

**Implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo al interior  
del grupo de inversiones YM S.A.S en la ciudad de Pereira**

**Christian Alexis López Quintero**

[cristianlop026@gmail.com](mailto:cristianlop026@gmail.com)

**Diana Carolina Vélez Gil**

[diana.velez@ucp.edu.com](mailto:diana.velez@ucp.edu.com)

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster  
en Administración Financiera

Asesor: Diego Téllez, PhD

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Economía y Finanzas**

**Maestría en Administración Financiera**

**Pereira**

**2018**

## Contenido

Introducción .....	5
1. Marco conceptual.....	7
2. Método de solución.....	16
3. Presentación y análisis de resultados .....	18
3.1 Medida de cumplimiento.....	20
3.2 Medida de cumplimiento del mercado .....	21
3.3 Propuesta de valor .....	27
3.4 Plan de acción.....	29
3.5 Plan de costos .....	30
4. Conclusiones y recomendaciones .....	31
Referencias.....	36
Apéndices.....	39

## Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura grupo empresarial Inversiones YM A.A.S .....	19
Ilustración 2. Estructura legal Inversiones YM S.A.S .....	19
Ilustración 3. Resultado propuesta de valor Inversiones YM S.A.S.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Tablas

Tabla 1. Medida de cumplimiento grupo empresarial Inversiones YM S.A.S .....	21
Tabla 2. Nivel de cumplimiento-empresa uno segmento de mercado .....	24
Tabla 3. Nivel de cumplimiento-empresa dos segmento de mercado .....	25
Tabla 4. Nivel de cumplimiento-empresa tres segmento de mercado .....	26
Tabla 5. Nivel de cumplimiento promedio del mercado.....	26
Tabla 6. Nivel de cumplimiento del mercado bajo encuesta Código País 2017.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7. Propuesta de valor Inversiones YM S.A.S .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Apéndices

Apéndice A. Plan de acción fase I .....	45
Apéndice B. Plan de acción fase II .....	54
Apéndice C. Plan de costos fase I .....	56
Apéndice D. Plan de costos fase II. ....	58

## **Resumen**

El trabajo que el lector tiene en sus manos, está inspirado en la necesidad de proponer acciones de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, a través de unidades de medidas, obtenidas con la aplicación y evaluación de la encuesta Código País 2017, partiendo de la óptica que dicho concepto representa como un elemento emergente en el mundo de las finanzas, los negocios y mercados internacionales. Dicho concepto es uno de los más mencionados en los últimos años, generando afectaciones positivas y negativas, si así decide denominarse, al interior de las compañías. De igual manera, el documento relata la aversión al tema, su surgimiento en medio de un país tradicionalista y familiar como Colombia, y la oportunidad que puede llegar a representar, si su utilización resulta ser la adecuada para todos los actores de las organizaciones.

Lograr describir los modelos de gobierno corporativo, los principios del mismo, las buenas prácticas de gobierno, sus posibles vertientes, el aprovechamiento en cuanto a generación de valor y ver ello en un estudio de caso particular, para una ciudad del territorio colombiano, es un breve hilo descriptivo de lo que se podrá encontrar en el trabajo de investigación, que se expone a continuación. Por dicha razón, se desarrolla un marco teórico con un eje a las variables que conecten el título del trabajo, se argumenta la metodología empleada, los resultados obtenidos, y las conclusiones y recomendaciones.

## **Palabras claves:**

Empresa, Gobierno corporativo, Encuesta Código País, Circulares externas, Superintendencia financiera.

**Abstract**

The following work is inspired in the necessity of proposing good corporate governance practices, through unities of measurement taken from the analysis and interpretation of the “Código País” poll of 2017. Taking in consideration the fact this concept represents an emergent element not only in the financial world, but in business and international markets it has become one of the most talked about topics of the past years creating positive and negative effects inside their companies. Furthermore, the document describes the disinclination to the topic, it’s controversial emerging in a conventional and familiar country like Colombia and the opportunities it’s application would represent in case it turns out to be useful and satisfactory to every department inside the companies.

Achieve a correct description of the models of corporate governance, its elements, good practices, downsides, its advantage in generating value to the companies in a particular case study applied to a Colombian city is a brief descriptive thread of what can be found in the research work exposed. As a result of that, a theoretical framework is developed taking as center the elements that connect the work’s title, validating the methodology used, the results, the conclusions and recommendations.

**Key words:**

Company, Corporate governance, “Código País” poll, Circulares externas, Financial Supervision.

## **Introducción**

Conocer el rumbo de las empresas, el manejo de sus finanzas y el deber ser de lo que gira alrededor de las mismas, es misión de cada uno de sus líderes y administradores a cargo; por ello, el presente trabajo buscará realizar una descripción de su universo, su campo de acción, el contexto colombiano de las mismas, su forma de organización y las barreras de entrada, También pretende que quienes están al frente de las corporaciones busquen adaptarse a los cambios, a los nuevos modelos y, sobre todo, a los fenómenos emergentes, que buscan formas más eficientes de progreso y crecimiento, en cierta medida, a la par de países con tamaños y mercados apreciables.

El presente trabajo tiene como propósito indagar sobre los lineamientos y aplicabilidad que encierra el concepto de “Gobierno Corporativo”, por medio de un proceso de diagnóstico, evaluación del entorno, medición del mismo y la proposición de un plan de acción para la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en una compañía del territorio colombiano, puntualmente en la ciudad de Pereira, departamento de Risaralda.

No existe un manual de instrucciones para que las empresas en su diario vivir y en el mundo de las interconexiones y los negocios aprendan a sobrevivir, mucho menos existe un libro con el paso a paso exacto donde cada uno de sus dueños, accionistas y administradores o gerentes a cargo, puedan guiarse para el quehacer de sus labores o propósitos. Tampoco es posible determinar la manera propia de cómo llevar a la gloria, entendiéndose esta como el punto máximo de posición frente a mercado de una empresa, si así quisiera denominarse una compañía en particular, pues este término es subjetivo y se aprecia según el actor, los intereses de sus socios o accionistas y las circunstancias de la misma.

Pensar en modelos, alternativas, prácticas y fenómenos que están emergiendo alrededor de una empresa, no podrá seguir siendo una opción para las mismas, al contrario, en un futuro no muy lejano, se convertirá en el deber ser, pues representa la supervivencia y competitividad de cada

una de ellas. El Gobierno Corporativo llega entonces, para brindar una manera de organización y penetración a un mundo más abierto con innumerables posibilidades para las compañías colombianas, representando la ruta de llegada para estar a nivel de potencias mundiales o, por qué no, de ser pioneros en la aplicación de la transparencia y las buenas prácticas dentro de su masa empresarial.

Para alcanzar el objeto de estudio planteado en este trabajo, se abordaron referentes teóricos que permiten la conceptualización del término y dan a conocer algunos modelos empleados en la actualidad, la influencia del Gobierno Corporativo en la generación de valor de las empresas, su impacto dentro de lo denominado como buenas prácticas de gobierno y la evolución histórica y normativa del mismo. Posteriormente, se realiza un diagnóstico del estudio de caso y segmento de mercado escogido como referente para el análisis, se evalúan los cumplimientos en materia de gobierno corporativo por medio de la encuesta Código País, vista esta última como la herramienta más actual y práctica para procesos como el desarrollado en el presente trabajo y, finalmente, se propone un plan de acción en tiempo y costo.

Se utiliza como herramienta metodológica la encuesta Código País con los actores principales o protagónicos del grupo empresarial (entrevista con expertos), bajo un tipo de estudio exploratorio descriptivo, y un método mixto, dado que para conocer las prácticas de gobierno corporativo del grupo de Inversiones YM S.A.S, se requirió el análisis, documentos escritos institucionales, circulares y encuesta Código País, así como entrevistas para el diligenciamiento de los mismos, a través de los responsables de las toma de decisiones en la empresa. De esta manera, y bajo este método y tipo de investigación, también se apunta a identificar la relación de la corporación frente al tema de estudio y cómo interactuarían juntos, en un plano hipotético, para aproximarse a dicha realidad o cambio esperado: la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

El muestreo será intencional, dado el segmento de mercado seleccionado para la valoración del cumplimiento promedio de las empresas del entorno, que realizan actividades similares al caso de estudio, y sus criterios son no probabilísticos.

## **1. Marco conceptual**

A la fecha y a pesar de ser un tema que podría denominarse nuevo en el mundo empresarial y en la aplicación organizacional, existe gran volumen de autores que se han manifestado al respecto, intentando soportar la necesidad de transformar y dirigir los conceptos a la práctica de las empresas. Es así como después de un interesante proceso evolutivo, se pueden apreciar definiciones como las entregadas por Confecámaras (2003), dentro de su portal de gobierno corporativo, en el que define el tema en cuestión, gracias a varios autores como Sir Adrián Cadbury en el foro mundial sobre Gobierno Corporativo:

En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales, y entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional, es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas. (Cadbury, citado en Confecámaras, 2003, p. 1)

Igualmente, en el apartado de Confecámaras (2003), se expone otra definición relevante para gobierno corporativo, citada por la Corporación Andina de Fomento (2003) en su programa de gobierno corporativo, la cual dice lo siguiente:

El término Gobierno Corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella. (Citado en Confecámaras, 2003, p. 2)

Es inevitable no compartir la idea central expuesta por la Corporación Andina de Fomento (2003), donde se argumenta que unas buenas prácticas contribuyen a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico. A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros (ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión), y permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados), al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor. A nivel agregado, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo ayuda al desarrollo institucional del sistema financiero y del mercado de valores. Los lineamientos para tener un buen Gobierno están dirigidos principalmente a empresas y organizaciones en general, pero también pueden aplicarse a los gobiernos y órganos reguladores de la sociedad, así como a los mercados de capital y sus operadores.

Desde la perspectiva profesional, de quienes dan origen a este documento, de nada sirve conocer su conceptualización y práctica, si se desconoce su procedencia y las razones por las cuales el pasar de los años, los marcos legales, la participación de agentes externos y el mercado, moldearon la iniciativa de este conglomerado de principios e igualdad, lo que se conoce hoy como Gobierno Corporativo en Colombia.

