

Protocolo para la Presentación del Anteproyecto de Grado Opción Trabajo Dirigido

* Este espacio lo diligencia el comité de trabajos de grado
Referencia del proyecto* _____

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: María Alejandra Mayor Morales
	Programa de maestría: Maestría en administración MBA
	Tipo y número de documento: C.C. 26.421.827 de Neiva
	Correo institucional: mmayorm21827@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3227982820
	Correo electrónico alternativo: nanda0513@hotmail.com
Información del estudiante 2	Nombre: Hugo Julian Jaimes Rodríguez
	Programa de maestría: Maestría en administración MBA
	Tipo y número de documento: C.C. 80.797.692 de Bogotá
	Correo institucional: hjaimess97692@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3134156712
	Correo electrónico alternativo: Julian.jaimessr@gmail.com
Información del estudiante 3	Nombre: Jeisson Camilo Ovalle Sanchez
	Programa de maestría: Maestría en administración MBA
	Tipo y número de documento: C.C.1.014.211.751 de Bogotá
	Correo institucional: jovalle11751@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3133059394
	Correo electrónico alternativo: kmilo_90@yahoo.com
Campo de investigación:	Emprendimiento y gerencia.
Grupo de investigación:	Grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas -G3Pymes
Línea de investigación:	Modernización de organizaciones. Liderazgo organizacional.
Empresa: Nombre, sector, datos de contacto.	Cediauto S.A. Sector: Servicios automotrices Representante Legal: Julian Ravelo Cel:3175011347 Email: prraveloalarcon@gmail.com
Título tentativo del proyecto:	Modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A.

Lugar y fecha de presentación _____

Tabla de contenidos

Tabla de Tablas	3
Tabla de Figuras	3
1. Planteamiento del Problema	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Descripción del problema	6
1.3 Pregunta de investigación.....	6
2. Objetivos.....	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. Justificación	7
4. Viabilidad del proyecto.....	7
5. Marco institucional	9
5.1 Presentación general de la empresa	9
5.2 Referentes estratégicos	10
5.3 Política de calidad	11
5.4 Estructura organizacional	12
5.5 Productos y servicios ofertados	13
5.6 Análisis del sector servicios.....	13
6. Marco teórico	16
6.1 Definición de gobierno corporativo	16
6.2 Orígenes del gobierno corporativo	17
6.3 Contexto del gobierno corporativo	18
6.4 Modelos de gobierno corporativo a nivel internacional	20
6.5 Contexto del gobierno corporativo	24
6.6 El gobierno corporativo en Colombia	26
6.6.1 Control de gestión	28
6.6.2 Máximo órgano social	29
6.6.3 Administradores	30
6.6.4 Revelación de información	30
6.7 Gobierno Corporativo En La Actualidad Colombiana	31

6.7.1	Arquitectura de control y Administración de riesgos	31
6.7.2	Sostenibilidad	33
6.8	Beneficios del modelo corporativo	33
7.	Diseño metodológico.....	35
7.1	Tipo de investigación	35
7.2	Análisis externo.....	36
7.3	Análisis interno	37
7.4	Población, muestra y ficha técnica por conveniencia	38
7.5	Identificación de variables	39
7.6	Instrumento de medición	40
7.7	Validación 5 experto Aiken	40
8.	Contribuciones originales esperadas.....	43
9.	Cronograma	43
10.	Referencias	45
11.	Anexo	49

Tabla de Tablas

Tabla 1	Criterios de factibilidad del proyecto.....	9
Tabla 2:	Ranking CDA's, Top 10	15
Tabla 3:	Ficha técnica	39
Tabla 4:	Tabla resultado modelo V de Aiken.....	40
Tabla 5:	Plantilla para el planteamiento del cronograma de trabajo.	44

Tabla de Figuras

Figura 1	Organigrama	12
Figura 2	Modelo Chino	21
Figura 3	Modelo Colombia	22
Figura 4	Modelo Estados Unidos	23
Figura 5	Modelo Finlandia.....	24
Figura 6	Modelo Japón.....	25
Figura 7	Modelo Reino Unido.....	26

1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

A través de la historia se han generado diferentes definiciones de gobierno corporativo, Blair (1995), hace una aproximación únicamente para empresas que coticen en bolsa donde define al Gobierno Corporativo (de ahora en adelante GC) como el sistema a través del cual se dictan las disposiciones culturales, institucionales y legales que definen lo que puede hacer la empresa, como y quien la controla y como son asignados los rendimientos y asumidos los riesgos de las actividades propias de la empresa. También tenemos la definición dada por Shleifer y Vishny (1997), para ellos el GC se refiere los medios a través de los cuales los inversionistas obtienen una retribución acorde a los fondos invertidos en la empresa. Por otra parte, tenemos a Gillan y Starks (1998), quienes definen al GC como todo el sistema de reglas y leyes que controlan la forma de operar de una organización. Adicionalmente, tenemos a Canals (2004) quien define el GC como la forma en la cual se controla y dirige una empresa y como se regulan y garantizan los derechos de los accionistas y las responsabilidades que tiene el consejo administrativo para con la empresa.

Teniendo en cuenta que existe una relación muy estrecha entre los problemas de gobernabilidad de una empresa y su sostenibilidad a través del tiempo ya que en Colombia, cerca de un 51% de los casos de liquidación obligatoria se deben a problemas en el manejo administrativo de la sociedad según la Superintendencia de Sociedades (2009), de los cuales un 44% corresponde a familiares que fueron empleados en un cargo directivo sin contar con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar este rol dentro de la sociedad. Por otra parte, los problemas familiares dentro de la gestión de la compañía incidieron en un 37% de los casos de liquidación de la sociedad y un 32% fue

generado por problemas de transparencia dentro de la compañía Superintendencia de sociedades (2009).

Cediautos SA, es una sociedad anónima constituida el 21 de junio del año 2006 por una junta general de accionistas que ha variado a través del tiempo, en la actualidad, esta junta está compuesta por 3 socios y uno de estos ostenta el cargo de gerente dentro de la empresa, para el año 2023 debido a su edad, el gerente se va a pensionar y ninguno de los socios está en la disposición de asumir este cargo, es por esta razón que se hace indispensable para asegurar la continuidad de la empresa, mantener su solidez y ayudar a su crecimiento la definición de un modelo de gobierno corporativo, que establezca todos los protocolos de comunicación entre la administración y la junta de socios, garantizando así una correcta rendición de cuentas y asegurando equidad y transparencia frente a los socios. También es muy importante que se definan claramente las funciones de los órganos societarios y que estas sean descritas dentro de los estatutos.

Por otra parte, según la Superintendencia de Sociedades (2009), solamente un 30% de las empresas sobreviven al cambio entre la primera y la segunda generación y entre un 5% y un 15% continúan durante la tercera generación, debe considerarse que dado el inminente cambio de administración es necesario que se establezcan procedimientos para la presentación de candidatos a la gerencia o a los órganos administrativos que se definan, así como los requisitos y forma de selección de los mismos, para asegurar que sea seleccionado el personal idóneo basado en los requerimientos del cargo, desarrollando un plan de sucesión para los altos ejecutivos de la compañía, y de esta manera ayudar a mitigar el riesgo inherente al cambio generacional dentro de la compañía.

En la actualidad si bien es cierto se realizan procesos de rendición de cuentas, no se encuentra definida una estructura sobre la cual se presenten los resultados de la gestión administrativa, adicionalmente el presupuesto anual y la planeación estratégica,

son propuestas, ejecutadas y presentadas directamente por la gerencia, las cuales son aprobadas por la junta administrativa y verificadas por el revisor fiscal, sin embargo la junta administrativa no ejerce su rol dentro de la planeación, sino que se limita a la validación y aprobación de la estrategia presentada por la gerencia concentrando todo el conocimiento del negocio en el gerente.

1.2 Descripción del problema

Debido al inminente cambio generacional en la empresa Cediauto SA, existen diferentes riesgos que amenazan su continuidad, estos se encuentran asociados a la falta de un plan de sucesión que permita hacer la transición de la administración actual hacia una nueva generación de directivos de manera transparente, eficiente y controlada.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué modelo de gobierno corporativo puede implementarse en Cediauto S.A. para garantizar su solidez y permanencia en el tiempo, superando los riesgos inherentes a los cambios generacionales en su administración?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A.
- Realizar un análisis situacional de los procesos de la compañía para conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Determinar una propuesta de modelo de gobierno corporativo para Cediauto S.A.

- Establecer un plan de implementación para el modelo de gobierno corporativo propuesto.

3. Justificación

La empresa Cediauto S.A se encuentra en una etapa de cambio generacional, por lo que se evidencia la necesidad de plantear el diseño de un modelo de gobierno corporativo, el cual le permita a la organización ajustar toda su estructura con el fin de efectuar el cambio generacional de los socios, evitando contratiempos o la generación de conflictos. Para los socios es de gran relevancia que se establezca un modelo corporativo para que se creen mecanismos de control, mantener la eficiencia, la transparencia de la información y la sostenibilidad de la empresa, la cual se ha mantenido durante más de 15 años de funcionamiento.

Es por ello por lo que se ha planteado un modelo de gobierno corporativo que tenga en cuenta toda la estructura de la compañía, los procesos de dirección, las buenas prácticas y la rendición de cuentas, que aseguren la transparencia de la información a los grupos de interés, en búsqueda del crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Lo anterior permite percibir la importancia que conlleva la creación de un sistema de gobierno corporativo el cual permite orientar a la organización sobre ámbitos importantes en pro de sus principales estrategias, permitiendo reforzar la confianza en los inversores, clientes y acreedores, lo que posteriormente garantiza un mejoramiento en la eficiencia económica y la sostenibilidad de organización permitiendo así asegurar la creación de valor en el largo plazo.

4. Viabilidad del proyecto

La empresa Cediauto S.A, es una compañía con una trayectoria de más de 15 años en la industria del sector de diagnóstico automotriz. A lo largo del tiempo se ha posicionado como uno de los principales referentes en el sector y gracias al arduo trabajo

de la organización, actualmente ha logrado crecer su tamaño llegando a ser una empresa mediana. En la búsqueda por continuar el crecimiento y la competitividad de la organización se ha venido evidenciando preocupación por parte de los socios al no tener un modelo de gobierno corporativo, en donde se pueda generar un conjunto de métodos de control, con el fin de mantener la eficiencia y sostenibilidad de la compañía. Para ello es importante resaltar el apoyo por parte de la empresa, a través del suministro de la información necesaria y la participación de las diferentes áreas con el propósito de lograr diseñar un gobierno corporativo, donde exista equidad para los accionistas, rendición de cuentas, transparencia de la información, plan de sucesión, estabilidad organizacional y reglas para la toma decisiones, entre otras.

