tributarios, de calidad, de gestión, de recursos humanos.

Desde el año 2012 se viene dando análisis en mesas de trabajo con la intención de que precisen si son semejantes los objetivos y acciones de la auditoría externa y la revisoría fiscal, pero no hay que olvidar que representa los intereses desde el punto de control y puede ser previsorio en las acciones de gestión que realicen los administradores. **El hecho de atestar o dar fe pública ante los socios, inversionistas, gobierno, empleados, comunidad, administradores y otros que le requieran es quizás la más grande tarea que tiene esta área de la contaduría pública.**

Pero directamente encauzados a la labor de la revisoría fiscal, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública mediante su Declaración Profesional número 7 asume que el revisor debe dictaminar los estados financieros y revisar y evaluar sistemáticamente sus componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que le señala la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.

Así mismo el párrafo 2 del artículo 13 de la Ley 43 de 1990 establece que si el activo bruto superó los 5000 salarios mínimos deben tener revisor fiscal o que tengan ingresos brutos superiores a 3000 salarios mínimos.

El listado de empresas que actualmente la norma obliga a tener revisor fiscal son:

- Sociedades de economía mixta.
- Empresas de servicios públicos domiciliarios.
- Propiedades horizontales mixtas o comerciales.
- Cajas de compensación familiar.
- Fondos ganaderos.
- Asociaciones de autores.
- Asociaciones gremiales agropecuarias.
- Fondos mutuos de inversión.
- Las cámaras de comercio.
- Asociaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común.
- Instituciones no oficiales de educación.
- Empresas comunitarias.
- Corporaciones Autónomas Regionales.

La aplicabilidad de un enfoque de gobierno corporativo se puede dar en este tipo de empresas dado que la revisoría no fue creada para debilitar el derecho de inspección sino para fortalecerlo.

Fuente: 363109049

Hernando Bermúdez Gómez afirma que una cosa es intentar ejercer el derecho de inspección a ciegas y otra muy distinta, estar guiado por los pronunciamientos del fiscal. Esto no solo es una afirmación de paso, sino que sirve de base para dar puntos clave en la planeación de la aplicabilidad de gobierno corporativo.

Según José Luís Villarreal, docente investigador colombiano, analiza lo que afirma (Villarreal, citado en Bustamante (2008), acerca de que existen ciertas características de las organizaciones:

”

- Son dinámicas: crecen, cambian y se desarrollan.
- Tienen capacidad para aprender.
- Poseen una estructura interna de poder y control.
- Pueden ser conflictivas en cuanto a los intereses de propietarios (accionistas, socios y propietarios) y del administrador (agente y encargado).
- Desarrollan una cultura propia: valores, creencias, sanciones.
- Se adaptan a las nuevas necesidades de los consumidores, lo cual obliga a las empresas a anticiparse a las expectativas, mejorando la calidad de sus bienes y servicios (aseguramiento, certificación y estandarización).
- Requieren de la valoración del talento humano como eje protagonista en la innovación y el cambio (2011, p. 50).

La intervención del Estado, entendido como consolidación de instituciones que, trabajando de común acuerdo, pero de forma independiente en la economía implica que ésta se encamine al mejoramiento de la calidad de vida, a la muestra de escenarios de valoración de cada actividad particular de sus congéneres y a garantizar el bienestar social y el orden sociopolítico. En esta labor entra la revisoría fiscal y el control del Estado, una labor eficaz, independiente y objetiva, es incentivo para la inversión; las multinacionales buscan momentos de tranquilidad y seguridad para el ahorro, así mismo para el crédito y en general, facilita el dinamismo y el desarrollo económico (Circular Básica Jurídica, 2008).

Para recoger lo que se ha trabajado hasta este punto, se contempló cuál sería la propuesta de diseño e implementación del modelo aproximado de gobierno corporativo en su organización o empresa y a lo largo de este eje se analizaron algunas estrategias y/o metodologías para aplicar frente a la organización que tengan las empresas, pero es claro mostrar que no restringe a ninguna actividad comercial.



Figura 15.
Fuente: shutterstock/511049011

Los vínculos políticos, económicos, medioambientales, sociales que adquieran las empresas les dan ventajas competitivas para encauzar enfoques como el de gobierno corporativo y un protagonista de esta misión se puede dar en un revisor fiscal, garante de la transparencia y dictamen de estados financieros y de acciones que puedan defender las condiciones económicas de la empresa.



¡Importante!

Los temas anteriormente expuestos de gobierno corporativo convergen en una postura de aplicación que no depende de si queremos o no internacionalizarnos o competir dentro de nuestro escenario con precios o productos. Va más allá de diferenciar lo público de lo privado.

A continuación, se dan esquemas de adopción para las empresas en tres funciones básicas:

- Función de auditoría.
- Función de evaluación y compensación.
- Función de finanzas y planeación.

En este sentido, la dirección tendría que darle recomendaciones a la asamblea de accionistas sobre:

Separar la propiedad de la sociedad mercantil y las propiedades de los dueños o socios fundadores.

a) Separar la propiedad de la sociedad mercantil y las propiedades de los dueños o socios fundadores.

b) Revisar el desempeño adquirido en términos financieros y operativos, viendo que planes hay a futuro según la visión empresarial.

c) Confirmar que sucederá con el negocio a futuro, quien sobrevendrá las actividades que emprenda hoy la empresa.

d) Hacer un inventario de las acciones y propiedades de los inversionistas para que no se incurran en costos y problemas de herencias futuras.

e) Analizar y tener al día evaluaciones de los funcionarios a cargo solicitándoles entregas de informes periódicos sobre su gestión.

f) Elegir personal idóneo para las funciones y responsabilidad que atañe a los cargos definidos por la organización.

g) Requerir la entrega de informes y rendición de cuentas del administrador de turno.