El concepto de Gobierno Corporativo como tal, no adquiere vida sin la definición exacta de elementos como organización o empresa, ambas empleadas en el lenguaje cotidiano de nuestra sociedad, e incluso entendidas como sinónimos. Ante ello es importante comprender que el concepto posee dentro de su naturaleza administrativa dos vertientes intrínsecas: el sujeto organizador y la acción de organizar, en otras palabras, asume las veces de sustantivo y verbo, como lo menciona Bertoglio (2004), afirmando que ambas posiciones deben ser entendidas como un “conjunto de individuos que desarrollan ciertos roles particulares y que a través de su interacción, normalmente formalizada, busca alcanzar objetivos comunes... como verbo consiste en ordenar, de manera particular, unos elementos que conforman la organización” (p. 12).

Encontrar una interacción óptima entre sustantivo y verbo ha desplegado una serie de dificultades al interior de las organizaciones, pues llevando a fondo el sentido de cada una de sus posiciones, no resultan ser caminos sencillos trabajar por ser lo más eficiente y óptimo en el objeto misional de una compañía (como figura organizativa) y, a su vez, lograr satisfacer los anhelos y propósitos del organizador, dueño o inversionista, o, por lo menos, asegurar procesos que garanticen una culminación exitosa para ambas partes.

No obstante, a dicha diferencia podría acuñársele como uno de los principales orígenes de los estudios sobre Gobierno corporativo, enmarcada sobre la denominada Teoría de agencia, que documenta y argumenta las formas, como la figura del administrador frente a la figura del accionista o propietario, que puede tomar posiciones no favorables para este último o, incluso,

cómo los intereses de la segunda figura pueden atrofiar el proceso evolutivo eficiente de una organización, pues pensar en la separación de propiedad y control como herramienta de administración por sí sola genera controversia.

La academia expone generalmente dos teorías de agencia: la primera de ellas plantea una relación entre el dueño y el agente (Gaitán, 2009), es decir, el director, gerente, administrador, o cualquier otro calificativo que desee darse. En esta teoría existe un conflicto entre el principal y el agente, lo que ocasiona que los administradores lleven a los accionistas a tomar decisiones no totalmente rentables o favorables para los principales.

Por otra parte, se encuentra la teoría de agencia Multitarea, donde los agentes se enfocan en la realización de diversas tareas, poseen diversos focos de interés dentro de la organización, basados en las ofertas realizadas por los principales para el desarrollo, apropiación y éxito de las mismas.

Cuando las cabezas organizadoras de una compañía deben priorizar ciertas decisiones en función a las ventajas que puedan obtener, su atención siempre estará centrada en aquellas acciones que les generen mayores beneficios; lo mismo sucede con los miembros de las juntas, teniendo claro que estas incluso podrían presentar mayores riesgos para la compañía, pero es allí donde los pilares del Gobierno Corporativo entran a generar un equilibrio entre las partes, “El Gobierno Corporativo procura la defensa de los intereses de los accionistas por medio de reglas, procedimientos, prácticas de negocio, cultura, entre otros aspectos. Lo hace dentro de la organización, buscando como objetivos la transparencia, objetividad y competitividad en la gestión administrativa” (Gaitán, 2009, p. 140).

El verdadero reto de las empresas, en relación al hemisferio e interés de este trabajo, las organizaciones colombianas, es traducir el denominado Gobierno Corporativo como una herramienta de mejoramiento, como un instrumento para dar organización, nivel y procedimiento a cada uno de los elementos que involucra el trabajo con agentes dentro de la

misma. Sandra Gaitán Riaño, dentro del artículo citado en el párrafo anterior, acoge el artículo de Shleifer & Vishny (1997), en el que exponen en relación a las controversias que se generan frente el control y el poder dentro del rol del accionista, que el Gobierno Corporativo deberá ser entendido como la forma en la cual el proveedor de dinero de la corporación asegura la consecución del retorno de sus inversiones.

Acogidos bajo los patrones conceptuales que alberga el término Gobierno Corporativo, Sheehy (2004), menciona que “históricamente se encuentran dos visiones: “la angloamericana y la europea” (como se citó en Gaitán, 2009, p. 141). En la primera los intereses de los accionistas priman sobre cualquier otro interés y es un modelo muy atractivo para los inversionistas en búsqueda de mayores retornos, aunque tengan que ignorar los costos sociales. Y en la perspectiva alemana o europea, se presenta un gobierno de dos niveles: una junta elegida por los accionistas y otra junta con participación de los empleados, conformada por ellos mismos.

El texto *Gobierno Corporativo, Tendencias actuales en Colombia* (Gaitán, 2009) deja ver que se ha generado una fusión entre ambas perspectivas: la concepción japonesa, donde prima en orden de importancia, la corporación, los clientes, empleados, acreedores y accionistas, que genera beneficio para los grupos de interés, pues al ser tan colectivista no hay mucha efectividad en las actividades de bajo funcionamiento.

Después de entender los modelos que se han desarrollado en el mundo, en relación al tema de Gobierno Corporativo, es interesante hacer el ejercicio sobre la práctica colombiana, y comprender cómo dicha figura toma fuerza y espacio en un conglomerado empresarial con raíces familiares, en la que la disponibilidad para incorporar nuevas tendencias presenta adversidades al cambio, pero, a su vez, oportunidades de crecimiento, visibilidad, generación de valor, y atracción de nuevos inversionistas. Bajo la perspectiva de Gaitán (2009):

A partir de 1998 se establecieron normas y lineamientos relacionados con el tema de Gobierno Corporativo, dando origen en 1999, a lo que se conoce como los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Estos principios son referencia para países miembros o no de la organización, hasta el punto de ser adoptados por el Foro de Estabilidad Financiera como una de las normas fundamentales para garantizar el buen funcionamiento del sistema financiero. (p. 142).

El Gobierno Corporativo en Colombia, entre octubre de 2005 y diciembre de 2006, comenzó a desarrollar el proyecto Código País, cuya iniciativa fue de la Superintendencia Financiera de Colombia con la participación de los gremios más importantes del país, tales como: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria; Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, Asofondos; Asociación de Fiduciarias, Asofiduciarias; Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi; Bolsa de Valores de Colombia, BVC; Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras; Federación de Aseguradores de Colombia, Fasecolda (Colombia Capital, s/f), y fue en ese momento donde se empezó a contribuir a la confianza de los inversionistas y a estar a la altura de los estándares internacionales, con fin de tener todo lo requerido para el Código de Buen Gobierno.

En Colombia no existía ningún tipo de código hasta el 2001, con la generación de la Resolución 275, en la cual se consolidó la normatividad sobre el Gobierno Corporativo y, en manos de lo que hoy se denomina Superintendencia Financiera, se asumió el reto de implementar los requisitos para lograr estándares de Gobierno Corporativo y obtener la expedición del mismo, bajo el marco de Ley 275 de 2001.

En el compendio de circulares externas en torno a la encuesta Código País, resultan elementos importantes a resaltar dentro del compendio teórico del presente trabajo, dado que permite visualizar la evolución histórica y conceptual que ha venido manejando dicho instrumento, que

como se menciona dentro de las mismas circulares, es el resultado de una iniciativa de la Superintendencia Financiera de Colombia, donde se dio paso a la conformación de un Comité integrado por una amplia base de entidades, para la elaboración de los códigos de Mejores Prácticas Corporativas, destinados a los emisores de valores colombianos, a través de la norma, y sugerido para aquellas empresas que desean moldear y velar por unos buenos principios corporativos.

La Superintendencia Financiera, por medio de sus publicaciones conceptuales en línea, establece la concepción de cada una de las circulares (Acosta Torres, A., & Hernández Correa, G., 2007): Circular externa 028 de 2007, Circular externa 007 de 2011, Circular externa 028 de 2014, definiendo las características en los intervalos de tiempo mencionados, como se listan a continuación:

La circular 028 de 2007, que relaciona y expone el documento de la Superintendencia Financiera, define su propósito a través de “cumpla o explique”, que establece para los emisores de valores, y promueve e incita al resto de las empresas a hacer parte del proceso, con el fin de adoptar, de acuerdo a la naturaleza jurídica de las empresas, las mejores prácticas de gobierno que sean posibles. Explica cómo, por medio del artículo 6° de la Ley 964 de 2005 y el numeral 9° del artículo 11° del decreto 4327 de 2005, se considera pertinente la obligación de diligenciar y remitir la encuesta, mediante la cual se da a conocer al mercado de valores la adopción de recomendaciones del código de mejores prácticas corporativas de Colombia (Código País). De igual manera, establece su ámbito de aplicación y alcances, el primero es claro en decir que es obligatorio para las entidades inscritas en el registro nacional de valores y emisiones RNVE, excepto Nación, patrimonios autónomos fiduciarios, las universalidades de la Ley 546 de 1999, entidades territoriales, artículo 286, organismos multilaterales de crédito, gobiernos extranjeros y entidades públicas extranjeras.

La circular 007 de 2011, de acuerdo a la información de la Superintendencia Financiera, fomenta la misma estructura de la establecida en la circular anterior del año 2007: I-Asamblea general de accionistas II- Junta directiva III- Revelación de la información financiera y no financiera IV- Solución de controversias. Ambas circulares proponen 80 preguntas cerradas; en esta segunda circular, 79 se responden afirmativa y negativamente y una es opcional, y como patrón general, se establece que la información debe ajustarse a unos principios: transparencia, integridad y veracidad.

Para el año 2014, la circular externa 028 adopta el nuevo Código País, poniendo de antelala la importancia de un instrumento que se ajuste al mercado, así como los aportes y comentarios de la Industria. Señala el artículo, que se ajustó tomando como guía el código CAF: lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo. Determinados estos cambios, propone la siguiente estructura, que es a la fecha la que rige la encuesta Código País: I-Derecho y trato equitativo de los accionistas, II- Junta directiva, III- Asamblea general de accionistas, IV- Arquitectura de control, V- Transparencia e información financiera y no financiera. La presentación de la encuesta se establece en el intervalo de tiempo del 8 al 31 de enero de cada año, revelando la información de la vigencia inmediatamente anterior al año de presentación.

Las circulares brindan una contextualización importante y veraz de la situación actual del país y permite aterrizar el desarrollo y aplicación del instrumento denominado Código País, elemento de carácter importante e indispensable en el desarrollo del presente trabajo de grado, así como los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, que se promueven en Colombia bajo los ejes de Garantía de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo, los derechos de los accionistas y sus funciones, tratamiento equitativo de los accionistas, papel de las partes interesadas en el ámbito de Gobierno Corporativo, divulgación de datos y transparencia y las responsabilidades del concejo (Gaitán, 2009).