La gerencia de la organización se ha comprometido con este proceso de diseñar y crear un modelo de gobierno corporativo, es por ello, que este proceso es una de sus prioridades a corto plazo, con el fin de generar beneficios para todos los grupos de interés de la compañía. Adicionalmente se ha evidenciado que las organizaciones que cuentan con un gobierno corporativo son más competitivas en la industria y más atractivas para los inversionistas, por lo cual se cuenta con apoyo en recurso humano y económico por parte de la organización.

El planteamiento de este conjunto de procesos, si la organización decide implementarlos, ayudará a que la empresa sea más ágil en la toma decisiones, minimizando los posibles conflictos durante el cambio generacional que se aproxima. Adicionalmente, se crearán mecanismos de control internos y externos para que la empresa sea más competitiva y atractiva para futuros inversores. Finalmente, con las competencias adquiridas en el MBA y la experiencia profesional de cada uno de los integrantes, se diseñará el modelo de gobierno corporativo para Cediauto S.A

Tabla 1 Criterios de factibilidad del proyecto.

Criterio	Factibilidad (siendo 1 menor y 5 mayor)
Acceso a la información	5
Apoyo e interés de la alta dirección	5
Disponibilidad de recursos requeridos	4
Probabilidad de avance en el tiempo establecido	5
Tamaño de la empresa para soportar y desarrollar el plan de mejora a proponer	4
Promedio	4,6

Fuente: Elaboración propia Cediauto S.A. (2021)

5. Marco institucional

5.1 Presentación general de la empresa

Cediautos es una empresa con 15 años de trayectoria en el mercado, su objeto social es la prestación de servicios de diagnóstico y revisión tecno mecánica y revisión de emisiones de gases contaminantes en vehículos automotores, por cuenta propia o a través de terceros con tecnología propia. Este servicio es ofrecido a cualquier tipo de vehículo desde motos hasta tracto camiones, sin embargo y gracias a sus amplias instalaciones, a su ubicación y a su servicio 24/7 es uno de los centros de diagnóstico preferidos por los conductores de tracto camiones y vehículos pesados, destacándose siempre por un servicio ágil y eficiente que la ha llevado a convertirse en un referente de este tipo de servicios en Cundinamarca y Colombia.

De acuerdo con la resolución 2225 de 2019 del DANE Cediautos S.A, es considerada una empresa mediana, con un promedio anual de ventas cercano a los \$7.800'000.000 de pesos y pertenece al sector de las empresas de servicios, en la actualidad la empresa cuenta con 43 empleados de planta distribuidos en las áreas Administrativa, servicio al cliente, tesorería, contabilidad e ingenieros de pista.

5.2 Referentes estratégicos

A continuación, se presentan los referentes estratégicos extraídos del documento de enfoque estratégico definido dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa, donde se describen la misión, la visión, los principios corporativos y la política de calidad que rigen la empresa. Cediauto (2019).

Misión: Cediatuo S.A. se presenta como un centro de diagnóstico automotor que ofrece servicios de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes para todo tipo de vehículos, bien sea pesados, livianos o motocicletas, cuenta con personal competente y una infraestructura óptima para poder ofrecer altos estándares de calidad que aseguran resultados veraces y transparentes.

Visión: Cediauto S.A. se proyecta para el año 2023 como un organismo de inspección reconocido a nivel nacional como pionero, en la entrega de servicios innovadores, a través de equipos de alta tecnología que permiten la revisión y el diagnóstico de vehículos.

Así como su compromiso con el medio ambiente actuando con convicción dentro de un marco de respeto por las normas, la ética, la transparencia y la responsabilidad social, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo Cediauto(2019)

Principios corporativos

Enfoque al cliente: Ceduatuo S.A se encamina sus intereses y acciones para conocer, descubrir y solucionar las necesidades de quienes utilizan sus productos y servicios Cediauto (2019)

Calidez: Cediauto S.A. refleja la vocación y el gusto propio por la atención a los demás, con cordialidad, afectividad, respeto y amabilidad en el trato sus clientes y colaboradores Cediauto (2019).

Integridad: Cediauto S.A. siempre actúa con convicción dentro de un marco de respeto por las normas, la ética, la transparencia y la responsabilidad social, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo Cediauto (2019).

Respeto: Cediauto S.A. actúa en armonía, tolerancia e igualdad con sus clientes, compañeros y las demás partes interesadas en la organización Cediauto 2019)

5.3 Política de calidad

Cediauto SA, como organismo de inspección con altos estándares de calidad, presta servicios de revisión técnico-mecánica para toda clase de vehículos. Está comprometida con el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y con el mejoramiento continuo, por esta razón ha establecido la siguiente política que marcará el direccionamiento de su Sistema de Gestión a través de los siguientes lineamientos:

- Compromiso de la alta dirección, garantizando la imparcialidad, confidencialidad, integridad e independencia en la prestación del servicio.
- La Dirección destina los recursos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Gestión y la prestación del servicio.
- Todas las actividades desarrolladas por la empresa están enmarcadas por el cumplimiento de la normatividad nacional colombiana y requisitos de otra índole aplicables.
- Entregar servicios confiables, a través de una gestión justa, transparente y veraz.

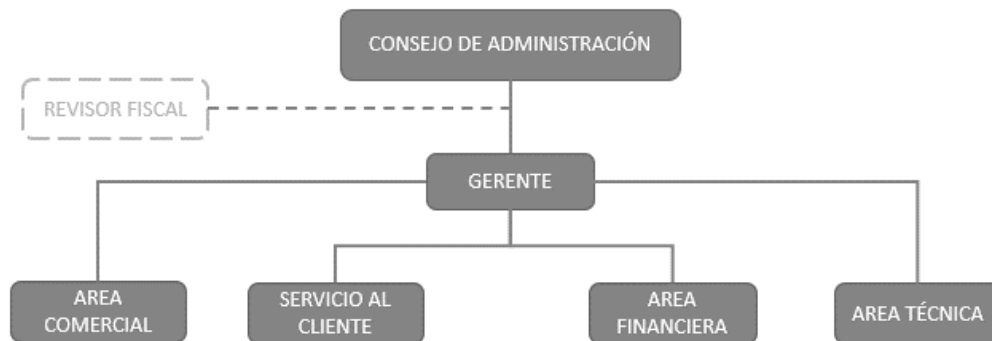
Cediautos S.A, se destaca por estar ubicado en puntos de fácil acceso para todo tipo de vehículos, adicionalmente cuenta con amplias instalaciones que permiten la revisión simultánea de más de 10 automotores, con salas de espera ubicadas de tal

manera que se tiene una vista panorámica de las pistas de revisión, para que el usuario siempre pueda ver todo el proceso que se está realizando con su vehículo, aumentando la tranquilidad y disminuyendo la incertidumbre por la espera.

5.4 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de Cediautos S.A, basándose en Guizar, R (2013), donde puede identificarse claramente que corresponde a un diseño de organización departamental por funciones, donde cada área tiene bien definida su función y todas las áreas responden a un gerente el cual a su vez es responsable de la comunicación con el consejo de administración. Esta estructura se ha mantenido desde el inicio de la operación en 2006 y ha facilitado el control de la operación bajo una sola gerencia, al tiempo que ha permitido la especialización del talento humano dentro de cada área aumentando la eficiencia de la organización, sin embargo, la ejecución de nuevos proyectos que involucren diferentes áreas se encuentra restringidos por falta de fluidez en la comunicación horizontal entre ellas.

Figura 1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia basado en información Cediauto S.A. (2021)

A continuación, se realiza una descripción de las diferentes áreas que componen la empresa y la forma como se desarrolla la comunicación entre ellas para lograr una mejor comprensión del flujo de información dentro de la empresa.

El consejo de administración está compuesto por 9 socios distribuidos en tres familias, sin embargo, todas las decisiones son tomadas por los tres socios mayoritarios, el consejo de administración únicamente tiene comunicación con el gerente general y con el revisor fiscal. Por otra parte, se tiene al gerente que es uno de los socios mayoritarios, el cual ejerce todo el control sobre la empresa, este se encarga de mostrar los informes de gestión anuales para los socios y de asegurar el funcionamiento del CDA, bajo su mando está el área comercial que cuenta con un coordinador y 8 asesores comerciales, los cuales rinden cuentas directamente al gerente; el área de servicio al cliente que cuenta con 10 personas distribuidas en 2 turnos, estos son controlados por el gerente y responden directamente a él; el área financiera cuenta con un contador y dos auxiliares contables, existiendo un canal de comunicación únicamente entre el gerente y el contador; para finalizar el área técnica cuenta con 2 coordinadores y 24 ingenieros de pista, esta área se comunica directamente con gerencia a través de los coordinadores.

5.5 Productos y servicios ofertados

Cediauto S.A, ofrece el servicio de revisión y certificación del estado técnico mecánico de vehículos automotores tales como motos, automóviles y vehículos pesados de carga, también ofrece el servicio de aforo de tanques para verificar el volumen de almacenamiento, adicionalmente se realiza la venta del Seguro Obligatorio de Atención al Tránsito (SOAT).

5.6 Análisis del sector servicios

Todo mercado económico, se encuentra dividido en diferentes sectores, los cuales propenden por la satisfacción de diferentes necesidades y deseos humanos, según las teorías clásicas de la economía, tales sectores se encuentran divididos de conformidad

con los procesos de producción que los mismos encarnan según el análisis expuesto por el Centro Virtual de Negocio CVN (2016).

Así las cosas, se encuentran fundamentalmente tres sectores económicos a saber, el sector primario que obedece a actividades productivas relacionadas con el agro y el campo en general; el sector secundario, que atañe a la producción de bienes a partir de los procesos industriales o de manufactura; y, finalmente, el sector terciario, en el marco del cual se ofrecen diversidad de servicios a los consumidores según el Banco de la República (2017).

En la actualidad, el sector terciario o de servicios, constituye un importante bastión de la economía de cualquier país, y, claramente, Colombia no se queda exenta de tal premisa, pues si bien este sector no ofrece bienes tangibles o físicos, lo cierto es que son necesarias para el funcionamiento económico de cualquier espacio geográfico o político, de acuerdo con el Banco de la República (2017).

Lo anterior se encuentra comprobado estadísticamente, según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC (2020), donde se evidencia que el sector de los servicios aportó para el año 2020 el 69,5% del PIB; así las cosas, es evidente que la economía nacional depende bastante de las dinámicas propias del sector terciario.

No obstante lo anterior, según el Banco de la República (2017), el sector terciario constituye un apartado no productivo de la economía, en donde el mismo no produce bienes tangibles en estricto sentido, sin embargo, como se mencionó anteriormente, contribuye a la formación del ingreso y producto nacional.

En este punto, es imperativo mencionar que este sector económico, no es entendido como una unidad, sino que, por el contrario, el mismo presenta sus propias subdivisiones, así las cosas, este sector incluye fundamentalmente las siguientes actividades, Ventas al por menor y al por mayor, Transporte, Distribución,

Entretenimiento, Restauración, Servicios de oficina, Medios de comunicación, Turismo, Seguros, Banca, Salud y servicios legales, Chain (2021).

Dentro del sector servicios, la empresa Cediauto S.A. se especializa en el área de Centros Diagnósticos Automotrices posteriormente mencionados como CDAs. En la actualidad existen 671 CDAs en Colombia, generando una sobre oferta en las principales ciudades del país, según el primer informe semestral de la asociación de CDAs de Colombia Asocda (2021). En el siguiente listado, se refleja el top 10 de los centros de diagnóstico más grandes de Colombia, organizados por la cantidad de certificados registrados durante el primer semestre del año 2021.

Tabla 2: Ranking CDA's, Top 10

Top 10	Nombre del CDA	Municipio	Cantidad de certificados
1	CDA Automas	Bogotá	20.079
2	CDA Movilidad Bogotá DC	Bogotá	19.755
3	Diagnostiya LTDA	Bogotá	17.826
4	Autolisto del Valle SAS	Cali	14.932
5	Diagnostiautos CDA	Bogotá	14.743
6	Centro de diagnóstico automotor Bello	Bello	14.729
7	Centro de diagnóstico automotor los búcaros	Sabaneta	13.859
8	CDA controlautos de Mosquera	Mosquera	13.654
9	CDA rueda seguros SAS	Bogotá	13.490
10	CDA santa librada	Bogotá	11.642

Fuente: Elaboración propia basado en Asocda (2021)

Los 10 CDAs descritos anteriormente expidieron el 6,3% de los certificados otorgados en Colombia, de los cuales el 60% se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá. Cabe mencionar que en el primer semestre se expidieron más 2 millones de certificados en Colombia.

Como se pudo evidenciar en la tabla anterior, la empresa de Cediauto S.A se encuentra posicionada a nivel Colombia como la octava CDA con mayor en número

certificados expedidos durante el último semestre, y es la primera en el municipio de Mosquera, según Asocda (2021).

Con respecto a la cantidad de certificados que se expidieron en el primer semestre del 2021 por tipo de automotor, el 44.81% corresponde a motocicletas, el 34.15% corresponde a vehículos livianos, el 20.33% corresponde a vehículos mixtos y el 0.71% corresponde a vehículos pesados según Asocda (2021).

Por otro lado, las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan la rentabilidad de la industria, ya que Colombia no es un productor sino un importador de automóviles (China es el mayor productor y distribuidor de insumos de automóviles). La recuperación económica y un aumento de las ventas de automóviles nuevos en un 16% en 2021 mejorarán el dinamismo de la industria en 2021 según Asociación Nacional de Movilidad Sostenible Andeamos (2021).

Es importante recalcar que la industria automotriz ha tenido una reactivación en la venta de vehículos y motos nuevas, según las cifras presentadas por Andeamos (2021), a septiembre del 2021 se han incrementado las ventas de estos automotores en más del 50 % respecto al año 2020. En consecuencia, el sector de diagnóstico automotriz ve muy favorable esta reactivación económica y con buena proyección a futuro del sector para sus planes estratégicos en la industria de servicios para automotores.

6. Marco teórico

6.1 Definición de gobierno corporativo

El concepto de gobierno corporativo se encuentra conformado por multiplicidad de definiciones, las cuales propenden por la ilustración de sus más fundamentales elementos. Según la Corporación Financiera Internacional (2015), el gobierno corporativo es el conjunto de estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas, que

busca mejorar su desempeño e incrementar su acceso al capital externo, para así contribuir al desarrollo económico sostenible.

Para otros autores, el gobierno corporativo es fundamentalmente el estudio de algunos aspectos de la organización, particularmente de su administración, la cual abarca temas como las asambleas generales de accionistas, las juntas directivas, las diferentes estructuras de propiedad y accionistas controlantes, los esquemas de compensación de la alta gerencia, las prácticas de transparencia y revelación de información, la protección legal que se ofrece al país para los inversionistas y diferentes grupos de interés y el control de la gestión de la administración (Trujillo et al, 2015).

En ese sentido, es posible afirmar que la mayoría de los conceptos se refieren puntualmente a la administración de las organizaciones de modo que su estructura general se encuentra definida por los órganos decisorios o administrativos, los cuales, como se vio, constituyen el principal objeto de estudio del gobierno corporativo.

Así entonces, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004), Ustáriz González (2004), y, Bhagat & Bolton (2007), el gobierno corporativo procura la defensa de los intereses de los accionistas por medio de reglas, procedimientos, prácticas de negocio, cultura, entre otros aspectos.

Todo lo anteriormente mencionado, son las características que hace el gobierno corporativo dentro de la organización, buscando como objetivo la transparencia, objetividad y la competitividad en la gestión administrativa, con el fin de lograr posicionar de una mejor manera a la organización.

6.2 Orígenes del gobierno corporativo

Como se vio atrás, el gobierno corporativo atañe fundamentalmente a cuestiones de poder y administración dentro de las organizaciones, pero, de antaño ha surgido un importante interrogante atinente a qué sucede cuando la propiedad y el control residen en sujetos diferentes dentro del aparato empresarial, motivo por el cual la preocupación por

la separación entre la propiedad y el control ha sido cuestionada por economistas clásicos desde Adam Smith (1776) hasta Berle y Means (1932).

Autores como los mencionados, se encargaron primigeniamente de documentar las formas como los administradores pueden tomar ventaja sobre los accionistas debido a la gran disociación que existe entre esos dos componentes. Así las cosas, se encontró inicialmente una explicación lógica a partir de las llamadas teorías de agencia, en las cuales, de forma tradicional, se expone la existencia de un conflicto de intereses entre los dueños y sus agentes (gerentes, directores, etc.), los cuales podrían llevar a los administradores a tomar decisiones no favorables para los accionistas (Berle & Means, 1932).

Sin embargo, no es con las teorías económicas propiamente con las cuales se gesta el gobierno corporativo en sí mismo considerado, por cuanto la necesidad de liderazgo en el marco de las distintas organizaciones humanas bien sea de tipo social o económico, es un hecho que se ha presentado a lo largo de toda la historia.

Desde entonces, el gobierno corporativo, ha evolucionado de un concepto meramente económico o financiero, hacia los aspectos atinentes a cuestiones fundamentales respecto de la estructura misma de la empresa, es decir, los medios mismos a partir de los cuales las empresas se operan controlan y crecen.

Así entonces, surgió el estudio del gobierno corporativo como una necesidad, pues según Ganga et al (2008) y Clarke & De la Rama (2009), gracias al gobierno corporativo se logra la competitividad de las empresas y se logran establecer cimientos fuertes que guían la toma de decisiones y propenden por la creación de valor.

6.3 Contexto del gobierno corporativo

Con el fin de contextualizar el gobierno corporativo en las organizaciones, se ahondarán las perspectivas a nivel nacional e internacional. Analizando el concepto de gobierno corporativo en el contexto internacional, en la década de los setenta, según

Jensen et al (1976), se planteó dar una respuesta a la pregunta de cómo se pueden minimizar los conflictos de interés entre los propietarios y los administradores, pero analizando esa pregunta era muy sesgada ya que solo contemplaba dos variables que eran los socios y la estructura de la gerencia, y se dejaban por fuera otros grupos de interés que tendrían mayor o igual relevancia para un gobierno corporativo. En las siguientes décadas siguieron investigando sobre el gobierno corporativo, pero no fue hasta los años noventa que se generalizó la investigación sobre el tema en el resto de los países, dados los escándalos que se presentaron en temas financieros y contables, esto ayudó a que se crearan leyes, normativas para proteger las acciones y convirtiéndose como uno de los principales temas investigados según Correa et al (2009).

Adicionalmente gobierno corporativo busca estructurar y generar buenas prácticas dentro de las organizaciones para que sean más responsables con los accionistas. La preocupación por estas buenas prácticas ha despertado el interés de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organización encargada de asesorar en asuntos de política pública, teniendo en cuenta que la gobernanza influye en el marco político.

Según la OCDE (2016), a través de las buenas prácticas se busca proteger todas las partes que conforman las empresas, desde los inversionistas minoritarios hasta las grandes inversionistas e incluso la estabilidad de la economía nacional y global, considerando que la mala gobernanza puede llegar a retrasar los esfuerzos de desarrollo de la compañía; y en el caso de las empresas de orden público, se pueden llegar a retrasar los esfuerzos de desarrollo de los países o las regiones. A nivel mundial, se ha visto la necesidad de implementar y trabajar en la mejora de las mejores prácticas dentro de las organizaciones, al igual que la búsqueda del dinamismo económico, la divulgación de la información y transparencia a la hora de realizar fusiones o adquisiciones corporativas (OCDE, 2016).

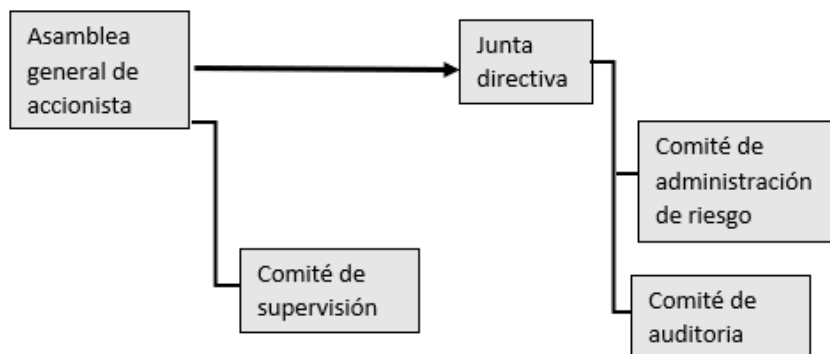
6.4 Modelos de gobierno corporativo a nivel internacional

Existen diferentes modelos de gobierno corporativo dependiendo de cada región del mundo, no existe un consenso sobre cuál sea el óptimo o más eficaz, todo depende de las características de la región y de la compañía. A continuación, se mencionan algunos de los modelos más relevantes según Gómez et al (2013)

Modelo Chino

Según China Securities Regulatory Commission (2004), este modelo tiene una estructura establecida para la citación de asamblea de accionistas y las respectivas políticas de posibles candidatos para pertenecer a la junta directiva. Sus miembros deben estar conformados en su mayoría por personas externas de la compañía. Las funciones de la junta directiva son crear un comité de auditoría y administrar el riesgo. La asamblea general de accionistas es la encargada de nombrar el comité de supervisión el cual se desempeña auditando las finanzas de la organización y velando por el cumplimiento de la junta directiva. Adicionalmente se habla del derecho que los accionistas tienen para estar informados de la organización y por ello se establece políticas para respetar el derecho a la divulgación de la información según Tam et al. (2011).

Figura 2 Modelo Chino

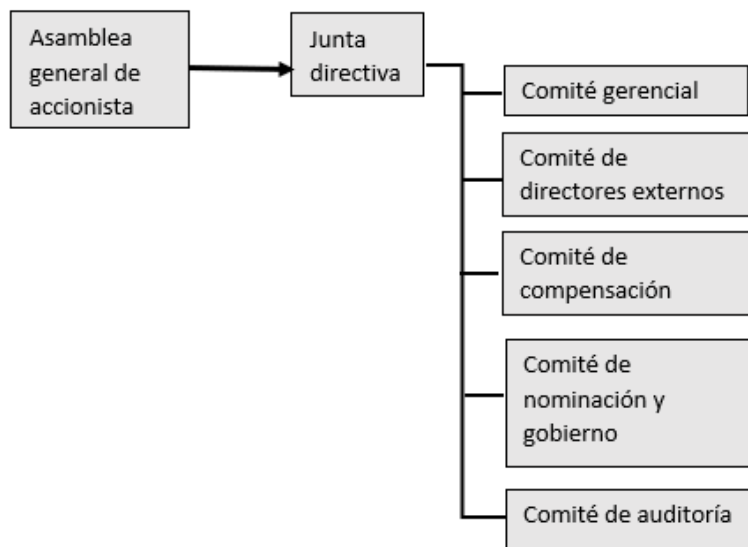


Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

Modelo Estados Unidos

La gran diferencia de este modelo consiste en que el presidente ejecutivo combina las funciones del presidente de la junta directiva en una sola persona. En este modelo se realizan comités estructurados y bien organizados con el fin de repartir el trabajo, se busca liberar cargas a la junta directiva con el fin de que se focalicen en temas específicos de mayor relevancia. Se sugiere que las empresas tengan estos cinco tipos de comités: comité gerencial, el cual busca la correcta implementación de las estrategias, comité de directores externos, como indica su nombre consiste tener directores totalmente independientes a la junta directiva, comité de compensación debe ser independiente, ya que es el encargado de diseñar las estrategias de remuneración y beneficios según Bebchuk et al (2003). Adicionalmente, Linck et al (2009), dice que el comité de auditoría es responsable de supervisar los reportes financieros y contables siempre buscando la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la organización. Por último, se encuentra el comité de nominación y gobierno corporativo, estos comités tienen la claridad de sus responsabilidades y funciones, donde se lleva un control de actas y las respectivas recomendaciones que se lo reportan a la junta directiva.

Figura 3 Modelo Estados Unidos

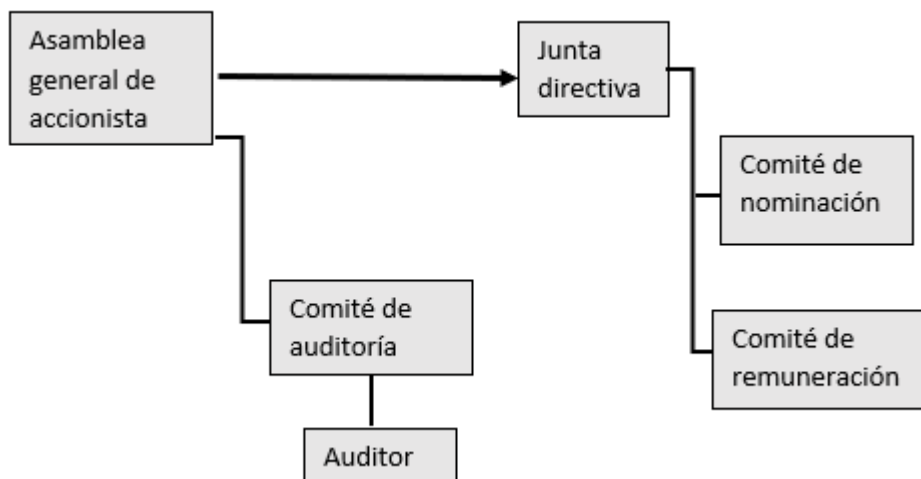


Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

Modelo Finlandia

Según Gómez & Zapata (2013) los miembros de la junta directiva deben ser en su mayoría independientes, es de los pocos modelos que hace énfasis en el equilibrio de ambos géneros, buscando tener igualdad. Para este modelo, la junta directiva es la encargada de seleccionar los miembros del comité de nominación y el comité de remuneración, los miembros de estos dos comités deben ser mayormente independientes. Mientras el comité de auditoría es seleccionado por los accionistas de la compañía, y debe estar conformado en su totalidad por personas externas a la organización; la función de este comité es proponer al auditor, el cual está encargado de supervisar la efectividad de los sistemas de control, riesgo y financiero. Se establece un presidente ejecutivo para que tome las decisiones de la organización, es importante aclarar que este no debe ser el mismo presidente de la junta directiva.

Figura 4 Modelo Finlandia



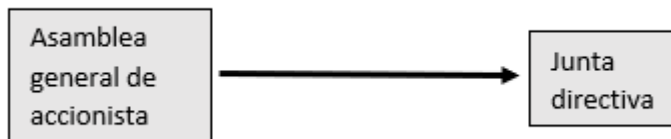
Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

Modelo Japonés

Este modelo se enfoca en garantizar el mejoramiento de la rentabilidad de la organización para los accionistas, se diferencia de los otros modelos en hacer énfasis en

los stakeholders. No cuenta con política para citar asamblea general, ni con comités gerenciales, ni con comités externos independientes. Se basa en cumplir los principios de trato igualitario entre los accionistas según Ahmadjian y Okumura (2011).

Figura 5 Modelo Japón

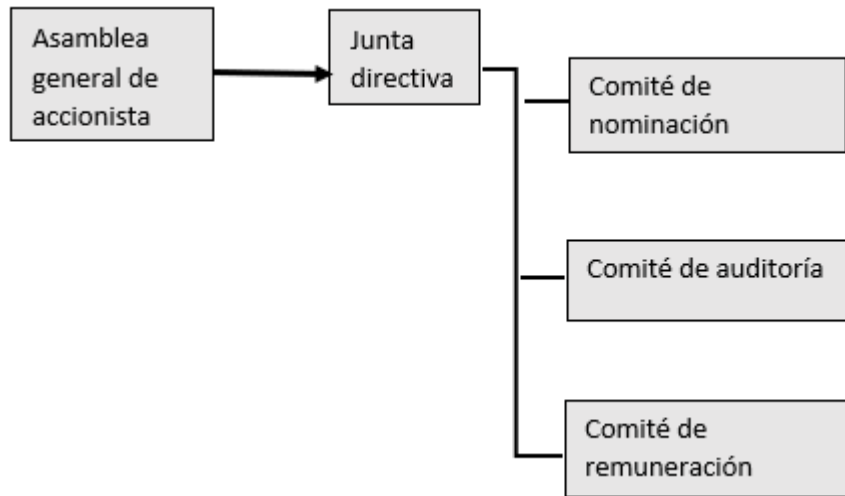


Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

Modelo Reino Unido

Este modelo se enfatiza en que la Junta directiva debe estar conformada por mínimo tres personas, y la mayoría de los miembros deben ser independientes. Una de sus principales funciones según código de gobierno corporativo del Reino Unido Financial Reporting Council, (2016) en la organización es trabajar por la competitividad y la viabilidad de la empresa a largo plazo, por esta razón se deben enfocar en la creación y desarrollo de estrategias corporativas. Adicionalmente se deben crear tres comités, los cuales son: comité de auditoría, el cual evalúa el control interno de la organización; comité de remuneración, es el encargado de proponer políticas de retribución para la compañía, el consejo y el presidente ejecutivo; y por último, comité de nominación es el encargado de proponer candidatos idóneos para la junta directiva. Para este modelo es de suma importancia que los miembros sean en su mayoría independientes (Gómez et al, 2013).

Figura 6 Modelo Reino Unido



Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

6.5 Contexto del gobierno corporativo

Entre los años 2000 al 2002, fue el periodo de tiempo durante el cual el mundo fijó su mirada en los diversos efectos de índole económica y sistémica que conllevaban a la administración deficiente de cualquier organización empresarial, en ese sentido, se empezaron a crear medidas desde el Estado que protegieran a los inversionistas de los efectos antes referidos (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Así entonces, en el 2001, la entonces Superintendencia de Valores expidió la Resolución 275, mediante la cual se promovía la adopción de principios de buen gobierno entre las sociedades listadas que tenían la intención de ser destinatarias de los recursos de los fondos de pensiones obligatorias (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Posteriormente, en 2005 se expidió la Ley 964 de régimen de protección a los inversionistas en Colombia, la cual contiene una serie de normas de obligatorio cumplimiento para las sociedades abiertas. Finalmente, en 2007, la nueva Superintendencia Financiera promovió el grupo de trabajo intersectorial que produjo el

Código País de Gobierno Corporativo destinado a las sociedades inscritas en bolsa (Superintendencia de Sociedades, 2009).

En Colombia, a la data, existen alrededor de 94 códigos de gobierno corporativo, los cuales se encuentran debidamente registrados ante la Superintendencia; La mayoría de estos se ciñe estrictamente a los requisitos mínimos legales, mientras que otros, presentan considerables mejoras respecto de aspectos atinentes a la política empresarial, en el marco de éstos últimos, se materializa la voluntad organizacional para llevar a un mejor término aspectos como la sostenibilidad, entre otros.

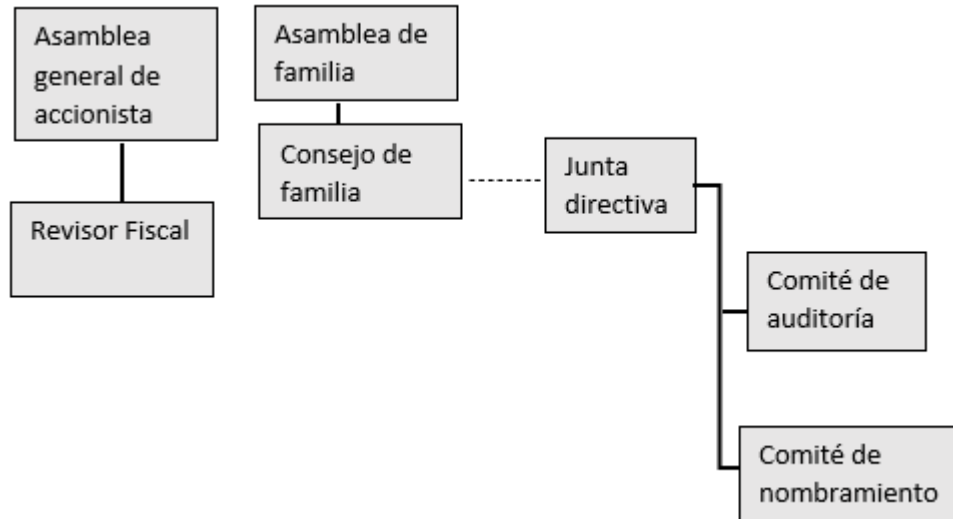
Así las cosas, es posible decir que en Colombia se ha estado trabajando fuertemente en la creación de una cultura de gobernabilidad, en el marco de la cual, destacan fundamentalmente los modelos de ISA y de ETB, que han demostrado que existen las condiciones básicas de oferta y demanda en los mercados para contar con un país de propietarios (Fayad, 2006).

Modelo Colombiano

A este modelo se le sugiere tener un revisor fiscal que sea externo a la organización, el cual es seleccionado por la asamblea general de accionistas. Se deben crear mecanismos para la divulgación de la información para mantener actualizados e informados a los accionistas. Cuenta con dos comités, el de auditoría y el de nombramiento. Para el caso de las sociedades familiares, la empresa debe contar con una asamblea de familia, la cual dará protocolos de educación y de capacitación a los miembros de la familia para que puedan integrar más adelante a la organización con el perfil establecido y el conocimiento necesario. El otro órgano que se debe crear es el consejo de familia, será el órgano que intercambiará ideas y tendrá un relacionamiento directo con la Junta directiva. Según la Superintendencia de Sociedades (2009), el consejo de familia tiene la funcionalidad de nombrar candidatos para ocupar cargos

dentro de la organización; esto conlleva a la confusión del consejo de familia y la junta directiva porque puede afectar los roles de esta misma.

Figura 7 Modelo Colombia



Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

6.6 El gobierno corporativo en Colombia

En Colombia el gobierno corporativo es un tema que se viene trabajando por diferentes entidades como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades entre otros, quienes, a través de un esfuerzo interinstitucional con entidades públicas y privadas, publicaron en septiembre del 2009 la “Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia” (Superintendencia de sociedades, 2009), documento que ha sido la base en temas de gobierno corporativo durante la última década, este documento se encuentra fundamentado en tres pilares, que serán descritos a continuación:

1. El contenido del documento debía obedecer a problemas existentes ya diagnosticados a partir de la información con la que se contaba a la fecha, esto con el ánimo de ir más allá de un simple planteamiento teórico, el objetivo es

servir como una guía para las empresas a la hora de enfrentar situaciones que perjudican el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones y que ya han sido identificadas previamente dentro de sociedades colombianas, para de esta manera brindarle herramientas a los empresarios para mitigar posibles riesgos y de esta manera aumentar la rentabilidad de la compañía a través de la implementación de medidas de supervisión preventiva.

2. Se define un conjunto de medidas encaminado a fortalecer la sostenibilidad de las empresas, debido a que existe una estrecha relación entre la gobernabilidad y la sostenibilidad de la empresa, según la Superintendencia de Sociedades (2004), los factores con mayor incidencia en la liquidación de las empresas son los malos manejos administrativos, la falta de competencia de los recursos humanos en cargos gerenciales, problemas familiares y su impacto sobre las sociedades, problemas de transparencia en la gestión de la compañía y que las compañías no están preparadas para el cambio generacional debido a que normalmente todo el conocimiento y experiencia está centrado en el fundador de las compañías. Es por estas razones que esta guía brinda herramientas que permitan la continuidad de la empresa al mitigar los riesgos inherentes a las fallas en la gobernabilidad de la empresa.
3. La implementación de medidas que permitan el aumento de la competitividad de la compañía, a través del acceso a más mejores alternativas de financiación, basados en los criterios de evaluación de gobierno corporativo que utilizan los diferentes fondos de capital privado a la hora de brindar financiación a las empresas, facilitando de esta manera que las organizaciones puedan cumplir con los criterios mínimos que buscan los fondos inversionistas tanto nacionales como internacionales a la hora de tomar decisiones de inversión.

Basados en esos tres pilares, la guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia en Colombia hace énfasis en diferentes elementos como el control de gestión, el máximo órgano social, los administradores y la revelación de información, temas que van a ser profundizados a continuación.

6.6.1 Control de gestión

El control de gestión se ha convertido en un elemento esencial del análisis del gobierno corporativo dentro de una organización, pues brinda los propósitos principales que deben existir dentro de cualquier empresa que desee adoptar un sistema que brinde soporte y fomente la interacción eficiente dentro de sus órganos de gobierno, con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Dichos propósitos son: la planeación que implica la definición de metas para la administración de la compañía, definiendo así sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte, un seguimiento estructurado al cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente definidos, que permita identificar el avance y los retrasos que se presentan en la gestión de la compañía. De esta manera, se busca aplicar correctivos sobre los procesos que no se están llevando a cabo de acuerdo con la planeación inicial, para finalmente realizar un análisis de los riesgos y determinar qué medidas se deben implementar para lograr una gestión adecuada de dichos riesgos. (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Otro elemento importante dentro del control de gestión de la organización según la Superintendencia de Sociedades (2009), es la correcta documentación de las responsabilidades de los funcionarios y la forma como será evaluado el cumplimiento de estas de acuerdo con los objetivos estratégicos, esto con el objetivo de primero tener una base sólida y bien definida sobre la cual se pueda realizar un proceso de inducción eficiente a los nuevos cargos gerenciales, en el que un nuevo gerente pueda tener claras sus funciones y la forma como va a ser evaluado su desempeño frente a los objetivos de

la organización, y segundo que sea claro y este formalizado para la junta directiva quien es el responsable de la consecución de los objetivos estratégicos dentro de la organización, para de esta manera facilitar el seguimiento de las metas y promover la consecución de los objetivos de la organización.

6.6.2 Máximo órgano social

La sociedad debe tener definido un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social que permita alcanzar un desempeño óptimo de la compañía, el cual debe contar por lo menos con la siguiente información:

- El tiempo máximo que puede transcurrir entre la hora de la citación y el inicio de la reunión.
- El límite de tiempo que tienen los asociados para intervenir durante la reunión.
- Un procedimiento establecido para definir quién va a ejercer el papel de presidente y secretaria de la reunión.
- Un apartado donde se defina que los temas propuestos en el orden del día y los temas adicionales que surjan sean discutidos por separado.
- Se debe tener definido como proceder en caso de que la reunión sea suspendida por algún motivo.
- Los mecanismos adoptados para asegurar que las decisiones sean tomadas de acuerdo con el quorum y a la mayoría requerida por la ley y los estatutos de la empresa.

Como parte de las funciones del Máximo Órgano Social existe la de aprobar todas las políticas de remuneración para los administradores, así como a validación de aquellas operaciones que representen una enajenación a los activos de la compañía, o cualquier actividad que pueda redundar en el detrimento de los intereses de la sociedad. (Superintendencia de Sociedades, 2009).

6.6.3 Administradores

Con respecto a los Administradores, la compañía debe tener correctamente establecidos en sus estatutos que funciones desempeñan los administradores y deben asegurar que cada uno ejerza funciones diferentes dentro de la compañía, donde se identifique la razón de ser de cada uno de los órganos de administración, el modelo de comunicación entre los diferentes órganos para que estos logren una articulación eficiente brindándole a la empresa una estructura adecuada que le permita cumplir con los objetivos societarios. (Superintendencia de Sociedades, 2009).

También es importante que se tenga correctamente definido el procedimiento para la presentación de los candidatos a la junta directiva, donde se validen las inhabilidades o incompatibilidades que puedan existir de acuerdo a las regulaciones adoptadas por la organización o a las que estén establecidas legalmente, así como una correcta definición de las características que deben poseer los candidatos que permita su elección de acuerdo a sus habilidades profesionales y personales y la alineación de estas con las necesidades del cargo, asegurando así que el funcionario seleccionado cumpla con las funciones asignadas beneficiando por igual los intereses de todos los asociados. Por otra parte, la compañía debe establecer el procedimiento para evaluar la gestión de los directivos, así como la periodicidad con la que se realizará dicha evaluación, también debe definirse quien será el responsable de efectuarla y la forma como los resultados deben ser presentados en el informe anual de gobierno corporativo, para que de esta manera puedan tomarse decisiones en busca de una mejora continua en los procesos de administración de la compañía según la Superintendencia de Sociedades (2020).

6.6.4 Revelación de información

Dentro de los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de revelar información, se deben considerar las diferentes acciones que desencadenaron en una enajenación de los activos de la compañía, así las operaciones celebradas entre los

diferentes entes de la organización, esto con el propósito de proveer los datos necesarios para llevar a cabo una toma de decisiones basada en información pertinente y oportuna, adicionalmente deben incluirse las políticas de remuneración incluyendo todos los rubros cualquiera que sea su causa, con el propósito de mantener la transparencia entre la administración y los asociados, y de esta manera poder prever como las acciones tomadas afectan los intereses de los accionistas, y como resultado del ejercicio conocer el estado actual real de la empresa y así tomar medidas acorde con la protección de los intereses de los asociados. (Superintendencia de Sociedades (2009)).

6.7 Gobierno Corporativo En La Actualidad Colombiana

Luego de más de una década de la implementación de la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia”, en un esfuerzo por evaluar los resultados, complementar y mejorar las prácticas de gobierno corporativo en Colombia, ha surgido una iniciativa denominada “Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para empresas Competitivas, Productivas y perdurables”, Superintendencia de Sociedades. (2020), la cual busca promover una cultura de gobierno corporativo que tenga en cuenta los retos que se presentan en la actualidad para las empresas y la forma como estas son gestionadas y controladas, para promover a través del crecimiento de las empresas una maximización del bienestar tanto para los empleados como para el medio ambiente. Como resultado de esta iniciativa se tiene la adición de nuevos elementos que no existían en la guía del 2009, que son la Arquitectura de control, la administración de riesgos y la sostenibilidad, de tal manera que se procederá a describir brevemente en estos elementos para lograr tener una visión ajustada a la actualidad de las políticas de gobierno corporativo.

6.7.1 Arquitectura de control y Administración de riesgos

La arquitectura de control es aquel elemento esencial dentro del modelo e gobierno corporativo de una empresa que enmarca diferentes elementos como la gestión de riesgos, las actividades de supervisión monitoreo y control, las cuales redundan en beneficio para la organización tales como una alineación entre las actividades operacionales propias de la organización y los objetivos estratégicos de la misma, protección sobre los principales activos de la empresa, así como la identificación de posibles errores o fraudes que repercutan en el valor de la empresa, permitiendo un aumento en la confiabilidad de la información empresarial.

Para lograr la consolidación de una arquitectura de control dentro de la compañía es necesario que se comprendan a profundidad los desafíos a los que se enfrenta la empresa y la dinámica de negocios de su entorno, para esto debe asegurarse que la empresa cuente con procesos bien definidos en cuanto a la gestión de riesgos se refiere y tenga asignado para dichos procesos personal que se responsabilice de su ejecución y control, en cada una de las etapas tales como lo son la identificación de los riesgos, a través de la generación de un inventario de riesgos que permita la identificación y caracterización de estos para poder identificar posibles riesgos en el futuro. Posteriormente se deben analizar y evaluar los riesgos para identificar que tan probable es que se materialicen y el impacto que pueden llegar a tener dentro de la organización (Superintendencia de Sociedades, 2020).

Posteriormente debe darse tratamiento a dichos riesgos desarrollando controles que permitan la administración de los riesgos y su atención y mitigación, para luego generar un proceso de monitoreo sobre los riesgos gestionados, para permitir que la organización pueda realizar acciones de manera oportuna frente a posibles riesgos futuros, por último es de vital importancia que exista comunicación durante todo el proceso para facilitar la administración de los riesgos de manera efectiva y oportuna. (Superintendencia de Sociedades, 2009).

6.7.2 Sostenibilidad

En la actualidad cada día tiene mayor importancia que los objetivos de la empresa estén alineados con la sostenibilidad del entorno, pues está demostrado que existe una relación positiva entre el desempeño empresarial sostenible y el éxito a largo plazo de la organización. Adicionalmente, cada día los criterios de sostenibilidad tiene un mayor peso para los inversionistas; teniendo esto en mente, según la Superintendencia de Sociedades (2020) la empresa debe propender a que existan objetivos, políticas y estrategias de sostenibilidad que sea transversal a la organización a partir de la incorporación de elementos sostenibles tanto en la misión como en la visión, en los valores corporativos y de ser posible dentro de la estrategia del negocio.

Adicionalmente se deben disponer de políticas para el seguimiento y evaluación de la implementación de las estrategias de sostenibilidad, para de esta manera lograr la efectividad de dichas estrategias dentro del desarrollo de la empresa. También es importante que la empresa identifique el impacto ambiental que genera e implemente acciones para su mitigación. (Superintendencia de Sociedades, 2020).

6.8 Beneficios del modelo corporativo

De acuerdo con la OCDE, los principios fundamentales para un gobierno corporativo ayudan a evaluar y mejorar el marco legislativo, con el fin de favorecer la eficiencia, la estabilidad financiera y la sostenibilidad de la organización. Con este fin, la OCDE proporcionó un marco referencial para que se puedan identificar los principios de buen gobierno corporativo y la orientación práctica para la respectiva implementación a nivel nacional. Es importante que las normativas y las reglas se adapten a cada país en donde se apliquen estos principios, de igual manera es relevante que se enfatice en el correcto uso de estos, para que las organizaciones recojan los beneficios de un mejor gobierno corporativo.

Según la publicación, Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 (2016), los principios se dividen en seis capítulos. El primer capítulo es: la consolidación de la base para un marco eficaz de un gobierno corporativo, donde el principio busca promover la transparencia y equidad de los mercados y asignación eficiente de recursos. Requiere un reglamento y un marco legislativo, el cual se basa en leyes, reglas y de un sistema de autorregulación, lo cual es variable dependiendo de cada país.

El segundo capítulo es: Derecho y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave, según la OCDE, busca proteger y facilitar los derechos de los accionistas para garantizar un trato equitativo sin importar si son mayoritarios o minoritarios, ni su nacionalidad o género, este principio busca proteger el derecho legal de los accionistas a obtener la información de la sociedad.

El tercer capítulo es: Inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios. Este principio recomienda la revelación de las políticas de gobierno corporativo que manejan los inversores, sin exigir la emisión de votos. Prohíbe las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado, velando por la normativa aplicable.

El cuarto capítulo es: El papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo, este principio reconoce los derechos de los accionistas o inversores, y fomenta la cooperación activa en pro de la sostenibilidad y creación de riqueza de la organización. Motiva a la libre comunicación de inquietudes relacionadas con prácticas ilegales que puedan afectar o poner en peligro los derechos de la organización o sus miembros.

El quinto capítulo es: Divulgación de información y transparencia. Garantiza la comunicación precisa, veraz y relevante del estado actual de la organización, incluyendo la información financiera, situaciones que puedan impactar el negocio, y todo aspecto relevante para los socios o inversores en la toma de decisiones, lo cual se debe realizar

de manera periódica. Siempre en búsqueda de la equidad de la información para los accionistas, manteniendo una relación cercana y acertada.

Por último, el sexto capítulo es: Las responsabilidades del consejo de administración. En general busca mantener el principio de las buenas prácticas, obrando de buena fe, aplicando trato equitativo y de manera ética a través de la supervisión y el control efectivo de la dirección para la rendición de cuentas. Se busca evitar el conflicto de intereses para mantener un equilibrio, supervisando el sistema de gestión de riesgo para cumplir con la legislación aplicable

7. Diseño metodológico

A continuación, se expondrán las diferentes metodologías que se aplicarán en la ejecución del trabajo, las cuales facilitarán el correcto desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos. En la primera fase se desarrollará el diagnóstico externo de la organización, para lo que se utilizará un modelo de Pestel; y para el análisis interno, se aplicará un instrumento por medio de una encuesta con una escala de Likert, lo que permitirá realizar la medición requerida para el modelo de gobierno corporativo.

7.1 Tipo de investigación

A efectos de materializar efectivamente el objeto del presente proyecto, se ha decantado por un enfoque investigativo de tipo cualitativo, el cual en palabras de Jiménez-Domínguez (2000), parte el supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos, de modo que para llegar a aprehender correctamente cualquier tipo de fenómeno es necesario investigarlo desde su intersubjetividad, lo que permite una profunda comprensión de lo investigado, supuesto que resulta sumamente útil para los propósitos académicos que ahora se persiguen.

Ello por cuanto para realizar la caracterización de la compañía objeto de estudio se tomarán en consideración diversos aspectos de la misma, recopilándose así una gran

cantidad de evidencia que permita la consecución de los objetivos planteados a través de la medición de diferentes variables como el nivel de productividad, el liderazgo, la organización empresarial, la gobernabilidad, ente otras.

Lo anterior, por cuanto, a partir de la evidencia recopilada, se favorece la descripción en profundidad del fenómeno a ser entendido y explicado, para con posterioridad, mediante la aplicación de métodos y técnicas derivados de un concepto y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo, se logre evidenciar cuál es el modelo de gobierno corporativo que favorece cabalmente a la compañía objeto de estudio.

7.2 Análisis externo

Cuando se analiza el entorno empresarial o macroentorno, es importante conocer la mayor cantidad posible de factores que puedan afectar a la compañía, por esta razón surge la necesidad de un análisis externo de la organización, para ello se aplicará la herramienta de Pestel. Este instrumento identifica las posibles amenazas u oportunidades que podrían afectar el desarrollo de la organización o los puntos críticos para el éxito del proyecto. La identificación de los diferentes factores conlleva al desarrollo de una planeación estratégica en donde se puedan tomar acciones y decisiones de una forma planificada, según Mullerbeck (2015).

Este instrumento se basa principalmente en seis dominios y su objetivo es ayudar y guiar a las organizaciones para el respectivo análisis de cada uno de los siguientes factores:

Político: Es importante tener en cuenta que se debe asociar cualquier factor político o de gobierno que permita evaluar cómo se puede afectar el funcionamiento o el desempeño de la organización. Adicionalmente se deben tener en cuenta todas leyes o políticas que establezca el gobierno local o internacional.

Económicos: En este factor se deben contemplar todas las variables de la macroeconomía que pueden favorecer positiva o negativamente el desempeño de la compañía. Es importante validar los ciclos económicos del país, temas como inflación, el PIB, tasa de desempleo, infraestructura, tendencias, etc.

Sociales: Para este factor es importante abarcar todas las posibles variables que puedan afectar socialmente la compañía, las creencias, hábitos y las preferencias de las personas.

Tecnológico: Son todas las innovaciones, herramientas informáticas o niveles de coberturas de los servicios de la organización.

Ecológico: Este factor busca de una forma directa o indirecta plantear la preservación del medio ambiente.

Todos los factores anteriormente mencionados, permiten conocer las tendencias e identificar los eventos que se pueden anticipar a cambios de la organización por factores externos y por ende permiten a compañía estar un paso adelante de sus competidores, según Martínez et al (2012).

7.3 Análisis interno

Para el desarrollo del análisis interno, se aplicará un modelo de diagnóstico por medio de una encuesta de Likert; esto facilitará el análisis de la organización de una forma cuantitativa con el fin de comprender el estado actual de la empresa Cediauto S.A con respecto al modelo de gobierno corporativo.

Actualmente, la organización cuenta con un total de 9 socios y 46 colaboradores, de los cuales 38 son operativos y 3 son administrativos. Teniendo en cuenta la totalidad de los colaboradores que hacen parte de Cediautos, se decidió tomar una muestra de 12 colaboradores con perfil alto, a los cuales se les aplicará el respectivo instrumento ya que son las personas que se considera conocen la estrategia de la organización y cuenta con el conocimiento para la toma de decisiones dentro de la misma.

7.4 Población, muestra y ficha técnica por conveniencia

Para la selección de la muestra se calculó con los parámetros establecido por la Agencia de estadísticas de mercado S.C, de la siguiente manera:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Donde

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (12)

P= Variabilidad positiva (0,5)

Q= Variabilidad negativa (0,5)

Z= Nivel de confianza (99%)

E= Grado de precisión (5%)

Uno de los elementos más importantes dentro de una investigación es el correcto diagnóstico del estado actual del ente que va a ser analizado, (Hernández-Sampieri, 2020), en consecuencia, es vital escoger correctamente cual va a ser la población sobre la cual se va a realizar dicho estudio y aún más importante, dentro de dicho universo, que muestra va a ser tomada, que sea representativa, y que esté en capacidad de ofrecer la información requerida.

Teniendo en cuenta lo anterior, se va a adoptar un método de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que gracias al tamaño y al acceso al capital humano de la organización se puede aplicar la encuesta directamente a todas las personas que pueden brindar información relevante con respecto al GC y están en la capacidad de tomar decisiones y generar propuestas a la hora de desarrollar el modelo dentro de la organización.

Es por esta razón que se tomó como población para la aplicación del diagnóstico los socios, el gerente y los coordinadores de la organización pues son quienes pueden

brindar la información correcta con respecto al estado actual de la empresa y a la disposición que se tiene primero por parte de la junta de socios para que incluyan dentro de la visión estratégica la implementación del modelo de gobierno corporativo y segundo por la gerencia y las coordinaciones para que desde el ejercicio de sus obligaciones desarrollen y apropien el modelo que se defina dentro de la organización. Por otra parte, gracias a que el tamaño de la población a entrevistar no es grande, podemos tomar como muestra el total de la población teniendo de esta manera la mayor cantidad de información posible a la hora de realizar el diagnóstico.

Tabla 3: Ficha técnica

Ficha Técnica	
Características	Descripción
Periodo de recolección datos	Entre febrero y marzo del 2022
Ciudad de aplicación	Mosquera y Bogotá
Cargos de personas entrevistadas	Socios, gerente y coordinadores de área.
Población	Altos directivos y socios Cediauto SA
Muestra	12 colaboradores
Nivel de confianza	99%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección datos	Encuesta realizada a través de un formulario web
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia

Fuente. Elaboración a partir de Moreno Monsalve (2021).

7.5 Identificación de variables

Según la prioridad de la investigación realizada, se procede a plantear 5 variables, a partir de las cuales surgen los planteamientos considerados importantes para el desarrollo de la misma, a continuación, se enumeran y describen las variables de la investigación:

1. Estructura organizacional
2. Cultura
3. Estrategia

4. Conocimiento

5. Liderazgo

7.6 Instrumento de medición

En el documento Anexo 1 instrumento de validación ajustado se encuentra la encuesta que va a ser aplicada para realizar el análisis interno la cual consta de 24 preguntas separadas en 5 apartados donde se mide la estructura organizacional, la cultura de la empresa, las estrategias el manejo que se da al conocimiento y la percepción del liderazgo dentro de la organización, cada una de las preguntas fue validada y ajustada de acuerdo con los comentarios realizados por 5 expertos. A través de la entrevista se mide el estado actual de la estrategia organizacional, la disposición para la apropiación de un modelo de GC y la percepción frente a los beneficios de la implementación de dicho modelo.

7.7 Validación 5 experto Aiken

A Continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la validación del instrumento de medición, evaluado por cinco expertos, por medio de la aplicación del modelo de V de Aiken. En el anexo 2 se puede evidenciar la evaluación respectiva de cada experto.

Tabla 4: Tabla resultado modelo V de Aiken

Estructura Organizacional		Cultura		Estrategia		Conocimiento		Liderazgo	
Pregunta	Rtdo	Pregunta	Rtdo	Pregunta	Rtdo	Pregunta	Rtdo	Pregunta	Rtdo
1	0,80	7	1	11	1	17	1	21	1
2	1	8	0,87	12	1	18	1	22	1
3	0,93	9	1	13	1	19	1	23	1
4	1	10	1	14	1	20	1	24	1
5	0,93			15	1				
6	0,73			16	1				

Fuente: elaboración propia

Al realizar la validación de las preguntas con los expertos, de acuerdo con la figura 10, se encontraron los siguientes hallazgos: las preguntas 1 y 6 fueron rechazadas, lo que requirió una nueva redacción contemplando las recomendaciones dadas. Para el caso de la pregunta 1 que estaba redactada de esta manera ¿La organización cuenta con un nivel adecuado con respecto a políticas de gobierno corporativo?, se planteó nuevamente según las recomendaciones dadas por los encuestados ¿La organización cuenta con políticas de gobierno corporativo establecidas?

Para la pregunta 6 estaba redactada de la siguiente forma ¿La estructura y practica organizacional apoyan la implementación de un modelo de gobierno corporativo?, y se modificó de la siguiente manera ¿La estructura organizacional es apta para la implementación de un modelo de gobierno corporativo?

Las preguntas 3,5 y 8 se ajustaron con las recomendaciones dadas por los expertos, para la pregunta 3 se encontraba de esta manera ¿Existe una política de remuneración para los ejecutivos y junta directiva?, se realizaron los ajustes correspondientes y la pregunta quedo redactada ¿Existe una política de remuneración salarial para los ejecutivos y junta directiva?

La pregunta 5 estaba redactada de la siguiente forma ¿Existe una estructura definida para la toma de decisiones? y quedo de esta manera ¿Existe una estructura jerárquica definida para la toma de decisiones?

La pregunta número 8 se encontraba de esta manera ¿La organización cuenta con una cultura dispuesta al cambio? y se redactó de la siguiente manera ¿Considera que la organización cuenta con políticas establecidas que faciliten la adaptación a situaciones de cambio?

Todos estos ajustes se pueden ver reflejados en el Anexo 1; Mientras que el resto de las preguntas fueron aprobadas exitosamente.

Perfil de los encuestados

La revisión de las preguntas fue realizada por 5 expertos en diferentes áreas, lo que permitió una depuración y ajuste de la construcción del contenido de la encuesta, a continuación, se presenta una perfilación de cada uno de los evaluadores.

Juliet Badillo Santodomingo es graduada en administración de negocios internacionales y especialista en finanzas, es una exitosa empresaria que actualmente se desempeña como gerente general de JS Servipetrol, ha sido cofundadora de 3 empresas de diferentes sectores como lo son el agropecuario, inmobiliario y de servicios para el sector minero energético. Actualmente participa como asesora en juntas directivas de por lo menos 5 empresas.

María Alejandra Rodríguez Duarte, es economista y Magister en derechos humanos, docente investigadora en la corporación universitario de ciencia y desarrollo UNICIENCIA en Bucaramanga Colombia.

David Forero, es economista, magister en estudios de gestión del desarrollo, actualmente se desempeña como director del programa de economía en la Universidad Católica de Colombia.

Angie Kathalina Carpetta Mejía, es Abogada y fue pasante Ad Honorem de la corte constitucional en el despacho del magistrado Alejandro Linares, actualmente se encuentra desempeñando labores constitucionales en la empresa DATACRÉDITO S.A como abogada senior.

Nelson Antonio Moreno Monsalve, Ingeniero de Sistemas especializado en Gerencia de Proyectos, con Maestría y Doctorado en Dirección de Organizaciones. Ha participado en distintos proyectos de índole tecnológico. Actualmente orienta unidades de estudio, a nivel de pregrado y postgrado, en temas relacionados con Gerencia de Proyectos, Gestión Tecnológica y Sistemas de Información Organizacional. Su línea de investigación se enfoca en el área de Dirección y Gestión de proyectos.

8. Contribuciones originales esperadas

Con el desarrollo de este proyecto se busca proponer un modelo de gobierno corporativo que contribuya a la consolidación, crecimiento y sostenibilidad de la empresa Cediauto S.A. a través del tiempo, brindándole un conjunto de normas y buenas prácticas que permita el fortalecimiento de las estructuras y procesos al interior de la organización para facilitar la comunicación entre la administración y la junta directiva, y crear un ambiente de confianza y transparencia para la rendición de cuentas, que favorezca la estabilidad financiera y un sólido crecimiento, enfocado en la generación de valor para los diferentes grupos de interés de la empresa, adicionalmente se busca definir un plan de sucesión que establezca todos aquellos requerimientos que deben cumplirse para asegurar que los procesos de selección de los cargos de alta gerencia se realicen bajo los principios de transparencia e idoneidad.

Para lograr esto se aplicarán los diferentes conocimientos adquiridos a través de esta maestría, consolidando conceptos de pensamiento estratégico, liderazgo e innovación, así como diferentes metodologías y herramientas de diagnóstico, que son las que permitirán la consolidación de un modelo de gobierno corporativo estructurado a la medida de las necesidades de la organización y que responda y de solución a las problemáticas actuales.

9. Cronograma

A continuación, en la Tabla 5, se detallan las actividades para desarrollar el diseño de un modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto, la cual contempla y el desarrollo de los objetivos planteados, el tiempo que se desarrollara todas las actividades es de 6 meses.

Tabla 5: Plantilla para el planteamiento del cronograma de trabajo.

Actividades a desarrollar		semanas	Tiempo del proyecto en meses (6 meses)																							
			Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
1	Consultar fuentes desde la óptica de la comunidad científica información pertinente respecto al tema objeto de estudio.		■	■																						
2	Filtrar los referentes encontrados para consolidar las bases del desarrollo del proyecto				■	■																				
3	Identificar los principales componentes de un modelo de gobierno corporativo						■																			
4	Realizar un diagnóstico de la empresa Cediauto							■	■																	
5	Analizar la información recopilada									■	■	■	■													
6	Determinar el estado actual de la organización											■	■													
7	Diseñar un modelo de gobierno corporativo													■	■	■	■									
8	Elaboración y revisión de informe final.																	■	■	■	■					
9	Sustentación y aprobación del trabajo de grado																					■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia

10. Referencias

- Ahmadjian, C. y Okumura, A (2011). Corporate governance in Japan. In: Handbook on International Corporate Governance. Second ed. UK: Edward Elgar Publishing Limited
- Aldemao (2021, septiembre) Estadísticas
<https://datastudio.google.com/u/0/reporting/ceb8deeb-3b00-4e08-8536-5a0f2ebb5cf2/page/yakzB>
- Asocda (2021, 15 julio). Estadísticas. ASO-CDA. <https://www.aso-cda.org/publicaciones/estadisticas/>
- Banco de la República. (2017). *Sectores económicos - Enciclopedia | Banrepcultural*. banrepcultural.com.
https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores_econ%C3%B3micos
- Bebchuk, L. y Fried, J (2003). Executive compensation as an agency problem. In: Journal of Economic Perspectives. Vol. 17
- Bebchuk, L.; Cohen, A. & Ferrell, A. (2009). "What matters in corporate governance?", Review of Financial Studies, 22(2). Harvard Law School, pp. 783-827.
- Berle, A. & G. Means. (1932). The modern corporation and private property. New York: Macmillan.
- Bhagat, S. & B. J. Bolton. (2007). "Corporate governance and firm performance". Recuperado de: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1017342>.
- Blair, M. (1995). Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the twenty-first century. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Canals, J. (2004). Pautas del buen gobierno en los consejos de administración. Universia Business Review, 18-27
- Cediauto (2019). Enfoque estratégico Cediauto S.A.
- Chain, R. E. S. (2021, 17 mayo). *Los sectores de producción y sus características*. Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/#Los_sectores_secundario_y_terciario
- Clarke, T. & M. De la Rama. (2009). "The fundamental dimensions and dilemmas of corporate governance", T. Clarke & M. Dela Rama (eds.): Fundamentals of corporate governance. 4-Volume Set.: SAGE Publications, 2008.

- Corporación Financiera Internacional, 2015. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Washington DC
- Correa, M., García, J.; Úbeda, R. “Análisis de la producción científica en Economía Financiera”. Revista Española de Documentación Científica, 2009,32/2:83-104.
- CVN. (2016, octubre). Cuáles son los sectores económicos de Colombia – CVN. CNV. <https://www.cvn.com.co/admincvn/cuales-son-los-sectores-economicos-de-colombia/>
- Fayad Mourad, S. (2006). El impacto del gobierno corporativo dentro de los procesos de privatización de las empresas públicas colombianas.
- Financial reporting council (2016). The UK Corporate Governance Code. London <https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-CorporateGovernance-Code-April-2016.pdf>
- Ganga Contreras, F. A. y J. R. Vera Garnica. (2008). “El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos”, Cuadernos de Administración, 21(35), pp. 93-126.
- Gillan, S. L., & Starks, L. T. (1998). A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence. Contemporary Finance Digest , 2 (3), 10-34.
- Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una Comparación De Códigos De Gobierno en El Mundo, Un Modelo Para Empresas Latinoamericanas Familiares Y No Familiares. Revista Entramado, 9(2), 98–117. <https://web-b-ebsohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=af2ddb8f-75a5-47a9-8822-eab48a21dff4%40pdc-v-sessmgr02>
- Gompers, P. A., Ishii, J. L. & Metrick, A. (2003). “Corporate governance and equity prices”, Quarterly Journal of Economics, 118(1), pp. 107- 155.
- Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill, cuarta edición.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México DF: McGraw Hill.
- Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud. Recuperado el 17 de octubre del 2007 de: <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>
- Katayama, R. J. (2014). Introducción a la investigación cualitativa. Lima: Fondo Editorial de la UIGV.

- Klapper, L. F. & I. Love. (2002). "Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets". Policy Research Working Paper Series 2818, The World Bank.
- Linck, J., Netter, J., & Yang, T. (2009). The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors. The Review of Financial Studies, 22(8), 3287-3328.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del entorno. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, Análisis del entorno. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, E. G. (2019). Recomendaciones para la implementación, gestión y control del gobierno corporativo en empresas emisoras del sector real y financiero de Colombia [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9707>.
- MinTic. (2020). *CONTEXTO MACROECONÓMICO DE COLOMBIA*. mintic.gov.co. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx#:~:text=El%20sector%20terciario%20represent%C3%B3%20el,%2C4%25%20frente%20a%202019>.
- Mullerbeck, E. (2015). SWOT AND PESTEL - Understanding your external and internal context for better planning. New York: UNICEF. Obtenido de https://www.unicef.org/knowledgeexchange/files/SWOT_and_PESTEL_pro
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Paris: OCDE, p. 68.
- Shleifer, A. and Vishny, (1997). A survey of corporate governance. Discussion Paper 1741. Cambridge: Harvard Institute of Economic Research.
- Smith, Adams. (1776). "The Wealth of Nations", Libro 5, Capitulo 1. Reimpreso por Putterman Louis y Randall S. Korszner (editores), "The Economic Nature of the Firm, A Reader", 1996, Second edition. Cambridge University Press.
- Superintendencia de sociedades. (2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia. [PDF file]. Colombia. Recuperado de <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Gui%CC%81a-colombiana-de-gobierno-corporativo-para-sociedades-cerradas-y-de-familia.pdf>
- Superintendencia de sociedades. (2020). Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para empresas Competitivas, Productivas y perdurables

- Tam, O. K., & YU, C. P (2011). China's corporate governance development. En:
Handbook on International Corporate Governance. Second ed. UK: Edward Elgar
Publishing Limited
- Trujillo Dávila, M., Guzmán Vásquez, A., & Prada Ramírez, F. (2015). Juntas directivas en
el desarrollo del gobierno corporativo. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de
Administración -CESA-.
- Ustáriz González, L. H. (2004). "Corporate governance Evolución y reto frente al riesgo
operativo en el nuevo acuerdo de Basilea", Vniversitas, 107. Bogotá, pp. 137-177.

11. Anexo

Anexo 1 Instrumento de validación ajustado

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN							
MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA CEDIAUTO S.A.							
A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			Total en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Total de acuerdo
Preguntas	1	¿La organización cuenta con políticas de gobierno corporativo establecidas?					
	2	¿La organización cuenta con un auditor externo?					
	3	¿Existe una política de remuneración salarial para los ejecutivos y junta directiva?					
	4	¿La junta directiva cuenta con un manual de funciones?					
	5	¿Existe una estructura jerárquica definida para la toma de decisiones?					
	6	¿La estructura organizacional es acta para la implementación de un modelo de gobierno corporativo?					
B. CULTURA							
Preguntas	7	¿Considera importante que la organización cuente con una política para la resolución de conflictos entre los grupos de interés?					
	8	¿Considera que la organización cuenta con políticas establecidas que faciliten la adaptación a situaciones de cambio?					
	9	¿Cree usted que la organización cumple con el código de buen gobierno?					
	10	¿Se encuentra alineada la cultura corporativa con la estrategia organizacional?					
C. ESTRATEGIA							
Preguntas	11	¿Las organizaciones que tienen un gobierno corporativo generan mayor valor a sus clientes?					
	12	¿La organización cuenta con alguna política para sucesión generacional?					
	13	¿La organización cuenta con una política para rendición de cuentas de la junta directiva?					
	14	¿La organización cuenta con planes de contingencia en su planeación estratégica?					
	15	¿La organización está abierta a asesorías externas para la toma de decisiones?					
	16	¿Existen políticas que apoyen la sostenibilidad organizacional?					
D. CONOCIMIENTO							
Preguntas	17	¿La organiza cuenta con un mecanismo para conocer con claridad los derechos y obligaciones inherentes de los accionistas o socios?					
	18	¿ Cree usted que los directivos cuentan con la experiencias y habilidades requeridas para el cargo?					
	19	¿ Considera que la organización es objetiva al momento de seleccionar el talento humano requerido?					
	20	¿Las funciones de los colaboradores se encuentran claramente definidas?					
E. LIDERAZGO							
Preguntas	21	¿Las políticas son divulgadas con todos los miembros de la organización?					
	22	¿Considera que el liderazgo de la administración es adecuado?					
	23	¿La gerencia posee autonomía en la toma de decisiones?					
	24	¿La organización cuenta con un proceso de mejoramiento en el liderazgo de los colaboradores?					

Anexo 2 Instrumento de validación Aiken

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN								
MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA CEDIAUTO S.A.								
Nombre del Evaluador:		Cargo del evaluador:			Fecha de aplicación: 29/10/2021			
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>								
A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿La organización cuenta con un nivel adecuado con respecto a políticas de gobierno corporativo?	1,00	0,67	0,67	0,67	1,00	0,80
	2	¿La organización cuenta con auditor externo?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿Existe una política de remuneración para los ejecutivos y junta directiva?	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	4	¿La junta directiva cuenta con un manual de funciones?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿Existe una estructura jerárquica definida para la toma de decisiones?	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	6	¿La estructura y practica organizacional apoyan la implementación de un modelo de gobierno corporativo?	1,00	0,00	1,00	0,67	1,00	0,73
B. CULTURA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	7	¿Considera importante que la organización cuente con una política para la resolución de conflictos entre los grupos de interés?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	8	¿La organización cuenta con una cultura dispuesta al cambio?	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,87
	9	¿Cree usted que la organización cumple con el código de buen gobierno?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	10	¿Se encuentra alineada la cultura corporativa con la estrategia organizacional?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
C. ESTRATEGIA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	11	¿Considera que las organizaciones que tienen un gobierno corporativo generan mayor valor a los clientes?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	12	¿La organización cuenta con alguna política para sucesión generacional?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	13	¿La organización cuenta con una política para rendición de cuentas de la junta directiva?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	14	¿La organización cuenta con planes de contingencia en su planeación estratégica?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	15	¿La organización está abierta a asesorías externas para la toma de decisiones?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	16	¿Existen políticas que apoyen la sostenibilidad organizacional?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
D. CONOCIMIENTO		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	17	¿La organización cuenta con un mecanismo para conocer con claridad los derechos y obligaciones inherentes de los accionistas o socios?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	18	¿Cree usted que los directivos cuentan con la experiencias y habilidades requeridas para el cargo?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	19	¿Considera que la organización es objetiva al momento de seleccionar el talento humano requerido?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	20	¿Las funciones de los colaboradores se encuentran claramente definidas?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
E. LIDERAZGO		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Preguntas	21	¿Las políticas son divulgadas con todos los miembros de la organización?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	22	¿Considera que el liderazgo de la administración es adecuado?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	23	¿La gerencia posee autonomía en la toma de decisiones?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	24	¿La organización cuenta con un proceso de mejoramiento en el liderazgo de los colaboradores?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Anexo 3 Carta de la empresa



Carrera 5 Este # 15 - 81 Aut. Mosquera - Funza
893 7830 - 316 453 6559
www.cediauto.com.co

Bogotá 18 de noviembre de 2021

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Bogotá

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Maria Alejandra Mayor Morales identificada con c.c. No 26421827 de Neiva, a Jeisson Camilo Ovalle Sánchez identificado con c.c. No 1014211751 y a Hugo Julian Jaimes Rodriguez identificado con c.c. No 80797692, estudiantes del programa de Maestría en Administración de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra empresa Cediauto S.A. su trabajo de grado titulado: MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA CEDIAUTO S.A., bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

Edisson Julian Ravelo Bermúdez
Representante Legal 3175011347
pravelo@gmail.com

Cordialmente



Edisson Julian Ravelo Bermúdez
Representante Legal
pravelo@gmail.com

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: _____
	Correo institucional: _____
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: _____
	Correo institucional: _____

Tenga en cuenta que esto es una sugerencia para el Comité de Trabajos de Grado. Se debe verificar la disponibilidad del docente.

Dirección de

CVLac: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?c](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001980553)

[od_rh=0001980553](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001980553)