

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS  
MIPYMES DE BOGOTÁ D.C. A PARTIR DE LAS PRÁCTICAS DE LAS  
EMPRESAS ASOCIADAS AL CEDOCES**

**Monografía como requisito para optar al título  
de ingeniera de producción de la Universidad  
Distrital Francisco José de Caldas**

**AUTORAS**

**RAMOS DÍAZ JHINNA PAOLA                      CÓDIGO 20171377086  
RODRÍGUEZ MENDOZA YEIMY PAOLA        CÓDIGO 20171377049**

**DIRECTOR**

**M.Sc. Ing. ÓSCAR MAYORGA TORRES**

**MODALIDAD: MONOGRAFÍA  
LÍNEA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN  
LÍNEA: 3 ECONÓMICA ADMINISTRATIVA  
3.5 ESTRATEGIA EMPRESARIAL (GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO,  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA)**

**UNIVERSIDAD DISTRITAL  
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS  
FACULTAD TECNOLÓGICA  
INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN  
BOGOTÁ, D.C. FEBRERO DE 2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Yo, Oscar Mayorga Torres, en Calidad de Director del trabajo de grado “Propuesta de un modelo de gobierno corporativo para las Mipymes de Bogotá D.C. a partir de las prácticas de las empresas asociadas al CECODES” informo por medio de la presente al proyecto curricular de Ingeniería de producción que dirigí, revisé y avalé el presente trabajo.

---

**Firma**  
Oscar Mayorga Torres  
Director

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, expresamos agradecimiento a nuestro director de monografía, el Ingeniero Oscar Mayorga Torres, por su tiempo, seguimiento, dedicación y apoyo, por el respeto a nuestras ideas y por el rigor en la orientación brindada, lo cual refleja su profesionalismo y compromiso no solo con la academia, si no con la investigación

Agradecemos a la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, por la formación que nos brindó y por abrirnos la puerta al conocimiento y hacernos partícipes de diferentes escenarios que contribuyeron a nuestra formación tanto profesional como personal.

Al grupo de investigación Lenguaje y Tecnología – LENTE, especialmente a su Directora Nevis Balanta Castilla, quien en toda la formación de nuestro pregrado, nos enseñó herramientas de escrita científica, de manejo de bases de datos y sobretodo, de que la disciplina y la dedicación son los pilares fundamentales para el éxito.

## **DEDICATORIA**

### ***Yeimy***

Inicialmente a Dios, por brindarme la oportunidad de seguir creciendo y construyendo mis sueños, acompañándome, guiándome, motivándome y bendiciéndome en el día a día.

A mis padres Ramiro y Maritza y hermanos Ramiro, Deicy e Ivan, por su amor, apoyo, acompañamiento, colaboración y paciencia durante el proceso de este proyecto, así como en todas las cosas que emprendo.

A mi compañera de proyecto y amiga Paola, por su complicidad, comprensión, consejos y ánimo de seguir en la construcción y culminación del presente proyecto. También, a su mamá, la señora Rosita por creer en nosotras, por su constante motivación y consentimiento que hicieron de este proceso más ameno.

Por último, a todos aquellos que aportaron su granito de granadilla en la construcción y desarrollo de este proyecto.

### ***Paola***

A Dios, por permitirme sentir su presencia y darme la fuerza, alegría y la salud necesaria para desarrollar este proceso académico.

Con todo mi amor, a mi familia, por su apoyo, palabras y abrazos de aliento en los momentos que quería desfallecer y que el cansancio me nublaba; quiero agradecer especialmente a mi madre Rosita, porque estuvo a mi lado, cada uno de los días del desarrollo de esta monografía, dando voces de esperanza, cuidándome y recordándome que cada esfuerzo trae su recompensa.

A mi amiga Yeimy, por recorrer juntas este camino, por cada debate, por su comprensión, ánimo y motivación en las noches largas de café y sobre todo por su compromiso y dedicación, sin su disciplina y aportes, éste proceso no hubiera sido tan exitoso.

A mis amigos, por su preocupación en mis avances de escritura y por su ayuda en los acontecimientos tecnológicos que sucedieron este último tiempo.

## CONTENIDO

	Pág.
PARA EL LECTOR: .....	7
LISTA DE TABLAS .....	9
LISTA DE FIGURAS .....	10
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
OBJETIVOS .....	16
GENERAL .....	16
ESPECÍFICOS .....	16
JUSTIFICACIÓN .....	17
MARCO TEORICO.....	18
GOBIERNO CORPORATIVO .....	18
Actores.....	20
Tipos generales de gobierno corporativo.....	21
TEORÍA DE LA AGENCIA.....	22
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	24
Tipos de capital de gestión del conocimiento.....	26
c. Capital humano.....	27
Apropiación del conocimiento.....	27
Tipos de modelos.....	28
MARCO REFERENCIAL.....	31
CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	31
Contexto mundial.....	32
Contexto Latinoamericano.....	33
Contexto Colombia – Bogotá .....	34
IMPACTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO .....	35
LEGISLACIÓN QUE REGULA EL GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA	36
Código país .....	36

Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.....	37
Normatividad asociada .....	37
CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES- DESARROLLO SOSTENIBLE) .....	38
World Business Council for Sustainable Development– (WBCSD).....	39
Prácticas de gobierno corporativo de empresas asociadas a CECODES.....	40
DIAGNOSTICO DE MIPYES BOGOTANAS.....	45
MIPYMES .....	45
Datos y análisis de datos .....	45
Estado actual en Gobierno Corporativo en las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C.	47
METODOLOGÍA .....	49
MODELO PROPUESTO.....	51
GRAFICA DEL MODELO.....	53
ESTRUCTURA TRANSVERSAL DEL MODELO .....	54
NODOS .....	55
AGENTES FACILITADORES .....	55
Nodo Gestión de Gobierno Corporativo.....	56
Nodo Gestión Financiera .....	57
Nodo Gestión de comunicación.....	58
Nodo gestión del talento Humano: .....	59
Nodo gestión Operativa: .....	59
INDICADORES .....	60
VALIDACIÓN TEÓRICA .....	61
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	74

## **PARA EL LECTOR:**

La presente propuesta de modelo de gobierno corporativo para las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C., se desarrolló en diferentes fases: Para el desarrollo del objetivo número uno de caracterizar los componentes, variables, estrategias y recursos asociados en los modelos de gobierno corporativo en el escenario objeto de estudio, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Por medio de una matriz se organizaron diferentes planteamientos teóricos acerca de las practicas de gobierno corporativo y se rescataron los elementos aplicables al modelo propuesto.
- ✓ Se identificaron las características de los tipos de gobierno corporativo que existen.
- ✓ Se evaluaron los escenarios que plantea la teoría de la agencia y se realizó un paralelo de las posibles causas de dichos eventos en el modelo propuesto.
- ✓ Se identificaron los autores principales de la gestión del conocimiento y se rescataron los elementos aplicables al modelo propuesto.
- ✓ Se identifico la importancia y se estableció una relación con la propuesta de los tipos de capital de gestión de conocimiento.
- ✓ Se hizo el levantamiento del contexto mundial, latinoamericano y nacional, en cuanto a prácticas de gobierno corporativo, permitiendo identificar practicas comunes y necesidades a suplir en cuanto a la temática trabajada.
- ✓ Se identificaron los impactos positivos y negativos que se generan a partir de la implementación de prácticas de gobierno corporativo.
- ✓ Se decanto los elementos útiles replicables para el modelo propuesto, del código país y de la guía colombiana de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia
- ✓ Se identificaron y clasificaron por medio de una matriz las practicas de las empresas asociadas al CECODES.

Para el cumplimiento del objetivo número dos, de diagnosticar el estado actual de las mipymes, se realizó lo siguiente:

- ✓ Según las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, se establecen cuantas mipymes hay en la ciudad y a qué sector pertenecen, teniendo en cuenta aquellas que tenían matricula renovada con corte del 01de enero al 31 de diciembre 2018.
- ✓ Se analizan las características de gobierno corporativo y el estado actual de las mipymes de la capital del país.

Posteriormente, con el cumplimiento de los dos primeros objetivos, se desarrolla el tercer objetivo de diseñar el modelo de gobierno corporativo basado en las condiciones estructurales, capacidad de respuesta y modelo de gestión de las mipymes de la ciudad de Bogotá.

Para finalizar, se da cumplimiento al último objetivo de la validación teórica del modelo propuesto por medio de:

- ✓ Se establecieron cinco escenarios diferentes donde se evaluaría la aplicabilidad y réplica del modelo propuesto; a cada escenario se le estableció una variable un contexto, indicadores y estrategias para el cumplimiento de los mismos.
- ✓ Por medio de un club de expertos se evaluó cada escenario, bajo una ponderación de 1 a 100.
- ✓ Se realizó una comparación del estado actual de las mipymes evaluadas y de las diferencias positivas o negativas que se presentarían, al implementar el modelo, asignándole un peso específico a cada escenario.
- ✓ Se realizaron los respectivos análisis de cada impacto generado.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación de la definición de gobierno corporativo .....	18
Tabla 2: Gestión del conocimiento. ....	25
Tabla 3:Tipos de modelos de gestión de conocimiento. ....	28
Tabla 4: Ventajas y desventajas de implementar gobierno corporativo. ....	35
Tabla 5: Normatividad legal colombiana en Gobierno Corporativo.....	37
Tabla 6: Glosario mipymes. ....	45
Tabla 7: Clasificación de empresas. ....	45
Tabla 8: Representación mipymes. ....	46
Tabla 9: Clasificación de mipymes por código CIUU .....	46
Tabla 10: Datos actuales .....	63
Tabla 11: Datos validados.....	64
Tabla 12: validación teórica .....	65
Tabla 13:Resumen de datos validados .....	70

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1: Tipos de problema- teoría de la agencia. ....	22
Ilustración 2: Elementos gobierno corporativo .....	23
Ilustración 3: Proceso conversión del conocimiento organizacional. ....	28
Ilustración 4: Elementos gobierno corporativo .....	31
Ilustración 5: Valor agregado para socios de CECODES .....	39
Ilustración 6: elementos CECODES .....	44
Ilustración 7: Fases de la metodología .....	49
Ilustración 8: Componentes de la estructura en red del modelo organizacional .....	52
Ilustración 9: Gráfica del modelo. ....	53
Ilustración 10: Comparación de escenarios de la validación .....	70

## **RESUMEN**

La presente investigación, es la propuesta de un modelo de gobierno corporativo para las mipymes de la ciudad de Bogotá, la población se escogió dado que, este tipo de organizaciones representan aproximadamente el 99% de las empresas de la capital y por lo general, tienen inconvenientes en adoptar prácticas de gobierno corporativo, convirtiéndose éste, en un factor determinante en los índices de liquidación anuales de mipymes.

Para el desarrollo del modelo, se realizó una revisión de la literatura de diferentes posturas acerca del gobierno corporativo y de la gestión del conocimiento, así como también se analizaron las prácticas exitosas de las empresas asociadas al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible.

Lo anterior, se realizó por medio de una metodología explorativa ya que se indagan, describen y seleccionan las prácticas de gobierno corporativo de los diferentes escenarios objeto, seguido del reconocimiento y exploración de las mipymes de la capital del país, para posteriormente generar un modelo en red pentagonal, representado básicamente por: nodos, grafos y con un tercer elemento, denominado arco, el cual indica la relación entre cada uno de los nodos, el modelo también cuenta con agentes facilitadores, los cuales cada organización acopla de acuerdo a su contexto interno y externo, estableciéndose de esta manera un modelo aplicable y replicable para cualquier tipo de mipyme de la ciudad de Bogotá D.C.

## **ABSTRACT**

The present investigation is the proposal of a model of corporate governance for the mipymes of the city of Bogotá, the population was chosen since, this type of organizations represent approximately 99% of the companies of the capital and in general, they have inconveniences in adopting corporate governance practices, becoming a determining factor in the annual liquidation rates of Mipymes.

For the development of the model, a review of the literature of different positions on corporate governance and knowledge management was carried out, as well as the successful practices of the companies associated with the Colombian Business Council for Sustainable Development.

The foregoing was carried out through an exploratory methodology as the corporate governance practices of the different object scenarios are investigated, described and selected, followed by the recognition and exploration of the Mipymes of the country's capital, to subsequently generate a model in pentagonal network, represented basically by: nodes, graphs and with a third element, called arc, which indicates the relationship between each of the nodes, the model also has facilitating agents, which each organization couples according to its context internal and external, establishing in this way an applicable and replicable model for any type of mipyme of the city of Bogotá DC

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, gira entorno a las temáticas relacionadas con gobierno corporativo, el cual según Escobar (2016), se considera como un sistema de normas, códigos y prácticas, formales e informales, que se implementan para beneficio de la organización.

La característica principal de estos códigos de gobierno corporativo en Colombia, es que están inspirados principalmente en los modelos angloamericano y alemán, cuyos avances se han dirigido específicamente hacia empresas listadas en la bolsa de valores, aunque en el último tiempo se han generado iniciativas para convocar a empresas de capital cerrado en la construcción de dichos lineamientos (Mendez Beltran & Rivera Rodríguez, 2015) dado que este es un tema que abarca a todo tipo de empresas y es un campo poco explorado.

Para analizar esta problemática se hace necesario mencionar las causas, del por qué los avances en gobierno corporativo son pocos en nuestro país. Una de ellas es que las políticas de buen gobierno, están dirigidas únicamente a los máximos órganos de control y que la falta de obligatoriedad de las mismas, hace que las organizaciones no contemplen acoger directrices en sus actividades cotidianas.

La investigación de esta problemática empresarial se realiza por el interés, de conocer cuál es el factor común de declive de las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C. Por otra parte, indagar que empresas asociadas al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, cuentan con buenas prácticas de gobierno corporativo y que elementos en común tienen.

Lo anterior, con el objetivo de crear una propuesta de modelo de gobierno corporativo para las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C. aplicable y replicable a cualquier organización, sin importar su actividad económica.

En la primera parte del documento, se presenta las generalidades conceptuales que fundamentan la construcción del modelo propuesto; posteriormente, se identifica el contexto mundial, latinoamericano y nacional, acerca de las prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones seguido del marco legal. A continuación de esto, se muestra el contexto específico de la población estudio, es decir de las prácticas de gobierno corporativo de las empresas asociadas al consejo empresarial colombiano para el desarrollo sostenible y las características de las mipymes de la capital del país. Para finalizar, se presenta el modelo propuesto, sus características y componentes.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La implementación de un gobierno corporativo, permite crecer como una organización solida teniendo herramientas para superar riesgos o amenazas que se presenten, sin embargo, las mipymes Colombianas se caracterizan por iniciar de manera informal o de manera empírica, sin definir reglas claras de funcionamiento y a medida que van creciendo, también se incrementan sus amenazas tales como: “mortalidad empresarial, ineficiencia operativa, confusión de roles, mala reputación y falta de claridad estratégica” (El colombiano, 2016).

Según el informe de la Superintendencia de Sociedades, la mayoría de empresas que se liquidan se encuentran principalmente en la ciudad de Bogotá y en su generalidad éstas son mipymes, donde una de las causas más frecuentes de las 1.500 liquidaciones que han transcurrido en los últimos 10 años, es la mala administración (Portafolio, 2018), ya que se aferran a lo empírico y no establecen políticas claras que permitan evaluar y reorganizar la empresa.

A su vez, los empresarios de éstas mipymes se caracterizan por la falta de profesionalismo, es decir, aunque son capacitados en lo que ofrece su empresa, se centran únicamente en el éxito de sus productos o servicios, pasando a un segundo plano los procesos, normas, políticas y demás prácticas de gobierno corporativo, por lo que “la supervivencia de la empresa está fuertemente relacionada con el conocimiento del dueño” (Movistar, 2018) y éste, no cuenta con todas las respuestas a nivel macro de la organización.

Otra causa por la que se decide abordar esta temática, es porque la mayoría de bibliografía existente de gobierno corporativo, tiene un limitante de actores, que son los encargados de la toma de decisiones y del direccionamiento de la organización, dejando de lado actores como los empleados, que son parte importante de la estructura interna de la empresa, éstos se deben reconocer en las prácticas y dinámicas diarias, ya que, otra causa de muerte empresarial “está relacionada con la forma como los empleados asumen la organización” (Economía y Negocios, 2016).

Por lo anterior, se hace necesario revisar cuales son las prácticas exitosas de Gobierno Corporativo encontradas en la literatura y en las empresas asociadas al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible – CECODES, el cual es una asociación que se reconoce por “acompañar a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permitan mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales” (CECODES, 2018) para de esta manera,

generar un modelo de réplica de dichas prácticas, que sea acorde a la realidad de las mipymes de la ciudad de Bogotá.

A partir de esto, se formula la siguiente pregunta que orienta la investigación:

¿Cuáles son los elementos comunes (o factores de éxito) de las empresas asociadas a CECODES, que permitieron generar buenas prácticas de Gobierno Corporativo y cuáles de estos pueden ser implementadas en las Mipymes de la ciudad de Bogotá D.C.?

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Proponer un modelo de gobierno corporativo para mipymes de la ciudad de Bogotá empleando técnicas de ingeniería.

### **ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar los componentes, variables, estrategias y recursos asociados en los modelos de gobierno corporativo en el escenario objeto de estudio determinando su comportamiento, alcance y resultados obtenidos.
2. Diagnosticar el estado actual de las mipymes a través de técnicas de ingeniería y de gestión identificando sus debilidades y fortalezas
3. Desarrollar el modelo de gobierno corporativo basado en las condiciones estructurales, capacidad de respuesta y modelo de gestión de las mipymes de la ciudad de Bogotá.
4. Validar teóricamente y/o experimentalmente el modelo propuesto en el escenario objeto de estudio a través de métricas de desempeño.

## JUSTIFICACIÓN

Al realizar un modelo, se deduce que es una manera de entender el gobierno corporativo de manera más sencilla ya que éste, tiende a simplificar los sistemas de manera más fácil de entender y aplicar, concibiendo el gobierno corporativo como un programa de autoconvicción y no uno de imposición, a su vez implica una nueva manera de ser y pensar consiguiendo madurez corporativa. (Estrada, 2012)

Por otro lado, cuando las personas implicadas en toda la organización no comprenden completamente cuáles son sus tareas y la razón de ser dentro del sistema en su totalidad, visualizan como obligatorias o como no reales las directrices de los altos mandos y es allí, cuando la implementación de un modelo, explica de manera clara y concreta la visualización de la organización para que los resultados que se esperan sean los acertados.

Vale la pena resaltar, que varias organizaciones han adquirido o desarrollado diversos códigos de gobierno corporativo, los cuales regulan y dan lineamientos para: la constitución, remuneración, desempeño y evaluación en cada organización, sin embargo “dichas regulaciones se limitan a las asambleas de accionistas, juntas directivas, alta gerencia y revisión fiscal, además, regulan la manera como las organizaciones deben tratar a sus accionistas independientemente de su porcentaje accionario” (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2017) haciendo evidente, que las prácticas de gobierno corporativo son percibidas como una responsabilidad de quienes toman las decisiones y no se está percibiendo como un plan de gobierno que incluye a todos los actores de la organización.

Es entonces, cuando se decide tomar como referente para la construcción del modelo propuesto, las prácticas de gobierno corporativo de empresas que: estuvieran en el país, pertenecientes a diferentes sectores, trabajaran en el aseguramiento de valor y gestión de riesgo desde el ámbito económico, ambiental y social; por lo que se toma como referente al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, que es una organización conformada por varias compañías que cumplen con las características necesarias, para la construcción del modelo propuesto.

Vale la pena resaltar, que Bogotá cuenta con 544.726 empresas (CCB, 2019), de las cuales el 99 % son mipymes y aunque representan la mayoría, en general éstas no cuentan con prácticas de gobierno corporativo y por el contrario, la minoría que son las grandes empresas o aquellas que cotizan en la bolsa de valores, sí evidencian el tema ya sea en códigos o prácticas. De acuerdo a lo anterior, se hace necesario crear un modelo de gobierno corporativo para que las mipymes de la capital del país, inicien un proceso de adaptación y transformación, obteniendo nuevos escenarios de gobernanza.

## MARCO TEORICO

### GOBIERNO CORPORATIVO

Para abordar el tema de gobierno corporativo, se hace necesario revisar diferentes posturas teóricas, para tener un visión global y sectorizada, de los avances que se tiene frente a esta temática y los aspectos comunes de la misma.

A continuación, se agrupan los planteamientos de diversos autores y se relaciona la contribución que hacen los mismos para el planteamiento del modelo propuesto.

*Tabla 1: Relación de la definición de gobierno corporativo*

Autor	Planteamiento del autor	Contribución al modelo propuesto
Lefort (2003)	El gobierno corporativo opera cuando se garantiza que los diferentes grupos de interés recuperen la inversión y hasta más, y cuando se garantiza el uso eficiente de los recursos dentro de la organización.	Todas las partes interesadas de la organización deben obtener beneficio, garantizando el uso eficiente de los recursos.
Ramírez (2006)	Considera al gobierno corporativo como un sistema que dirige y controla la gestión de una persona jurídica, de manera individual o dentro de un grupo económico. Entre los aspectos centrales del gobierno corporativo se encuentran los grupos de interés, la estructura de propiedad, los órganos de control, los accionistas, los administradores y la revelación de la información, la responsabilidad social y la transparencia, entre otros.	Los actores principales de un modelo de gobierno corporativo, son: los órganos de control, los accionistas y los administradores. Se brindará especial atención a la revelación de la información, la responsabilidad social y a la transparencia.
Serna, Suárez y Restrepo (2007)	El corporate governance se relaciona con la ética de los administradores y los socios. El buen gobierno es conformado por regulaciones, reglas y normas, que reconocen el derecho que tiene los propietarios para garantizar las protecciones de los más vulnerables y las mejores relaciones con los grupos de interés.	Indica la importancia de buenas prácticas de los administradores y de los socios, resaltando la importancia de protección de los socios más vulnerables.
Smith (1976)	Smith evidencia el conflicto entre los administradores y los dueños del capital, dado que los primeros no vigilaban el dinero de los segundos con el mismo esfuerzo que lo harían con el dinero propio, a diferencia de los socios, que se preocupan mucho por el dinero propio.	Es necesario establecer políticas de manejo de poder y de capital, para que no se presenten conflictos entre los administradores y los dueños.
Canals (2004)	El gobierno corporativo no es solamente un sinnúmero de normas o prácticas que buscan evitar conflictos en las empresas. Es indispensable un marco legal que persiga y juzgue las malas prácticas profesionales y los daños que	Es necesario un marco legal que permita juzgar y establecer medidas jurídicas, cuando se dé el caso.

	quebranten las relaciones organizacionales.	
Maroto y Melle (2001), Galve (2002), Salas (2002)	La estructura y los mecanismos que brinda el gobierno corporativo permiten a la organización establecer estrategias y desarrollar herramientas para alcanzar los objetivos; además, establece formas de control necesarias para que haya una evaluación del desempeño de la empresa.	Con un buen modelo de gobierno corporativo la organización puede alcanzar sus objetivos.
Galve (2002), citando a Neubauer y Lank (1999)	Las estructuras y los procesos que permite un sistema de gobierno corporativo son la dirección (toma de decisiones estratégicas), el control (la supervisión de las tareas de la dirección y la vigilancia en el cumplimiento de los objetivos) y cómo responde (la rendición de cuentas basadas en la legalidad que demuestran cómo se está comportando la empresa), y el propósito es certificar la rentabilidad (mantener una sostenibilidad a diferentes plazos de empresa) y la legalidad en la organización (Al ser parte de una sociedad).	Los actores que gestan el gobierno corporativo deben ser: la dirección y el control.  Los procesos fundamentales en el gobierno corporativo son: la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de las tareas, la parte legal y demostrar rentabilidad.
Altamirano-Carrasco, Cartes-Matus y San Martín-Mosqueira, (2016)	Un gobierno corporativo efectivo responde a los principales actores que funcionan en una empresa, como lo son los accionistas, los directores y la alta administración. La estructura de propiedad y los directivos puede verse afectados. Al mismo tiempo, aparecen formas de control legales y de autorregulación, con el fin de hacer mejores prácticas en sus gobiernos corporativos. Este contexto se desarrolla para que exista un buen manejo del gobierno corporativo y la empresa obtenga mayor valor.	Los actores principales son: Los accionistas, los directores y la alta administración.  Es necesario que existan controles legales.
Acero y Alcalde (2012)	La eficacia de un gobierno corporativo se liga no solo al tipo de prácticas que se desarrollan en el consejo administrativo, sino que depende también de la forma en que transmite la información y la transparencia con que lo hace este es uno de los principios de la Responsabilidad Social Corporativa; lo anterior permite que todos los grupos de interés alrededor de la compañía puedan hacer un seguimiento total al comportamiento de la misma.	Es necesario establecer mecanismos eficientes de transmisión de información y transparencia en los procesos (Responsabilidad Social Corporativa)
Caraváca, Sánchez y García (2012)	El gobierno corporativo se cimienta en la propiedad y su estructura, la forma en que se retribuye o el mismo consejo administrativo que tiene como finalidad ordenar los intereses y vigilar la forma de operar de los directivos.	Prima la necesidad de controlar la forma de administrar de los directivos, con el objetivo de resguardar el patrimonio de los accionistas.

Saavedra (2004)	Un gobierno corporativo bueno brinda una estructura que permite establecer los objetivos de la organización, planificar la manera en cómo debe alcanzarlos y finalmente, hacer un seguimiento al desarrollo de los resultados.	Establecer un gobierno corporativo, permite crear una hoja de ruta para alcanzar los objetivos organizacionales.
Tunzelmann (2003)	El gobierno corporativo implica un proceso de tomas de decisiones colectivas en la organización.	Es necesario la toma de decisiones colectivas.
Shleifer y Vishny (1997)	Los medios por los cuales se asegura que el capital financiero se retribuya a los inversionistas hacen parte del gobierno corporativo.	Garantía proteccionista del capital financiero de los accionistas.
Ganga y Vera (2008)	Las instituciones y los marcos legales aglomerados en el gobierno corporativo buscan doblegar el uso del poder y el control que hay en la empresa.	El marco legal, busca someter el uso del poder y el control organizacional.
Amat y Zanotti (2017)	Un buen gobierno corporativo ayuda a disminuir los riesgos, mejora la confianza de los accionistas y grupos de interés o demás partes interesadas (accionistas, proveedores, empleados, clientes, administradores, directores, medios de comunicación y auditores externos, etc.); esto hace que las empresas tengan una mejor rentabilidad para los accionistas. De esta manera, se pueden tener mejores fuentes de financiamiento y crea más valor a la compañía.	Al establecer prácticas de gobierno corporativo, se benefician los stakeholders internos, como externos, haciendo que aumente la rentabilidad de los accionistas y se cree valor en la empresa.
Comisión de gobernanza del Líbano (Gómez, 2016)	Su espíritu se basa en promover un manejo transparente en el día a día de la organización, rendir cuentas y tener intereses alineados con los inversionistas y demás grupos de interés.	Se basa en el principio de la transparencia y que los objetivos de los inversionistas y las partes interesadas estén alineados.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Murillo Vargas, González campo, & García solarte, 2018)

Se evidencia, que el gobierno corporativo es la inclusión de varios actores clave, cuyo objetivo es hacer más competitivas y atractivas a las organizaciones; éste se puede implementar en toda compañía, aun cuando sean pequeñas, medianas o grandes en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales; teniendo el control y direccionamiento interno, haciendo que la empresa se conozca a sí misma y tenga credibilidad, gracias a la adquisición de diferentes prácticas organizacionales como la transparencia en sus procesos tanto internos como externos, lo cual alarga el ciclo de vida.

### **Actores**

En el gobierno corporativo, se estipulan actores que tienen la responsabilidad del direccionamiento y funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, dichos actores se limitan a la parte gerencial y financiera, dejando de lado la ideología de la organización como un todo. Como se pudo evidenciar en la tabla 1. los actores que la literatura

considera importantes y claves en la gestión del gobierno corporativo son:

- ✓ Accionistas: pilar de las organizaciones, son los que aportan la parte económica y/o financiera a las organizaciones, se preocupan por la retribución de dicho capital.
- ✓ Junta directiva: es la encargada del direccionamiento de la organización, sin embargo, sus funciones se limitan a la toma de decisiones ante problemáticas del día a día, ya que tienen la presión de rendir cuentas a los accionistas o dueños de la organización.
- ✓ Gerentes: encargados de la dirección con el personal y cumplimiento de objetivos que en su mayoría son de carácter financiero.

### **Tipos generales de gobierno corporativo**

- ✓ Anglo americano: En el enfoque angloamericano los intereses de los accionistas priman sobre cualquier otro interés. Es un modelo muy atractivo para los inversionistas que procuran la búsqueda de mayores retornos, aunque tengan que ignorar los costos sociales.
- ✓ Alemán: gobierno de dos niveles: una junta elegida por los accionistas y otra junta con participación de los empleados conformada por ellos mismos. Son corporaciones familiares que procuran el entrenamiento de sus empleados en beneficio de la corporación (Goergen, Antolin, & Renneboog, 2004)
- ✓ Japonés: modelo basado en los dos modelos anteriores (anglo americano y alemán) cuyo eje principal es la organización y el beneficio de todos los actores como: empleados, clientes, proveedores y demás. Deja de lado los intereses particulares, como los de los accionistas que se basan en el factor financiero.

Después de revisar los tipos de gobierno corporativo que existen, se considera que, para el modelo propuesto, se tomaran el direccionamiento del modelo japonés, dado que este fusiona las mejores prácticas del angloamericano y del alemán, es decir por un lado entrega buenos rendimientos, se trabaja con alta calidad y con visión estratégica generando perspectivas de inversión extranjera y por el otro lado integra a todos los actores internos y externos de la organización, haciendo que los objetivos que persiguen cada uno, no sean aislados sino que por el contrario se busca un bienestar colectivo, haciendo que la organización avance, teniendo como premise que este avanece o crecimiento, beneficiara a todos los grupos de interés.

## TEORÍA DE LA AGENCIA

La teoría de la agencia, es catalogada como una de las teorías modernas de la administración, Rumelt, Schendel y Teece, quienes construyen la teoría, se basan en su propia premisa de concebir la empresa desde una mirada amplia que integre conocimiento especializado en cada una de sus áreas funcionales.

Es así, como la teoría de la agencia estudia las formas óptimas para formalizar contratos entre un agente y el principal (Rumelt, Schendel y Teece, 1991, citado por Tovar 2009), teniendo en cuenta que el principal, es quien contrata al agente, para realizar una actividad en nombre del principal delegando libertad de decisión y asumiendo un costo económico.

El principal objetivo de esta teoría, se basa en generar el contrato más eficiente para gobernar la relación <principal – agente> tomando como referente el control del comportamiento del agente. (Tovar, 2009). Al brindar toma de decisiones al agente, según Gorbaneff, 2003 se generan 4 tipos de problemas:

*Ilustración 1: Tipos de problema- teoría de la agencia.*



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Primero, la información entre el principal y agente es asimétrica. Esto quiere decir que el agente sabe más del negocio, oficio o profesión que desempeña, que el principal.

- ✓ Segundo, la acción del agente, es decir, su nivel de esfuerzo, no es directamente observable por el principal.
- ✓ Tercero, el resultado de las acciones del agente no depende sólo de él, sino también de los choques externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda). Aislar el efecto del choque externo también es costoso.
- ✓ Cuarto, el principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del agente, van a parecer sub-óptimas para el principal, a no ser que el agente sea restringido debidamente.

Después de identificar los planteamientos de esta teoría, se puede afirmar que por lo general tanto los accionistas como los administradores, tienen intereses diferentes, haciéndose necesario diseñar un modelo de gobierno corporativo, que identifique y ajuste las diferentes situaciones que se pueden presentar, no solo con los accionistas y con los administradores, sino que todas las partes interesadas tanto externas como internas, no se desvíen de los objetivos de la organización.

Descrito lo anterior, se establece el siguiente diagrama que resalta los elementos clave para el desarrollo del modelo de gobierno corporativo.

Ilustración 2: Elementos gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Inicialmente, para la comprensión de gestión del conocimiento, se propone una definición global de conocimiento de acuerdo a la corriente aristotélica, se conoce como conocimiento aquel que se crea de acuerdo a las experiencias, esto quiere decir, que en una mipyme que implemente un modelo de gobierno corporativo, se crea conocimiento cuando los individuos se relacionan entre sí y con sus líderes, por otro lado, bajo el mismo condicional, es aquel que ya está documentado y se entrega para la apropiación y divulgación a las partes interesadas.

La gestión del conocimiento inicialmente es reconocida como una metodología de trabajo, la cual permite colaborar en la gestión de las organizaciones facilitando la creación, el almacenamiento, el desarrollo del conocimiento y la aplicación de este en las empresas. (Liberona & Ruiz, 2013), brindando diversas herramientas apropiadas para la toma de decisiones.

Además, se resume en la manipulación del conocimiento mediante el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso del conocimiento en todos los departamentos de la organización con el fin de mejorar los resultados (Guillo & Fernandez, 2009) por lo que se encuentra centrado que la generación y mantenimiento del conocimiento, es una de las más utilizadas como estrategia de gestión organizacional, demanda modelos integradores a partir de un diagnóstico previo y van más allá de proporcionar información a las personas si no que se ajusta a las necesidades y recursos de la compañía. (Saldarriaga Rios, 2013)

Dentro de este campo, se considera como factor importante el aprendizaje adquirido previamente, ya que esto puede evitar la repetición de errores, debido a que las empresas se esfuerzan por vivir el día a día, por lo que es importante plantear el conocimiento en base a las estrategias que en la historia han llevado a la empresa al triunfo. (Caro, 2008), de acuerdo a esto, las mipymes por su naturaleza, viven en una cadena de errores, generando gastos en acciones correctivas, en cambio si al tener una buena gestión de este activo “el conocimiento” se basan por acciones preventivas se genera un costo menor al de corrección.

A continuación, se relacionan diferentes autores en el marco de la gestión del conocimiento, donde cada concepto descrito cuenta con un enfoque, el cual corresponde a la pertinencia del término, de acuerdo a la población objetivo que es la organización (mipyme), en otras palabras, se evidencia el concepto procesos sistemáticos aplicables a cualquier tipo de organización:

Tabla 2: Gestión del conocimiento.

Autor	Concepto	Enfoque
Nonaka y Takeuchi (1995)	Capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas.	Organizacional Económico.
Sveiby (2000)	Arte de crear valor con los activos intangibles de una organización.	Económico.
Bueno (2000)	Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.	Organizacional.
Rodríguez (2006)	Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización o el individuo.	Organizacional Económico.
Wiig (2007)	Campo integrado que se alimenta de múltiples disciplinas que permiten desarrollar iniciativas en diversos ámbitos y en diferentes niveles dentro de la empresa.	Organizacional.
Flores-Urbáez y Peña-Cedillo (2008)	Proceso organizacional dirigido a crear una cultura del compartir, generar, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento con la finalidad de ser aplicado por los miembros de la organización para hacerla más productiva y competitiva.	Organizacional Económico.
Daft (2010)	Esfuerzo sistemático en encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y de compartir conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.	Organizacional.
Geisler y Wickramasinghe (2015)	Enfoque multidisciplinario orientado a una visión completa y sistemática de los activos de información de una organización, su identificación, captura, recolección, organización, indexación, almacenamiento, integración, recuperación y distribución.	Organizacional.

Fuente: (Avenidaño Pérez & Flores Urbáez, 2016)

En la tabla 2, se extrajo tal cual como los autores proponen el concepto de gestión del conocimiento, lo que permite evidenciar que los enfoques son: económico y organizacional, donde lo económico hace relación a la generación de valor, lo cual permite evidenciar que, este se encuentra inmerso dentro del enfoque organizacional de la gestión del conocimiento.

En síntesis, cada autor propone sus conceptos y aunque se vean diferentes, el enfoque de estos es el mismo, porque todos corresponden a la manipulación del conocimiento por

medio de procesos de gestión del conocimiento, donde dichos procesos, son definidos de acuerdo a la realidad de cada mipyme en base a los procesos básicos: creación, manipulación o transformación y apropiación.

### **Tipos de capital de gestión del conocimiento**

En una organización para aumentar las fortalezas, es necesario establecer los capitales que son: capital intelectual, social y cultural, para la propuesta del modelo, se evidencia que es necesario definir el capital intelectual, ya que este incluye los otros dos tipos de capital y fortalece la preservación del capital económico.

### **Capital intelectual**

El capital intelectual, se conoce como la combinación de conocimientos que las organizaciones usan de manera real en su entorno para obtener una ventaja competitiva. Además, se considera como un “activo intangible no transferible, que tiene la virtud de generar riqueza en una organización, ya que combina los elementos intangibles, así como los recursos humanos y estructurales, permitiendo capitalizar experiencias, transformando el conocimiento en una ventaja competitiva”. (Villegaz González, Hernández Calzada, & Salazar Hernández, 2016). Por otro lado, Monagas Docasal citado por Villegas, resalta los siguientes aspectos de la definición teórica:

- ✓ Es una combinación de activos inmateriales que permiten el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Es la habilidad para transformar nuevas ideas en nuevos productos y servicios.
- ✓ Es la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relaciones con clientes.

Vale la pena resaltar, que el capital intelectual se constituye como una representación de los activos de conocimiento de la empresa, permitiendo determinar las posibilidades de la organización para generar una ventaja competitiva sostenible. (Martín de Castro, Alama Salazar , Navas López, & López Sáez, 2009)

En síntesis, el capital intelectual en las organizaciones es el engranaje entre el capital humano, estructural y relacional, cuyo manejo adecuado permitirá a las mipymes obtener lo máximo de sus recursos tangibles e intangibles.

### **a. Capital estructural**

Este hace relación a aspectos internos de la organización tales como: la estructura, la forma organizativa, la tecnología, las patentes, los conceptos, sistemas administrativos, cultura empresarial y demás, ya que, según la revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, lo refiere como la capacidad que tiene la empresa para transmitir y almacenar material intelectual y los mecanismos y estructuras que pueden apoyar los empleados en el desempeño intelectual. (Santos-Rodrigues, Figueroa Dorrego, & Fernández Jardón, 2011)

### **b. Capital relacional**

Se conoce como capital relacional al valor que tiene para una empresa en sus relaciones tanto internas como externa, es el constructo total de éstas, donde acoge el conocimiento del entorno, nace a raíz de la forma en que los proveedores se relacionan con sus clientes, “la calidad y la sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro son cuestiones clave para su éxito.” (Benito Hernández & Esteban Sánchez, 2012)

### **c. Capital humano**

Se refiere al capital que representan las personas en la organización.

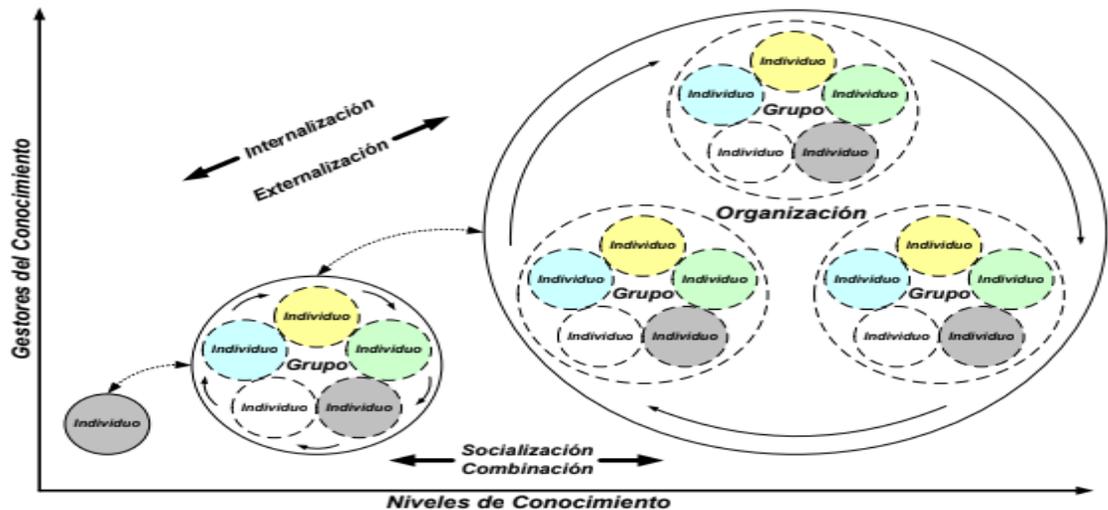
### **Apropiación del conocimiento**

Este cuenta con dos líneas de aplicación la IGO (Individuo, Grupo, Organización) donde sus componentes son de externalización y la OGI (Organización, Grupo, Individuo) que cuenta con componentes de internalización. El IGO, es donde el individuo que se incorpora a una organización empieza aportar desde su conocimiento y experiencia por los canales convencionales de comunicación de la organización, a medida que transcurre el tiempo el individuo integra su conocimiento a los grupos (o áreas) de la organización. El segundo flujo, OGI analiza los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento de la organización hacia el individuo pasando por los grupos. (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015)

Lo anterior, es importante en el momento que los individuos interactúen entre sí en la organización, ya que para implementar nuevas prácticas o transformar cada entorno, se hace necesario pronosticar posibles comportamientos, sin obstaculizar lo propuesto, en otras palabras, se hace necesario conocer el proceso de conversión del conocimiento interno

para que cada individuo se enlace de manera apropiada con la gestión humana de la organización

Ilustración 3: Proceso conversión del conocimiento organizacional.



Fuente: (Mayorga Torres , Torres Sotelo, Contreras Bravo, & Sanchez Zambrano, 2015)

### Tipos de modelos

La gestión del conocimiento es transversal en toda la organización, por lo que la manera en que se transfiera tal conocimiento cuenta con diferentes procesos que dependiendo del tipo de modelo su aplicación cambia.

A continuación, se relacionan algunos de esos modelos para empresas y los aportes claves para el desarrollo del modelo propuesto de gobierno corporativo:

Tabla 3: Tipos de modelos de gestión de conocimiento.

Nombre modelo	Descripción	Contribución al modelo propuesto
Modelo de evaluación	Modelo que plantea tres dimensiones básicas de evaluación, se estructura a nivel macro mediante dimensiones, dentro de las cuales, se evidencian los procesos que aborda el autor. (Marulanda Echevery, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimensión de infraestructura: ciclo de vida de gestión del conocimiento, tecnologías digitales y cultura organizacional.</li> <li>✓ Dimensión uso intensivo del conocimiento: procesos misionales, procesos estratégicos y procesos de apoyo para la gestión del conocimiento.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimensión comunidades de práctica, compuesto por las categorías: competencias personales y relaciones sociales.</li> </ul>
Modelo de Bustelo y Amarilla	Este modelo, resalta que el éxito de la gestión del conocimiento es controlado por el manejo adecuado de la gestión. Este modelo revela la efectividad en la comunicación. (Avendaño Pérez & Flores Urbáez, 2016)	<p>Gestión de la información la cual controla, almacena y recupera de manera sistemática la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de la documentación interna que es producto de las actividades internas</li> <li>✓ gestión de la documentación externa la cual se caracteriza por ser información de interés que proviene del entorno</li> <li>✓ Gestión de la documentación publica que es aquella que la organización brinda a sus partes interesadas.</li> </ul>
Modelo holístico de Angulo y Negrón	Este modelo tiene en cuenta al individuo en la parte interna del ser como lo son valores, habilidades, aspectos psicológicos como en el contexto en que se encuentra. (Avendaño Pérez & Flores Urbáez, 2016)	Proceso de socialización: individuo-entorno interactúan para generar un buen ambiente de intercambio de saberes en las organizaciones.
Modelo de capas o modelo de Kerschberg	Se caracteriza por la heterogeneidad en las fuentes del conocimiento. Este modelo usa las tecnologías de la información y documenta el conocimiento para volverlo tangible y replicable tanto a la organización en general como a cada implicado en dicho conocimiento. (Avendaño Pérez & Flores Urbáez, 2016)	<p>el autor propone el modelo en niveles y cada nivel con capas, donde todas trabajan en sí con el mismo lenguaje y comunicación en pro de la calidad de la información basándose en los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir.</li> <li>✓ Refinar.</li> <li>✓ Almacenar y recuperar.</li> <li>✓ Distribuir.</li> <li>✓ Presentar.</li> </ul> <p>Este conocimiento se tiene encuentra en todos los actores de la organización.</p>
Modelo de Wii	Este modelo se enfoca en principio en que un conocimiento para ser útil y valioso, debe ser organizado. (Avendaño Pérez & Flores Urbáez, 2016)	<p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear</li> <li>✓ Capturar</li> <li>✓ Renovar o refinar</li> <li>✓ Compartir</li> <li>✓ Distribuir</li> <li>✓ Usar</li> </ul>
Nonaka y Takeuchi	Las organizaciones exitosas utilizan el aprendizaje	Este modelo relaciona la capacidad de aprendizaje como el potencial dinámico de la organización

	organizacional con énfasis en su capacidad de aprendizaje, no deben convertirse en una organización en aprendizaje, sino en desarrollar su adaptabilidad o capacidad de perspectiva. (Nonaka & Takeuchi, 1995)	para la creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento, hace posible la formación y evolución de las memorias organizacionales.  Puesto que ésta es la era de la información, en la que el conocimiento se duplica en tres años o menos, este reto es alcanzado por empresas exitosas quienes demuestran disponibilidad para el aprendizaje organizacional con mecanismos que facilitan el aprendizaje individual, de equipo o de toda la organización
Modelo en red	Este modelo permite compartir y tener acceso desde diferentes puntos o nodos al conocimiento generando una conectividad, integración y navegabilidad con todos los nodos de conocimiento de la red. (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015)	Nodos: facilitan la transferencia del conocimiento.  Agentes facilitadores: ayuda a un mejor aprovechamiento del capital relacional.  Stakeholder: partes interesadas tales como clientes, usuarios, trabajadores.
Modelo estructural	Modelo donde el conocimiento y la innovación pasa por canales (Correa Uribe, Rosero Jiménez, & Segura Jiménez, 2008)	Canales: Cada canal depende del anterior, generando así una dependencia de mejoramiento o transformación por la componente anterior.  Elementos transversales: elementos que se encuentran presentes en cada área de la organización y se deben respetar.

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores relacionados en la tabla.

Dado lo anterior, se rescatan los siguientes elementos que dan soporte al modelo que se propone de gobierno corporativo:

- ✓ Gestión: manejar la organización bajo gestión y no por procesos permite una visión global de la misma para una mejor ejecución.
- ✓ Nodos.
- ✓ Agentes facilitadores
- ✓ Partes interesadas
- ✓ Elementos transversales

A continuación, la ilustración 4, resume los elementos que se rescatan de gestión del conocimiento implementadas en el modelo propuesto.

Ilustración 4: Elementos gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia

## MARCO REFERENCIAL

### CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Para la revisión bibliográfica, se construyó una matriz, con el objetivo de construir una base de datos, que permitió sistematizar los documentos útiles (artículos, libros, cartillas, guías, etc.) y necesarios para la construcción del modelo de gobierno corporativo propuesto.

Dicha base de datos contó con dos grandes categorías: la primera respondía a la información del documento y la segunda permitía identificar las características o información de la temática.

Después de consultar y clasificar los metadatos del material bibliográfico. Se identificaron las características generales en las prácticas de gobierno corporativo, las

estrategias que implementaban las empresas, como también las fortalezas y debilidades en las prácticas de gobierno, los impactos percibidos, en el caso de que las organizaciones ya tuvieran prácticas de gobierno corporativo, que acciones han realizado para implementar dichas prácticas, cuáles son las principales limitaciones, que metodología utilizaron para el desarrollo de las investigaciones propuestas o implementadas y también se identificaron los recursos usados para el desarrollo de las investigaciones, para finalizar, si los autores sugerían futuros estudios, también se incluían en la matriz.

### **Contexto mundial**

En los documentos de gobierno corporativo se evidenció que a nivel mundial y que un porcentaje significativo de organizaciones carecen de flexibilidad y adaptabilidad empresarial, ya que, en la mayoría se encuentra que no hay una ley de obligatorio cumplimiento, de prácticas de gobierno, generando poco impacto en la transformación interna de las organizaciones.

En cuanto a empresas familiares, los estudios afirman que los descendientes de la familia dejan decaer la empresa y en estas organizaciones las familias son el órgano decisor que impone. Haciendo hincapié, en el hecho de que, para mejorar la probabilidad de existencia de las empresas, se hace necesario adquirir estructuras de gobierno sólidas.

Para medir el gobierno corporativo o la gestión de este dentro de las organizaciones, se evidenció el uso del modelo intelect, el cual permite relacionar la organización con el capital intelectual, (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sánchez Sambrano, 2015) por otro lado, el uso de encuestas ya sean de tipo cualitativa con resultados cuantitativos o viceversa para medir la ventaja competitiva. Las estrategias a nivel mundial de gobierno corporativo que se evidenciaron y que pueden ser útiles para construcción del modelo son:

- ✓ Uso de páginas web como medio de comunicación con los stakeholder, ya que reciben mejores valoraciones del mercado.
- ✓ Establecer directrices para seleccionar los integrantes de la junta directiva y los auditores, además establecer un mapa de posibles fuentes y soluciones de conflicto.
- ✓ Tener clara la misión y la visión, para trazar metas comunes entre los actores encargados de la toma de decisiones.
- ✓ En la evaluación de las decisiones, consultar a personas imparciales o externas a

la junta directiva ya que se genera una perspectiva diferente y generen opiniones ecuanímes, al igual que la persona encargada de llevar las actas de las reuniones, que sea externa para generar más transparencia en el proceso de rendición de cuentas a los accionistas.

- ✓ Creación de redes de cooperación.
- ✓ Establecer un enfoque colaborativo con todos los stakeholder, con el objetivo de generar políticas de protección legal para los inversores y accionistas.
- ✓ Excelentes relaciones con el entorno social de manera más cercana y potencian su responsabilidad social, aunque estas cuenten con recursos limitados.

### **Contexto Latinoamericano**

En las investigaciones y estudios de Gobierno Corporativo para el caso de Latinoamérica, se observa la constante recomendación de motivar a los órganos de control, sobre la importancia de transparencia en las prácticas corporativas, así como también la creación de directrices y políticas específicas para las necesidades del mercado y de la economía.

En países como Chile, el cual se caracteriza por haber adoptado leyes fuertes en temas de gobernanza o México, que posee un código de buen gobierno que ha sido revisado y actualizado en tres ocasiones en los últimos diez años, siendo quizás esta la razón por la que es el más fuerte en materia de gobernanza empresarial y transparencia, sus gobiernos se centran en la composición de comités o juntas directivas donde existe una homogenización en los modelos jerárquicos.

Haciéndose evidente que, para el modelo propuesto, es necesario establecer una política sólida de transparencia, que no esté únicamente dirigida a los altos directivos, sino que ésta integre a todos los actores, dado que por ejemplo: si la información que suministran los mandos medios o el personal operativo, con la que se toman decisiones en las juntas directivas, no cuenta con este principio de transparencia y de buenas prácticas, se verá afectada toda la organización. De ahí, la importancia de que la política sea transversal a todas las partes interesadas, tanto internas como externas.

También se refleja constantemente la creación e implementación del código de ética, el cual manifiesta la forma en que se debe conducir y vivir los principios y valores; y es responsabilidad de la empresa conocerlo y ponerlo en práctica en todo momento, ya que se convierte en una fortaleza ante los desafíos actuales y los que están por venir.

El documento “Lineamientos para un código Latinoamericano de Gobierno Corporativo” del Banco de Desarrollo de América Latina - CAF, afirma en varios de sus apartados, que otro factor común que carecen las organizaciones y por lo tanto se convierten una necesidad, es la de implementar mecanismos permanentes de comunicación con los accionistas e inversores, como también tener un Reglamento de la Asamblea General de accionistas y sugiere, que para los accionistas no residentes, las sociedades promoverán ante los poderes públicos el uso del voto electrónico. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013)

### **Contexto Colombia – Bogotá**

El levantamiento de información, reveló que en las mipymes, la forma de gobierno se centra especialmente en la junta directiva y por lo general se deja de lado la responsabilidad social y la gestión del conocimiento ya que, no se propende el liderazgo activo empresarial, ni tampoco se involucra a las otras partes interesadas, minimizando el sentido de pertenencia, el fortalecimiento de la cultura organizacional, las relaciones interpersonales e incluso la relación con el cliente y la falta de motivación.

También se evidencia que cuando las organizaciones cuentan con generaciones de abuelos, padres e hijos, se tiende a pagar una remuneración superior a los miembros de la junta y aunque se conservan las tradiciones de los fundadores, durante las siguientes generaciones se presentan diversos cambios con el paso del tiempo y falta de profundidad en la información disponible de los procesos misionales, surgiendo la necesidad de implementar políticas de gobierno. (CCB, 2019)

Por lo anterior, se puede afirmar que cuando una empresa implementa prácticas de gobierno corporativo es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados donde más accionistas estén dispuestos a invertir en ella, o más bancos manifiesten su interés en concederles préstamos en condiciones financieras más favorables, es decir a menor tasa de interés o a plazos más cómodos.

También se evidenció que, para las mipymes, hace falta supervisión por parte de las entidades correspondientes, con el objetivo de que no se presente el fenómeno de que la organización afirme que ha implementado buenas prácticas y que cumplen con las recomendaciones de gobierno corporativo, más en realidad no estén siendo ejecutadas.

Otro factor que genera inconvenientes es la ausencia de un organigrama y reglas poco estrictas, que orienten las tareas de la junta directiva y minimicen las dificultades para

hacerlas cumplir y darles un manejo adecuado a los conflictos de intereses que existen entre los accionistas mayoritarios y/o minoritarios de la mipyme, como también entre los stakeholders, internos y externos.

## IMPACTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de que las organizaciones implementen prácticas de gobierno corporativo.

Tabla 4: Ventajas y desventajas de implementar gobierno corporativo.

Ventajas de implementar prácticas de gobierno corporativo	Desventajas de no implementar prácticas de gobierno corporativo
Asegura el buen manejo y administración de la empresa. Atrae capital de inversión. Así como también es una herramienta para generar valor.	Bloqueo potencial de negocios en un ámbito global.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protege los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, y por tanto genera confianza al mercado perpetuando la empresa en el tiempo.</li> <li>✓ Permite acceder a diversas fuentes de financiamiento</li> </ul>	Posiblemente la organización se expone a llamados de atención de ciertas entidades reguladoras como la SIC, Superintendencia de Sociedades, Superintendencia Financiera, etc
En aquellos países donde se respetan los derechos de la propiedad, las empresas tienen mejor acceso al financiamiento y es probable que realicen más inversiones y crezcan con mayor rapidez. Los derechos de propiedad adecuados pueden tener grandes efectos en el crecimiento a través del mayor acceso al financiamiento.	Las decisiones entre los miembros de la familia y los conflictos de interés que se generen pueden afectar el gobierno corporativo y es probable que no lleguen a la tercera generación “Estudios que se han realizado alrededor del mundo, muestran que de dichas sociedades solamente sobrevive a la segunda generación 65%, y que solo el 14% a la tercera generación” (Superintendencia de Sociedades, 2004)
Los estudios realizados en Estados Unidos, Corea y otros países señalan de manera contundente que, a nivel empresarial, un buen gobierno corporativo propicia un aumento de las tasas de rentabilidad sobre el capital accionario y una valoración más elevada, así como también un aumento de las utilidades y las ventas.	<p>Ser sujeto de fraudes o ser vulnerable a los mismos por la posible falta de comunicación entre la Administración del negocio y la Junta Directiva.</p> <p>Posibles fallas en cumplimiento de aspectos regulatorios con las consecuentes multas económicas.</p>
De igual forma, las buenas prácticas de gobierno corporativo inciden en el costo de capital y la valoración de las empresas. La avenencia entre socios minoritarios y accionistas controlantes redundan en un menor costo del capital y una mayor rentabilidad, lo cual incrementa la valoración de la empresa permitiéndole acceder a	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bloqueo potencial de negocios en un ámbito global.</li> <li>✓ Posiblemente llame la atención de ciertas entidades reguladoras.</li> <li>✓ Ser sujeto de fraudes o ser vulnerable a los mismos.</li> <li>✓ Ver interrumpida la operación por</li> </ul>

financiamiento cuyas tasas de interés son preferenciales para empresas con buen gobierno, aun cuando los prestamistas no tengan la certeza de recibir una tasa de rentabilidad adecuada.	eventos no controlables. ✓ Posible falta de comunicación entre la Administración del negocio y la Junta Directiva
Además del propietario principal y la administración, las empresas tanto públicas como privadas deben lidiar con muchas otras partes interesadas, entre ellas, bancos, tenedores de bonos, empleados, gobiernos locales y nacionales. Cada una de esas partes supervisa, incentiva y aplica medidas disciplinarias afectando de diversas maneras a las empresas y su administración. A cambio de ello, recibe ciertos derechos de control y al flujo de fondos que guardan relación con la propia ventaja comparativa de cada parte interesada porque generalmente mantienen una relación constante con las empresas.	✓ Toma de decisiones lentas. ✓ Consejo inoperante por falta de definición de roles y responsabilidades. ✓ Consejo que se dedique a operar el negocio más que a desarrollar soluciones estratégicas. ✓ Pérdida de oportunidades de negocio por no tener la capacidad de toma de decisiones inmediatas. ✓ Incremento en los costos administrativos. ✓ Sorpresas en la operación y resultados como consecuencia de un bajo nivel de control conflicto entre los socios. ✓ Decisiones “sin” análisis y consenso formal. ✓ Toma de decisiones por intuición o por rutina.
Formalidad como requisito mínimo para poder negociar con empresas multinacionales y poder acceder a mercado financieros en el exterior	✓ Falta de retroalimentación especializada. ✓ Carencia de una óptica independiente. ✓ Falta de institucionalización en procesos. ✓ Dificultad para atraer inversiones y préstamos

Fuente: Elaboración propia.

## LEGISLACIÓN QUE REGULA EL GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA

### Código país

Para mejorar las prácticas de buen gobierno en el país, la Superintendencia Financiera de Colombia, en colaboración con diferentes entidades, construyó el Código de Mejores Prácticas Corporativas, que contiene:

- ✓ Asamblea General de Accionistas.
- ✓ Junta Directiva.
- ✓ Revelación de Información Financiera y no Financiera.
- ✓ Solución de Controversias.

Las medidas que dispone este código, no son de obligatorio cumplimiento, es decir, cada organización decide libremente cuáles aspectos del código adopta y cuáles no.

Las organizaciones que hagan uso de las directrices que promueve este código, deben remitir los resultados en una encuesta anual a la Superintendencia Financiera de Colombia, esta encuesta se basa en el principio de “cumpla o explique”. Es decir, el emisor debe responder si adoptó o no las medidas recomendadas para el año anterior. Cuando su respuesta sea afirmativa, el emisor deberá explicar la forma y mecanismos por los cuales se asegura tal adopción (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007).

Vale la pena resaltar, que la construcción de este código, se realizó para aquellas organizaciones emisoras de valores, pero no es una limitante, para que otras organizaciones que no tengan esta calidad, evalúen y apliquen las prácticas de gobierno corporativo indicadas en este documento.

### **Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia**

La cámara de comercio asegura que con la implementación de la guía dará un “valor adicional y demostrable al empresario que adopte estas medidas: no sólo debe esperar un aumento de la rentabilidad de su compañía, sino también estará mitigando los factores de riesgo” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009) sin embargo, esta guía está enfocada en la toma de decisiones del máximo órgano empresarial.

La guía incluye los siguientes módulos y en cada uno se generan unas directrices de aplicación:

- ✓ Control de gestión.
- ✓ Máximo órgano social.
- ✓ Administradores.
- ✓ Revelación de información.
- ✓ Sociedades de familia.

### **Normatividad asociada**

*Tabla 5: Normatividad legal colombiana en Gobierno Corporativo*

Normativa	Aspectos importantes
Ley 222 de 1995	Define las responsabilidades de los administradores.
	Define un mecanismo obligatorio para la elección de los directores.
	Define reglas de divulgación de información financiera y no financiera

Resolución 275 del 2001, derogada por la Circular externa 028 del 2007, a su vez modificada por la Circular Externa 056 del 2007	Promueve la adopción de principios de buen gobierno en las sociedades listadas que tienen la intención de ser destinatarias de los recursos de los fondos de pensiones.
Resoluciones 072 del 2001 y 157 del 2002	Promueven el trato equitativo de los accionistas
Resolución 116 del 2002	Define una serie de prácticas consideradas como ilegales, no autorizadas e inseguras en materia de otorgamiento de poderes y procesos de votación por parte de los accionistas.
Ley 964 del 2005	Regula las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante el mercado de valores.
Decreto 3923 del 2006	Regula la elección de los miembros independientes de las juntas directivas de los emisores de valores.
Decreto 3139 del 2006	Proporciona normas relacionadas con la organización y funcionamiento del Sistema Integral de Información del Mercado de Valores (simev).
Decreto 1802 del 2007	Dicta disposiciones sobre operaciones pre acordadas y libre concurrencia al mercado de renta fija.

Fuente: Elaboración propia

## **CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES- DESARROLLO SOSTENIBLE)**

Es un centro de pensamiento conformado por un grupo de empresas de los sectores más importantes de la economía del país: energía, minería, agro-industria, manufactura, construcción y financiero, que están convencidas que el Desarrollo Sostenible es una opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales.

Este consejo acompaña a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permitan mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales, siempre buscando que los proyectos ejecutados vayan en armonía con el desarrollo sostenible del país. Así mismo, brinda espacios de socialización entre los asociados, con el fin de dar a conocer las buenas experiencias, estar a la vanguardia en temas de alto impacto y poder crear una red de conocimiento. (CECODES, 2018)

### ***Capitales de CECODES -desarrollo sostenible***

CECODES-Desarrollo Sostenible trabaja de manera transversal la sostenibilidad en los proyectos e iniciativas que impulsa y apoya con el sector empresarial. Por esta razón, basa

su trabajo en los pilares de la Sostenibilidad y divide su campo de acción en tres capitales: Capital Financiero, Capital Ambiental y Capital Social.

Desde CECODES-Desarrollo Sostenible se tiene la consciencia de la importancia de mantener un equilibrio entre los tres pilares para garantizar la efectividad y durabilidad de las acciones que se desarrollen con el objetivo de garantizar un mundo Sostenible.

Ilustración 5: Valor agregado para socios de CECODES



Fuente: página CECODES

### World Business Council for Sustainable Development– (WBCSD)

CECODES, pertenece al World Business Council for Sustainable Development, que es el capítulo colombiano, el cual reúne a 200 compañías líderes en el mundo, unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible a través de sus tres pilares: crecimiento económico, balance ecológico y progreso social.

WBCSD es una organización global liderada por un director general de más de 200 empresas líderes que trabajan juntas para acelerar la transición hacia un mundo sostenible. Con el objetivo de que las compañías miembros sean más exitosas y sostenibles al concentrarnos en el máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y las sociedades.

Las compañías miembros provienen de todos los sectores comerciales y de las principales

economías, representando un ingreso combinado de más de US \$ 8.5 billones y con 19 millones de empleados. (WBCSD, 2018).

### **Prácticas de gobierno corporativo de empresas asociadas a CECODES**

Según la información suministrada en la página web del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, se elaboró una matriz para clasificar las prácticas de gobierno y así poder identificar, cuáles eran las directrices de las empresas, en cuanto a transparencia corporativa, cuáles eran los actores que se tenían en cuenta para la construcción del gobierno corporativo, que practicas eran comunes y cuales medios de comunicación eran usados para divulgar estas estrategias. Las empresas objeto de análisis fueron:

- ✓ ABB
- ✓ Argos
- ✓ Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores)
- ✓ Basf Química Colombiana S.A
- ✓ Isagen
- ✓ Kpmg
- ✓ Unilever
- ✓ Tecnoquímicas
- ✓ Team
- ✓ Syngenta
- ✓ Suramericana S.A
- ✓ Seguros Bolívar
- ✓ Pavco
- ✓ Postobon S.A
- ✓ Grupo Nutresa
- ✓ Mansarovar Energy
- ✓ Banco de Occidente
- ✓ Cerrejón
- ✓ Colsubsidio
- ✓ Construcciones Planificadas
- ✓ Corona
- ✓ Epm
- ✓ Fedepalma
- ✓ Holcim

A continuación, se presentan los ítems de la matriz elaborada.

- ✓ Nombre de la empresa.
- ✓ Descripción de la empresa.
- ✓ Identificación de las prácticas de gobierno de la empresa.
- ✓ Actores.
- ✓ Función de cada actor.
- ✓ Observación o prácticas diferenciadoras.

Se evidenció que el gobierno corporativo es vital para la sostenibilidad del negocio, pero también para crear las condiciones que permitan que empleados, clientes, proveedores y la comunidad directamente relacionada con las zonas de operación, trabajen como equipo, y puedan desarrollarse y crear condiciones de progreso.

Además, se toma como una política consciente, determinada y disciplinada de generar y maximizar las oportunidades como empresas. Por otro lado, son una demostración de compromiso con los procesos de cambio requeridos para mantener competitividad.

Se resalta que se cuenta con elementos formales e informales, donde los formales se ven reflejados en diferentes buenas prácticas de gobierno corporativo, las cuales están aprobadas en los entornos interior y exterior de la organización. Mientras que los elementos informales son aquellos conjuntos de prácticas que están en cultura organizacional de la empresa y son el eje de transparencia y confianza con sus entornos.

Se comprobó que las empresas asociadas, en su mayoría cuentan con códigos de ética y transparencia, y en general con criterios y mecanismos que son medibles a partir de indicadores si está o no funcionando lo que se implemente.

- a) **Códigos de ética y transparencia:** son una declaración de los principios y prácticas que, en materia de buen gobierno corporativo, deben regir las actuaciones de la compañía y que en conjunto con los estatutos y demás elementos del Sistema de Gobierno Corporativo reducen los niveles de riesgo; además en estos códigos se definen sanciones a imponer a quienes los incumplan, garantizando el debido proceso y verificación de la implementación.

Se refleja en lo investigado, que este tipo de códigos, protegen el capital financiero de la empresa, para brindar seguridad a los stakeholder en las decisiones y direccionamientos, promoviendo entre los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés, conductas éticas con el fin de fortalecer la cultura existente, mejorar los controles internos,

dar transparencia y exactitud al reporte de la información empresarial y prevenir el deterioro de la reputación.

b) **Criterios:** se reveló que las prácticas de gobierno corporativo en las diferentes empresas asociadas, cuentan con criterios que ejercen control sobre los actores encargados de la toma de decisiones del rumbo de la empresa, tales como:

- ✓ Criterios y procedimientos de elección, funciones, composición, responsabilidades e independencia de la Junta Directiva y políticas generales de remuneración.
- ✓ Criterios aplicables a las negociaciones que los directores, administradores y funcionarios realicen con las acciones y los demás valores emitidos por el correspondiente emisor a su política de recompra de acciones, y a la divulgación al mercado de las mismas.
- ✓ Criterios de selección de los principales proveedores.
- ✓ Criterios, políticas y procedimientos aplicables a la transparencia de la información que debe ser suministrada a los accionistas, a los demás inversionistas, al mercado y al público en general.

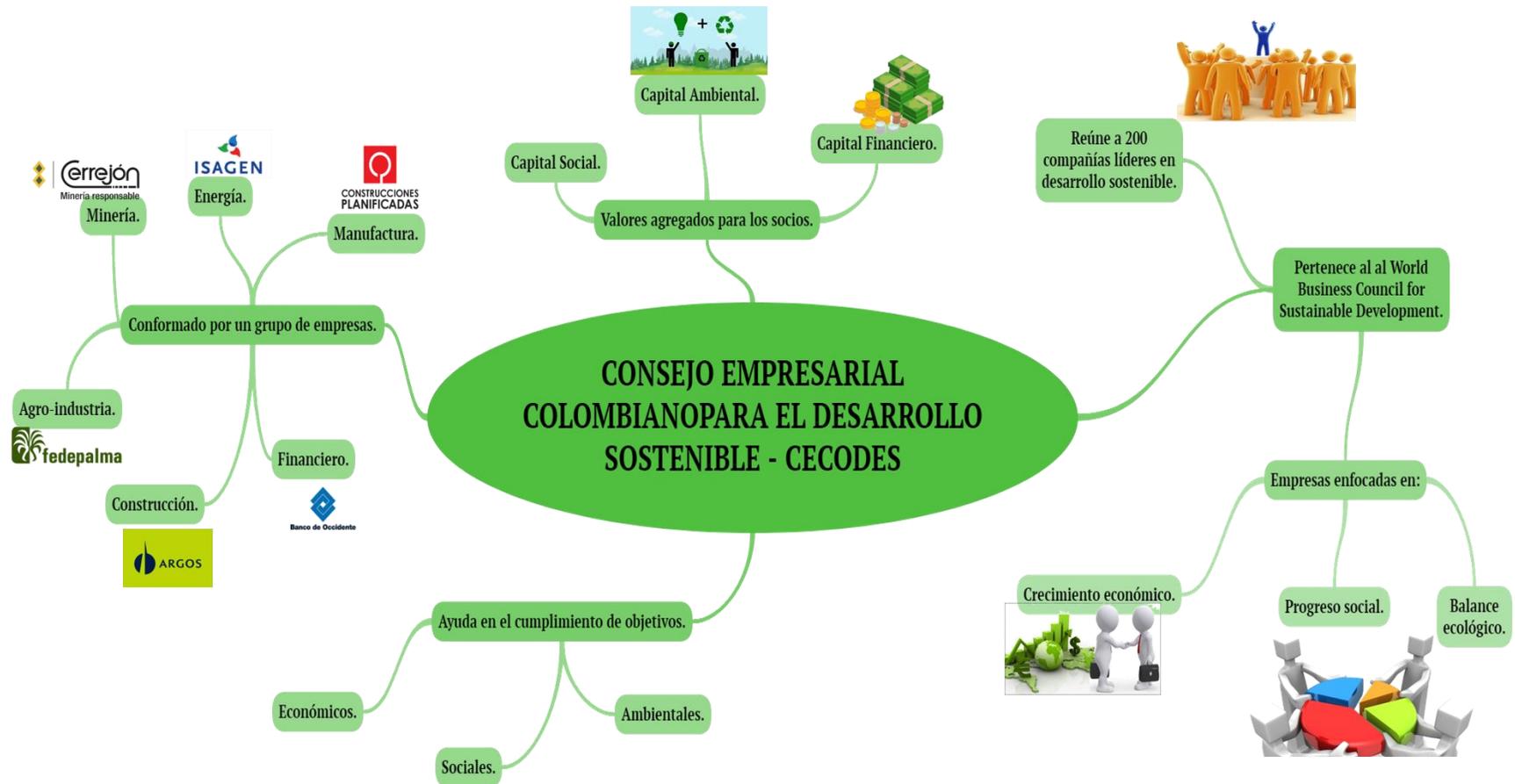
c) **Mecanismos:** se resaltan algunos mecanismos donde su existencia son para un trabajo colaborativo, entre los interesados para cumplir con lo establecido.

- ✓ Mecanismos concretos para la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés.
- ✓ Mecanismos para la evaluación y el control de las actividades de los administradores, de los principales ejecutivos y de los directores.
- ✓ Mecanismos que permitan a los accionistas e inversionistas reclamar el cumplimiento de lo previsto en los Códigos de Buen Gobierno.
- ✓ Mecanismos específicos para la identificación y divulgación de los principales riesgos del emisor.
- ✓ Mecanismos para asegurar la transparencia en la elección del Revisor Fiscal, con base en la evaluación objetiva y pública de distintas alternativas.
- ✓ Mecanismos que permitan que los accionistas e inversionistas o sus representantes encarguen a su costo y bajo su responsabilidad, auditorías especializadas del emisor, empleando firmas de reconocida reputación y trayectoria.
- ✓ Mecanismos de control: Los cuales combinan elementos internos y externos, realizados no sólo por los órganos de supervisión y control, sino también por diferentes stakeholders.

En la matriz, se hace evidente que las prácticas de gobierno corporativo de las empresas asociadas, están diseñadas para la aplicación en la junta directiva o para aquellos actores que están encargados de la parte financiera de la compañía.

A continuación, se relaciona la ilustración 6, donde se identifican los elementos que se resaltan de CECODES.

Ilustración 6: elementos CECODES



Fuente: Elaboración propi

## DIAGNOSTICO DE MIPYES BOGOTANAS

Se realiza el diagnostico por medio de técnicas estadísticas de recolección de datos identificando cantidades y evidenciando el estado actual de estas respecto a gobierno corporativo.

### MIPYMES

Inicialmente, se desglosa el término por letras donde:

Tabla 6: significado palabra mipyme.

Letras	Significado dentro de la palabra mipymes
mi	Microempresas
p	pequeñas empresas
y	Conector
mes	Medianas empresas

Fuente: Elaboración propia.

Según la ley 1450 de 2011 en el artículo 43 define el término empresa como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbano” y su clasificación depende de los criterios del número de trabajadores totales y el valor de ventas brutas anuales o el valor de activos totales. (Congreso de Colombia, 2014)

Por otro lado, se hace necesario describir cada tipología de empresa, en el siguiente cuadro se detalla la razón de ser de cada una.

Tabla 7: Clasificación de empresas.

Tipología.	Número de trabajadores que puede tener la empresa según su tipología.	Activos totales en salarios mínimos legales vigentes.
Microempresa.	Entre 1 a 10	Inferiores a 501
Pequeña Empresa.	Entre 11 – 51	Entre 501 y 5000
Mediana Empresa.	Entre 51 – 200	Entre 5001 y 15.000

Fuente: (Olarte Ortega, 2017).

### Datos y análisis de datos

Bogotá cuenta con 549.625 empresas, las cuales se clasifican a continuación por número total de empresas registradas por tamaño, la representación porcentual de cada clasificación

y el porcentaje de las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C.

Tabla 8: Representación mipymes.

Clasificación	Micro	Pequeña	Mediana	Grandes	Sin clasificar	Total Bogotá empresas
Total empresas	512.657	24.755	7.314	2.329	2.570	549.625
Representación	93,2 %	4,5 %	1,3 %	0,42%	0,4 %	100 %
Representación mipymes	99,1 %					

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Se evidencia que el 99 % de las empresas bogotanas son mipymes. Por lo que, para tener un panorama real de éstas, se procede a la clasificación por actividad económica según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

Tabla 9: Clasificación de mipymes por código CIIU

Código CIIU	Número total por código CIIU	Número por clasificación de mipymes		
		Micro	Pequeña	Mediana
45-47 comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	177.393	4.898	620	193
10-33 industrias manufactureras.	71.203	1.780	129	82
69-75 actividades profesionales, científicas y técnicas.	61.281	66.038	3.617	916
51-56 alojamientos y servicios de comida.	47.946	594	26	21
41-43 construcción.	34.340	2.857	76	22
77-82 actividades de servicios administrativos y de apoyo.	26.328	30.793	2.325	732
94-96 otras actividades de servicios.	22.997	167.171	6.420	2.422
58-63 información y comunicaciones.	21.457	14.142	1.132	353
68 actividades inmobiliarias.	18.590	47.120	496	148
49-53 transporte y almacenamiento.	15.902	19.637	1.175	396
64-66 actividades financieras y de seguros.	10.727	9.786	571	138
90-93 actividades artísticas, de entretenimiento y recreación.	10.630	16.435	1.758	172
86-88 actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	10.602	56.106	3.939	818
85 educación.	8.279	24.346	1.164	525
01-03 agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.	5.814	280	4	4

36-39 distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	2.977	7.874	303	74
05-09 explotación de minas y canteras.	2.113	9.620	682	201
35 suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	666	10.316	191	67
84 administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	296	22.780	127	30
97-98 actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio.	77	77	0	0
99 actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales.	7	7	0	0
Total empresas	549.625	512.657	24.755	7.314
Total mipymes en Bogotá			544.726	

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Se evidencia que las clasificaciones por código CIUU que lideran son comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas e industrias manufactureras, es en éstas dos que se concentran la mayoría de empresas de la ciudad de Bogotá. (CCB, 2019)

### **Estado actual en Gobierno Corporativo en las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C**

Se ha podido evidenciar, que una de las grandes ventajas que tienen las mipymes y que no se ha potencializado, es que este tipo de organizaciones por la naturaleza de su estructura “son más flexibles, y por consecuencia tiene una mayor adaptabilidad frente a los cambios, puesto que pueden tomar las decisiones de manera más rápida porque hay menos personas involucradas en la toma de decisiones y no existen tanto formalismos ni burocracia.” (Olarte Ortega, 2017)

Otra ventaja competitiva que adquieren las mipymes que tienen prácticas de gobierno corporativo, es tener las herramientas de solución para resolver temas de sucesión generacional y como paso inicial para que la empresa evolucione a un modelo corporativo de toma de decisiones técnico, entre otros grandes beneficios que perciben todas las partes interesadas y que se ven reflejadas en los estados financieros.

En contraposición, se encuentran las mipymes que no implementan estrategias de buen gobierno corporativo, en donde es muy común que cierren debido a la falta de reglas claras,

por conflictos internos entre los accionistas o socios, por falta en la definición de roles, falta de claridad estratégica lo cual revela que no implementan prácticas de gobierno corporativo. (Confecámaras, 2016)

Así como también, se evidencia que las mipymes, se preocupan por sobrevivir día a día, dando prioridad en atender los asuntos diarios y más urgentes, dejando de lado temas que pueden marcar diferencia en los mercados como la generación de valor agregado. (Dinero, 2017) Por lo que, les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.

Lo anterior, va muy de la mano, de que las mipymes generalmente ven la innovación como un gasto para sus organizaciones, por el contrario, debe ser visto como inversión, que traerá beneficios traducidos en productividad y rentabilidad, y se llegará al punto donde la innovación será una necesidad para poder permanecer y competir en el mercado. Además, el recurso debe ser gestionado, generando planes de capacitación para el personal y beneficios que se traduzcan en motivación que son necesarios para el desarrollo de las organizaciones. (Quintero Reatiga, 2018)

Para finalizar, según el reporte de la superintendencia de Sociedades, el 37.4% de los casos la liquidación de mipymes en el año 2004, “tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32.8% de los mismos estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de sus procesos.” (Superintendencia de Sociedades, 2004)

## METODOLOGÍA

La presente investigación, sigue el trazo de una investigación exploratoria ya que se indagan, describen y seleccionan las prácticas de gobierno corporativo de los diferentes escenarios objeto, seguido del reconocimiento y exploración de las mipymes de la ciudad de Bogotá para posteriormente, generar un modelo de gobierno corporativo que adopte y acople, dichas prácticas con la realidad de las mipymes, que sea aplicable y replicable.

Es necesaria la delimitación de las muestras de cada escenario objeto para obtener datos confiables (Balanta Castilla & Navarro Mejía, 2017)

*Ilustración 7: Fases de la metodología*



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las fases que se siguieron para el desarrollo de la investigación.

### ✓ Fase 1

Se consultaron diferentes fuentes de información, que permitieron tener una visión holística de los conceptos relacionados con el Gobierno Corporativo. Así mismo, se revisaron estudios nacionales e internacionales, de implementación de prácticas de gobierno en las organizaciones, con el objetivo de definir cuáles de éstas son aplicables al contexto de las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C.

✓ Fase 2

De las fuentes que se consultaron, se extrajeron aquellas que, por su importancia de acuerdo a lo estipulado, se estructuraron y analizaron planteando las variables que enriquecieron la investigación, estableciendo intermedios y rutas con el fin de facilitar la gestión de cada elemento en el modelo propuesto.

✓ Fase 3

Se elaboró una matriz de identificación de las prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas asociadas al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, a partir de la información de los sitios web de cada una de las empresas asociadas, con el objetivo de identificar las características de gobierno y las prácticas comunes entre dichas empresas, para de esta manera tener más herramientas, que apoyen el modelo propuesto para la mipymes de la ciudad de Bogotá D.C.

✓ Fase 4

Los datos de las mipymes para el análisis de las mismas se extrajeron de las bases de datos de la cámara de comercio de Bogotá, cuyos datos, aunque eran confiables, son de carácter variable, ya que es una realidad la mortalidad empresarial, sin embargo, dicha variabilidad es mínima lo que permite la manipulación de las variables necesarias para el modelo. (Proceso de extracción del número de las empresas).

✓ Fase 5

Basadas en la consulta bibliográfica de la primera fase, se construye la arquitectura del modelo propuesto y se establece la importancia de la implementación del mismo y las ventajas de aplicabilidad y replicabilidad que tiene, posteriormente se muestra la representación gráfica del modelo, cuales partes lo integran, su funcionamiento y el entorno externo e interno de la propuesta.

✓ Fase 6

Se realiza la validación teórica a partir del modelo propuesto, en confrontación a las características propias de las mipymes que se encontraron en la revisión bibliográfica y a partir del proceso de análisis de los hallazgos se establecen los resultados empíricos de aplicación y análisis.

## MODELO PROPUESTO

A continuación, se realiza la propuesta y el desarrollo del modelo de gobierno corporativo para las mipymes, que se basa en las condiciones estructurales y demás aspectos de acuerdo a lo descrito anteriormente en el presente documento.

El modelo propuesto para las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C. es un modelo de red, el cual ofrece una mayor dinámica, flexibilidad y funcionabilidad permitiendo compartir y tener acceso desde diferentes puntos o nodos a la información de la organización. (Mayorga Torres & Medina García, 2013)

El beneficio de generar redes, en una empresa o en un sector específico crea una sincronización y coordinación entre cada actor o situación, permitiendo tener acceso, a cada una de las partes relacionadas en ésta, como: la información, el conocimiento, el capital, los bienes y/o servicios, el potencial para adquirir, mantener y fortalecer su ventaja competitiva. (Galán, Casanueva, & Castro, 2011)

Por otro lado, se resalta que el modelo en red con los actores implicados busca el desarrollo de experiencias de aprendizaje de trabajo en equipo (interactivas) promoviendo la reflexión, el debate y la construcción de productos personales y colaborativos dentro de las redes y en general en la organización, para ello cada actor desarrolla un rol activo que le permite debatir, dialogar, co-construir, analizar y proponer. (Silva Quiroz, Fernandez Serrano, & Astudillo Cavieres, 2016)

Con el modelo planteado, se busca integrar la información que maneja cada nodo, para que ésta sea útil en la toma de decisiones de la organización, ya que toda empresa es diferente, además para esto se recomienda el uso e implementación de políticas de comunicación basadas en la transparencia y ética empresarial. (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015)

Al estar interconectado, proporciona a cada uno de stakeholders la autonomía en el diseño y mejora del gobierno organizacional, como táctica de empoderamiento de las políticas institucionales, promoviendo un modelo basado en las personas que pertenecen a la compañía y que éstas inicien el aprendizaje continuo y una cultura colaborativa, enfrentando el cambio constante en un mundo empresarial globalizado.

El modelo propuesto, está representado básicamente por: nodos, grafos y con un tercer elemento, denominado arco, el cual indica la relación entre cada uno de los nodos. “En principio, ésta representación no impone restricción alguna acerca del número de nodos y

arcos que puede haber, con los que se pueden modelar” (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015) estructuras empresariales tan complejas como sean necesarias.

La red que opera en el presente modelo cuenta con dos topologías que son la estrella y el anillo. Donde la topología de estrella se caracteriza por tener un nodo central en la red que envía señales a los nodos secundarios y estos retribuyen la señal con información relevante de cada uno. Por otro lado, la topología de anillo permite que cada nodo se comuniquen con los demás y entre ellos se complementen las señales de manera circular. Complementando las dos topologías se evidencia que el modelo cuenta con un nodo principal que es el núcleo y envía señales a los sub- nodos donde estos se pueden comunicar entre sí. La ventaja de esta red con las dos topologías combinadas es que se puede trabajar a grandes velocidades dentro de la organización. (Mayorga et al, 2013)

*Ilustración 8: Componentes de la estructura en red del modelo organizacional*



Fuente: extraído de (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015), basado en Medina, Víctor H., Modelo Organizacional y Tecnológico para la Gestión del Conocimiento en la Universidad, 2004

Los modelos tradicionales de Gobierno Corporativo, están orientados por lo general al diagnóstico y la creación de estrategias dirigidas a las juntas directivas o a los máximos órganos de control. Sin embargo, esta forma de gobierno se queda corta ya que no identifica el funcionamiento articulado entre las diferentes partes interesadas, pues no sólo es necesario que un órgano se encuentre adecuadamente conformado y funcione regularmente para determinar si el sistema de Gobierno Corporativo cumple los propósitos para los cuales ha sido establecido. (Camára de Comercio de Bogotá, 2009).

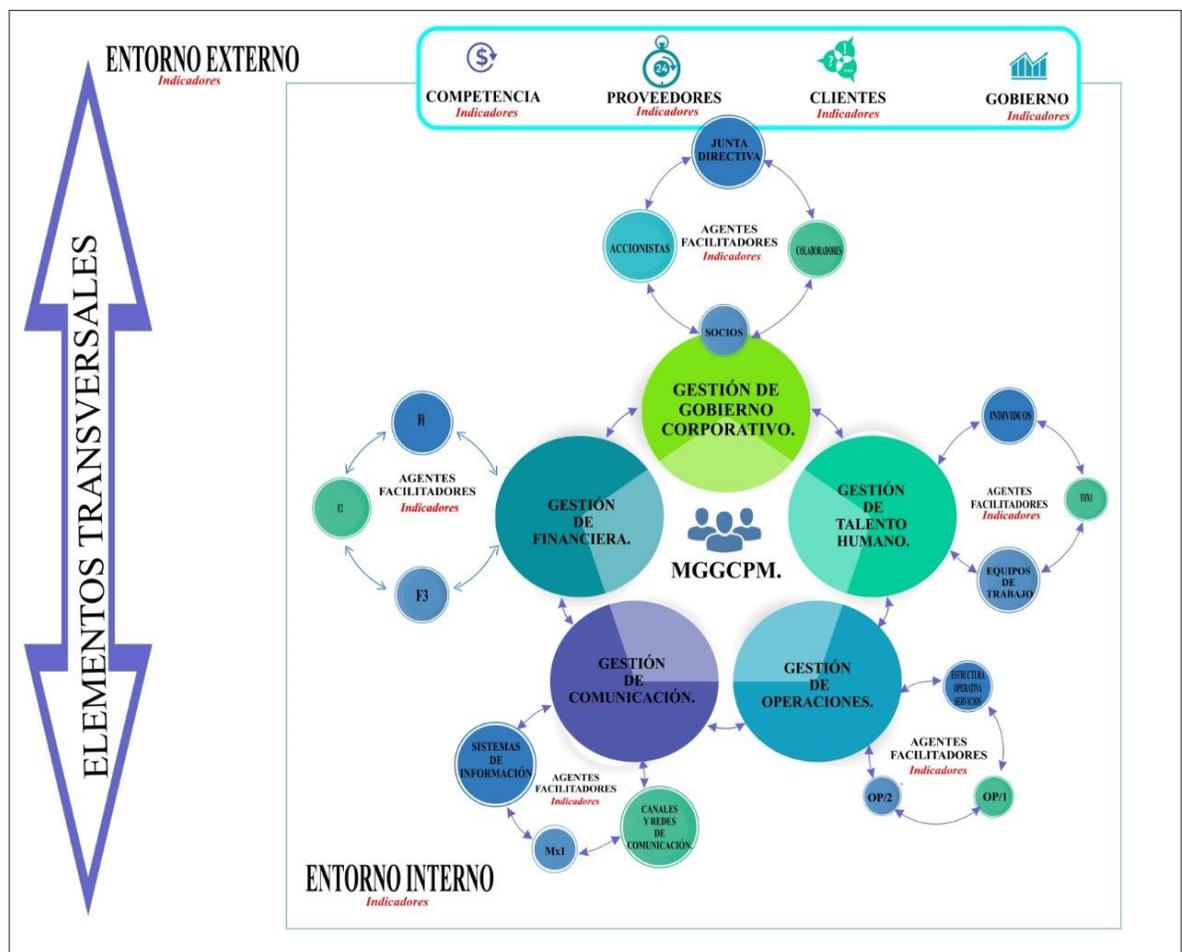
El modelo de gobierno corporativo propuesto para las mipymes de Bogotá D.C. representa

en su arquitectura dos contextos: El primero, explica en un nivel general la relación del entorno interno con el externo, mediante un proceso basado en prácticas de responsabilidad social empresarial; el segundo, detalla las redes que componen los cinco nodos del modelo. (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015).

Vale la pena resaltar, que el modelo propuesto está dirigido en general a las mipymes de la ciudad de Bogotá D.C., más éstas, al implementarlo van a contar con capacidad de adaptación, flexibilidad y dinámica entre ambos entornos (interno-externo) y así lograr un balance mediante una serie de agentes facilitadores y una gestión y replica de forma efectiva.

## GRAFICA DEL MODELO

Ilustración 9: Gráfica del modelo.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se establecen cuáles son las características de cada nodo y su agente facilitador, dado que el señalamiento claro de todas las funciones correspondientes a cada órgano le otorga a la compañía una adecuada organización interna, cuya precisa distribución promueve la consecución de los fines organizacionales. Por el contrario, la ausencia de una distinción clara de las mismas aumenta el desequilibrio dentro de la organización, haciendo cada vez más difícil que los terceros puedan confiar en la sociedad. (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015).

## **ESTRUCTURA TRANSVERSAL DEL MODELO**

El modelo propuesto, cuenta con una estructura transversal como se puede evidenciar en la ilustración 9 (gráfica del modelo) es decir que se hace necesario, que la mipyme sin importar su tamaño, cuente con los siguientes estamentos, que potenciarán el correcto funcionamiento del modelo.

- ✓ Auditoria.

Es necesario, que se cuenten con actividades de auditoria, es decir con personal imparcial que puedan juzgar las decisiones de cada uno de los nodos y/o actores, dese una perspectiva diferente y generar opiniones ecuanímes, con el fin de supervisar la eficacia del control interno o externo y hacer cumplir lineamientos generales del gobierno corporativo.

- ✓ Manejo de conflictos, código de ética y transparencia corporativa.

Se deberán crear estrategias de buenas prácticas para resolver conflictos de cada una de las partes interesadas de la organización. Así pues, se definirán los lineamientos de políticas y normas de cada actor respecto al código de ética de la mipyme, con el fin de fortalecer la cultura existente, mejorar los controles internos, dar transparencia y exactitud en los reportes generados y prevenir el deterioro de la reputación.

- ✓ Responsabilidad social.

Los elementos de responsabilidad social deben estar presentes en cualquier tipo de compañía, incluidas las mipymes. En este modelo propuesto, la conexión de los nodos, hace que se generen redes de cooperación y que incentive a las mipymes a crear políticas de responsabilidad social, para percibir las ventajas que ésta ofrece y disminuir las desventajas que las microempresas presentan a la hora de abordar este tipo de políticas y fortalecer el grado de desarrollo de su capital.

En el modelo propuesto se hace claridad que la responsabilidad social ambiental empresarial, son todas las estrategias de la mipyme, dirigidas al entorno externo; mientras que la responsabilidad empresarial familiar, son todas aquellas actividades y estrategias aplicables al entorno interno de la compañía.

## **NODOS**

Es la estructura donde se genera, procesa o se transfiere información útil, requerida interna o externamente, para la toma de las decisiones estratégicas de la mipyme. Desde el punto de vista topológico, los nodos proveen agrupaciones de conocimiento con los enlaces físicos y virtuales entre los diversos canales que conforman la red de conocimiento. (Mayorga Torres, Contreras Bravo, Torres Sotelo, & Sanchez Sambrano, 2015)

Con el objetivo de facilitar la interpretación en la arquitectura del modelo presentado, se relacionan sub-nodos que se comunican entre sí y directamente con el nodo principal, entendiéndose que la jerarquía no prevalece como mecanismo regulador para gestionar el conocimiento.

## **AGENTES FACILITADORES**

Entiéndase como un agente facilitador para el modelo, como las maneras de actuar del personal y el funcionamiento de los procesos ya sean internos o externos; son los que impulsan a mantener o cumplir la razón de ser de la organización, definiendo los indicadores que facilitan la identificación, desarrollo y gestionan el conocimiento. Donde cada organización según su estrategia y sus factores de riesgo, establecerá y adaptará los agentes facilitadores de acuerdo a su contexto.

**Facilitadores Externos:** Son los que están relacionados con la sociedad, el gobierno y demás agentes externos a la empresa, que permiten facilitar la relación tales como: alianzas, calidad de las relaciones externas y normas, entre otros.

- ✓ Gobierno: este regula a nivel nacional, emitiendo leyes de obligatoriedad las cuales aplican para todo tipo de organización y regula también el actuar con la sociedad, competencia, recursos naturales y demás.
- ✓ Entorno social.
- ✓ Clientes.
- ✓ Proveedores.

**Facilitadores Internos:** guían el seguimiento y control de los planes de desarrollo de cada una de las mipymes, estos colaboran entre sí y se complementan para lograr los procesos misionales de la compañía, tales como: políticas, calidad de las relaciones internas y estrategias que se adecuan al contexto de cada organización. Se encuentran en la colaboración de cada nodo.

### **Nodo Gestión de Gobierno Corporativo**

Este nodo será el máximo órgano de la micro, pequeña o mediana empresa, que dirigirá las estrategias de gobierno corporativo para la organización, así como también será el encargado de definir los objetivos de la empresa. De igual forma, este nodo deberá encargarse de permitir una pronta y efectiva solución de las controversias y de mitigar la ocurrencia de irregularidades previamente detectadas, que se puedan presentar con ocasión de las relaciones entre todos los miembros del mismo nodo, entre nodos o en medio de los entornos tanto interno, como externo.

El máximo órgano de control, también será el encargado de crear y liderar las estrategias de transparencia, dado que es muy común que las mipymes estén expuestas a amenazas como: conflictos entre los temas familiares y los empresariales, la concentración de poder en el fundador o accionista controlante, la ausencia de preparación para el cambio generacional, la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores, así como la ausencia de procedimientos formales. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009)

También se sugiere, que el máximo órgano de control, sea integrado por un número impar de miembros y que exista un integrante como mínimo, que sea externo a la compañía, dado que así se contribuirá a la objetividad de las decisiones. Ya que en ocasiones el vínculo familiar de los asociados, sus lazos de amistad o simplemente el oportunismo, conducen a que la Junta Directiva adopte decisiones apoyadas únicamente en la disposición de sus miembros. En otras palabras, la presencia de un miembro externo, aporta a la empresa una comunicación más acertada.

Sub-nodos:

- ✓ Junta directiva.
- ✓ Accionistas.
- ✓ Socios-dueños de empresa.

Algunos nodos que se pueden implementar en el modelo, de acuerdo a la razón de ser de la mipyme, son:

- ✓ Gerentes.
- ✓ Secretario: quien lleva seguimiento de la información ya sea con las actas de las juntas es necesario que sea objetivo.

Agentes facilitadores:

- ✓ Directrices de remuneración para: la Junta directiva, los administradores y/o representantes legales.
- ✓ Mecanismos para la revelación de operaciones o información que afectan la participación patrimonial de los asociados.
- ✓ Creación de un documento diferente de los estatutos que contenga reglas de funcionamiento del Máximo Órgano Social.

### **Nodo Gestión Financiera**

De acuerdo con el análisis de las causas de liquidación más frecuentes de las mipymes en Colombia, los problemas de gobernabilidad tienen una estrecha relación con la sostenibilidad de las empresas. (Superintendencia de Sociedades, 2004) Por eso, se recomienda que cualquier tipo de mipyme, adopte la práctica de asegurar, mediante procedimientos documentados la elaboración de la información financiera y que ésta se ajuste a las normas contables universales.

Como se observa, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial, en el 5,8% de los casos, la Junta Directiva no verificó que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajustaran a la Ley, de manera que la misma pueda reflejar la real situación económica de la Empresa. Cifra que resulta preocupante, debido a la importancia que supone esta tarea para la gestión de la dirección que usualmente debe fundamentar su proceso de toma de decisiones de acuerdo con la información de naturaleza financiera. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009).

Agentes facilitadores: para validar que los actores puedan cualquier momento conocer la situación financiera de su negocio y tengan un adecuado tratamiento de la información útil para tomar decisiones.

- ✓ Políticas de recaudo y documentación de toda la información de naturaleza financiera de la empresa.
- ✓ Políticas contables y la forma en que la administración les dará cumplimiento.
- ✓ Sistema de control efectivo de la gestión contable que permita garantizar que la

información financiera podrá evidenciar, de manera uniforme e independiente, la situación económica de la compañía por parte de todos los usuarios de la información.

### **Nodo Gestión de comunicación**

Es necesario, que dentro de la mipyme exista un enfoque de divulgación de los diversos procedimientos, decisiones y disposiciones legales, que influyan en el cumplimiento misional de la empresa. Por lo que, es imprescindible que ésta tarea este a cargo del personal idóneo.

Una falencia común dentro de las organizaciones, es que en las reuniones anuales o en aquellas donde se toman decisiones determinantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, la asistencia de los miembros de máximo órgano social es muy baja, lo que dificulta tomar decisiones unánimes o sin que se beneficien los intereses de algunos integrantes. Por lo anterior, se sugiere que aparte de realizar las convocatorias a dichas reuniones de la forma tradicional que usan las mipymes, se haga uso de la diversa gama de posibilidades de comunicación que se tiene en la actualidad, así como también hacer uso de herramientas de publicidad en diferentes plataformas tecnológicas: redes sociales, correos electrónicos, mensajes de texto, WhatsApp, entre otros.

Vale la pena resaltar, que el objetivo de ésta propuesta, no es sustituir los canales tradicionales de comunicación, sino de adaptar y considerar los avances tecnológicos que puedan tener lugar, no solo en la junta directiva, sino entre todos los actores del modelo sin importar al nodo que pertenecen.

Sub-nodos:

- ✓ Canales y redes de comunicación.
- ✓ Sistema de información.

Agentes facilitadores:

- ✓ Establecer políticas de revelación de información, con el objetivo de incrementar la transparencia en el Gobierno Corporativo, frente al funcionamiento de la mipyme.
- ✓ Promover la toma de decisiones informadas.
- ✓ Cuando la mipyme sea familiar establecer mecanismos adecuados de comunicación entre la empresa y la familia.
- ✓ Debido a que diversos estudios revelan como en una altísima proporción (el 74,35%) de las compañías que reportaron información no cuentan con procedimientos para la revelación y administración del conflicto de interés, se hace

necesario establecer una política de manejo y uso de la información. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007).

### **Nodo gestión del talento Humano:**

Siguiendo el proceso del ciclo del conocimiento Dirección IGO (Individuo, Grupo, organización) y Dirección OGI (organización, grupo, individuo) se establece este nodo como la colaboración entre áreas, equipos e individuos para que, sin importar la dirección de la información, este nodo se encargue de la gestión y direccionamiento de las personas, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la aplicación del conocimiento y la retroalimentación del mismo.

Sub-nodos:

- ✓ Individuos.
- ✓ Equipos de trabajo.

Agentes Facilitadores:

- ✓ Políticas de contratación.
- ✓ Descripción de puestos de trabajo: Experiencia, requisitos del cargo, habilidades y competencias para el mismo.
- ✓ Fomento del trabajo en equipo.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Mejoramiento continuo.
- ✓ Desempeño, habilidades y competencias por individuos y/o equipos de trabajo.

### **Nodo gestión Operativa:**

Este hace referencia a la gestión con la parte productiva de la organización, donde se definen los procesos y subprocesos que hacen parte de la razón de ser de la organización. Este nodo se reconoce más por requerir, la definición procesos primarios, secundarios y estrategias de mejoramiento en cuanto al producto o servicio que ofrece la organización.

Sub-nodos:

- ✓ Estructura operativa / servicios: es la descripción, reconocimiento y mejora de los procesos (entradas, transformación, infraestructura- si aplica- y salidas) ya que es de vital importancia tener control sobre las actividades primarias de la organización

Agentes facilitadores:

- ✓ Calidad.
- ✓ Innovación.

## **INDICADORES**

Son unidades de medida que al registrar los resultados indican de manera real como se encuentra la organización en general. Los indicadores en el presente modelo aparecen en el momento de medir la gestión de cada nodo, lo que implica que primero se deben evaluar los agentes facilitadores. Se pueden relacionar indicadores tales como rendimiento del personal, incentivos al personal, sin embargo, no se especifican en el presente modelo debido a que la dinámica interna de cada empresa es diferente y solo en el momento de aplicarse dentro de la organización, se tendrán los elementos necesarios para la construcción de estos en el modelo.

## VALIDACIÓN TEÓRICA

Como se explicó anteriormente, la arquitectura del modelo pentagonal propuesto, contiene cinco nodos, los cuales son: Nodo de gestión de gobierno, nodo de gestión humana, nodo de operaciones, nodo de gestión financiera y nodo de gestión de comunicación.

Para la validación de este modelo se decide escoger variables específicas que permiten ver la aprobación del modelo. Por un lado, variables del nodo de gestión de la comunicación, dado a que éste, es un nodo que hace parte del apoyo transversal de todas las partes interesadas de cualquier mipyme, lo cual, quiere decir que su trabajo no se limita exclusivamente a responder por sus procesos sino también ayuda a gestionar los de otros nodos, donde tiene influencia indirecta o directa, así mismo variables de otros nodos descritas en la tabla 10.

Los grandes y rápidos avances, que tiene la forma de hacer negocios, en la actualidad, hacen que cada vez sea más común, escuchar que la comunicación juega un papel estratégico en las organizaciones. Sin embargo, llevar esta tarea a la práctica no ha sido fácil, en parte debido a que, una barrera para percibir los beneficios y potencialidades de implementar buenas prácticas de comunicación, es la “demora en obtener resultados tangibles, expresados en términos de rentabilidad económica, y la otra que se funda en el excesivo esfuerzo que se requiere en tiempo y personal para impulsar estas actividades de comunicación empresarial” (Huerta Álvarez, 1997)

Por lo anterior, se hace necesario que las mipymes diseñen estrategias de comunicación, tanto al interior de cada nodo, como para la interrelación que tiene cada uno de los nodos con el entorno interno, como externo.

Así las cosas, se debe delimitar los alcances del concepto “comunicación organizacional” para poder entender su importancia en la gestión de la organización. Encontramos entonces que esta expresión puede entenderse desde dos puntos de vista. Primero, la comunicación organizacional es un fenómeno que se da de forma espontánea y natural en todas las organizaciones, indiferente de su naturaleza, tamaño o estructura y segundo no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”. (Rodríguez de San Miguel, 2005)

Es evidente la participación de las comunicaciones en procesos de gestión humana como: inducción, reinducción, formación, capacitación, entrenamiento, clima e identidad

organizacional; en mercadeo: promoción, publicidad, comunicación directa, mercadeo relacional, administración de bases de datos, publicaciones; en la Dirección: protocolo empresarial, divulgación de la plataforma y de la dirección estratégica, y en planeación, al apoyar los procesos de prospectiva organizacional. Esto, sin contar las unidades de negocio a las cuales se prestan asesorías, soportes informativos y estrategias de comunicación, es decir, lo que se conoce como el cliente interno de las comunicaciones en la organización.

Vale la pena resaltar, que la presente es una validación teórica y para evidenciar las ventajas completas del modelo propuesto es necesario validarlo experimentalmente.

A continuación, se presentan 3 matrices:

En la primera (tabla 10) se encuentra el estado actual de las variables, valores que se encuentran en un rango de 1 a 100. Para obtener estos datos, se seleccionaron diferentes gerentes de empresas con el tamaño objeto de la investigación, para cada indicador se seleccionó una pregunta que estaba orientado a la estrategia cuyo objetivo, era evidenciar con un valor dentro del rango, como se encontraba este indicador en la mipyme, posteriormente, se realizó un promedio entre cada estrategia.

La segunda (tabla 11), corresponde a la validación de las estrategias que se pueden implementar de acuerdo a la realidad de cada mipyme. Se seleccionó con el mismo escenario, la medición nuevamente del indicador.

En la tercera (tabla 12) se encuentran los datos reflejados, con un diferencial, y evidencia si al implementar dicha estrategia de gobierno corporativo el indicador aumenta, disminuye o sigue igual. En esta misma tabla se encuentra el peso del escenario en la validación propuesta, el cual es el promedio de los resultados de cada variable. Se evidencia que el escenario con más peso en esta validación teórica es el capital financiero, seguido de posicionamiento de marca y comunicación.

Tabla 10: Datos actuales

Escenario	Variables	Contextualización	Indicador	Estrategia	Club de Expertos										Resultado Actual
					Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Exp. 10	
1	Comunicación	Flujo de la información vertical y horizontal en toda la organización.	1.1 Comunicación eficiente	Capacitación de RRHH	71	83	87	58	80	82	78	65	53	51	70,8
			1.2 Pertinencia de la Información	Definir canales y funciones claras de cada actor	46	58	83	60	75	55	63	88	73	69	67,0
			1.3 Tiempo de respuesta	Manejo de base de datos (CRM)	53	67	55	66	53	63	58	88	77	45	62,5
2	Comunicación	Flujo de la información vertical y horizontal en toda la organización.	2.1 Estándares de gestión de seguridad	Establecer un manual de prácticas de seguridad	84	59	56	66	59	86	81	54	88	65	69,8
			2.2 Divulgación del plan estratégico	Difundir por los diferentes canales de comunicación	85	77	64	47	81	64	57	76	90	50	69,1
3	Capacidad financiera	Sostenibilidad económica	3.1 Liquidez	Tener diversas opciones de crédito (Adquisición de Crédito de cuenta corriente, tarjeta de crédito empresarial)	76	50	72	83	90	68	57	73	87	85	74,1
			3.2 Eficiencia	Implementar estrategias de Workshop	61	50	90	68	72	66	49	47	47	69	61,9
			3.3 Desempeño	Evaluar el índice de participación en el mercado	78	63	71	86	85	73	86	90	82	58	77,2
			3.4 Transparencia en la información	Procedimientos documentados y	55	47	63	88	63	76	76	89	74	78	70,9
				ajuste de las normas contables universales (NIIF)	81	86	68	74	61	90	79	84	57	60	74,0
4	Posicionamiento de marca	Reconocimiento dentro del mercado	4.1 Número de clientes estables	Histórico de ventas	74	65	50	50	48	84	50	75	65	54	61,5
5	Clima Organizacional	Percepción de los actores	5.1 Sentido de pertenencia	Evaluar por medio de estudios cuantitativos (encuestas personales, telefónicas, correos, canales alternos)	90	85	84	63	50	86	61	59	74	69	72,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Datos validados

Escenario	Variables	Contextualización	Indicador	Estrategia	Club de Expertos										Resultado Validado
					Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Exp. 10	
1	Comunicación	Flujo de la información vertical y horizontal en toda la organización.	1.1 Comunicación eficiente	Capacitación de RRHH	72	58	53	70	85	93	53	66	54	94	69,8
			1.2 Pertinencia de la Información	Definir canales y funciones claras de cada actor	62	87	90	65	57	53	52	77	87	56	68,6
			1.3 Tiempo de respuesta	Manejo de base de datos (CRM)	74	82	81	95	89	76	72	90	52	65	77,6
2	Comunicación	Flujo de la información vertical y horizontal en toda la organización.	2.1 Estándares de gestión de seguridad	Establecer un manual de prácticas de seguridad	65	65	69	56	94	54	60	82	92	82	71,9
			2.2 Divulgación del plan estratégico	Difundir por los diferentes canales de comunicación	95	76	86	76	64	65	71	82	78	64	75,7
3	Capacidad financiera	Sostenibilidad económica	3.1 Liquidez	Tener diversas opciones de crédito (Adquisición de Crédito de cuenta corriente, tarjeta de crédito empresarial)	68	50	76	92	76	60	82	78	58	83	72,3
			3.2 Eficiencia	Implementar estrategias de Workshop	77	61	82	55	53	81	69	64	75	74	69,1
			3.3 Desempeño	Evaluar el índice de participación en el mercado	52	60	79	87	54	75	92	69	80	53	70,1
			3.4 Transparencia en la información	Procedimientos documentados y	70	54	89	57	86	62	83	73	76	85	73,5
ajuste de las normas contables universales (NIIF)	82	51		94	79	87	86	53	87	78	76	77,3			
4	Posicionamiento de marca	Reconocimiento dentro del mercado	4.1 Número de clientes estables	Histórico de ventas	53	85	94	92	67	95	82	91	67	51	77,7
5	Clima Organizacional	Percepción de los actores	5.1 Sentido de pertenencia	Evaluar por medio de estudios cuantitativos (encuestas personales, telefónicas, correos, canales alternos)	69	58	91	50	76	50	90	88	92	76	74,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: validación teórica

Escenario	Variables	Contextualización	Indicador	Ponderación	Estrategia	Resultado			Peso del escenario	Impacto	Análisis
						Actual	Propuesto	Diferencia			
1	Comunicación	Flujo de la información vertical y horizontal en toda la organización.	1.1 Comunicación eficiente	00-30 Mala 31-60 Regular 61-90 Buena 91-100 Excelente	Capacitación de RRHH	70,8	69,8	-1,0	15,7	Disminuye	Posiblemente, disminuye debido a que los colaboradores pueden tener resistencia a las nuevas directrices que deben implementar. Otro factor, que se puede presentar es que las mipymes, no tengan un diagnóstico adecuado de las necesidades en RRHH y que las temáticas de capacitación sean seleccionadas, en forma intuitiva o asistemática, sobre la base de las percepciones del propietario o el gerente de la organización. Así las cosas tomamos el resultado de este indicador, como fenómeno normal, que se espera que con la medida del tiempo, aumente, mientras los actores recorren la curva de aprendizaje.

			1.2 Pertinencia de la Información		Definir canales y funciones claras de cada actor	67,0	68,6	1,6		Aumenta	Al brindarles a los actores diversas herramientas de comunicación y mostrarles, las ventajas en ahorro de tiempo y en optimización de la operación, se evidencia el aumento positivo, en el uso de nuevos canales y por ende la mejora en los procesos de flujo de la información. De hecho, el intercambio de información mejora el nivel de la gestión y se convierte en un factor fundamental para lograr una ventaja competitiva.
			1.3 Tiempo de respuesta		Manejo de base de datos (CRM)	62,5	77,6	15,1		Aumenta	Este indicador, aumenta significativamente, gracias a que con esta estrategia, la mipyme, podrá obtener información estructurada, compartir información en forma simultánea y hacer que los flujos de información sean más eficientes.

2	Comunicación	Flujo de la información vertical y horizontal en toda la organización.	2.1 Estándares de gestión de seguridad	00-30 Mala 31-60 Regular 61-90 Buena 91-100 Excelente	Establecer un manual de prácticas de seguridad	69,8	71,9	2,1	8,7	Aumenta	Se puede evidenciar que con la estrategia de “creación de manual”, se aumenta el indicador, dado que esta es una herramienta de fácil entendimiento y cercana a cualquier actor de la organización.
			2.2 Divulgación del plan estratégico		Difundir por los diferentes canales de comunicación	69,1	75,7	6,6		Aumenta	Este indicador aumenta, con la estrategia implementada de difusión, dado que comunicar la misión, visión y la estrategia y comprobar posteriormente que es entendida por todos los actores, es el primer paso para generar motivación y sentido de pertenencia.
3	Capacidad financiera	Sostenibilidad económica	3.1 Liquidez	00-30 Mala 31-60 Regular 61-90 Buena 91-100 Excelente	Tener diversas opciones de crédito (Adquisición de Crédito de cuenta corriente, tarjeta de crédito empresarial)	74,1	72,3	-1,8	21,2	Disminuye	Posiblemente este indicador disminuye, debido a los constantes cambios del mercado y a factores como: el aumento de la tasa de usura que se presentó este año en Colombia.

			3.2 Eficiencia		Implementar estrategias de Workshop	61,9	69,1	7,2		Aumenta	Al tener los actores la oportunidad de compartir experiencias desde sus roles y sus nodos, se fomentan ventajas e integración en los equipos de trabajo y se aumenta la productividad.
			3.3 Desempeño		Evaluar el índice de participación en el mercado	77,2	73,5	-3,7		Disminuye	Posiblemente, disminuye este indicador con el modelo propuesto, dado que éste se basa en principios de transparencia y universalidad financiera, es entonces donde se puede reflejar las verdaderas fallecidas en el desempeño.
			3.4 Transparencia en la información		Procedimientos documentados	74,0	77,3	3,3		Aumenta	Aumenta el índice, dado que los dueños de las mipymes, pueden ver estas estrategias, como una posibilidad de estar en el mismo nivel que los competidores extranjeros y poder generar alianzas futuras. Ya que con el nodo propuesto, del modelo, se brindar credibilidad y facilita el acceso al sistema financiero y oportunidades de inversión.
					ajuste de las normas contables universales (NIIF)	61,5	77,7	16,2		Aumenta	

4	Posicionamiento de marca	Reconocimiento dentro del mercado	4.1 Número de clientes estables	00-30 Mala 31-60 Regular 61-90 Buena 91-100 Excelente	Histórico de ventas	61,5	77,7	16,2	<b>16,2</b>	Aumenta	Las otras variables generadas anteriormente, contribuyen a que este indicador aumente, dado que al existir mayor comunicación, se incrementa la productividad, la competitividad y como se cuenta con la sistematización adecuada de los reportes financieros, los históricos se convierten en un aliado para la toma de decisiones.
5	Clima Organizacional	Percepción de los actores	5.1 Sentido de pertenencia	00-30 Mala 31-60 Regular 61-90 Buena 91-100 Excelente	Evaluar por medio de estudios cuantitativos (encuestas personales, telefónicas, correos, canales alternos)	72,1	74,0	1,9	<b>1,9</b>	Aumenta	Al conocer cómo interactúan y que los actores perciban la importancia de su sentir, por parte de los máximos órganos de cada nodo, se genera un aumento este indicador.

Fuente: Elaboración Propia

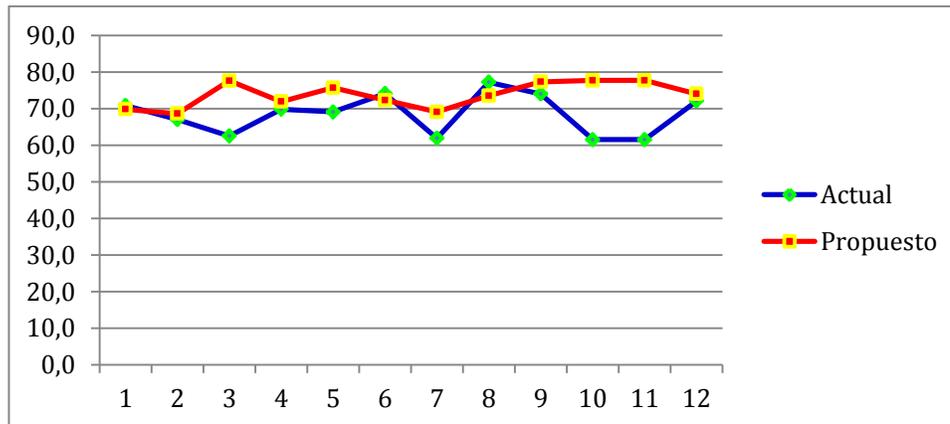
En resumen

Tabla 13: Resumen de datos validados

Escenario	Resultado	
	Actual	Propuesto
1	70,8	69,8
	67,0	68,6
	62,5	77,6
2	69,8	71,9
	69,1	75,7
3	74,1	72,3
	61,9	69,1
	77,2	73,5
	74,0	77,3
	61,5	77,7
4	61,5	77,7
5	72,1	74,0

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10: Comparación de escenarios de la validación



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la gráfica, con el modelo propuesto se mejora significativamente el escenario de comunicación, gracias a la implementación de las estrategias sugeridas, el único factor que disminuye en un punto porcentual, es generado por el tiempo de la curva de aprendizaje que deben tener todos los actores de la organización, para que este indicador también aumente con la propuesta planteada.

En lo que refiere al escenario de capacidad financiera, algunos de estos indicadores disminuyen por la inestabilidad y volatilidad del mercado actual. Mientras que, el resultado obtenido en los indicadores de número de clientes estables y sentido pertenecía, aumentan con las estrategias planteadas.

## CONCLUSIONES

Después de realizar una revisión y un análisis por matrices, de diferentes fuentes de información, se puede apreciar que, aunque las temáticas de gobierno corporativo no son algo nuevo, dado que sobre esto se ha explorado y trabajado desde los últimos tiempos, aún no se tiene el impacto necesario en las organizaciones, dejando así, un gran vacío en cuanto a lo que proponen las entidades gubernamentales referente a buenas prácticas y lo que en realidad implementan las compañías. Consideramos que lo anterior, se presenta, debido a que las normas establecidas no son de obligatorio cumplimiento en el país y tampoco existe una vigilancia y control exhaustivo, por los entes reguladores; otro factor determinante que se evidenció, es que, aunque las normas y directrices planteadas en Colombia son muy claras y específicas, resultan ser algo largas o complejas, para replicarlas en cualquier tipo de organización.

Dentro de las estrategias y recursos asociados, que evidencian las empresas objeto de estudio, se puede indicar que la mayoría de éstas, permiten que empleados, clientes, proveedores y la comunidad directamente relacionada con la actividad económica, trabajen como equipo y puedan desarrollarse y crear condiciones de progreso, así como también son una demostración de compromiso en cada una de sus actividades para mantener competitividad; por lo que han implementado, diversas estrategias para dar a conocer las prácticas de gobierno corporativo, tales como: creación de códigos de ética y transparencia con indicadores de funcionamiento y establecimiento de criterios de control sobre los actores encargados en la toma de decisiones estratégicas que afectan la misión de la empresa.

En la actualidad el 99 % de las empresas bogotanas son mipymes, vale la pena resaltar, que aunque éstas se pueden clasificar en ciertas categorías por sector o tamaño, cada una tiene su propia cultura organizacional y formas propias de alcanzar sus objetivos; aunque se puede evidenciar que éstas mipymes en su mayoría son familiares, cerradas y pequeñas, con sistemas de información poco apropiados, lo que implica que incluso si éstas quisieran compartir sus prácticas empresariales, el proceso o desorden al interior de la organización lo dificulta, porque en muchas ocasiones la primera generación de la mipyme, establece de forma escrita prácticas de gobierno corporativo, pero con el cambio de generaciones o cuando la administración de la compañía es delegada a un tercero, estas directrices no son correctamente interpretadas o no tienen el seguimiento adecuado, desconociendo la importancia y necesidad de dichas prácticas.

Por otro lado, estudios que reflejan siete años de implementación de prácticas de gobierno en Colombia, iniciando en el 2008 un año antes de la guía colombiana de gobierno

corporativo para empresas familiares y cerradas de la Cámara de Comercio de Bogotá, hasta el año 2014, evidencian que el país en general en el tema de gobernanza empresarial cuenta con falencias y rescatan que las empresas que presentan mejores estándares de gobierno corporativo aún tienen mucho espacio de mejora y lo hacen a un ritmo mayor que las empresas con menores estándares, esto hace que la diferencia se siga manteniendo. (Lagos Cortes, Betancourt Ramirez, & Gomes Betancourt, 2017) Es posible que este periodo sea corto para reflejar cambios significativos, sin embargo cuatro años después (2015-2018) se sigue evidenciando la misma tendencia de los catorce años anteriores.

El modelo en red pentagonal propuesto, por su estructura de fácil interpretación, permite que una mipyme, sin importar el tamaño, si es manufacturera o de servicios, pueda implementarlo y según sus dinámicas operativas, agregar los sub-nodos que sean necesarios, es decir es una herramienta aplicable y replicable, para cualquier mipyme de la ciudad de Bogotá.

La gran ventaja de este modelo, es que aparte de ayudar a establecer principios y buenas prácticas de gobierno corporativo, dentro de la organización, permite establecer relaciones más efectivas y fluidas de todos los actores, tanto en el entorno interno como externo, contribuyendo así, al desarrollo sostenible y al logro de sus objetivos misionales.

## RECOMENDACIONES

Es necesario implementar el presente modelo en mipymes de diferentes sectores económicos para validar si es aplicable y replicable a cualquier tipo de estas empresas. Por otro lado, aplicarlo a escala en cada una de las áreas de la empresa seleccionada, para validar si el modelo es replicable tanto en organizaciones como en las áreas de las mismas.

Por otro lado, se recomienda extraer las prácticas de gobierno actuales dentro de las empresas en cuanto a familiares y no familiares se refiere, ya que la separación de estas empresas, de la gran rama del objeto de estudio que fueron las mipymes, permitirá la observación de comportamientos clave tanto de la organización como de sus actores y la cultura organizacional, para tener más elementos de la realidad empresarial en la implementación del modelo propuesto.

Vale la pena resaltar, que los entes encargados de la recolección de datos empresariales de Bogotá como la CCB, no cuentan con información actualizada, lo que limitó la investigación en tener los datos reales de las mipymes bogotanas.

Se recomienda a los entes reguladores, que abarcan el tema del Gobierno corporativo, que la normatividad, se acerque a las prácticas del modelo de gobierno corporativo japonés ya que este incluye más actores que colaboran en la consecución de dichas prácticas, sin embargo, que estas sean acordes a la realidad de la cultura colombiana del empirismo. Además, es necesario que estos entes reguladores, incentiven a las mipymes a implementar buenas prácticas de gobierno corporativo por las ventajas que estas generan

## BIBLIOGRAFÍA

- Escobar Váquiro, N., Benavides Franco, J., & Perafán Peña, H. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 203-254.
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entre ciencias. Dialogos en la sociedad del conocimiento*, 28.
- Azofra Palenzuela, V., & Fernández Alvarez, A. (s.f.). Evolución reciente de la moderna teoría financiera. *Dialnet*, 112-126.
- Balanta Castilla, N., & Navarro Mejía, D. (2017). *Arcoíris del Adiós*. Bogotá: Editorial UD.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). Obtenido de [http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos\\_codigo\\_latinoamericano.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf)
- Benito Hernández, S., & Esteban Sánchez, P. (2012). The influence of social responsibility policies and belonging to cooperation networks in the relational and structural capital of micro-enterprises. *Universidad Europea Madrid*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). CCB. Obtenido de [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229\\_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1)
- Camara de Comercio de Bogotá. (Septiembre de 2009). [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229\\_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1). Obtenido de [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229\\_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (12 de Enero de 2019). CCB. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>
- Caro, M. (2008). La gestión del conocimiento a través del e-learning.un enfoque basado en escenarios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 29-44.
- CCB. (12 de Enero de 2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/3037>
- CECODES. (2018). Obtenido de <http://www.cecodes.org.co/site/quienes-somos/>
- Confecámaras. (2016). *Confecámaras, red de cámaras de comercio*. Recuperado el 21 de 09 de 2018, de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20B0lisis_Economico_N_11.pdf)

- Congreso de Colombia. (2014). *Secretaría del senado*. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1450\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html)
- Correa Uribe, G., Rosero Jiménez, S., & Segura Jiménez, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de bibliotecología*, 85-108.
- Dinero. (2017). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Economía y Negocios. (16 de Febrero de 2016). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>
- El colombiano. (18 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/enfoques/gobierno-corporativo-la-diferencia-entre-crecer-o-desaparecer-EE4574042>
- Escobar, B. &. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 203 - 252.
- Estrada, A. (2012). ¿Cuál es la importancia del gobierno corporativo en las empresas Mexicanas. *Repositorio de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente*, 1-129.
- Gaitán Riaño, S. (2010). *Gobierno Corporativo en Colombia. Tendencias actuales*. Obtenido de EAFIT: [publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/207/258/](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/207/258/)
- Galán, J., Casanueva, C., & Castro, I. (2011). Las relaciones empresariales: una tipología de redes. *Innovar*, 27-44.
- Goergen, M., Antolin, M. C., & Renneboog, L. (2004). Recent Developments in German Corporate Governance. 40. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=539383](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=539383)
- Gómez, Z. &. (2016). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Unilibre Cali*, 12-29.
- González, J. S., & García Meca, E. (27 de Marzo de 2013). Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets? 22. Obtenido de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-013-1700-8.pdf>
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del agente - principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, 75-87.
- Guillo, T., & Fernandez, G. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 139-152.
- Intituto de consejeros administradores. (2017). *Principios de Buen Gobierno Corporaativo para empresas no cotizadas*. España: Instituto de Consejeros Administradores.
- Jensen, M. y. (1976). "The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Lagos Cortes, D., Betancourt Ramirez, J., & Gomes Betancourt, G. (2017). Implementación

- de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: un análisis desde corporativo en Colombia: un análisis desde familiares y no familiares. *Ciencias y Economía*, 139-157.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Elsevier Doyma- estudios gerenciales*, 151-160.
- Martín de Castro, G., Alama Salazar, E., Navas López, J., & López Sáez, P. (2009). The Role of Intellectual Capital on Technological Innovation. Evidence from Spanish Professional Service Firms. *Cuadernos de Economía y dirección de la Empresa*, 83-109.
- Marulanda Echeverry, C. E. (2015). *Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión de conocimiento para las pymes del sector TI el eje cafetero*. Obtenido de Biblioteca digital Unal: <http://bdigital.unal.edu.co/53839/1/10281981.2015.pdf>
- Mayorga Torres, O., Torres Sotelo, B., Contreras Bravo, L., & Sanchez Zambrano, D. (2015). El ciclo de vida de la gestión del conocimiento como estrategia organizacional.
- Mayorga Torres, O., Contreras Bravo, L., Torres Sotelo, B., & Sanchez Sambrano, D. (2015). El ciclo de vida de la gestión del conocimiento como estrategia Organizacional. 5.
- Mendez Beltran, J., & Rivera Rodríguez, H. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *Educación*, 435-455.
- Movistar. (08 de 2018). Obtenido de <https://destinonegocio.com/co/economia-co/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- Murillo Vargas, G., González campo, C. H., & García solarte, M. (2018). *Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia*. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/6822/6640>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Obtenido de Universidad de Quilmes: [https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod\\_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi\\_cap%203.pdf](https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf)
- Orlarte Ortega, J. (2017). Gobierno corporativo en la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, un acercamiento al fenómeno del emprendimiento. *Eafit*, 1-65.
- Portafolio. (14 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/mas-de-1-500-empresas-han-iniciado-procesos-de-liquidacion-en-los-ultimos-10-anos-515225>
- Quintero Reatiga, J. (Abril de 2018). *Repositorio Universidad Militar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, S. (01 de 10 de 2018). *El Colombiano*. Recuperado el 21 de 09 de 2018, de

<http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/elon-musk-acepta-renunciar-a-tesla-AK9408031>

- Rojas, F. (22 de 01 de 2017). *El Colombiano*. Recuperado el 21 de 09 de 2018, de El gobierno corporativo no es una moda, es una necesidad para las pymes
- Saldarriaga Rios, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 110-117.
- Santos-Rodriguez, H., Figueroa Dorrego, P., & Fernández Jardón, C. (2011). The structural capital and the innovativeness of the firm. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 69-89.
- Silva Quiroz, J., Fernandez Serrano, E., & Astudillo Cavieres, A. (2016). modelo interactivo en red para el aprendizaje: hacia un proceso de aprendizaje online centrado. *Medios y Educación*, 225-238.
- Superintendencia de Sociedades. (2004). Obtenido de [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/estudios\\_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/4-Causas%20de%20la%20liquidacion%20obligatoria%20de%20sociedades%202004.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/4-Causas%20de%20la%20liquidacion%20obligatoria%20de%20sociedades%202004.pdf)
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Codigopais/textos/codigopias.pdf>
- Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización . *Univer&Empresa*, 22-23.
- Trujillo Dávila , M., & Guzmán Vasquez, A. (2017). *Emisión de valores y gobierno corporativo*. Colombia: Editorial CESA.
- Villegaz González, E., Hernández Calzada, M., & Salazar Hernández, B. (2016). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y administración- México*, 184-206.
- WBCSD. (2018). Obtenido de <https://www.wbcd.org/Overview/About-us>