Identificar cómo las buenas prácticas de Gobierno Corporativo aportan a la generación de valor de la empresa, es un tema relevante para este trabajo y ha sido foco de interés para autores como Jorge Isaac Moreno (2017), quien expone una teoría denominada *stewardship*, que demuestra el aporte de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el desempeño económico de las empresas, en este caso las familiares. A diferencia de la teoría de agencia, que se basa en la premisa de que existe un conflicto inherente entre los intereses de los propietarios y el agente; dicha teoría afirma que los directivos son personas de confianza y por tanto buenos administradores de los recursos; esta teoría ha sido identificada como altamente aplicable al ámbito de la empresa familiar, debido a que esta se caracteriza por las filosofías de administración, orientada a la participación y a la baja utilización de los poderes institucionales y la realización personal y social.

La teoría del *stewardship*, tal como aduce Moreno (2017), considera que un comportamiento colectivista es más útil que uno individualista, como en el caso del administrador, que busca alcanzar los objetivos de la organización, protegiendo y maximizando la riqueza de los accionistas, por medio de la rentabilidad, estando alineados los intereses del administrador con los de la organización y los propietarios.

Es así como los diferentes argumentos teóricos y el proceso evolutivo del concepto central, que gira entorno a esta investigación, “Gobierno Corporativo”, presenta más de una razón válida para su implementación y desarrollo en el mercado colombiano, partiendo de la generación de confianzas en los inversionistas y una mejor percepción de la empresa por parte del mercado, facilitando la incursión en el mercado de valores, si es el caso, y el crecimiento a otro nivel de las llamadas empresas familiares que suscitan el país.

## **2. Método de solución**

Gobierno Corporativo, término ya mencionado y puntualizado a lo largo del documento, puede visualizarse como aquel medio a través del cual el mejoramiento continuo y las buenas prácticas de gobierno, pueden ser cada vez más universales, leídas y entendidas en un mismo lenguaje y, por qué no, una alternativa de solución para aquellas industrias que, con el pasar de los años, se consolidan más en los mercados y se postulan para llegar a ser ejemplares dignas de representación en el tema dentro de su país.

El trabajo de investigación que se propone en estas líneas, abordará la situación en estudio, partiendo de una revisión documental y bibliográfica del concepto, usos y normatividad alrededor del Gobierno Corporativo; posteriormente analizará una herramienta universal, como lo es la encuesta Código País, desde diferentes ópticas o industrias, y aplica la misma a su caso de estudio, permitiendo al lector evidenciar un proceso de confrontación y medición de la información desde una óptica descriptiva y analítica, que en últimas, resulta ser el insumo propositivo para implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo dentro del grupo de inversiones investigado: Inversiones YM S.A.S. Es así como se terminan adoptando medidas de análisis, conceptualización y acciones, como aplicación de encuestas y entrevistas a expertos, permitiendo categorizar la investigación bajo un método mixto.

El método mixto, como lo expone Hernández Sampiri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006), representa la integración o combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación o, al menos, en la mayoría de sus etapas.

El tipo de estudio que caracteriza el presente trabajo de investigación es el exploratorio descriptivo, ya que se trata de un diagnóstico que se analiza a la luz de la encuesta Código País; así mismo, hay razones como que los autores del presente trabajo y el objeto de estudio se

interrelacionen para aproximarse a la realidad del Gobierno Corporativo en Colombia-Risaralda, y a su vez, proponen la implementación del mismo en la empresa estudiada, lo que podría sustentar el modelo como óptimo para este caso.

Dictaminados por el modelo de investigación mixto, se utilizará entonces como criterios de muestreo, la muestra no probabilística:

Su utilidad para determinado diseño de estudio, que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y contralada elección de sujetos, con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema... Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo, obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llevan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de los datos. (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P., 2006, p. 775).

Allí merece ser mencionado entonces, que el instrumento dictado por el mismo modelo mixto será la encuesta y la entrevista a expertos, pues permitirá reflejar y documentar ciertas acciones de la compañía, así como describir y arrojar un breve diagnóstico del caso de estudio, frente al objetivo planteado. En la marcha de lo que fue la metodología empleada para el trabajo, se establecieron como sujetos de la investigación, el segmento empresarial dedicado a la construcción, microcréditos y portafolio de inversiones, así como el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S y el personal directivo del mismo, representante legal y gerente financiero.

### **3. Presentación y análisis de resultados**

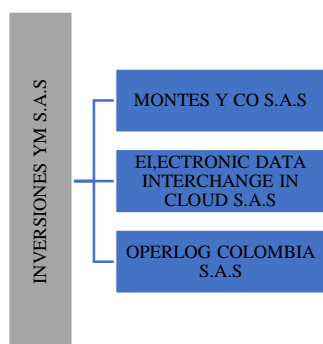
Inversiones YM S.A.S es una empresa pereirana, constituida en el año 2010 en la capital de Risaralda, fue creada con el propósito de llegar al mercado con servicios de actividades financieras e inmobiliarias; sin embargo, con el propósito de poder realizar una análisis contextual de la situación actual por la que atraviesa la sociedad frente a su firme propósito de hacer parte del universo de Gobierno Corporativo, es importante tener clara la razón social y los fines con los cuales existe y se creó la misma.

La sociedad tiene como objeto principal: comprar, vender, mejorar, arrendar, construir, poseer, tener, permutar, donar, preñar, hipotecar, administrar bienes muebles e inmuebles. Celebrar actos jurídicos, civiles, comerciales y bancarios, que permitan desarrollar el literal “a” del presente objeto social.

Igualmente, realizar actividades de inversión en bienes muebles e inmuebles, intervenir en cualquiera de las formas previstas en las disposiciones legales que se encuentren vigentes, en contratos y actos de conste en títulos valores y celebrar créditos y mutuos con entidades financieras, con o sin intereses, con o sin garantías reales y/o personales, que permitan consecución de capital y ser parte como accionista o socio en otras sociedades, así como fusionarse, incorporarse, absorberlas.

Para el año 2017, se conforma un grupo empresarial en el que se determina Inversiones YM S.A.S como la casa matriz y tres empresas más como subordinadas; gráficamente la estructura podrá verse así:

### Ilustración 1. Estructura grupo empresarial Inversiones YM S.A.S

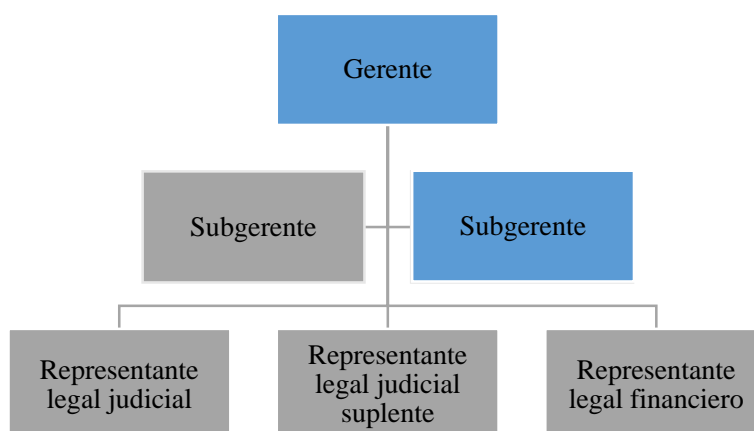


Fuente: Elaboración propia, 2018.

La empresa Montes y Co S.A.S, es una empresa dedicada a publicidad, estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública, actividades de fotografía, actividades de desarrollo de sistemas infiniticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas). Por otra parte, Electronic data interchange in cloud S.A.S está enfocada a otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos, procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas, así como comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y programas de informática.

Finalmente, la empresa Operlog Colombia S.A.S, se dedica al transporte de carga, transporte de pasajeros, comercialización, distribución, importación y explotación de toda clase de mercancía.

### Ilustración 2. Estructura legal Inversiones YM S.A.S



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### **3.1 Medida de cumplimiento**

Con el firme deseo de que el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S, pueda iniciar un proceso más real y certero, encaminado a las prácticas de Gobierno Corporativo, se aplicó durante el primer trimestre del año 2018, la encuesta Código País, siguiendo los modelos establecidos por empresas como Ecopetrol y banco AV Villas, que en la actualidad son símbolo de implementación de las mismas.

La encuesta Código País aplicada contó con un total de 148 preguntas, estructuradas a través de cinco principios o segmentos: I-Derecho y trato equitativo de los accionistas, II-Asamblea general de accionistas, III-Junta directiva, IV-Arquitectura y control, V-Transparencia en información financiera y no financiera

El I segmento contiene 14 preguntas, el II 19 preguntas, el segmento número III 73 preguntas y, finalmente, 29 y 13 para el IV y V segmentos de la encuesta.

Dentro del primer segmento de preguntas de la encuesta Código País, denominado: Derechos y trato equitativo de los accionistas, se establecen 14 preguntas, de las cuales 7 contienen una respuesta afirmativa, 6 negativas y una no aplica.

El segundo segmento que compone la encuesta: Asamblea general de accionistas, se conforma de 19 preguntas y 5 medidas, de las cuales, 15 preguntas son afirmativas, 4 negativas, determinando de esta forma, que el actual grupo empresarial Inversiones YM S.A.S cumple en una buena medida el segmento relacionado con la Asamblea general de accionistas.

La tercera parte de la encuesta Código País, representa uno de los segmentos más extensos del contenido, dado que radica su esencia en los temas relacionados con la Junta directiva, su manejo, funciones, orígenes, variables externas, procesos de remuneración políticas, manuales y reglamentos, mapas de procedimientos y demás. En resumen, representa 20 preguntas afirmativas, 28 preguntas negativas y 25 preguntas de no aplica, para un total de 73 preguntas de la encuesta Código País.

En el cuarto segmento del instrumento aplicado: Arquitectura de control, se contaron 29 preguntas, 11 afirmativas, 7 negativas y 11 no aplican. Para finalizar, se evaluó el último segmento de la encuesta, denominado Transparencia e información financiera y no financiera, que abarca un total de 13 preguntas distribuidas en 8 no aplican, tres positivas y tres afirmativas. Posterior a la aplicación de la encuesta y la contabilización de las respuestas afirmativas, se logró determinar que la empresa YM S.A.S cuenta con un nivel de cumplimiento del 38% del modelo de Gobierno Corporativo.

**Tabla 1.** Medida de cumplimiento grupo empresarial Inversiones YM S.A.S

<b>NIVELES DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
COMPONENTE 1	50%
COMPONENTE 2	79%
COMPONENTE 3	27%
COMPONENTE 4	38%
COMPONENTE 5	23%
<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO TOTAL</b>	<b>38%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.2 Medida de cumplimiento del mercado

Actualmente Colombia y sus raíces de empresas familiares permiten llegar a la afirmación de que existe un considerable impedimento frente a elementos como la eficiencia, transparencia, legalidad, equidad y demás, que otorga la implementación de Gobierno Corporativo, y que son altamente visibles al mercado, sin embargo, no es posible desmentir que el deseo de construir una imagen corporativa confiable y estructurada, es propósito para cada una de estas.

Desde el año 2011 inició el firme propósito de realizar dicha implementación y, con el paso de los años, se ha logrado conformar un conglomerado considerable de las mismas, como se observa en el registro de la Superintendencia Financiera, donde no podría calificarse el número de 139 empresas y sociedades, que al año 2017 revelan su información corporativa a través de

la encuesta Código País, como una cifra positiva o negativa, sino que indica el deseo progresivo de Colombia de hacer parte de esta minoría.

Retomando el contexto empresarial que acompaña el panorama de Gobierno Corporativo en nuestro país, y después de realizar un diagnóstico interno sobre la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo dentro de la sociedad Inversiones YM S.A.S, fue posible saber con exactitud el porcentaje actual de implementación de la misma (38%), como se observó en el capítulo anterior.

Quizás una cifra como 38% de todo lo que implica tener el 100% en un modelo de Gobierno Corporativo no representa un elemento del todo grato, pero sí un factor motivacional para poder alcanzar un nivel promedio o, por lo menos, intentar albergar un porcentaje considerable de cada uno de los cinco segmentos que el proceso corporativo implica.

Es por esta razón que se genera la necesidad de conocer el nivel promedio de la industria, en la cual se desenvuelve la empresa, y poder así generar una meta o propósito cuantitativo para el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S.

Tener con exactitud un patrón de mercado resultaría impropio, sin embargo, teniendo claros las funciones y horizontes del grupo empresarial, las mismas que se mencionaron en el capítulo I del presente documento, se pudieron encontrar unos referentes para fijar el promedio del entorno y crear con ello un nivel de cumplimiento futuro en lo que alberga el tema de Gobierno Corporativo.

Se revisó la base existente y se optó por tomar tres referentes, que desde su interior y razón de ser, pudieran servir como muestra del mercado para la empresa pereirana, es decir, que desde la perspectiva demográfica y de objeto social, pudieran jugar como lineamientos para Inversiones YM S.A.S, para que posterior a la cuantificación de la última encuesta Código País, presentada ante la Superintendencia Financiera, se pudiera obtener una medida de cumplimiento de cada una de las empresas seleccionadas.

A criterio de los autores del presente documento y en línea con la razón social de la Inversora, se toman tres empresas con modelos y razones sociales similares a los implementados actualmente por el grupo empresarial e, incluso, aspectos en los cuales proyecta su visión y crecimiento en el mediano y largo plazo: Grupo Valorem, Concreto y Financiera Juriscoop. La primera de estas es una empresa que podría representar un modelo proyectado de los cimientos que a la fecha está sembrando Inversiones YM S.A.S, una compañía creada en 1997, denominada en sus inicios Valores Bavaria, como resultado de un proceso de escisión del Grupo Empresarial Bavaria, que permitió a este último enfocarse exclusivamente a la producción y venta de cerveza y otras bebidas. Por su parte, Valores Bavaria optó por dedicarse a la inversión en otros campos de la economía.

El grupo Valorem presenta un portafolio diversificado, dirigido a: medios y entretenimiento, logística y transporte, comercio, servicios ambientales y otros. En cierta medida representan un prospecto de lo que busca el grupo de inversiones, un portafolio diverso y unas líneas de negocio amplias, que le permitan abarcar diferentes mercados, dentro de los cuales podría a futuro tener gran protagonismo. Valorem se acogió a la encuesta Código País desde el año 2011, buscando desde entonces un proceso más limpio en lo concerniente al modelo de Gobierno Corporativo.

De acuerdo a la última encuesta presentada por el grupo, año 2018, correspondiente a la vigencia 2017, se obtiene por medio de revisión y cuantificación detallada, la siguiente medida de cumplimiento. Dicha encuesta se realizó bajo el modelo de los 5 componentes que menciona la última versión para Gobierno Corporativo, circular 028 de 2014.

**Tabla 2.** Nivel de cumplimiento -empresa uno segmento de mercado

<b>VALOREM</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
Encuesta Código país -Segmento 1	8	3	3	14	57%
Encuesta Código país -Segmento 2	11	8	0	19	58%

Encuesta Código país -Segmento 3	41	32	0	73	56%
Encuesta Código país -Segmento 4	25	4	0	29	86%
Encuesta Código país -Segmento 5	11	2		13	85%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>49</b>	<b>3</b>	148	65%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Es importante aclarar que la encuesta presentada por el resto de las empresas seleccionadas para este análisis, sustentaron información sobre la estructura Código País, que contiene 4 componentes, es decir, bajo la circular 007 de 2011 “Encuesta Código País” y no sobre los 5 componentes que menciona la circular 028 de 2014 “Presentación del nuevo Código País y adopción del reporte de implementación de mejores prácticas corporativas”.

La segunda empresa que se tomó como muestra para la elaboración de la unidad de medida, fue Concreto, una compañía líder en el desarrollo de proyectos de infraestructura y edificación en Colombia y la Región, con más de 55 años en el mercado. Es una compañía listada en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC: CONCRET), buscando generar mayor rentabilidad a los accionistas y permanencia en el largo plazo, como lo deja ver en su página web oficial, en segmentos como la construcción, vivienda, inversión y el segmento corporativo, que hacen parte de la diversificación de su portafolio

A la fecha inversiones YM S.A.S. se caracteriza por la ejecución de procesos de construcción en la Ciudad, con vertientes importantes en el área de salud y proyectos de vivienda; adelanta a la fecha construcciones en la ciudad de Cartagena, ancladas igualmente al sector salud. Así mismo, se centra en actividades inmobiliarias como compra, venta y renta de propiedades en Risaralda, Valle del Cauca, Antioquia y Atlántico, dejando encontrar una línea de relación con la segunda empresa seleccionado dentro del segmento de mercado estudiado.

La última encuesta Código País, presentada por Concreto, reveló y justificó información sobre la vigencia 2017, en enero de 2018, dicha encuesta estuvo estructurada bajo el mismo modelo de la encuesta revelada por Valorem, con cuatro componentes, arrojando los siguientes resultados como unidad de medida de cumplimiento.

**Tabla 3.** Nivel de cumplimiento-empresa dos segmento de mercado

<b>CONCRETO</b>					
	<b>SI</b>	<b>N O</b>	<b>N/ A</b>	<b>TOTA L</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
Encuesta Código país -Segmento 1	29	1	3	33	88%
Encuesta Código país -Segmento 2	51	0	6	57	89%
Encuesta Código país -Segmento 3	19	9	1	29	66%
Encuesta Código país -Segmento 4	13	0	0	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	132	85%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Finalmente, y por efectos de terminar de ajustarse al perfil que viene consolidando el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S., se seleccionó Juriscoop, financiera dedicada a ofrecer productos y servicios financieros con facilidad, calidad y amabilidad, buscando ofrecerle a sus colaboradores y clientes externos, servicios que faciliten el cumplimiento de sus sueños.

Para inversiones YM S.A.S., este es uno de los principales propósitos de su ejercicio empresarial, en tanto busca desde su actividad financiera, hacer posible el cumplimiento de metas y objetivos, tanto para el cliente externo como para los mismos colaboradores del grupo empresarial, que requieren una plataforma económica para hacer realidad dichas expectativas. Si bien el grupo de inversiones no tiene su centro de operación en los créditos, el sistema de préstamos que maneja son, a su vez, líneas similares a las de Juriscoop: créditos educativos, libre inversión, crédito de vivienda, compra de cartera, crédito de turismo, crédito empresarial y crédito de vehículo.

La financiera maneja las siguientes líneas de negocio: ahorro e inversión, financiación, tarjetas y seguros, como es evidente en su portal web. Dentro de la línea de ahorro e inversión se maneja cuenta de ahorros, cuenta de nómina, ahorraya, iversueños, Rito, CDT, CDT familia. Financiación por su parte, incluye crédito libre inversión, crédito de libranza, crédito inmediato, crédito preferencial, compra de cartera, crédito de vehículo. La línea seguros abarca

seguros de crédito, SOAT, desempleo y vehículos y, finalmente, en tarjetas posee destinaciones para crédito y débito.

Con la información y prácticas empleadas durante el año 2017, se reveló la información en la encuesta Código País para el año 2018, de la cual se logra obtener la siguiente medida cuantitativa de su cumplimiento, frente a lo relacionado con Gobierno Corporativo.

**Tabla 4.** Nivel de cumplimiento-empresa tres segmento de mercado

<b>JURISCOOP</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
Encuesta Código país -Segmento 1	20	5	8	33	61%
Encuesta Código país -Segmento 2	32	13	12	57	56%
Encuesta Código país -Segmento 3	24	1	4	29	83%
Encuesta Código país -Segmento 4	10	0	3	13	77%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	132	65%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La anterior información descrita a lo largo del capítulo denominado Medida de cumplimiento del mercado, permite obtener un promedio del segmento o sectores en los cuales el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S. viene desarrollando sus actividades desde la fecha de su creación hasta el día de hoy. Así las cosas, el mercado relacionado con el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S, presenta el siguiente nivel de cumplimiento, frente a la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, a través del mecanismos adoptado para este trabajo, es decir, la encuesta Código País.

**Tabla 5.** Nivel de cumplimiento promedio del mercado

<b>NIVEL PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL MERCADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Valorem, Concreto y Juriscoop	<b>72%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.3 Propuesta de valor

Partiendo del hecho de que la adopción e implementación de un modelo de Gobierno Corporativo no es un proceso realizable de forma inmediata, sino que, al contrario, es un proceso progresivo y paulatino de acuerdo a la reacción del cliente interno y externo de la empresa y, para este caso de un grupo empresarial de vertiente familiar, denominado Inversiones YM S.A.S en la ciudad de Pereira, se requiere adoptar medidas de mediano plazo, factibles y ligeramente permeables a la marcha del grupo.

La propuesta generada por parte de este trabajo, consiste en implementar prácticas de Gobierno Corporativo dentro del grupo de Inversiones YM S.A.S de manera gradual. En un primer momento, el propósito sería alcanzar un nivel de cumplimiento de la encuesta Código País, entendiendo esta como un medio para lograr la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, en un 50% y posteriormente en un 70%, para llegar así al nivel promedio que a la fecha maneja el mercado.

Alcanzar el nivel de cumplimiento que el mercado señala, por medio del proceso cuantitativo realizado en el capítulo anterior, no indicará que el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S cumple a cabalidad con los principios y prácticas en las que se sustenta el modelo de Gobierno Corporativo en el país, sin embargo, sí generará beneficios para los propios accionistas de diversas maneras, por mencionar algunos: generación de valor, gestión de riesgos, mejores condiciones de financiación a causa de una menor percepción de riesgo, por parte de posibles inversionistas, si así se quisiera, y de acreedores que forman parte de la operación del grupo. La siguiente tabla deja ver el promedio de mercado que se genera a través de las tres empresas seleccionadas.

**Tabla 6.** Nivel de cumplimiento del mercado bajo encuesta Código País 2017

<b>VALOREM</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
Encuesta Código país -Segmento 1	8	3	3	14	57%
Encuesta Código país -Segmento 2	11	8	0	19	58%
Encuesta Código país -Segmento 3	41	32	0	73	56%
Encuesta Código país -Segmento 4	25	4	0	29	86%
Encuesta Código país -Segmento 5	11	2		13	85%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>49</b>	<b>3</b>	<b>148</b>	<b>65%</b>

<b>CONCRETO</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
Encuesta Código país -Segmento 1	29	1	3	33	88%
Encuesta Código país -Segmento 2	51	0	6	57	89%
Encuesta Código país -Segmento 3	19	9	1	29	66%
Encuesta Código país -Segmento 4	13	0	0	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>132</b>	<b>85%</b>

<b>JURISCOOP</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
Encuesta Código país -Segmento 1	20	5	8	33	61%
Encuesta Código país -Segmento 2	32	13	12	57	56%
Encuesta Código país -Segmento 3	24	1	4	29	83%
Encuesta Código país -Segmento 4	10	0	3	13	77%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>132</b>	<b>65%</b>

<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>72%</b>
-----------------------	------------

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con el propósito de llegar al 70% del 72% promedio, que plantea el mercado seleccionado para el presente trabajo, se proponen dos fases para alcanzarlo, pasando en un primer momento de 38%, que es el nivel de cumplimiento del grupo Inversiones YM S.A.S, al 50%, y estando en este último punto, permitirse llegar al 70%. Para lograrlo, se propone la siguiente unidad de medida:

**Tabla 7.** Propuesta de valor Inversiones YM S.A.S

<b>INVERSIONES YM</b>			
Total preguntas encuesta Código país-2017	148		
Total preguntas requeridas para nivel de cumplimiento-2017	56	74	104
Total preguntas afirmativas	56	18	30
Nivel de cumplimiento	38%	50%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La propuesta orienta que, por efectos de tiempo, se pueda ejecutar el 50% inicial en el segundo semestre del año 2017, para iniciar la revelación de información en la encuesta Código País con vigencia 2018, durante el mes de enero del año 2019, como lo dicta la instrucción establecida por la Superintendencia Financiera.

Presentar la encuesta Código País le permitirá a la empresa iniciar un proceso de mejora continua y participación en el mercado, por lo cual, dada la propuesta, su reto para el año 2019 será lograr establecer una estructura de Gobierno Corporativo que alcance el 70% en nivel de cumplimiento de prácticas adoptadas en la encuesta Código País. Así el panorama planteado, Inversiones YM S.A.S llegaría al nivel promedio de cumplimiento en prácticas de Gobierno Corporativo que posee el mercado, a la fecha de este estudio.

### **3.4 Plan de acción**

La aplicabilidad de la primera fase de la propuesta se vería reflejada de la siguiente forma:

### Ilustración 3. Resultado propuesta de valor Inversiones YM S.A.S

<p>I. Derecho y trato equitativo a los accionistas</p>	<p>II. Asamblea general de accionistas</p>	<p>III. Junta directiva</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la implementación de la propuesta se alcanzaría el 79% de cumplimiento. Actualmente el segmento cumple en un 50% dentro de Inversiones YM S.A.S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la implementación de la propuesta se alcanzaría un 100% de cumplimiento en el segmento. El porcentaje de cumplimiento a la fecha es de 79%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la implementación de la propuesta se alcanzaría un 41% de cumplimiento en el segmento. Actualmente el segmento cumple en un 27% dentro de Inversiones YM S.A.S</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La propuesta permitiría adoptar en gran medida las buenas prácticas de Gobierno Corporativo indicadas en los “Derechos y trato equitativo de los accionistas”, dentro del grupo Inversiones YM S.A.S, posterior a alcanzar el 100% de las medidas propuestas en el segmento que relaciona la “Asamblea general de accionistas” y, finalmente, adoptar la tercera parte de las indicaciones establecidas como prácticas de Gobierno Corporativo para la “Junta directiva”.

Para la primera fase de la propuesta de valor establecida, la información se presenta de manera detallada en el Apéndice A, que se encuentra al final de este documento; dicho apartado contiene un listado de acciones que podrían ser empleadas a modo de recomendación, por parte del grupo empresarial Inversiones YM S.A.S.

Finalmente, la segunda fase de la que se viene hablando desde el capítulo Propuesta de valor, se listará en el apéndice B, dejando ver las acciones que podría el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S implementar y adoptar, para poder pasar del 50% de nivel de cumplimiento que le brinda la aplicabilidad de la fase anterior, al 70%, que es aproximadamente el rango que al año 2017, desarrollan empresas con similitud en el mercado al grupo de inversiones trabajado a lo largo de este documento.

### 3.5 Plan de costos

Frente a la propuesta de valor generada y abordada a lo largo del presente trabajo de grado, se visualiza como mecanismo de viabilidad poder categorizar, a través de fuentes de inversión,

capital de trabajo o no requerimiento de inversión, cada una de las acciones propuestas dentro del plan de acción que se ofrece en el capítulo anterior. Por dicha razón, se construyó un cuadro que agrupa las acciones en cada categoría y estima, así mismo, un valor promedio, dictado por el mercado. Dicho conglomerado puede visualizarse en el apéndice C, es importante mencionar que la columna “acción a implementar” contiene los números de las acciones que se relacionan en el plan de acción fase I y fase II.

De acuerdo al plan de acción propuesto para la fase número dos, el plan de costo que se expone como medida promedio que se estima, según el mercado, sería el presentado dentro del segmento de apéndices, puntualmente apéndice D.

#### **4. Conclusiones y recomendaciones**

La sociedad no organiza ni participa en presentaciones, eventos o foros de renta fija, principalmente destinados a inversionistas en instrumentos de deuda y analistas del mercado, olvidando que mayor conocimiento y claridad en los diferentes tipos de inversión en renta fija promueven la diversificación de las fuentes de ingresos de la compañía.

Dentro del trato equitativo de los accionistas, la sociedad no cuenta con un procedimiento escrito que contenga las precisiones que se requieren para promover dicho principio, lo que hace que disputas entre accionistas, o entre accionistas y la sociedad o su Junta Directiva, no cuente con mecanismos para la resolución de controversias, tales como el acuerdo directo, la amigable composición, la conciliación o el arbitraje.

Inversiones YM S.A.S, no cuenta con un Reglamento de la Asamblea General de Accionistas que regule todas aquellas materias que atañen a esta, desde su convocatoria, a la preparación de la información que deben recibir los accionistas, asistencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos de los accionistas, de forma que estos estén perfectamente informados de todo el régimen de desarrollo de las sesiones de la Asamblea.

En lo relacionado con su Junta directiva, anualmente la misma no evalúa la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la de sus Comités y la de los miembros individualmente considerados, incluyendo la evaluación por pares en sus empresas subordinadas.

Resultaría un proceso de importancia que el grupo de inversiones centre esfuerzos en el ámbito de Junta directiva, incorporando, por ejemplo, la técnica de la autoevaluación interna con la evaluación externa, realizada por asesores independientes, garantizando una calidad importante en sus miembros y el producto de los mismos.

A manera de recomendación, como principio de Gobierno Corporativo, es esencial la inclusión de miembros independientes a la Junta directiva, que puedan tener una visión imparcial y más amplia, ante la diferente toma de decisiones requeridas por la empresa

La Junta directiva y la Asamblea de accionistas del grupo empresarial Inversiones YM S.A.S, están conformadas por las mismas figuras, lo que ha impedido unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

No se cuenta actualmente con reglamento interno para la Junta directiva, lo que desencadena una serie de elementos que impiden no solo que no se cumple con las cuestiones que estima la encuesta de Código País, sino que debilita el proceso del mismo grupo empresarial, por ejemplo: inexistencia de políticas generales, lineamientos o solicitudes de información que respetan el equilibrio entre los intereses de la matriz y de las subordinadas, y del Conglomerado en su conjunto.

La sociedad no cuenta con una política y un procedimiento definidos y formalizados en la normativa interna, por ello no existen procedimientos para la gestión de los conflictos de interés, lo que no exige ni es un principio relevante para que los miembros de la Junta Directiva, Representantes Legales, miembros de la Alta Gerencia y demás Administradores de la sociedad informen periódicamente a la Junta directiva de las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos.

En relación con las partes vinculadas al grupo empresarial, no se aplica a la fecha, la definición establecida por la Norma internacional de contabilidad N° 24 (NIC 24); dicho proceso ya se encuentra en proceso de implementación, pero no ha culminado, sin embargo, no tenerlo claramente establecido implica que: la sociedad no cuente con una política que define el procedimiento concreto para la valoración, aprobación y revelación de las operaciones con Partes Vinculadas, incluidos los saldos pendientes y relaciones entre ellas; es importante mencionar que ello no implica que no se evalúen los procesos con terceros, o que no exista control alguno, indica que no existe una política que haga las veces de un manual que permita visualizar el desarrollo óptimo de dicho proceso.

Inversiones YM S.A.S no ha diseñado una política de remuneración de la Junta directiva, aprobada por la Asamblea General de Accionistas y revisada cada año, que identifique todos los componentes retributivos que efectivamente se pueden satisfacer; la ausencia de dicho componente obliga a que la sociedad no adopte sistemas de remuneración, mediante el reconocimiento de un componente variable vinculado a la buena marcha de la sociedad en el medio y largo plazo, así como el poco control de los montos destinados a los miembros de la Junta directiva basados en su formación, aportes y responsabilidades dentro de la misma.

Finalmente, se presenta ausencia de un Comité de Auditoría, de nombramientos y retribuciones u otro que cumpla sus funciones, lo que impide que la Junta directiva, a través de su propia dinámica, pueda sacar conclusiones de las evaluaciones anuales y alcanzar los objetivos, generando poca importancia frente a procedimientos internos, para evaluar las incompatibilidades e inhabilidades de carácter legal y la adecuación de los candidatos aspirantes a la Junta directiva. El grupo empresarial deberá implementar un comité de riesgos que asegure, de cierta forma, mayor control, mitigación y análisis de riesgos financieros latentes dentro de la compañía, así como revelación de información controlada.

Dentro de los procesos que forman parte de la arquitectura de control, la empresa o las empresas del grupo empresarial, poseen niveles de comunicación óptima y se trabaja constante para ello, sin embargo, no se ha implementado un sistema o conducto de comunicación público preciso y claro, al que los funcionarios o cualquier miembro de la sociedad pueda acceder a mecanismos como “whistleblowers”, que permiten a los empleados poder comunicar de forma anónima comportamientos ilegales o antiéticos, o que puedan contravenir la cultura de administración de riesgos y controles en la sociedad.

Se identificó, a su vez, que no se tienen estatuto de auditoría interna, comité de la misma ni políticas para la designación del revisor fiscal. El grupo empresarial trabaja de manera ordenada y bajo los parámetros legales, pues la escogencia de sus revisores fiscales, por ejemplo, se hace con acompañamiento profesional, criterios de selección preestablecidos y pruebas que implique el proceso, pero no existe una política clara y puntual que lo rijan, así como la elaboración de unos estatutos y comités para los procesos de auditoría.

La Junta directiva, del grupo empresarial Inversiones YM S.A.S, no ha aprobado una política de revelación de información, lo que impide que procesos como publicación de volúmenes de la operación, porcentaje sobre activos, ventas u otros indicadores, sean detallados en la información financiera y sea una información completamente pública.

La sociedad no cuenta con comité, política o reglamento de Gobierno Corporativo, por ende, roles de la Junta directiva y el comité Auditoría, no pueden llevarse a cabo en relación con la preparación y revelación de la información, donde expliquen la realidad de su funcionamiento y los cambios relevantes durante el ejercicio.

El grupo empresarial debe incluir la política de Gobierno Corporativo tanto en los Estatutos, reglamentos internos, códigos de buen gobierno u otros documentos societarios, permitiendo de esta manera, que posterior a dichos procesos, la implementación dé como resultado información al cierre del ejercicio, que describa la manera en que se dio cumplimiento a las

recomendaciones de Gobierno Corporativo durante el año, adoptadas por la sociedad y los principales cambios producidos.

A manera de conclusión, y transversal a todos los segmentos que trata la encuesta Código País, el hecho de no contar ni diseñar una página web, impide que medidas y preguntas como las siguientes, no puedan llevarse a cabo:

- En el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en la página web corporativa, la sociedad no puede hacer pública la asistencia de los miembros a las reuniones de la Junta directiva y sus comités. Las situaciones de conflicto de interés relevante, entendidos como aquellos que obligarían al afectado a abstenerse de una reunión y/o votación, en que se encuentren los miembros de la Junta directiva y demás Administradores, no pueden ser recogidas en la información pública, que con carácter anual publica la sociedad en su página web.
- No se puede dar a conocer al público con claridad, exactitud e integridad, las distintas clases de acciones emitidas por la sociedad, la cantidad de acciones emitidas para cada clase y la cantidad de acciones en reserva, así como los derechos y obligaciones inherentes a cada clase de acciones; se impide mostrar al público en diferentes idiomas y a través de un vínculo, las pocas o muchas implementaciones de Gobierno Corporativo o de relación con accionistas e inversionistas o equivalente, en el que se incluye información financiera y no financiera.
- No existen medios de difusión y publicidad de la convocatoria, mediante la utilización de medios electrónicos, tales como la web corporativa, mensajes de alerta a través de correo electrónico individualizado e, incluso, si lo estima pertinente, por medio de las redes sociales.
- La sociedad no se obliga a utilizar los medios electrónicos de comunicación, principalmente la web corporativa, con acceso exclusivo a los accionistas, para hacer llegar los documentos y la información asociada a cada uno de los puntos del Orden del Día de la reunión, cuando se trata de Asambleas generales, por ejemplo.

## Referencias

- Acosta Torres, A., & Hernández Correa, G. (2007). *Circular externa 028 de 2007. Circular externa 007 de 2011. Circular externa 028 de 2014*. Superintendencia financiera de Colombia. Bogotá. Recuperado el 26 de mayo de 2018 de: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/circulares-externas-cartas-circulares-y-resoluciones-desde-el-año-2005-20149>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). Cómo hacer investigación Cualitativa. *Fundamentos y Metodología*, 1–11. Recuperado el 22 de noviembre de 2017 de: <https://doi.org/http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>
- Amroptopmanagement (2017). *10 Buenas prácticas de gobierno corporativo*. Recuperado el día 29 de noviembre de 2017 de: <http://blog.amroptop.com/blog/buenas-practicas-gobierno-corporativo>
- Arias, Katherine (2017). *Las 10 mejores empresas con responsabilidad social y gobierno cooperativo en Colombia*. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de: <http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/30039/Las-10-mejores-empresas-con-responsabilidad-social-y-gobierno-cooperativo-en-Colombia-semana-sostenible-merco-responsabilidad-social-gobierno-corporativo.htm>
- Atehortúa, E. P. A., & Zapata, S. P. (2015). *El Gobierno Corporativo En Colombia: Un Análisis Desde Sus Orígenes Hasta Los Retos Que Impone Su Implementación. El Gobierno Corporativo En Colombia: Un Análisis Desde Sus Orígenes Hasta Los Retos Que Impone Su Implementación*. Eafit. Recuperado el día 30 de noviembre de 2017 de:

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8107/ErikaPaola\\_AristizabalAtehortua\\_Sebastian\\_PatiñoZapata\\_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8107/ErikaPaola_AristizabalAtehortua_Sebastian_PatiñoZapata_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Bancolombia, G. (s. f.). *Gobierno corporativo*. Recuperado el día 29 de noviembre de 2017 de:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/gobierno-corporativo>

Bertoglio Johansen, O. (2004). *Anatomía de la empresa, una teoría general de las organizaciones sociales*. Recuperado el 13 de junio de 2018 de:

<https://books.google.com.co/books?id=SNSpPT089YsC&printsec=frontcover&dq=Anatomia+de+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtjJ6PitLbAhVCpFkKHWRbCt0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Anatomia%20de%20las%20organizaciones&f=false>

Confecámaras, Fomento C.A. (2003). *¿Qué es Gobierno Corporativo?* Recuperado el 31 de octubre de 2017 de: <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>

Espinosa, A. Q. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*; oct-dic 2006, 50–64. <https://doi.org/15798763>

Gaitán Riaño, S. (2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *Administer*, (15), 137–153. Recuperado el 14 de noviembre de 2017 de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/207>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (I. L. Noel, Ed.), Cuarta edición. México: Mc Graw - Hill. Recuperado

el 3 de noviembre de 2017 de: <https://doi.org/10.6018/turismo.36.23104>.  
<https://doi.org/10.6018/turismo.36.231041>

Machado, G. G. (2011, August 27). *Así nació el Sindicato Antioqueño*. Recuperado el 27 de octubre de 2017 de: [http://www.elcolombiano.com/historico/asi\\_nacio\\_el\\_sindicato\\_antioqueno-GAEC\\_147414](http://www.elcolombiano.com/historico/asi_nacio_el_sindicato_antioqueno-GAEC_147414)

Moreno Gómez, J. I. (2017). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*. TDX (Tesis Doctoral en Xarxa) (primera). Barranquilla.

Sheenhy, B. (2004). "The importance of corporate models: economic and jurisprudential values and the future of corporate law", *DePaul Business & Commercial Law Journal*.

Superintendencia Financiera de Colombia (2007). *Encuesta Código País. Anexos*. Recuperado el 10 de enero de 2017 de: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Codigopais/anexo1.html>

## Apéndices

ACCIÓN A IMPLEMENTAR	PRÁCTICA DE GOBIERNO CORPORATIVO	SEGMENTO ADOPTADO
1) Diseño, creación e implementación de la página web oficial del grupo empresarial Inversiones YM S.A.S	Dentro de la multiplicidad que genera la implementación de la misma, se encuentra dar a conocer al público con claridad, exactitud e integridad, las distintas clases de acciones emitidas por la sociedad, la cantidad de acciones emitidas para cada clase y la cantidad de acciones en reserva, así como los derechos y obligaciones inherentes a cada clase de acciones.	<b>I. Derecho y trato equitativo de los accionistas.</b>
2) Elaboración de un segmento amplio y explícito sobre Gobierno Corporativo dentro de la página web oficial del grupo empresarial, con dos idiomas básicos: español e inglés.	Visibilización de la información corporativa del grupo empresarial, canal de comunicación para los accionistas y fuente de información para el cliente externo.	
3) Inclusión y participación en presentaciones, eventos o foros de renta fija, principalmente destinados a inversionistas en instrumentos de deuda y analistas del mercado.	Actualización de los indicadores de negocio del emisor, la gestión de sus pasivos, su política financiera, calificaciones entre otros, así como la opción de figurar dentro del mercado.	

<p>4) Inclusión en los estatutos de la sociedad sobre mecanismos para la resolución de controversias.</p>	<p>Tener un camino a seguir, cuando a diferencia de disputas entre accionistas, o entre accionistas y la sociedad o su Junta directiva, que por atribución legal expresa deban dirimirse necesariamente ante la jurisdicción ordinaria, deban considerar como mecanismo de salida la promoción del acuerdo directo, la amigable composición, la conciliación o el arbitraje.</p>	
<p>5) Elaboración e incorporación dentro de los estatutos con los que cuenta el grupo empresarial Inversiones YM S.A.S, la directriz que expresamente deje ver las funciones de la Asamblea general de accionistas</p>	<p>Además de otras funciones atribuidas a la Asamblea General de Accionistas por el marco legal, poder contar con un documento referente y universal dentro del grupo empresarial, para poder que la Junta directiva tenga lineamientos claros sobre su quehacer dentro de la sociedad.</p>	<p style="text-align: center;"><b>II. Asamblea general de accionistas.</b></p>
<p>6) Diseño, creación e implementación del Reglamento de la Asamblea general de accionistas.</p>	<p>Permite la regulación de todas aquellas materias que atañen a ésta, desde su convocatoria, a la preparación de la información que deben recibir los accionistas, asistencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos de los accionistas, de forma que éstos estén perfectamente informados de todo el régimen de desarrollo de las sesiones de la Asamblea.</p>	

7) Utilización de medios electrónicos, tales como la web corporativa, mensajes de alerta a través de correo electrónico individualizado e, incluso, si lo estima pertinente, por medio de las redes sociales.	Además de los medios tradicionales y obligatorios previstos en el marco legal, la sociedad asegura la máxima difusión y publicidad de la convocatoria mediante la utilización de diversos medios.	
8) Utilización de los medios oficiales del grupo empresarial de Inversiones YM S.A.S para la información asociada al orden del día de la Asamblea general de accionistas.	La sociedad se obliga a utilizar los medios electrónicos de comunicación, principalmente la web corporativa con acceso exclusivo a los accionistas, para hacer llegar a éstos los documentos y la información asociada a cada uno de los puntos del Orden del Día de la reunión.	
9) Definir funciones para la Junta directiva con enfoque de grupo, cuando se hagan las veces de matriz conglomerado, a través de lineamientos generales, políticas y solicitudes.	Respetan el equilibrio entre los intereses de la matriz y de las subordinadas, y del Conglomerado en su conjunto.	<b>III. Junta directiva</b>
10) Realización de un proceso de aprobación y/o votación, sobre recomendaciones y	Difusión entre los accionistas, cuyo carácter es vinculante para los miembros de la Junta directiva.	

ajustes del Reglamento interno diseñado para la Junta directiva, así como las funciones y responsabilidades de sus miembros, presidente y secretario, sus deberes y derechos.		
11) Incorporar dentro de los estatutos del grupo empresarial, la posibilidad de incorporar miembros suplentes a la Junta directiva.	Promover la normatividad y transparencia en los cargos y miembros activos de la Junta directiva.	
12) Elaborar filtros y definir políticas claras que permitan conocer el origen de los distintos miembros de la Junta directiva.	A partir de la premisa de que una vez elegidos todos los miembros de la Junta directiva actúan en beneficio de la sociedad, en un ejercicio de máxima transparencia, la sociedad identifica el origen de los distintos miembros de la Junta directiva.	
13) Creación e implementación del Comité de nombramientos y retribuciones.	Medio para que la Junta directiva, a través de su propia dinámica y las conclusiones de las evaluaciones anuales, pueda hacer una revisión de los objetivos propuestos y el desempeño de cada uno de los miembros.	
14) Implementación de procedimiento interno para evaluar las incompatibilidades e	Considerar que la sola evaluación de las hojas de vida por parte de los accionistas es un recurso insuficiente para determinar	

<p>inhabilidades de carácter legal y la adecuación de los candidatos a las necesidades de la Junta directiva.</p>	<p>la idoneidad de los candidatos, por lo que cuenta con un procedimiento interno, a través de la evaluación de un conjunto de criterios que deben cumplir los perfiles funcionales y personales de los candidatos, y la verificación del cumplimiento de unos requisitos objetivos para ser miembro de Junta directiva y otros adicionales para ser Miembro Independiente.</p>	
<p>15) Adopción de una definición de independencia más rigurosa a la establecida por la ley Ley 964 de 2005, en lo que concierne a la relación con los miembros de su Junta directiva.</p>	<p>Promover la evaluación de las relaciones o vínculos de cualquier naturaleza del candidato a Miembro Independiente con accionistas controlantes o significativos y sus Partes Vinculadas, nacionales y del exterior, y exige una doble declaración de independencia: (i) del candidato ante la sociedad, sus accionistas y miembros de la Alta Gerencia, instrumentada a través de su Carta de Aceptación y, (ii) de la Junta directiva, respecto a la independencia del candidato.</p>	
<p>16) Consideración por parte de la sociedad, a través de su normativa interna, que la Junta directiva, por medio de su Presidente y</p>	<p>De esta forma, los accionistas que con base en su participación accionaria aspiran a ser parte de la Junta directiva, pueden conocer las necesidades de la Junta directiva y plantear</p>	

<p>con el apoyo del Comité de Nominaciones y Retribuciones o quien cumpla sus funciones, es el órgano más adecuado para centralizar y coordinar con anterioridad a la Asamblea General, el proceso de conformación del órgano de administración</p>	<p>sus aspiraciones, negociar los equilibrios accionarios y el reparto entre las distintas categorías de miembros, presentar a sus candidatos y aceptar que la idoneidad de sus candidatos sea evaluada por el Comité de Nominaciones y Retribuciones antes de la votación en Asamblea General de Accionistas.</p>	
<p>17) Diseñar y realizar la evaluación de idoneidad de los candidatos que aspiran integrar la Junta directiva de la organización, antes de la Asamblea general de accionistas para su elección.</p>	<p>Los accionistas dispongan de información suficiente (calidades personales, idoneidad, trayectoria, experiencia, integridad, etc.) sobre los candidatos propuestos para integrarla, con la antelación que permita su adecuada evaluación.</p>	
<p>18) Incorporación dentro del Reglamento interno de la Junta directiva, estipulación sobre los Miembros Independientes y Patrimoniales que deben integrar la Junta.</p>	<p>Promueve el principio de que los miembros de junta directiva independiente y patrimonial siempre serán mayoría respecto a los Miembros Ejecutivos, cuyo número, en el supuesto de integrarse en la Junta Directiva, es el mínimo necesario para atender las necesidades de información y coordinación entre la Junta directiva y la Alta Gerencia de la sociedad.</p>	

19) Establecer y reglamentar que el 25% de los miembros de Junta, pertenezcan a miembros independientes, promovidos por la Ley 964 de 2005.	A partir del porcentaje mínimo del veinticinco por ciento (25%) de Miembros Independientes fijado en la Ley 964 de 2005, la sociedad analiza y voluntariamente ajusta, al alza, el número de Miembros Independientes, teniendo en cuenta, entre otros, que el número de miembros independientes guarde relación con el Capital Flotante.	
---	--	--

### Apéndice A. Plan de acción fase I

<b>ACCIÓN A IMPLEMENTAR</b>	<b>PRÁCTICA DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>SEGMENTO ADOPTADO</b>
20) Incorporar dentro de la normatividad interna de la Junta directiva la posibilidad de trato y remuneración diferente al presidente de la misma Junta.	El presidente de la Junta directiva pueda contar con un tratamiento diferenciado respecto de los demás miembros, tanto en sus obligaciones como en su remuneración, como consecuencia del alcance de sus funciones específicas y su mayor dedicación de tiempo.	<b>III. Junta directiva</b>
21) Diseñar parámetros y políticas dentro de los estatutos para el nombramiento del secretario de la Junta directiva.	Procedimientos estandarizados, que garantizan transparencia y equidad en las elecciones que afectan la Junta directiva.	
22) Constitución de un comité de nombramientos y remuneraciones para la Junta directiva.	Procesos de mejora continua y análisis de la evolución histórica de cada uno de los procesos que se llevan a cabo como propósitos	

	misionales y estructurales de la sociedad.	
23) Constitución de un comité de riesgos dentro de la Junta directiva.	Prevención del riesgo, tanto para el cliente interno, externo y acreedores.	
24) Constitución de un comité de Gobierno Corporativo dentro de la Junta directiva.	Regulación, vigilancia, promoción y control de las acciones, procesos e implementaciones que encaminan al grupo empresarial a un nivel de Gobierno Corporativo deseado y benéfico.	
25) Las funciones correspondientes al comité de nombramientos y retribuciones, comité de riesgo y Gobierno Corporativo deberán ser realizadas dentro de la Junta directiva como uno de sus objetos misionales.	Respaldar los pilares normativos, de riesgo y corporativos, que sustentan los principios corporativos del grupo de inversiones.	
26) Creación del reglamento interno para los tres comités: riesgo, nombramientos y remuneraciones y Gobierno Corporativo.	Permitir el adecuado y universal funcionamiento de los procesos que implica cada uno de los comités instalados. Regula los detalles de su conformación, las materias, funciones sobre las que debe trabajar el Comité, y su operativa, prestando especial atención a los canales de comunicación entre los Comités y la Junta directiva y, en el caso de los Conglomerados, a los mecanismos de relacionamiento y coordinación entre los	

	Comités de la Junta directiva de la Matriz y los de las empresas subordinadas, si existen.	
27) Conformación de los comités internos a través de miembros independientes y con un mínimo de tres personas.	Promueve el principio de transparencia y objetividad, por medio de dictaminar que los comités sean presididos por un Miembro Independiente. En el caso del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, los Miembros Independientes, son siempre la mayoría.	
28) Constitución del comité de Auditoría dentro de la Junta directiva.	Asistir a la Junta directiva en su función de supervisión, mediante la evaluación de los procedimientos contables, el relacionamiento con el Revisor Fiscal y, en general, la revisión de la Arquitectura de Control de la Sociedad, incluida la auditoría del sistema de gestión de riesgos, implementado por la sociedad.	
29) Exigencia de conocimientos básicos a los miembros de comité de auditoría.	Contar con conocimientos contables, financieros y otras materias asociadas, les permite pronunciarse con rigor sobre los temas de competencia del Comité con un nivel suficiente para entender su alcance y complejidad.	
30) Informes constantes y puntuales del trabajo del comité de	Información global y unificada para poder tener conocimiento certero de la	

Auditoría a la asamblea general de accionistas.	situación actual de la empresa, los movimientos y las direcciones.	
31) Diseño del reglamento interno de auditoría bajo las recomendaciones de la medida 18.8	Acciones alineadas a unos parámetros universales que promueven bajo riesgo, accesibilidad, control y conocimiento certero en la toma de decisiones.	
32) Fijar como principal objetivo del Comité de Nombramientos y Retribuciones, apoyar a la Junta directiva en el ejercicio de sus funciones de carácter decisorio o de asesoramiento, asociadas a las materias de nombramientos y remuneración de los miembros de la Junta directiva y de la Alta Gerencia y vigilar la observancia de las reglas de Gobierno Corporativo, revisando periódicamente su cumplimiento, recomendaciones y principios.	Acciones alineadas a unos parámetros universales que promueven bajo riesgo, accesibilidad, control y conocimiento certero, así como la toma de decisiones.	
33) Vigilar por qué algunos de los miembros del Comité de Nombramientos y Retribuciones poseen conocimientos en estrategia, recursos	Contar con un nivel suficiente para entender el alcance y la complejidad que estas materias presenten en la sociedad.	

<p>humanos (reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal), política salarial y materias afines.</p>		
<p>34) Implementación de buenos niveles de comunicación entre el presidente del comité de nombramientos y retribuciones y el presidente de la Asamblea general.</p>	<p>Claridad sobre aspectos concretos del trabajo realizado por el Comité, como, por ejemplo, el seguimiento de las políticas de remuneración de la Junta directiva y Alta Gerencia.</p>	
<p>35) Elaboración del reglamento interno del comité de nombramientos y remuneraciones por medio de la recomendación de la medida 18.22 de Código País.</p>	<p>Acciones alineadas a unos parámetros universales que promueven bajo riesgo, accesibilidad, control y conocimiento certero en la toma de decisiones.</p>	
<p>36) Flexibilidad en procesos de comunicación, por ejemplo: A petición del Presidente de la Asamblea, el Presidente del Comité de Riesgos puede informar a la Asamblea General de Accionistas sobre aspectos concretos del trabajo realizado por el Comité.</p>	<p>Mejora continua y eficiencia en los niveles de comunicación interna.</p>	

<p>37) Establecimiento del reglamento interno del comité de riesgos, por medio de la diferenciación de sector al que pertenece el grupo empresarial, adicional al resto de recomendaciones de la medida 18.</p>	<p>Ajustes necesarios para distinguir entre sociedades que pertenecen al sector financiero o al sector real de la economía, y sin perjuicio de las funciones asignadas a este comité.</p>	
<p>38) Establecer y velar porque el primer cometido del Comité de Gobierno Corporativo sea asistir a la Junta directiva en sus funciones de propuestas y de supervisión de las medidas de Gobierno Corporativo adoptadas por la sociedad.</p>	<p>Promover las prácticas de facilitador, mediador, interventor y cuidados de las sanas medidas corporativas.</p>	
<p>39) Publicación en la página web oficial del grupo de inversiones, la asistencia de los miembros a las reuniones de las juntas directivas y sus comités.</p>	<p>En el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en la página web corporativa, la sociedad hace pública la asistencia de los miembros a las reuniones de la Junta directiva y sus Comités, con el propósito de revelar los procesos y comportamientos del mismo a los clientes externos.</p>	
<p>40) Implementación de evaluaciones anuales sobre el trabajo desarrollado como órgano colegiado, la de sus comités y las</p>	<p>Promover las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes. En el caso de Conglomerados, la</p>	

<p>de los miembros individualmente considerados, incluyendo la evaluación por pares, así como la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros.</p>	<p>Junta directiva de la matriz exige que el proceso de evaluación se lleve a cabo también en las Juntas directivas de las Empresas Subordinadas.</p>	
<p>41) Implementación por parte de la Junta directiva de alternar la técnica de la autoevaluación interna con la evaluación externa, realizada por asesores independientes.</p>	<p>Procesos de retroalimentación y mejora continua.</p>	
<p>42) Contemplar e implementar, si es el caso, dentro del Reglamento de la Junta directiva, complementar lo dispuesto en el marco normativo, en relación con los deberes y derechos de los miembros de la Junta directiva.</p>	<p>Principios exigidos por la norma y los pilares del Gobierno Corporativo.</p>	
<p>43) Será objeto misional de la Junta directiva desarrollar el entendimiento de la sociedad y su razón de ser.</p>	<p>Respaldo a los procesos de Junta directiva, alineación de interés y propósitos.</p>	
<p>44) Diseño e implementación de una política y un procedimiento</p>	<p>Resolución de conflictos que apunten al progreso armónico y de clima</p>	

<p>definido y formalizado en la normativa interna para el conocimiento, administración y resolución de las situaciones de conflicto de interés, ya sean directos o indirectos, a través de Partes Vinculadas, que pueden afectar a los miembros de la Junta directiva y demás Administradores.</p>	<p>corporativo del grupo empresarial.</p>	
<p>45) Establecer niveles de procedimientos diferentes y contundentes para los diversos tipos de conflictos que puedan llegarse a presentar, al interior de la Junta directiva.</p>	<p>Procedimiento para la gestión de los conflictos de interés, que distingue la naturaleza de los mismos, diferenciando entre conflicto de interés esporádico o permanente. Si el conflicto de interés es esporádico, el procedimiento aplicable indica las reglas y pasos a seguir, que deben ser relativamente fáciles de administrar y difícil de eludir para el afectado. Para el caso de conflictos de interés de carácter permanente, el procedimiento considera que si esta situación afecta al conjunto de las operaciones de la sociedad, debe entenderse como una causal de renuncia obligatoria por parte del afectado, ya que le imposibilita para ejercer el cargo.</p>	

<p>46) Implementación de un mapa de partes, que genere así mismo informes periódicos a la Asamblea general sobre las relaciones directas o indirectas, que mantengan los miembros de la Junta directiva, Representantes Legales, miembros de la Alta Gerencia y demás Administradores de la sociedad entre ellos, o con otras entidades o estructuras pertenecientes al Conglomerado del que hace parte el emisor, o con el emisor, o con proveedores, o con clientes o con cualquier otro Grupo de Interés.</p>	<p>Evitar inconvenientes o controversias que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto, construyendo así un “mapa de Partes Vinculadas” de los Administradores.</p>	
<p>47) Publicación anual en la página web oficial del grupo de inversiones, las situaciones de conflicto con interés relevante, donde se involucran miembros de la Junta directiva y demás administradores.</p>	<p>Promoción de principios como la transparencia frente al cliente externo y acreedores.</p>	
<p>48) Al hacer la implementación de partes externas</p>	<p>Promover la definición universal de partes vinculadas dentro de las</p>	

vinculadas, tener como política de aquella figura la definición que otorga la Norma Internacional de Contabilidad N° 24 (NIC 24).	empresas que presentan prácticas de Gobierno Corporativo.	
49) Elaboración e implementación de una política que define el procedimiento concreto para la valoración, aprobación y revelación de las operaciones con Partes Vinculadas, incluidos los saldos pendientes y relaciones entre ellas.	Contar con un manual de instrucciones que permita validar el quehacer frente a operaciones del grupo de inversiones, que no cuentan con una regulación específica.	

### Apéndice B. Plan de acción fase II

TIPO DE COSTO	ACCIÓN A IMPLEMENTAR	COMPONENTE	VALOR ESTIMADO
Capital de trabajo	3	Participación e inclusión en eventos de renta fija o renta	\$3.000.000 promedio de foros

		variable, generaría posibles costos de inscripción u otros que deben salir del flujo normal de la operación.	y cursos del mercado.
Capital de trabajo	4,5,6,9,10,11,15,16,18	Personal profesional en Derecho y Gobierno Corporativo que pueda hacer inclusiones en estatutos sobre resolución de controversias, funciones de asamblea general, reglamento de la asamblea, funciones de la junta directiva, reglamento interno de la junta directiva, incorporación del manejo adecuado de suplentes, modificaciones de la independencia y rigurosidad de la junta directiva, así como la participación y proceder de los miembros independientes y patrimoniales dentro de los estatutos de la compañía y el reglamento interno de la Junta directiva. Dicha acción implica modificaciones en cámara y comercio y notaría, bajo escritura pública, lo que genera costos adicionales en operación.	\$15.000.000-\$20.000.000 por el paquete de modificaciones y generaciones.
Capital de trabajo	12,13,14,17	Personal profesional psicólogo especialista en selección y conocimientos básicos de Gobierno Corporativo, que diseñe filtros que permitan	Honorarios sobre un salario mínimo \$781.242

		conocer a cabalidad los aspirantes a la junta directiva, creación e implementación de un comité de nombramientos y retribuciones, procedimientos para evaluar incompatibilidades.	
No requiere inversión	2,7,8	Después de estar diseñada la página, resulta un proceso a efectuar por parte del área de comunicaciones de la empresa matriz	\$0.
Inversión nueva	1	Operador experto en comunicaciones o aplicaciones web, que implementen la página oficial corporativa del grupo Inversiones Ym.	En promedio con dominio y soporte \$5.000.000 - \$10.000.000
Inversión nueva	19	La empresa deberá contar con el costo que implica tener el 25% de los miembros de Junta directiva en calidad de independiente.	Honorarios que podrían oscilar entre \$1.000.000- \$1.500.000

### Apéndice C. Plan de costos fase I.

TIPO DE COSTO	ACCION A IMPLEMENTAR	COMPONENTE	VALOR ESTIMADO
Capital de trabajo	20,21,45	Los responsables de las modificaciones en estatutos y demás frente a las variables de Gobierno corporativo establecerá acorde a la compañía un trato y remuneración diferente al presidente de la junta directiva, definir bajo documento oficial los parámetros	Posibles honorarios adicionales en promedio de \$1.000.000 y \$1.500.000

		para el nombramiento de la secretaria de J.D, y oficializar los niveles de procedimientos diferentes para los conflictos	
Capital de trabajo	23,24, 26, 28, 30,31,37,39,47	A través de un profesional con conocimientos en Gobierno Corporativo asesorías para la constitución de un comité de riesgos, comité de gobierno corporativo, comité de auditoría, así como sus reglamentos internos , ajustes en el tiempo del comité de riesgos frente a los cambios que genere el mercado de Inversiones Ym s.a.s, asignaciones de responsabilidades como publicaciones en la página web de las asistencias de juntas, situaciones de conflicto que llegaran a presentarse y los informes respectivos de cada comité.	Honorarios en promedio de \$1.000.000 \$1.500.000
Capital de trabajo	40,41, 49,46	Profesional o firma empresarial responsable del diseño e implementación de evaluaciones a los miembros de la junta directiva, incluyendo aquellos externo o de carácter patrimonial. Así mismo del diseño de un mapa de partes vinculadas , su política y la presentación de	Honorarios en promedio de \$1.000.000 \$1.500.000

		respectivos informes a la junta directiva y asamblea	
No requiere inversión	22,25,27,29,32,33,34,35,36,38,42,43,44,48	Sentido de pertenencia de cada uno de los miembros de los comités establecidos para el desarrollo, funciones por los que fueron creados y políticas de cada uno: comité de nombramientos, comité de riesgos, comité de comunicación, comité de reconocimientos y remuneración, Gobierno corporativo, exigencia de conocimientos básicos e idóneos para cada comité, informes de cada comité. Así mismo promover la prioridad del comité de remuneración,	\$0

**Apéndice D. Plan de costos fase II.**