Del consejo de administración se esperaría que la dirección analice y tome postura sobre:

- a) Que el número de participantes a este consejo no sea amplio sino entre 5 o 7 personas.
- b) Organizar calendario de actividades agendado y publicado previamente a las reuniones. De esta manera se garantice la mayor participación de los miembros.
- c) Realizar reuniones mínimo 4 veces al año.
- d) Presentar el plan de reunión, los temas a tratar con antelación para que se den propuestas viables y estudiadas con antelación.
- e) Prever un tiempo de reunión que permita el intercambio y respeto de opiniones de todos los miembros, podría ser de 3 a 4 horas.
- f) Seleccionar al consejo de administración de acuerdo con fortalezas, hojas de vida de los participantes con experiencia y visión de empresa, que sea interdisciplinario.
- g) Definir una cuota que aporte remuneración específica a los miembros del consejo dado que es una tarea adicional a las funciones habituales.

A cada uno de estos estamentos se le plantea la necesidad de definir de qué manera evaluar las acciones llevadas a cabo, la incidencia de las mismas y para ellos deben definir cómo se va a evaluar con las funciones de identificación del costo de oportunidad del administrador, identificar qué rol cumple el que no tenga que ver con sus derechos como propietario. De la mano con lo anterior es necesario determinar su salario, sus responsabilidades y elegir un comité de verificación de acciones.

Como punto clave también aparece la tarea de planeación. La planeación debería contemplar por un lado la formalización de un documento que dirija estratégicamente los planes e incluya la misión, la visión y estrategias de negocio más importantes.

Debe de analizar y evaluar qué posibles inversiones se puedan dar a futuro. Cabe anotar que se deben hacer inversiones que no se justifican económicamente y determinar la fuente de sus recursos no es favorable y siempre hay que evaluar las realizadas históricamente por la empresa.



Figura 16.
Fuente: shutterstock/594119066

Los presupuestos son un recurso que ayuda a controlar las actividades de la empresa. En ellos se pueden tomar decisiones sobre los posibles riesgos que se enfrentarían. De esta manera hay que revisar cuáles son aquéllos a los que puede estar expuesta la empresa, dado que pueden ser de diversa naturaleza, algunos de ellos pueden derivarse de la exposición a la fluctuación del tipo de cambio, o simplemente pueden deberse al incumplimiento de un proveedor; analizar la situación para no dejar ilíquida la empresa, midiendo endeudamientos razonables y por último la generación de políticas claras de inversión y de financiamiento son claves para el crecimiento a todo nivel.

Conclusión

En lo corrido de este módulo de Gobierno corporativo es importante denotar que se constituye como un enfoque que de manera libre pueden asumir empresas y organizaciones privadas y públicas. No condiciona el número de clientes internos y externos que tenga, sino que incluye un análisis sobre la proyección que se le quiera dar a la empresa. Implica a la vez autodeterminación, gestión y visión administrativa y trabajo conjunto de todos los actores inmersos en las empresas con actividades económicas diversas.

Existe acompañamiento del Estado y una política de estar al día con el “mundo actual”, con escenarios de globalización e internacionalización que exige de las empresas elementos claves que velen por el bien común para evitar escándalos financieros, ambientales, judiciales y otros que surjan.



¡Importante!

Lo invitamos a realizar la actividad de repaso que se encuentra disponible en la página principal del eje 4.

- Amat, O. (2002). *EVA Valor Económico Agregado*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bañón, A., Guillén, M., y Ramos, N. (2011). La empresa ética y Responsable. *Universia Business Review*, (30), 32-43.
- Bonilla, F. (2010). El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio. *Revista Nacional de administración*, 1(1), 55-70.
- Cano, M., Hernández, C., y Arano, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: la importancia de la vinculación de la empresa con la sociedad para generar ventaja competitiva. *Ciencia Administrativa*, (1), 216-225.
- Cano, M., Hernández, C., y Arano, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: la importancia de la vinculación de la empresa con la sociedad para generar ventaja competitiva. *Ciencia Administrativa*, 216-225.
- Canyelles, J. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 77-104.
- Carro, R., y González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Ecopetrol. (2016). *Informe anual de gobierno corporativo*. Bogotá, Colombia: Ecopetrol.
- Gaitán, S. (2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *ADMINISTER Universidad EAFIT*, 15, 137-153.
- Moreno, L. (2015). *Ventajas e inconvenientes de la inversión extranjera directa*. *Comercio Internacional*. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/48526>
- Da Cunha, T., y Machado, C (2011). Estudio y medición de la correlación entre el valor económico añadido y el valor de mercado agregado en un grupo empresarial cotizado en la bolsa NYSE Euronext. *Cuadernos de Contabilidad*, 12 (31), 455-468.
- Revista Dinero. (2003). ¿Cómo se calcula el EVA? *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-se-calcula-el-eva/5427>
- Suárez, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuaderno de Contabilidad*, 14(34), 245-261.
- Villareal, J. (2011). Revisoría fiscal y gobierno corporativo: importancia y relaciones contemporáneas. *Unimar*, 29(1), 47-58.

Esta obra se terminó de editar en el mes de Septiembre 2018
Tipografía BrownStd Light, 12 puntos
Bogotá D.C,-Colombia.



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO