



Vigilada Mineducación

**ASEGURANDO LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: IMPLEMENTACIÓN DE  
BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO AL INTERIOR DE JARDÍN EXOTICS**

Ensuring financial sustainability: implementation of suitable governance practices inside  
Jardín Exotics

Tesis presentada como requisito parcial para obtener el título de Magíster en  
Administración Financiera

SANTIAGO POLANÍA MARÍN

Asesor, docente  
Diego Fernando Téllez Falla

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO.  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - MAF  
MEDELLÍN

2024

## **RESUMEN**

Este trabajo aborda la implementación de un gobierno corporativo en Jardín Exotics, una empresa exportadora de aguacate y gulupa que cuenta con seis socios. La implementación debe realizarse considerando las particularidades del sector agrícola y abordando aspectos claves como transparencia, rendición de cuentas, relevos generacionales, roles y responsabilidades de los socios, con el fin de promover la sostenibilidad y la eficiencia operativa y financiera. Esta última, a través de precios de venta cada vez más competitivos y rentables en Europa. El estudio busca fortalecer la toma de decisiones estratégicas y mejorar la gestión de los cargos directivos de la compañía mediante entrevistas grupales e individuales, análisis de casos ocurridos en el pasado y aplicación de teorías de expertos que permitan una correcta implementación del gobierno corporativo.

Palabras clave: gobierno corporativo, sostenibilidad financiera, rentabilidad, encuesta código país.

## **ABSTRACT**

This work addresses the implementation of corporate governance in Jardín Exotics, an avocado and guava export company that has six shareholders. The implementation must be carried out considering the particularities of the agricultural sector and addressing key aspects such as transparency, accountability, generational changes, roles and responsibilities of the shareholders, promoting sustainability, operational and financial efficiency, the latter aimed at the financial sustainability of the company through increasingly competitive and profitable sales prices in Europe. The study seeks to strengthen strategic decision making and improve the management of the company's management positions through group interviews, analysis of cases that occurred in the past and application of expert theories that can be applicable to the company and that allow for correct implementation of corporate governance.

**Key words:** corporate governance, financial sustainability, profitability, cogio país survey.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	5
GOBIERNO CORPORATIVO.....	5
JUNTAS DIRECTIVAS .....	6
RELEVO GENERACIONAL.....	7
COSTOS DE AGENCIA Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA .....	10
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	12
CAPÍTULO 4: RESULTADOS .....	14
ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA.....	14
ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y PLAN DE SUCESIÓN .....	16
Derecho y trato equitativo de accionistas.....	17
Junta directiva .....	17
Relevo y transferencia generacional .....	19
Transparencia e información financiera y no financiera.....	19
IMPLEMENTACIÓN: ANÁLISIS, COSTOS Y BENEFICIOS .....	20
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	25
CAPÍTULO 6: REFERENCIAS .....	27
CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA.....	29

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Recomendaciones adoptadas desde el Código País. ....	13
Tabla 2. Resultados aplicación Código País. ....	15
Tabla 3. Recomendaciones de implementación. ....	24

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de la sucesión: un enfoque integrador. ....	10
---	----

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en cómo la implementación de un gobierno corporativo en Jardín Exotics, tomando en consideración variables y particularidades del sector y de la parte directiva de la empresa, puede aportar a una mejor toma de decisiones estratégicas y financieras a través de organismos de control y de análisis a detalle de situaciones y determinaciones que se deben tomar en conjunto. De igual manera, se busca tocar otros temas en los que las buenas prácticas de gobierno dan lineamientos, como el relevo generacional, los costos de agencia, la sostenibilidad financiera, la rentabilidad y las relaciones entre los socios.

Jardín Exotics es una empresa con gran volumen de exportaciones localizada en el municipio de Jardín, Antioquia, dedicada a la exportación de frutos tropicales, específicamente aguacate hass y gulupa (fruta de la familia de las pasifloras similar a un maracuyá). Actualmente la empresa es la tercer mayor exportadora de aguacate hass y la segunda de gulupa en Colombia, compitiendo con otras de gran envergadura en cuanto a exportación de aguacate como Cartama, WestFalia y FrutyGreen, en medio de un mercado de márgenes muy reducidos y de una competencia muy agresiva por la consecución de la fruta; y por el lado de la gulupa, con Ocati, en un mercado estacionario y que presenta unos márgenes un poco más favorables, aunque con retos de producción y venta cada vez más pronunciados.

La comercialización de la fruta, que se empaca en las dos plantas empacadoras que se tienen en el lote del municipio de Jardín, se hace en su mayoría a Europa y en una menor proporción a Estados Unidos. Esta comercialización propone grandes retos en términos de precios favorables de compra de la fruta (60% de la fruta exportada no la produce directamente la

empresa) y de una posterior venta que represente márgenes de utilidad para la compañía, en una actividad económica que no cuenta con precios fijos y que varían de acuerdo con la cantidad de fruta que tenga el mercado mundial y con la calidad que presentan en la misma los diferentes países exportadores.

Jardín Exotics cuenta en la actualidad con seis socios, cinco de los cuales se encuentran en el municipio donde está localizada la empresa y un sexto ubicado en Europa y que se desempeña en el área comercial de la empresa a la que Jardín Exotics exporta el 70% de su fruta, siendo esta empresa un intermediario en la cadena y no un cliente final. La implementación inicial de un gobierno corporativo se presenta y se justifica bajo un contexto que tiene varias aristas: primeramente, la empresa no cuenta con una junta directiva constituida y nombrada en Cámara de Comercio en propiedad, sino que realiza reuniones mensuales precedidas por el gerente y el director administrativo y financiero, donde se presentan cifras financieras y estrategias económicas a los 5 socios ubicados en Jardín, al asesor legal y a revisoría fiscal, y en donde se toman decisiones estratégicas para la compañía con la opinión principal de los dos socios mayoritarios y que enmarcan un tema de problemas de agencia y de conflicto de interés para el administrador, como bien señala Francisco Azuero Zúñiga en su libro, *Juntas directivas, eje del gobierno corporativo* (2020), en el cual expone cómo los administradores se deben al menos a dos únicos principales: a la sociedad, como persona jurídica con intereses propios, y a los socios, cuyos intereses, normalmente, convergen con los de la sociedad. En segundo lugar, se han venido presentando inconformidades entre los socios por temas de tomas de decisiones sin consenso, por no participación en reuniones estratégicas, por precios de venta y compra de la fruta que se exporta y por inversiones de grandes sumas de dineros en sociedades cercanas a la compañía, pero en las cuales no coinciden los mismos accionistas. Además, empieza a crearse

incertidumbre sobre el tema de cómo tratar el relevo generacional, bien sea por decisión propia de retirarse y dejar la toma de decisiones en alguien más o en el evento de un fallecimiento, escenario en el que otra persona (familiar o no) ocupe el lugar del socio.

Por último, la idea principal de la implementación se da debido a la intención de la generación de confianza ante los diferentes *stakeholders*, que permita alcanzar el ideal de toda compañía de ser perdurable en el largo plazo, con generaciones de flujos de caja y rentabilidades altas. En consecuencia, la implementación de un gobierno corporativo en Jardín Exotics se basa principalmente en la necesidad de generar confianza en las decisiones que toman los accionistas, en evitar los costos de agencia que se pueden presentar por conflictos de intereses, en establecer un control y análisis en las decisiones a través de una junta directiva, en manejar de manera eficiente el relevo generacional que se avecina y en asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo, centrándonos especialmente en los precios de venta y su volatilidad cuando se exporta a Europa.

Para la consecución de esta implementación se realizó inicialmente una entrevista grupal a los dos socios mayoritarios y a la gerencia, se reunió documentación para análisis y se observaron situaciones ocurridas en el pasado, donde se evidenciaba la necesidad de aplicar buenas prácticas de gobierno en la empresa. De igual manera, se estudiaron las diferentes definiciones de gobierno corporativo dadas por expertos y organizaciones, se aplicó y se adaptó a la empresa la encuesta Código País dada por la Superintendencia Financiera para el diagnóstico de cumplimiento, con énfasis sobre el papel de la junta directiva y cómo ésta juega un papel indispensable en las prácticas de buen gobierno que se tienen actualmente y en las que se proponen posterior. También se llevó a cabo una investigación sobre el relevo generacional y cómo llevarlo a cabo eficientemente en una empresa con las particularidades

que tiene y, por último, se emitieron recomendaciones que propendan a la sostenibilidad financiera de la empresa con base en un gobierno corporativo sólido y que evite costos de agencia, que asegure precios de venta rentables y que lleven a que la empresa perdure en el tiempo.

A pesar de que en el trabajo propuesto se pueden encontrar dificultades por retención de información de partes involucradas en el proceso de implementación o por un relacionamiento complicado de socios de la compañía, es importante observar cómo en trabajos anteriores se ha logrado dar un buen diagnóstico de implementación de gobierno corporativo a través de la aplicación del Código País en las prácticas actuales de la empresa objeto de estudio, de revisión documental y de entrevistas y confrontaciones con expertos sobre la situación de la misma.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### GOBIERNO CORPORATIVO

Este es un tema que ha sido abordado ampliamente por varios autores en diferentes publicaciones y por varios aspirantes a maestría o doctorado en sus trabajos de grado. A continuación, se relacionan algunas que son relevantes para este trabajo.

Francisco Azuero Zúñiga (2020) cita la acotación de gobierno corporativo dada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el documento *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20* (2016):

Los principios se centran en empresas cotizadas, en la medida que se consideren aplicables, los Principios también pueden resultar una herramienta útil para mejorar el gobierno corporativo de empresas no cotizadas. A pesar de que algunos de los principios pueden resultar más adecuados para las empresas grandes que para las pequeñas, los legisladores pueden estar interesados en crear conciencia de las ventajas que conlleva un buen gobierno corporativo para todo tipo de empresas (p. 9)

Además, la OCDE señala que la implementación de un gobierno corporativo está destinada a crear confianza en los diferentes grupos de intereses con los que se relacionan las empresas, lo cual justifica claramente cómo una aplicación de buenas prácticas de gobierno en Jardín Exotics puede darse en un marco de estudios y conceptos de organizaciones y expertos en el tema, y que son no solo aplicables a la compañía, sino que pueden dar direccionamiento claro para una mejor toma de decisiones estratégicas y un alineamiento de intereses.

En consecuencia, podemos empezar a analizar ciertas definiciones de buenas prácticas de gobierno corporativo que se han dado por diferentes autores y cómo estas pueden ser aplicadas a la situación actual de la compañía. Sir Adrian Cadbury (citado en University of Oslo, s.f.), presidente del comité Cadbury en el Reino Unido, propone tal vez la más famosa definición de gobierno corporativo: busca mantener el balance entre los objetivos económicos y los objetivos sociales y entre los objetivos individuales y los objetivos comunes. Además, en el marco de la gobernanza debe haber un uso eficiente de los recursos y una responsabilidad clara en su administración, llevando finalmente a una alineación de los intereses de las empresas, los individuos y la sociedad. Así mismo, Gaitán (2009) provee una síntesis de varias definiciones de gobierno corporativo, donde señala que procura la defensa de los intereses de los accionistas por medio de reglas, procedimientos, prácticas de negocio, cultura, entre otros; y se hace dentro de la organización, buscando como objetivo la transparencia, objetividad y la competitividad de la gestión administrativa (Bhagat & Bolton, 2007; OCDE, 2004; Ustáriz González , 2004). Estas definiciones han sido ampliamente aceptadas por expertos en el tema y son directamente aplicables a la empresa objeto de estudio, puesto que los objetivos no se presentan claros y alineados entre las partes en muchas ocasiones, y se suscitan problemas de agencia, donde los directores (agentes) toman decisiones no favorables para los accionistas debido a conflictos de intereses, lo cual emerge como una amenaza cada vez más latente.

## **JUNTAS DIRECTIVAS**

Tanto Gaitán (2009) como Azuero (2020) hacen hincapié en la importancia que tienen las juntas directivas en el buen control de un sistema de gobierno de cualquier compañía. Gaitán lo encamina hacia la transparencia de la relación entre administradores y junta directiva,

enfocándose en la cantidad y calidad de información que se revela, tomando éstas como variables endógenas dentro del sistema de gobernabilidad. Además, menciona que las juntas directivas independientes contribuyen significativamente al desempeño de compañías en países con protección legal débil. Azuero aborda más ampliamente el tema de las juntas directivas y se pregunta inicialmente: ¿por qué debería tener una empresa una junta directiva? Las razones que expone el autor se basan en la creencia de la sabiduría colectiva de los grupos y en un término acuñado por Irving Janis, conocido como *pensamiento de grupo*, en el que las juntas directivas evitan caer en la medida que sus miembros tengan clara su responsabilidad de evaluar críticamente las situaciones propuestas. La primera razón obedece a que se espera que los órganos plurales sean capaces de integrar informaciones de diverso origen, así como diferentes enfoques para analizar y seleccionar las mejores opciones, llegando a tomar mejores decisiones, siempre y cuando estén cohesionados y su trabajo esté bien organizado. El segundo punto, denominado *pensamiento de grupo*, es un término que se dio después de estudiar decisiones irracionales del Gobierno de Estados Unidos y en el que se evidenció que, en ocasiones, se tiene temor por parte de los miembros del grupo de contradecir las opiniones de un líder muy fuerte o de las de la mayoría de sus colegas cuando la búsqueda de consensos llega a ser muy dominante en un grupo. Ambos autores justifican la presencia de juntas directivas en la empresa para temas de control y toma de decisiones en consenso y evaluadas minuciosamente por los miembros, creando un ambiente de confianza y un camino claro que dictamine la estrategia a seguir por la empresa en el largo plazo.

## **RELEVO GENERACIONAL**

Si bien es importante la mitigación del riesgo de costos de agencia, la definición de una estrategia clara de la compañía y tener un control en toma de decisiones a través de una junta directiva, toda compañía debe tener en su radar el relevo generacional que ha de presentarse en algún momento en los integrantes societarios que toman decisiones importantes en la compañía. En ese sentido, Vallejo Restrepo (2015) menciona el estudio de García-Tenorio (2009) sobre el alto grado de planificación que debe tener un relevo generacional y cómo debe estar integrado con la planificación estratégica de la empresa, asegurando que la transferencia de conocimiento se realice de manera exitosa y sin reprocesos.

Duarte Pimentel (2021) abarca tres tipologías de sucesión sobre las que se han realizado estudios por profesionales en el tema y las cuales han sido aplicadas en diferentes empresas como estudios empíricos que comprueben su efectividad. El primer modelo es el de los tres círculos de Gersick et al. (1997) en donde se señala que existen tres subsistemas superpuestos e independientes dentro de una empresa familiar que deben converger y desarrollarse al mismo tiempo y en donde todos los individuos que hacen partes de ella de alguna u otra manera se pueden ubicar: propiedad, familia y gestión. Este modelo tiene como pilar fundamental la estructura de la empresa y cómo una sucesión puede afectar esa estructura. Así, Murray (2003) identifica tres trayectorias diferentes basadas en las elecciones de los miembros de la familia empresarial: la transición puede ser evolutiva cuando el predecesor mantiene igual la estructura de gobierno y el sistema gerencial, revolucionaria cuando se reconstruye la estructura y es disruptiva en cuanto al sistema gerencial y fragmentaria cuando la dilución de la estructura y gobernanza se da paulatinamente en el tiempo.

La segunda tipología se denomina *transferencia multigeneracional* (Lambrecht 2005), en donde se identifican cinco elementos que deben ser considerados en la transición de las

empresas familiares: a) el modo como se lleva a cabo la sucesión, pudiendo ser esta forma natural, un pedido explícito, razones ajenas a la voluntad, espontánea o bajo condiciones; b) motivación en el mantenimiento del negocio por motivos financieros como herencias, nombre familiar o explotación del mercado; c) la preparación requerida del sucesor de acuerdo a estudios realizados, experiencia en otras empresas, educación formal interna, etc.; d) el modo de transferir la propiedad, la gestión y la gobernanza, donde esta última toma un papel principal y e) el papel de la familia en la transición para que valores y principios familiares sean transferidos y preservados a nuevas generaciones. Para el autor, la transferencia de la gobernanza juega un papel fundamental en la sucesión, al crear reglas claras en cuanto a la gestión de la empresa y los beneficios que se obtienen de ella.

El tercero es el denominado *modelo de rendimiento de la sucesión*, en donde se deja en claro que la sucesión es el tema más estudiado en las empresas familiares (Chittor & Das, 2007) y, por tanto, se hace fundamental entender los factores que influyen en ese proceso sucesorio y las formas en las que se relacionan esos factores entre sí y con el evento, pero siempre teniendo claro que pertenecen a un sistema más amplio. En este sentido, los autores proponen una síntesis de los hallazgos encontrados al hacer una revisión de la literatura internacional, agrupados en cinco categorías: a) factores relacionados al predecesor, b) factores relacionados con el sucesor, c) factores específicos de la familia, d) factores específicos del negocio y e) evaluación de la sucesión.

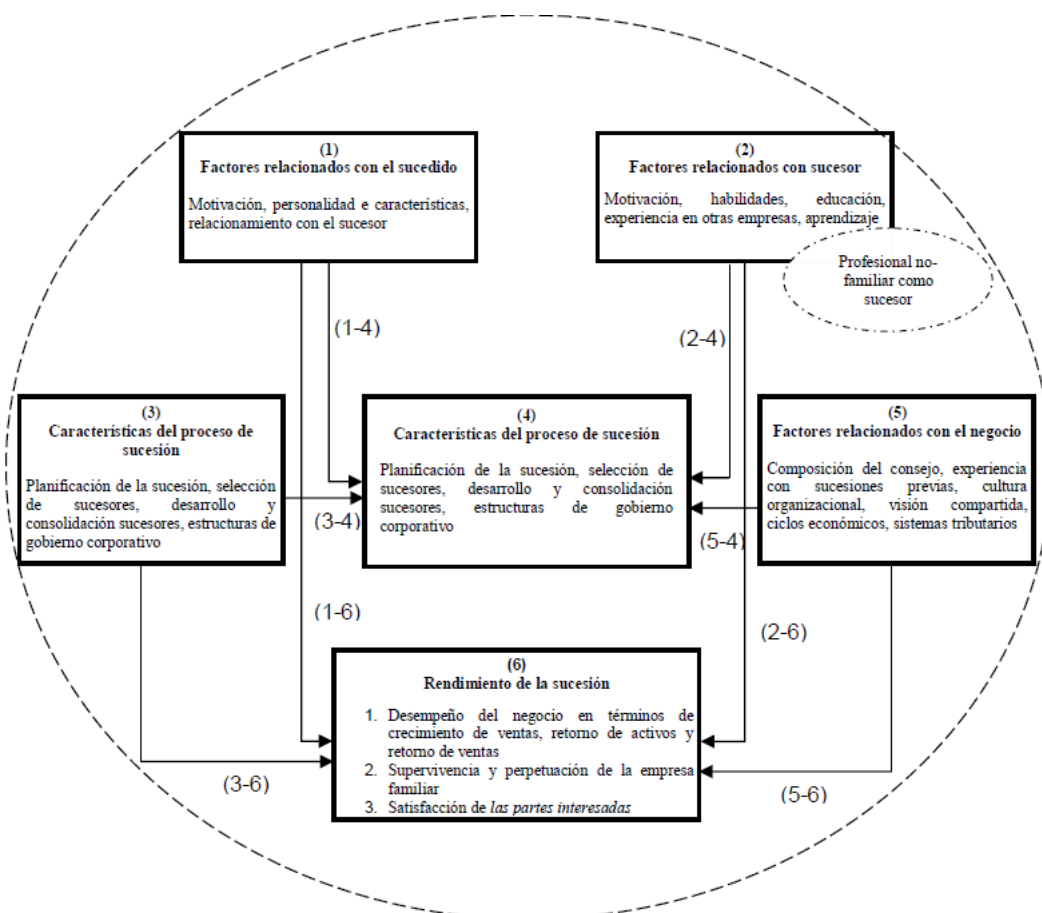


Figura 1. Gestión de la sucesión: un enfoque integrador.  
Fuente: Duarte Pimentel (2021).

Para el desarrollo del presente estudio y las recomendaciones finales a entregar a Jardín Exotics sobre su proceso de sucesión, se tomará un acercamiento al modelo de rendimiento de la sucesión, al considerar que abarca y comprende más elementos aislados del proceso de transición para después integrarlos y dar un diagnóstico final.

## **COSTOS DE AGENCIA Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

Otros aspectos adicionales acerca del gobierno corporativo se han centrado en preocuparse en cómo se seleccionan a los directivos y cómo deberían ser monitoreados y controlados (Stiglitz, 1991). Gaitán (2009) señala cómo esos problemas se han tocado dentro de lo que

se conoce como *teoría de agencia*, siendo esta la relación que se da entre el principal o socio y el agente como director y administrador. Esta teoría tiene dos corrientes: la tradicional señala los problemas que pueden surgir por un conflicto de intereses entre los dueños y los agentes que terminen en que los agentes tomen decisiones no favorables para los principales; y la teoría de agencia multitarea (Dewatripont et al., 2000) apunta al conflicto de intereses entre un grupo de agentes cuando, al menos, uno de ellos está vinculado a un sueño diferente.

Por otro lado, la sostenibilidad financiera consiste en recursos que dan la habilidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar a las amenazas, manteniendo las operaciones generales y un buen patrón de rendimiento y viabilidad (Bowman, 2011). Al respecto, Tuckman & Chang (1991) y Keating et al. (2005) señalan unos criterios que permiten medir el estado de salud financiera de las empresas: a) rendición de cuentas a través de contabilidad confiable e informes anuales para comunicación de resultados, b) diversificación de ingresos que permite que todas las fuentes de ingresos no se vean afectadas por los mismos riesgos, c) márgenes de operación que permiten la supervivencia de la empresa cuando la competencia es fuerte y que se pueden lograr a través de la reducción de gastos operativos y el aumento de los ingresos, d) aumento de ingresos comerciales a través de mejores precios de venta o de aumento de volúmenes de ventas y e) suficiencia de capital que lleve a una buena financiación de los accionistas a través del mejoramiento y fortalecimiento de relaciones con base en la comunicación transparente.

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

En este proyecto se realizó un diagnóstico inicial de la empresa Jardín Exotics en cuanto a las prácticas de buen gobierno corporativo que son recomendadas por entidades o por expertos en el tema; posteriormente, el objetivo principal fue dejar sentadas unas bases sólidas para una estructura adecuada y una hoja de ruta para la implementación inicial de un gobierno corporativo en la compañía, tomando como base principal la encuesta Código País. Las metodologías empleadas para lograr los objetivos propuestos son del tipo descriptivo y exploratorio, realizando inicialmente un análisis de la documentación, actividades y procesos a los que se pueda tener acceso. Las entrevistas fueron enfocadas a los dos socios principales y al gerente general de la empresa, ya que son las personas que más tienen información al respecto y que pueden aportar en mayor magnitud a que las recomendaciones finales entregadas sean útiles para la compañía y, en específico, para la parte directiva de la misma. Posteriormente, se realizó una adaptación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, recomendadas en el Código País, a la realidad cotidiana de la empresa. Esta adaptación se desarrolló a través de una lectura de las cinco áreas que componen las buenas prácticas recomendadas por el Código País: derecho y trato equitativo de accionistas, asamblea de accionistas, junta directiva, arquitectura del control y transparencia e información financiera y no financiera, para crear unas buenas prácticas adecuadas a la realidad de la empresa con base en la información recolectada y la entrevista.

Por consiguiente, de 154 recomendaciones iniciales y después de modificaciones y eliminaciones, se obtuvieron 123 recomendaciones finales, que constituyen una herramienta de evaluación adecuada para las prácticas corporativas de Jardín Exotics. Adicionalmente, se incluyó un capítulo, con base en la propuesta de Duarte Pimentel (2021), y dedicado

específicamente al cumplimiento de Jardín Exotics en la planificación y aplicación de un programa de sucesión y transferencia generacional, lo cual permitió llevar la herramienta a un número final de 129 prácticas de buen gobierno, distribuidas así:

Capítulo	Prácticas Recomendadas SuperFinanciera	Prácticas Recomendadas a Jardín Exotics	Porcentaje Adoptado
<b>I. Derecho y trato equitativo a accionistas</b>	14	9	64%
<b>II. Asamblea de accionistas.</b>	19	19	100%
<b>III. Junta Directiva</b>	73	65	89%
<b>IV. Arquitectura de Control.</b>	29	24	83%
<b>V. Transparencia e Información Financiera y no Financiera.</b>	13	6	46%
<b>VI. Sucesión y Transferencia Generacional</b>	6	6	100%
	<b>154</b>	<b>129</b>	<b>84%</b>

Tabla 1. Recomendaciones adoptadas desde el Código País.  
Fuente: elaboración propia.

Finalmente, a partir del análisis, entrevistas, mediciones y estudios se realizó una recomendación de estructura e implementación de gobierno corporativo, así como de un plan de sucesión eficiente para la empresa, que permitirán ser evaluados en el tiempo para medir su impacto sobre la sostenibilidad financiera de la empresa.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

### **ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA**

Al realizar la revisión de documentos inicial y la entrevista grupal con los socios y el gerente general de Jardín Exotics, se puede evidenciar que se han tomado medidas para tener buenas prácticas de gobierno corporativo, como la implementación de un Sistema Integrado de Gestión, la reunión mensual con invitación a todos los accionistas para conocimiento y debate de los resultados del mes, de los retos comerciales que se tienen y de temas varios que influyen en la cotidianidad de la empresa, el llevar a cabo anualmente la asamblea general de accionistas para revisión financiera de la empresa, para rendición de cuentas de la directiva y para toma de decisiones estratégicas que aseguren un futuro rentable de la compañía. Sin embargo, es claro que actualmente se presentan situaciones dentro de la empresa que llevan a que se tomen decisiones en contra de la estrategia trazada, en contra de los intereses de algunos accionistas o en contra hasta de la voluntad de la alta dirección.

Por lo anterior, y como se ha mencionado, se adaptaron las buenas prácticas corporativas recomendadas por el Código País a la realidad de la compañía, lo cual condujo a la construcción de una herramienta de 129 prácticas de buen gobierno que se recomiendan cumplir a Jardín Exotics. Luego de la creación de la herramienta, se pasó a la evaluación del cumplimiento de las recomendaciones, divididas en seis capítulos, y que permitieron tener un entendimiento más claro de aquellas áreas en donde se debía realizar un esfuerzo en cuanto a políticas, procedimientos y estructura que llevara a que los problemas que se evidenciaron al interior de la compañía, especialmente en el cumplimiento de la estrategia por todos los agentes y principales, pudieran mitigarse y eventualmente erradicarse.

De acuerdo con los números observados en el análisis, se realizó un promedio simple, en donde se le dio el mismo peso a cada capítulo, independientemente del número de recomendaciones que tuviera, para hallar al porcentaje de recomendaciones que Jardín Exotics cumple. De esta manera, se encontró que la empresa se ubica en el 60% de cumplimiento de las buenas prácticas recomendadas por el Código País (con modificaciones, eliminaciones y adiciones). En cuanto a derecho y trato equitativo de accionistas, asamblea de accionistas y arquitectura de control, los resultados muestran buenas acciones en estos rubros al cumplir en alto porcentaje las recomendaciones recibidas. Por otro lado, es claro que se tiene que realizar un mayor esfuerzo para cumplir las buenas prácticas del manejo de la junta directiva y de la transparencia e información financiera y no financiera y, urgentemente, procurar especial atención al tema de sucesión y transferencia generacional, ya que es un aspecto al que no se le da mucha importancia en el momento y en el que no se tienen acciones al respecto, pero que cada día que pasa está más cerca de representar un desafío para la compañía. A continuación, se muestran los resultados resumidos:

Capítulo	Buena práctica	Prácticas cumplidas	Porcentaje
<b>I. Derecho y trato equitativo a accionistas</b>	9	6	67%
<b>II. Asamblea de accionistas.</b>	19	16	84%
<b>III. Junta Directiva</b>	65	32	49%
<b>IV. Arquitectura de Control.</b>	24	20	83%
<b>V. Transparencia e Información Financiera y no Financiera.</b>	6	3	50%
<b>VI. Sucesión y Transferencia Generacional</b>	6	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>77</b>	<b>60%</b>

Tabla 2. Resultados aplicación Código País.  
Anexo 2 del presente trabajo.  
Fuente: elaboración propia.

Por último, de acuerdo con la información financiera recolectada, se evidencia cómo los problemas que se tienen en el momento entre los accionistas de la empresa están llevando a la reducción de la sostenibilidad financiera, en términos de precios de venta competitivos que permitan un aumento de los ingresos, de márgenes de operación más altos ante

competencia alta en el mercado y de comunicación transparente entre accionistas (Tuckman & Chang (1991) y Keating et al. (2005).

## **ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y PLAN DE SUCESIÓN**

Poniendo la lupa en el tema del cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo dadas por el Código País y del capítulo de sucesión generacional agregado a esas prácticas, vemos que, en general, la empresa cumple actualmente con un 60% de las recomendaciones realizando un promedio simple. Es importante aclarar que no existe evidencia o consejo que sugiera que las empresas que cumplen el 100% de las prácticas son las que mejor desempeño tienen en el mercado en cuanto a sostenibilidad financiera o las de mejor ambiente laboral que asegure que las acciones tomadas diariamente siempre vayan en pro de cumplir toda la estrategia corporativa. Sin embargo, al analizar y visualizar los datos encontrados, las recomendaciones más importantes que se entregan a Jardín Exotics están dirigidas a aquellas áreas del código de mejores prácticas corporativas donde el cumplimiento por parte de la empresa es menor al 80%, siendo estas el derecho y trato equitativo a accionistas, la estructura y funcionamiento de la junta directiva, al urgente manejo que se le debe dar a la sucesión y transferencia generacional y, en menor magnitud, a cómo el déficit en las buenas prácticas de transparencia e información financiera y no financiera afecta el relacionamiento de los socios. Como consecuencia, lograr una implementación exitosa de mejores prácticas de gobierno conlleva a que la empresa sea sostenible financieramente en el largo plazo, asegurando precios de venta competitivos y márgenes de rentabilidad altos.

Después de este análisis de los resultados, la propuesta de una estructura de gobierno y un plan de sucesión alineado con los propósitos misionales de la compañía está direccionada de la siguiente manera.

### **Derecho y trato equitativo de accionistas**

Las prácticas en este aspecto están guiadas a las diferentes prácticas que tiene la sociedad para relacionarse con sus socios, en materias como, por ejemplo, el acceso a la información, la resolución de solicitudes de información, los canales de comunicación, la solicitud de auditorías o reuniones extraordinarias, las formas de interacción entre los accionistas y la sociedad, su Junta directiva y demás administradores. Así, este relacionamiento y la manera como se realiza debe estar documentado y ser explícito para asegurar que el trato a los accionistas de la empresa, independiente de su participación en la misma, es equitativo.

### **Junta directiva**

Respecto a junta directiva, las recomendaciones se dividen en dos partes: una parte formal y de estructura y otra parte direccionada a la participación de los accionistas y de la rendición de cuentas del organismo. Anteriormente, mencionamos el tema de la inscripción de la junta ante Cámara de Comercio, algo que puede darle un aspecto más serio y estratégico a la reunión mensual que se realiza; sin embargo, esta no es la única falencia que se tiene en cuanto a la conformación y estructura de la junta directiva. Además de la constitución, Jardín Exotics debería velar por tener un organismo de control que cuente primeramente con un reglamento claro que consigne el alcance de la junta, su funcionamiento y las responsabilidades de sus miembros; y se debería tener por escrito en el reglamento de la junta

o en los estatutos de la compañía temas claves, como los siguientes: funciones y decisiones que no se delegan a la alta gerencia; escogencia, características y remuneración que deben tener miembros independientes, socios o familiares de socios participantes, secretario e integrantes de la alta dirección de la compañía, y conformación de comités de auditoría, gobierno corporativo, riesgos y remuneraciones, con sus respectivos reglamentos e informes de gestión. Respecto a la participación de los accionistas en las juntas y de la rendición de cuentas del organismo, lo primero es tener claro que en las reuniones que se sostengan se toman decisiones estratégicas con gran impacto en el futuro de la empresa, por lo cual la participación de los socios es indispensable para tener una junta directiva exitosa.

Adicional a los dos socios mayoritarios que toman decisiones en cada junta, los cuatro accionistas restantes deben llegar a la junta con la información revisada y clara, que les permita realizar intervenciones y dar su punto de vista sobre la información que está siendo presentada; también es muy importante que el accionista, que es a su vez cliente y se encuentra en Europa, haga una intervención en donde explique la actualidad del mercado y la demanda de fruta que se tiene para los siguientes meses, permitiendo que la empresa pueda planificar mejor su operación y consiga unos mejores márgenes en las ventas, todo esto logrado a través de la separación clara entre socio y cliente que debe realizar ese accionista.

Por último, se realiza la recomendación de que se cuente con una persona independiente adicional al revisor fiscal y al asesor tributario y que, idealmente, no haya tenido ninguna relación laboral con la empresa en el pasado ni con los socios en cuanto a amistad o relaciones laborales externas a Jardín Exotics, con el propósito de tener a una persona que pueda aportar puntos de vista sin sesgo y que promueva la participación activa y el

conocimiento claro para todos los socios, llevando finalmente a una disminución de problemas de agencia.

### **Relevo y transferencia generacional**

De acuerdo con los resultados analizados sobre este tema, se observa que la empresa no ha tomado ninguna medida al respecto y que, por el momento, se está considerando a la ligera. Conforme a lo visto en este trabajo, se ha identificado que la decisión sobre el relevo generacional puede ser planificada con anterioridad ante el retiro de alguno de los socios, o puede ser una decisión intempestiva ante situaciones de fallecimiento o incapacidad. Por tanto, es recomendable que la empresa empiece a acercarse a este tema y tenga claro el plan de sucesión que desea tomar, evaluando las características que quiere en los sucesores, la experiencia y conocimiento que espera en ellos, el conocimiento específico del negocio que deben tener y la relación con los socios actuales. Después, se debe crear un mecanismo de evaluación que identifique cuán efectivo y satisfactorio fue el proceso de transferencia generacional.

### **Transparencia e información financiera y no financiera**

Se identificó que los conflictos de intereses entre los socios causan que la empresa incurra en muchas oportunidades en ineficiencias en procesos, en precios de venta bajos, en reclamos de calidad de la fruta, en rotación de personal y en costos de agencia. Estos conflictos, de no ser tratados a tiempo bien sea a través de mejores prácticas de gobierno corporativo o por alineación de intereses, pueden poner en riesgo la sostenibilidad financiera de la empresa

inclusive en el corto plazo al disminuir márgenes operativos y no representar una inversión atractiva para los inversores.

## **IMPLEMENTACIÓN: ANÁLISIS, COSTOS Y BENEFICIOS**

De acuerdo con la estructura y funcionamiento propuestas respecto a la junta directiva, el plan de sucesión y transferencia generacional y la transparencia e información financiera y no financiera, se procedió a proponer un plan de implementación de buenas prácticas de gobierno y una estimación de beneficios y costos asociados a la misma, que garanticen la sostenibilidad financiera de la compañía.

<b>Implementación</b>	<b>Costo</b>	<b>Beneficio</b>
1. La junta directiva debe aprobar un procedimiento concreto que define las prácticas de la sociedad para relacionarse con los accionistas de distintas condiciones, en materias como, por ejemplo, el acceso a la información, la resolución de solicitudes de información, los canales de comunicación, las formas de interacción entre los accionistas y la sociedad, su junta directiva y demás administradores.	Ninguno.	Garantizar el trato equitativo y el acceso transparente a la información para todos los accionistas de la compañía.
2. Implementar un procedimiento escrito y conciso que contemple las acciones a realizar en caso de que algún accionista, independientemente de su porcentaje accionario, solicite una auditoría especializada de la operación de la sociedad.	Ninguno.	Especificar los procesos a realizar en caso de que un accionista quiera una auditoría, blindando a la empresa en cuanto a plazos e información a divulgar.

3. Registrar debidamente la junta directiva ante la Cámara de Comercio, detallando los miembros totales, los miembros independientes, miembros patrimoniales, miembros de la alta dirección, etc. Cabe aclarar que los nombramientos que se realicen deben ser cargos creados en los estatutos de la compañía.	Según el artículo 45 del Código de Comercio, "cada inscripción o certificación causará los emolumentos que fije la ley".	Dar un aspecto más formal a las reuniones mensuales que se realizan, definir funciones y alcances claros de los participantes y aclarar los controles que se realizaran al órgano directivo y sus representantes.
4. Definir expresamente en los estatutos de la compañía aquellas funciones que no serán objeto de delegación a la alta gerencia de la compañía.	Ninguno.	Mitigar los costos de agencia presentados por la injerencia de cada uno de los socios en la alta dirección y evitar que ésta pueda tomar decisiones que afecten en gran magnitud el futuro financiero y los recursos de los accionistas.
5. Generar un reglamento interno que regula la organización y funcionamiento de la junta directiva, así como las funciones y responsabilidades de sus miembros, del presidente y del secretario, y sus deberes y derechos, el cual es difundido entre los accionistas, y cuyo carácter es vinculante para los miembros de la junta directiva.	Ninguno.	Regular las funciones y responsabilidades de los miembros, dejando claro responsables al momento de tomar decisiones o de que exista algún error dentro del ente de gobierno.
6. Para el caso de miembros independientes de la junta directiva, se deben establecer los requisitos que deben ser evaluados, las relaciones o vínculos de cualquier naturaleza del candidato a miembro independiente con accionistas controlantes o significativos, y exigir una doble declaración de independencia: a) del candidato ante la sociedad, sus accionistas y miembros de la alta gerencia, instrumentada a través de su carta de aceptación y, b) de la junta directiva, respecto a la independencia del candidato.	Ninguno.	Crear un proceso más riguroso para la participación de miembros independientes en la Junta Directiva, que tengan y manifiesten sus opiniones sin ataduras a algún miembro de la junta o a un socio.
7. Definir en los estatutos el nombramiento de un secretario de la Junta y las funciones desarrolla ese rol.	Ninguno.	Dar un seguimiento adecuado a la junta, enviar la convocatoria y la información previa de la junta oportunamente y asegurarse de que las minutas o actas estén realizadas bajo unos lineamientos dados por el presidente de la junta.

<p>8. Definir si, en aras de darle un aspecto más formal, más técnico y académico a la junta directiva, se dará una remuneración para todas las personas que participan a la junta, se dará solo a algunas o, por decisión de la empresa, todavía no se dará ninguna remuneración. Además, decidir sobre la creación o no de un comité de remuneraciones para tomar esta decisión.</p>	<p>En caso de que se decida dar una remuneración a los asistentes, el valor recomendado sería de COP 300.000 por asistencia a la junta.</p>	<p>Motivar a que, a través de la remuneración por asistencia, personas con más experiencia en la industria o en ciertos temas, quieran participar en la junta directiva de JE como miembros independientes que aporten sus conocimientos a la consecución de la estrategia trazada.</p>
<p>9. Constituir un comité de gobierno corporativo, dejando claras las funciones y miembros que lo conforman, así como un reglamento interno establecido.</p>	<p>Ninguno.</p>	<p>Tener un organismo de control que asista a la junta directiva en sus funciones de propuestas y de supervisión de las medidas de gobierno corporativo adoptadas por la sociedad y que, además, propenda porque los accionistas tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información de la sociedad que deba revelarse, revise y evalúe la manera en que la junta directiva dio cumplimiento a sus deberes durante el período y supervise que se cumplan los requisitos y procedimientos para la elección de los miembros de la junta directiva de la sociedad.</p>
<p>10. La junta directiva debe llevar a cabo anualmente una evaluación de la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la de sus comités y la de los miembros individualmente considerados, así como la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes.</p>	<p>Ninguno.</p>	<p>Permitir que, a través del informe realizado, se puedan tomar decisiones importantes en cuanto a la conformación y funciones de la junta para el nuevo período a comenzar.</p>
<p>11. Desarrollar una política y un procedimiento definido y formalizado en la normativa interna para el conocimiento, administración y resolución de las situaciones de conflicto de interés que pueden afectar a los miembros de la junta directiva y demás administradores. Así entonces, el procedimiento para la gestión de estos conflictos de interés debe diferenciar entre conflictos de interés</p>	<p>Ninguno.</p>	<p>Debido a los problemas de agencia que existen en la empresa y los constantes conflictos de interés entre los socios por temas comerciales y estratégicos, la creación de esta política y procedimiento serán un primer y gran paso para mitigar ese riesgo latente que se tiene con el socio del exterior.</p>

esporádicos o permanentes.		
12. Los miembros de la junta directiva, representantes legales, miembros de la alta gerencia y demás administradores de la sociedad deben informar periódicamente a la junta directiva de las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, o con proveedores, o con clientes o con cualquier otro grupo de interés, de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto, construyendo un “mapa de partes vinculadas” de los administradores.	Ninguno.	Siguiendo por el camino del punto anterior, esta acción estaría guiada a mitigar los conflictos de interés que existen en la compañía y permitirían tener más claridad en las acciones comerciales que se llevan en Colombia y en el exterior.
13. La sociedad prepara anualmente un informe de gobierno corporativo, de cuyo contenido es responsable la junta directiva, previa revisión e informe favorable del comité auditoría, que se presenta junto con el resto de los documentos de cierre de ejercicio.	Ninguno.	Este informe permite explicar la realidad del funcionamiento y los cambios relevantes durante el ejercicio en temas de gobierno corporativo y buenas prácticas en la empresa.
14. Establecer un plan y un modelo para el proceso de sucesión generacional de los diferentes accionistas de la compañía.	Ninguno.	Este plan protege a la empresa tanto ante eventos imprevistos que impidan que un socio continúe ejerciendo su labor como accionista de la compañía, bien sea en toma de decisiones o en veedor de los resultados de la empresa, como ante la situación inevitable del retiro de alguno o varios socios por deseo de retiro o por querer dar entrada a su descendencia a la toma de decisiones en su inversión.
15. El modelo de sucesión a establecer debe ser explícito en cuanto a la educación, la experiencia profesional en otras empresas, la motivación y las habilidades que debe tener el sucesor.	Ninguno.	Se debe procurar que la persona que ingrese a formar parte de la toma de las decisiones estratégicas de la compañía asegure ser mínimamente tan capaz como la persona a la que está sucediendo.

16. De igual manera, el modelo de sucesión de la sociedad debe contener y dar un camino claro en cómo se dará la transferencia de factores claves relacionados con el negocio, tales como ventajas competitivas, cultura organizacional, misión y visión del negocio, sistemas y planeaciones tributarias, ciclos económicos, etc.	Ninguno.	Al ser claros en estos aspectos, se asegura que la persona que está ingresando a la operación diaria de la empresa realice aportes claros para la realidad de esta y que en su mayoría lleven a una mejora de procesos y de sostenibilidad financiera.
17. El modelo de sucesión debe evaluar el rendimiento de la sucesión en un tiempo establecido por la sociedad, en cuanto a crecimiento de ventas, rentabilidades en activos e inversiones, utilidades operativas y netas y satisfacción de todas las partes interesadas.	Ninguno.	Siempre debe evaluarse cualquier acción tomada dentro de la sociedad para poder tomar acciones correctivas, de mejora o de incentivos a la acción realizada.

Tabla 3. Recomendaciones de implementación.

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las prácticas de buen gobierno que se han aplicado durante años en Jardín Exotics la llevaron a posicionarse en el top 3 de exportadores de aguacate hass y de gulupa en Colombia y, más importante aún, le han permitido sostenerse en ese *ranking* a lo largo de la década de operación que tiene la compañía. Sin embargo, el estudio y el análisis realizado da muestra de que algunas prácticas actuales, aunque buenas, pueden llevarse a cabo de mejor manera para un mejor engranaje de diferentes áreas y organismos de control; y de que otras buenas prácticas recomendadas, aunque no todas, pueden aplicarse para llevar a la compañía en la dirección estratégica que desean sus socios. Con base en esto, se observó cómo, a pesar de que mensualmente se tiene una reunión de socios con la alta dirección de la empresa y con asesores contables y tributarios para la revisión financiera de la empresa, esta junta directiva no está debidamente registrada ante Cámara de Comercio y no se tiene la intención de conformarla con expertos en muchos temas en los que se podrían tomar mejores decisiones en dirección a la sostenibilidad financiera de Jardín Exotics.

Es claro que toda implementación de mejores prácticas dentro de una compañía siempre tiene un objetivo y siempre debe existir un mecanismo de medición de las recomendaciones adoptadas. En este caso, implementar mejores prácticas de gobierno corporativo dentro de Jardín Exotics tiene como objetivo asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo a través de un mejor relacionamiento entre los socios y colaboradores y entre los mismos socios, aplicar órganos de control que lleven a un mejor control de las operaciones y decisiones que se toman y, por último, una rendición de cuentas con base en indicadores establecidos.

El problema identificado en Jardín Exotics que más pueda afectar el buen funcionamiento a largo plazo de la organización respecto a su solvencia y sostenibilidad financiera es la relación que tienen los socios localizados en Colombia con el socio/cliente que se encuentra en Europa, debido a que no ha existido nunca una claridad respecto a los precios de venta finales de la fruta exportada y a la posterior liquidación y pago de la fruta por parte de esta empresa intermediaria en el mercado europeo, que tiene como agente principal al socio en cuestión. En consecuencia, la manera de medir las prácticas de buen gobierno implementadas está directamente relacionada con el crecimiento en ventas de la empresa, pero este indicador medido como una variación absoluta en ventas podría ser engañoso, ya que no daría luces sobre realmente una mejor gestión por kilogramo vendido en Europa. De esta manera, el principal indicador recomendado es el siguiente:

$$\frac{\text{Ventas Totales a Europa}}{\text{Kgs exportados a Europa.}}$$

El resultado de este indicador debe compararse con el resultado de la misma fórmula aplicada a otros países para comparar el precio de venta por kilogramos en los diferentes destinos a donde exporta la empresa. Esa comparación, junto con el análisis de gastos y costos, ayudará a tomar decisiones estratégicas en cuánto a cuáles países resultan más rentable para exportar la fruta, con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera de Jardín Exotics.

## CAPÍTULO 6: REFERENCIAS

- Azuero Zúñiga, F. (2020). *Juntas directivas, eje del gobierno corporativo*. Ediciones Uniandes.
- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 37-51.
- Chung, C.-H. (2003). *The Locus of Civil Society in Korea: Dynamics since 1970s*. Seoul
- Chittor, R; & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Sucession Performance – a vital linkage. *Family Business Review*, XX(1).
- Dewatripont, M., Jewitt, I., & Tirole, J. (2000). Multitask agency problems: Focus and task clustering. *European Economic Review*, 44(4-6), 869-877.
- Duarte Pimentel, T. (2021). Modelos de sucesión en empresas familiares: Una revisión crítica. *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, 15(3), 6-23.  
<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n3p623>
- Gaitán, S.C. (2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *Revista Ad-Minister*, (15), 137-153.  
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/56ff83e5-dc3e-4c80-9a97-a38a90f87e83/content>
- Keating, e., Fischer, M., Gordon, T., & Greenlee, J. (2005). *Assessing Financial Vulnerability in the nonprofit sector*. John F. Kennedy School of government, Harvard University, 224-265.
- Murray, B. (2003). The Succession Transition Process: a longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33.
- Stiglitz, J. E. (1991). Symposium on organizations and economics. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 15-24.

Spira, L. & Slinn, J. (2013). *The Cadbury Committee. A History*. Oxford University Press.

Tuckman, H., & Chang, C. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 445-460.

University of Oslo. (s.f.). Commentary on the OECD Principles of Corporate Governance. University of Oslo.

Vallejo Restrepo, D. (2015). *Bases para el relevo generacional de las directivas de Comercial y Servicios Larco S.A.* Universidad EAFIT.

## CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D. A., & Betancur Marín, J. C. (2014). Buenas Prácticas de Sostenibilidad Financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas. *Revista Mundo Asia Pacífico*, 7-23
- López Quintero, A. Q., & Vélez Gil, D. C. (2018). *Implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo al interior del grupo de inversiones YM S.A.S en la ciudad de Pereira* [Tesis de maestría]. Universidad EAFIT.