

Aplicación de la herramienta Código país para la identificación de mejores prácticas corporativas en la empresa Construyendo logística empresarial SAS

César Augusto Londoño Baracaldo

Universidad EAFIT

Maestría en Administración (MBA)

Pereira, R.

2019

Aplicación de la herramienta Código país para la identificación de mejores prácticas corporativas en la empresa Construyendo logística empresarial SAS

César Augusto Londoño Baracaldo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración

Asesora temática: Ángela María Montoya

Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa

Universidad EAFIT

Maestría en Administración (MBA)

Pereira, R.

2020

Contenido

Resumen	6
Introducción	8
2. Justificación	10
3. Planteamiento del problema	11
4. Objetivos.....	13
4.1. Objetivo general.....	13
4.2. Objetivos específicos	13
5. Marco conceptual.....	14
5.1. Gobierno corporativo	14
5.2. Estrategia corporativa	18
5.3. Buenas prácticas empresariales	18
5.4. Herramienta Código país.....	19
5.5. Stakeholders.....	20
6. Metodología	22
6. Resultados.....	24
6.1. Diagnóstico de la empresa Construyendo logística empresarial SAS	24
6.2. Resultados de la encuesta	28
6.3. Matriz DOFA	39
6.4. Aplicación de la herramienta Código país	40
6.5. Estrategia de mejoramiento	54

Conclusiones.....59

Referencias60

Lista de tablas

Tabla 1. Percepción del personal de la empresa Construyendo logística empresarial.....	31
Tabla 2. Análisis comparativo por área en la estrategia.....	33
Tabla 3. Análisis comparativo por área en el Recurso humano	35
Tabla 4. Análisis comparativo por área en la logística, el marketing, financieras y gestión del riesgo	37

Lista de figuras

Figura 1. Encuesta- Empresa construyendo logística empresarial.....	30
Figura 2. Análisis comparativo por área en la estrategia	34
Figura 3. Análisis comparativo por área en el Recurso humano	36
Figura 4. Análisis comparativo por área en la logística, el marketing, financieras y gestión del riesgo	38
Figura 5. Matriz DOFA	39
Figura 6. Medida 1: Principio de igualdad y trato	45
Figura 7. Medida 2: Información sobre acciones	46
Figura 8. Medida 4: Información y comunicación con los accionistas.....	47
Figura 9. Medida 8: Asamblea general de accionistas: Funciones y competencia.....	48
Figura 10. Medida 13. Funciones de la junta directiva	49
Figura 11. Medida 25: Ambiente de control.....	50
Figura 12. Medida 28: Información y comunicación.....	51
Figura 13. Medida 30: Política de revelación de información.....	52

Resumen

Este trabajo de grado se centra en la aplicación de la herramienta Código país a la empresa Construyendo logística empresarial SAS, la cual ofrece los servicios de aseo y recolección de residuos. Esta aplicación se realizó para contribuir a que la empresa asegure su permanencia en el mercado y tenga un desarrollo sostenible. Primero se realizó un diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa y posteriormente se procedió a aplicar la herramienta, a través de esta aplicación se evidenció que se requiere de un direccionamiento estratégico que le permita fortalecer sus recursos y capacidades. A través de este trabajo se formularon estrategias que la empresa puede implementar y ejecutar para asegurar su éxito organizacional.

Palabras clave: Estrategia corporativa, Gobierno corporativo, Herramienta Código país, Mejores prácticas, Stakeholders.

Introducción

En el siguiente trabajo se llevo a cabo la aplicación de la herramienta Código país 2014 en la empresa Construyendo logística empresarial SAS, esta organización se dedica a la prestación de servicios de aseo y recolección de residuos. Mediante la aplicación de la herramienta se identificaron mejores prácticas corporativas para aportar a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

“Código País 2014” es una herramienta aportada por la superintendencia financiera en Colombia para evaluar las mejores prácticas empresariales para el sector público y privado (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014). Esta herramienta hace parte del Gobierno corporativo cuyos lineamientos fueron establecidos por la OCDE, a este respecto Mastrangelo (2014) plantea que: “Los esfuerzos de la OCDE también contribuirán al desarrollo de una cultura de valores en el ámbito del comportamiento profesional y ético, del cual dependen los mercados que funcionan correctamente”.

La herramienta está compuesta por cinco aspectos fundamentales: “Derechos y trato equitativo de accionistas, asamblea general de accionistas, junta directiva, arquitectura de control y transparencia e información financiera y no financiera” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014, p. 3). Antes de iniciar la aplicación de la herramienta a la empresa, se analizaron los siguientes puntos: Estrategia corporativa, recurso humano, operación logística, marketing, finanzas y gestión del riesgo y se encontró que la empresa no cuenta con una estructura sólida que garantice transparencia ni orden en los diferentes procesos, se realizó un

análisis detallado de la situación actual de la empresa, se identificaron las actividades, las características de los recursos y la gestión de los mismos.

A través de la aplicación de la herramienta Código País es posible mejorar la estructura organizacional, estandarizar procesos transparentes y transversalizar los valores de la empresa, también permite buenas prácticas empresariales, orden y protocolos familiares que garanticen trascendencia con proyección al futuro.

2. Justificación

En el presente trabajo se aplica la herramienta Código país 2014, para identificar mejores prácticas corporativas que orienten la formalización de procesos administrativos y organizacionales en la organización Construyendo logística empresarial SAS. Es importante anotar que las empresas requieren una estructura jerárquica y un orden específico de acuerdo con su naturaleza y dirección estratégica, además necesitan la formalización de su estructura de gobierno para asegurar rentabilidad y su permanencia en el mercado.

La herramienta Código país se encuentra inmersa en el concepto de Gobierno corporativo. Los principios de Gobierno Corporativo planteados por la OCDE muestran la importancia de unas buenas prácticas en las organizaciones para garantizar eficiencia de procedimientos empresariales. “Se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de las empresas, y, por tanto, en el desarrollo económico y bienestar general de los países” (Flores y Rozas, 2014, p.1).

En el caso específico de la empresa es necesario garantizar la estandarización de procesos, transparencia en la toma de decisiones, entre otros aspectos que permitan acceder a oportunidades de negocio y mejorar su eficiencia. A partir de la aplicación de herramienta Código país se encontraron mejores acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades y fortalezas y para disminuir las amenazas y las debilidades y de esta manera contribuir al cumplimiento de las metas de la empresa. También es pertinente decir que el desarrollo de estos componentes y la aplicación de la herramienta abre la posibilidad para llevar a cabo a largo plazo un proyecto de Gobierno corporativo.

3. Planteamiento del problema

Las mejores prácticas de Gobierno Corporativo es un sistema de regulación propio de los entes económicos, que permite la puesta en marcha de acciones, su monitoreo y la protección para los asociados, clientes, proveedores, inversionistas, directivos y en general, todos los usuarios interesados (stakeholders). El Código país debe ser entendido como un medio dinámico que le brinda a las empresas una herramienta de mejores prácticas corporativas para mejorar su administración.

En el artículo titulado “El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía” se plantea que: “A través de unas mejores prácticas de gobierno Corporativo, se fortalecen y mejoran aspectos claves para las empresas y la sociedad, como las buenas prácticas, la confianza, el compromiso, la participación, la comunicación y la transparencia” (Buitrago y Betancourt, 2013, p. 197).

En el caso específico de la empresa Construyendo logística empresarial SAS, se observa que se presentan dificultades al momento de transmitir la estrategia, lo cual ha generado falta de sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores, disminuyendo el desempeño operacional, asimismo, se presenta una deficiencia en la selección, capacitación y retención del personal, debido a ausencia de documentación de los respectivos procesos, igualmente, los procesos operativos presentan una situación similar por no tener una estructura de calidad que permita estandarizar los diferentes formatos y así tener herramientas para la toma de decisiones.

También se evidencia que no existe una visión clara que permita planificar una estrategia de marketing, Igualmente, el manejo financiero y la gestión de riesgo no son transparentes para la toma de decisiones, esto generando una dificultad en inversiones poco expertas y no permite que la organización sea atractiva para otros inversionistas.

Cada vez las exigencias a nivel global son mayores y si la empresa no supera estas falencias seguramente estará destinada al fracaso, porque la no cultura organizacional genera falta de sentido de pertenencia, por lo cual no hay empoderamiento por parte de los empleados ni directivos un mal planteamiento organizacional y una ausencia de junta directiva, siendo este uno de los principales errores que comete el accionista único y/o propietario de la organización.

En el Documento Código país se afirma que: “ El mejoramiento de las prácticas de buen gobierno requiere de la acción conjunta de las autoridades, las empresas y los inversionistas, mediante la combinación de normas obligatorias con esquemas de autorregulación y cumplimiento voluntario” (Superfinanciera, 2014), en este sentido la aplicación del Código país a la empresa le permitirá salir del contexto cerrado para mejorar su competitividad mediante procesos estandarizados de transparencia, buscando impacto en la cultura organizacional.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Aplicar la herramienta Código país para identificar mejores prácticas corporativas, que orienten la formalización de procesos administrativos y organizacionales en la empresa Construyendo logística empresarial SAS.

4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la estrategia y los procesos administrativos de la empresa Construyendo logística empresarial SAS.
- Aplicar la herramienta Código país- Código de mejores practicas corporativas 2014 a la empresa Construyendo logística empresarial SAS.
- Identificar mejores prácticas corporativas, que orienten la formalización de procesos administrativos y organizacionales en la empresa Construyendo logística empresarial SAS.

5. Marco conceptual

En el siguiente apartado se desarrollan cinco conceptos fundamentales para el desarrollo del trabajo: Gobierno corporativo, estrategia corporativa, buenas prácticas empresariales, herramienta Código país, y stakeholders.

5.1. Gobierno corporativo

En el documento: “Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal”, se plantea que:

El Gobierno corporativo no es sólo un conjunto de reglas externas. Se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización. El Gobierno corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas son más que ejercicios de cumplimiento; son ingredientes esenciales de una buena gestión y un requisito para la buena salud de las organizaciones. (Bernal, Oneto, Penfold, Schneider & Wilcox, 2012)

En este sentido el Gobierno corporativo establece mecanismos para resolver dificultades relacionadas con los objetivos a corto y largo plazo, también incluye la construcción de protocolos familiares que permitan el relevo generacional y garanticen la permanencia de la empresa, a continuación se resumen cinco beneficios del Gobierno corporativo: a) El acceso al financiamiento, b) Mayor valoración de las empresas, c) Mejor desempeño operacional,

d) Menor riesgo de crisis financiera, e) Mejores relaciones con otras partes interesadas (Confecámaras, 2014). A continuación se resumen los seis principios estratégicos del Gobierno corporativo planteados por la OCDE y el G20:

a) Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo: Este busca como marco del Gobierno Corporativo, promover la transparencia y eficacia de los mercados, garantizar y estandarizar el régimen legal. Así mismo, articular de forma clara la distribución de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

b) Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad: El Gobierno Corporativo debe garantizar, amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. Buscando transparencia en la toma de decisiones.

c) Tratamiento equitativo de los accionistas: Este debe garantizar un trato equitativo a los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

d) El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo: Con respecto al Gobierno Corporativo, este deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y así fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

e) Divulgación de datos y transparencia: El gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

f) Las responsabilidades del consejo: El Gobierno Corporativo deberá garantizar una orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas (OCDE y G20, 2016).

Cuando no se cumplen estos principios, las organizaciones no tienen un orden y las decisiones no son analizadas pensando en los accionistas, ni los intereses de la empresa, sino en intereses específicos. Además el planteamiento de Gobierno Corporativo busca que los ingresos de la organización se queden filtrados en puntos de corrupción, beneficiando algunos pocos, cabe resaltar que las buenas prácticas que se deben aplicar deberán ir de la mano con un planteamiento ético ante cualquier circunstancia (Cultura organizacional).

Con el fin de buscar un avance representativo en la formación del Gobierno Corporativo, se indican cuatro niveles fundamentales:

Nivel 1. Aceptación de institucionalizar la empresa: Al consolidar el Gobierno Corporativo es necesario: un Consejo de Administración, una Asamblea anual de accionistas, Accionistas identificados, existencia de reuniones periódicas programadas y efectuadas, sistemas contables y de auditoría establecidos y todos los accionistas deben de estar informados de los resultados de la operación.

Nivel 2. Primeros pasos concretos: Se debe de contar con políticas escritas relacionadas con la estructura accionaria (y en su caso familiar), un plan sucesorio, así como reuniones estructuradas con agenda explícita y minutas registradas. De igual manera se debe tener contabilidad y auditoría realizada bajo los niveles nacionales más estrictos.

Nivel 3. Implementación de mejores prácticas: En la empresa debe de existir un Comité de Auditoría sin participación de la gerencia, consejeros independientes de la gerencia y de la familia, incorporados al Consejo y un equipo de contabilidad, auditoría y sistemas internos de control de acuerdo con estándares internacionales.

Nivel 4. Liderazgo: Tras los niveles anteriores se obtendrá que todos los elementos regulatorios locales hayan sido incorporados y cumplidos. Se contará con un Comité de Auditoría formado sólo por consejeros independientes y la empresa se encontrará lista para implementar todos los conceptos de mejores prácticas relacionados con los derechos de accionistas. (Fabre, 2012, p.1)

Un buen régimen de Gobierno Corporativo ayuda a que las empresas utilicen su capital eficazmente y estimula relaciones basadas en la confianza, lo cual genera transparencia, además fortalece valores y logra que las juntas directivas sean responsables con la compañía y los accionistas, lo cual asegura beneficios para toda la comunidad.

5.2. Estrategia corporativa

El planteamiento de la estrategia corporativa es necesario para ejecutar las ideas planteadas con unos seguimientos específicos, en el artículo “¿Qué es la estrategia?”, Gómez plantea que:

Cuando hablamos de estrategia nos referimos a la estrategia competitiva que, a su vez, es algo muy distinto de los sistemas de planeación de objetivos de las organizaciones: lo que comúnmente llamamos planeación estratégica. Ambas son actividades de naturaleza distinta porque al diseñar la estrategia nos debemos preguntar: ¿cómo competimos?, ¿cómo creamos valor a nuestro cliente?; en cambio, cuando hacemos planeación nos debemos preguntar: ¿qué objetivos vamos a alcanzar?, ¿cómo me organizo para alcanzar esos objetivos? (Gómez, 2016)

5.3. Buenas prácticas empresariales

Las buenas prácticas se refieren a las acciones que mejoren de forma significativa un producto, un proceso o una situación, se dan en las empresas que tienen estrategias para lograr negocios rentables pero conscientes con sus colaboradores, el medio ambiente, pueden darse en cualquier ámbito de la empresa.

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 de sistema financiero y del mercado de valores.

5.4. Herramienta Código país

Basado en los planteamientos del Gobierno Corporativo, y en búsqueda de unas mejores prácticas, “en 2007, la nueva Superintendencia Financiera promovió el grupo de trabajo intersectorial que produjo el Código país de Gobierno Corporativo destinado a las sociedades inscritas en bolsa” (Superintendencia de Sociedades, 2009), en donde esta herramienta permite realizar análisis de procesos específicos de las organizaciones con el fin de identificar buenas prácticas y falencias, en pro de la transparencia en la toma de decisiones.

En el documento: “Herramienta integrada de control interno y administrador de riesgos, enmarcada en un buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia”, las investigadoras Carvajal y Escobar (2012) plantean que:

El Código País es una recopilación de recomendaciones dirigida a fortalecer las prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia en las empresas emisoras de valores. Sus principales fines son: generar un mayor ambiente de confianza al

interior de dicho mercado, por parte de los emisores o aquellos que tienen la posibilidad de invertir sus excedentes de acuerdo con la liquidez obtenida por la organización; pasar de códigos formales y escritos a recomendaciones prácticas y fácilmente aplicables; dar a conocer los beneficios que genera el Gobierno Corporativo tanto a los emisores como al mercado total en el cual se desarrollan las empresas; eliminar las diferencias que existen entre las prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas, y lograr que las recomendaciones aquí contenidas vayan más allá de lo establecido en las normas. El Código País contiene una serie de recomendaciones orientadas básicamente a: asamblea de accionistas, presentación de la información, Junta directiva y a la solución de conflictos (Carvajal y Escobar, 2012, p.20)

5.5. Stakeholders

Con respecto a todos los actores involucrados, se identifica que los Stakeholders:

Es una palabra inglesa, que, en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa.

En toda empresa, además de los gestores o dueños, participan distintos grupos sociales y actores importantes, que tienen un claro interés en que el negocio

funcione de la mejor manera posible. Pueden estar implicados de forma directa o indirecta. Entre los ejemplos de stakeholders de una empresa, encontramos a los trabajadores por cuenta ajena que tenga en plantilla, proveedores, inversores, accionistas, socios, clientes, entes públicos, sindicatos, organizaciones civiles, entidades no gubernamentales y en definitiva el conjunto de la sociedad. Vemos que podemos encontrar stakeholders internos y externos. (García, 2017)

Los Stakeholders son las partes interesadas de la organización que influyen de una u otra manera en pro del éxito. Una organización para iniciar un proyecto necesita de inversión externa, sea un préstamo bancario o inversión de terceros, siendo estos los interesados en que si la organización da utilidad, hay como subsanar la deuda y los interés que es la retribución esperada.

Así mismo, los stakeholders pueden ser internos y externos, entidades no gubernamentales que el aporte que va a realizar la organización para la sociedad sea significativo y haga parte de los planes de acción del estado. Igualmente proveedores soportando el servicio y/o producto de los clientes acompañándolos en las diferentes actividades, buscando que haya utilidad para recuperar el capital invertido.

Por ende, los stakeholders deben ser identificados y buscar que la calidad del producto o del servicio sea mejor. Esto exige un monitoreo de estos con el fin de obtener beneficios en común, ya que descuidar un stakeholders podría afectar la productividad de una organización.

6. Metodología

La metodología de este trabajo posee un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, “la investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social” (Martínez, 2011, p. 11).

En el caso específico de este trabajo, primero se recopiló información de diferentes fuentes primarias, como dialogar con los directivos y empleados, y se aplicó una encuesta que permitió conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la organización de la empresa. Como segundo paso se revisó la documentación corporativa de la empresa, para identificar su estructura organizacional.

Posteriormente se contrastaron los datos obtenidos de la empresa con la herramienta Mejores prácticas Código país de Gobierno corporativo y se analizó la información con respecto a la estrategia y a los procesos administrativos y organizacionales.

Con el análisis de toda la información se construyó una matriz DOFA. que permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa desde el punto de vista de sus empleados y el propietario. Lo cual ofreció una visión global e integral de la situación de la empresa.

Finalmente se formularon estrategias que la empresa puede implementar y ejecutar para asegurar su éxito organizacional.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico de la empresa Construyendo logística empresarial SAS

Se realizó un acercamiento a la empresa y se evidenció que posee un propietario único y presta servicios de aseo y recolección de residuos, posee una estructura administrativa única. La empresa está ubicada en el municipio de La Virginia en el departamento de Risaralda.

Luego de hacer un recorrido por las instalaciones y recibir una presentación formal, se le propone a la alta gerencia, la posibilidad de realizar un diagnóstico a su organización, y así conocer las dificultades a mejorar en pro de su empresa, contrastando dicha información con la herramienta del Código País, ya que esta permite visibilizar la posibilidad de plantear un proyecto a largo plazo de Gobierno Corporativo.

Para este diagnóstico se establecieron seis puntos de partida: La estrategia corporativa, el recurso humano, la operación logística, el marketing, las finanzas y la gestión del riesgo, además se aplicó una encuesta para conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la empresa.

Se dio inicio al diagnóstico de la empresa Construyendo logística empresarial SAS, con una conversación abierta y a profundidad con el propietario y/o accionista único, quien explica su estructura organizacional, cómo ha sido el crecimiento de su empresa desde la constitución, qué espera de esta, qué piensa de sus colaboradores y cuál es la visión que tiene planteada.

Se le solicita la información de la estructura organizacional con el fin de identificar cuál es la filosofía que se plantea con respecto a su organización.

Con base a la información suministrada por el accionista único, su estructura organizacional es sólida, conformada por un equipo de trabajo armónico y resolutivo, el cual garantiza la operación con algunas dificultades, pero con la disposición de contribuir a la organización. Así mismo, se indica que parte del equipo de trabajo tiene un vínculo familiar, esto genera un concepto de estructura diferente, en busca de la transparencia en la toma de decisiones. También se plantea una filosofía organizacional de ayudar a los demás, de trabajar en equipo y de solucionar las dificultades.

A continuación se encuentran las preguntas y las respuestas dadas por el propietario:

¿Cuál es su estrategia a corto, mediano y largo plazo y qué programa tiene proyectado para contribuir al medio ambiente?

R. Mi estrategia a corto plazo es fidelizar los clientes actuales, a mediano y largo plazo, también seguir creciendo y contribuir a la sociedad, garantizando una remuneración puntual a los colaboradores y prestando ante todo un servicio de calidad. Con respecto al programa de medio ambiente se busca disminuir el consumo de papel en la oficina, el gasto de energía y el ahorro de agua para así enseñar a mis colaboradores dichas prácticas.

¿Con respecto al recurso humano, cómo es la selección capacitación y retención de dichos colaboradores?

R: Se cuenta con un equipo de trabajo óptimo que se encarga de seleccionar el personal para las diferentes necesidades de los clientes. Este equipo de trabajo está conformado por personas con poca experiencia y que buscan crecimiento profesional, el cuál es brindado en la organización, buscando con esto que todo el conocimiento adquirido por su equipo de trabajo sea retribuido y haga un aporte a su organización. Con respecto a la retención del personal, esto no hace parte de la filosofía empresarial, porque las personas deben capacitarse dentro de su organización hasta el punto de buscar nuevos rumbos y aportar a organizaciones grandes de la región.

¿Cómo es la operación, manejo logístico, estandarización de procesos y control de calidad?

R. Se cuenta con un personal profesional que garantiza la toma de decisiones en los diferentes procesos, disminuyendo así tiempo y generando calidad en la prestación del servicio. Sin embargo, no hay sistema de calidad implementado.

¿Cómo es la estrategia de marketing que tiene planteada, cuál es la planificación para visibilizar su empresa, cómo visiona la organización y cómo quiere cautivar a los nuevos clientes y fidelizar a los que ya se les presta el servicio?

R. La estrategia de marketing es limitada, puesto que no se cuenta con un equipo de trabajo idóneo para estas tareas específicas. Se espera a futuro poder contar con una página web que suministre información útil a quien la visite, cautive a nuevos clientes y le permita ser competitivo en el sector.

¿Cómo es el tema financiero, el control, planificación, margen e indicadores planteados que garantizan la sostenibilidad de la organización y la proyección en el tiempo?

R. Con respecto al área financiera, se cuenta con una profesional de apoyo, soy contador público y realizo el análisis y el manejo financiero. Llevo un control de los estados financieros, una planificación limitada, un margen estimado con respecto a las licitaciones y unos indicadores requeridos por los clientes al momento de la contratación.

¿Cómo es la gestión del riesgo en modelos de contratación, selección de clientes, recaudo de cartera, entre otros?

R. La gestión del riesgo es basada en la contratación a la que quiera aplicar, el modelo de contratación de su empresa es participar en licitaciones públicas. La selección de clientes es del sector público, pues son estos los que solicitan el servicio por medio de licitaciones. El recaudo de cartera ha presentado algunas dificultades, puesto que no ha sido posible estandarizar un proceso que garantice la conciliación de cartera durante la ejecución del contrato, por falta de orden entre el equipo de trabajo financiero y los diferentes clientes. Sin embargo, no se cuenta con procesos estandarizados para la toma de decisiones en gestión del riesgo.

Después de la entrevista se le solicitaron los estatutos con el fin de analizar los derechos y trato equitativo de los accionistas, cómo es el funcionamiento que tiene la asamblea general de accionistas, cuáles son las facultades de la junta directiva, cuál es la arquitectura de control que se ejecuta y se tiene proyectada. Así mismo cuales son los principios y políticas financieras y no financieras de transparencia en la organización.

Se observa que existe un único accionista, por ende, no hay asamblea general de accionistas. Sin embargo, está estipulado en los estatutos un trato equitativo en caso de existir otro accionista. No existe junta directiva pues el accionista único es quien toma todas las decisiones de la organización. En cuanto a la arquitectura de control, no hay una arquitectura establecida, el accionista único plantea que a futuro necesita un personal que realice las actividades de control interno para así mitigar las dificultades identificadas. Finalmente se dialoga con respecto a la transparencia en los procesos y toma de decisiones de la información financiera y no financiera. Este indica que, como accionista único, toma todas las decisiones de la organización, por ende, garantiza total transparencia en los procesos.

6.2. Resultados de la encuesta

Basados en el ciclo de ejecución de una encuesta, se realizan los siguientes pasos: se define el objetivo que es conocer la percepción de la filosofía organizacional, se realiza el diseño muestral, que para el ejercicio la muestra es el 100% de las encuestas (9 personas), debido a que son pocos empleados, se diseña el instrumento con las respectivas preguntas, se realiza la ejecución de la encuesta, se procesa la información recolectada, se analizan los resultados de la encuesta y se

realiza difusión del resultado, que en aras del ejercicio es tabular en una matriz DOFA los resultados.

Con el fin de continuar la recolección de información, se diseña una herramienta de encuesta, para conocer la opinión de los colaboradores con respecto a los diferentes aspectos de la organización.

Se realiza una encuesta de once preguntas cerradas, buscando la percepción de los colaboradores y así analizar los resultados que arroja la encuesta, para posteriormente tabularlos, con el fin de identificar el conocimiento y las bases sólidas planteadas por el investigador, para luego aplicarlas en una matriz DOFA y así determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de dicha organización. Se le aplicó la herramienta a los nueve colaboradores que integran la parte administrativa y/o directiva como lo es el gerente operativo y el gerente financiero, y la parte operativa como lo es la contadora, la líder del sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo (SGSST), el asistente administrativo, los coordinadores operativos y la aprendiz del Sena, con el fin de que fuera representativa la información obtenida, ya que son pocos integrantes.

Figura 1. Encuesta- Empresa construyendo logística empresarial

ENCUESTA	
EMPRESA CONSTRUYENDO LOGÍSTICA EMPRESARIAL	
<p>NOMBRE: _____</p> <p>CARGO: _____</p> <p>TIEMPO LABORADO: _____</p> <p>1. ¿Conoce usted la filosofía del propietario de la organización donde labora? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>2. ¿Conoce usted la estructura organizacional (misión, visión, organigrama, valores, principios corporativos) de la organización donde labora? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>3. ¿Conoce usted las estrategias de la alta gerencia a corto, mediano y largo plazo de la organización donde labora? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>4. ¿Existen estrategias para contribuir con el medio ambiente desde su puesto de trabajo? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>5. ¿Cómo considera usted el proceso de selección de personal por parte de la organización donde labora? BUENO _ MALO_ Por qué: _____</p>	<p>6. ¿Usted cómo colaborador recibe alguna capacitación por parte de la organización donde labora? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>7. ¿Conoce usted la estrategia por parte de la organización donde labora, para incentivar a los colaboradores a que permanezcan en la organización? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>8. ¿Existe manual de funciones y procesos establecidos para el cargo que usted desempeña? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>9. ¿Sabe usted si en la organización donde labora tiene estrategia de marketing y publicidad para dar a conocer sus servicios? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>10. ¿La alta gerencia realiza reuniones para presentar las metas y las estrategias financieras de la organización donde labora? SI _ NO_ Cuál: _____</p> <p>11. ¿Considera usted que tiene apoyo y supervisión por parte de su superior? SI _ NO_ Por qué: _____</p> <p>Nota: Esta información es netamente educativa. Por ende, no será divulgada ni utilizada para perjudicar a las personas que la diligencian.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La tabulación de la encuesta se realizó en un formato denominado percepción del personal de la Empresa Construyendo logística empresarial, aquí se logra interpretar el conocimiento que tiene cada uno de los colaboradores con respecto a la organización, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Percepción del personal de la empresa Construyendo logística empresarial

No	PREGUNTAS	MATRIZ PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN									# SI	%	# NO	%
		Talento Humano	Asistente Administrativo	Lider SGSST	Aprendiz Sena	Gerente Financiero	Contadora	Gerente Operativo	Coordinador 1	Coordinador 2				
		Área Administrativa				Área Financiera		Área Operativa						
1	¿Conoce usted la filosofía del propietario de la organización donde labora?	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	4	44%	5	56%
2	¿Conoce usted la estructura organizacional (misión, visión, organigrama, valores, principios corporativos) de la organización donde labora?	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	4	44%	5	56%
3	¿Conoce usted las estrategias de la alta gerencia a corto, mediano y largo plazo de la organización donde labora?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0	0%	9	100%
4	¿Existen estrategias para contribuir con el medio ambiente desde su puesto de trabajo?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	9	100%	0	0%
5	¿Cómo considera usted el proceso de selección de personal por parte de la organización donde labora?	BUENO	MALO	MALO	MALO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	6	67%	3	33%
6	¿Usted cómo colaborador recibe alguna capacitación por parte de la organización donde labora?	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	11%	8	89%
7	¿Conoce usted la estrategia por parte de la organización donde labora, para incentivar a los colaboradores a que permanezcan en la organización?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0	0%	9	100%
8	¿Existe manual de funciones y procesos establecidos para el cargo que usted desempeña?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0	0%	9	100%
9	¿Sabe usted si en la organización donde labora tiene estrategia de marketing y publicidad para dar a conocer sus servicios?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0	0%	9	100%
10	¿La alta gerencia realiza reuniones para presentar las metas y las estrategias financieras de la organización donde labora?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0	0%	9	100%
11	¿Considera usted que tiene apoyo y supervisión por parte de su superior?	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	7	78%	2	22%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se encuentran unas dificultades específicas relevantes, como el desconocimiento de las estrategias de la alta gerencia a corto, mediano y largo plazo por parte de toda la estructura administrativa. Así mismo, el desconocimiento de estrategias para la retención de colaboradores, el no contar con manuales de funciones ni procesos establecidos, la falta de estrategia de marketing y el desconocimiento de metas y estrategias financieras fueron los temas que desconocían el 100% de los encuestados.

La encuesta arroja en un 89%, o sea 8 de los 9 colaboradores comparten la idea que en la organización no se realizan capacitaciones profesionales a los colaboradores, y un 56% de las personas encuestadas (5 de 9 colaboradores) asegura desconocer la filosofía del propietario y la estructura organizacional de la organización (misión, visión, organigrama, valores, principios corporativos). Sin embargo, la mayoría de los colaboradores deduce la filosofía del propietario, basados en la cercanía con él y el reconocimiento que tiene frente a ellos

Se resalta que el 100% de los colaboradores coinciden en que aplican estrategias para contribuir con el medio ambiente desde sus lugares de trabajo. Así mismo, estos consideran en un 78% (7 de 9 colaboradores) que cuentan con el apoyo de sus superiores para la toma de decisiones en cada una de sus labores.

A continuación se presenta un análisis más detallado de la percepción de la estrategia por áreas: administrativa, financiera y operativa y se hizo un análisis comparativo que se evidencia en las siguientes tablas y figuras:

Tabla 2. Análisis comparativo por área en la estrategia

No	PREGUNTA	Área Administrativa					Área Financiera			Área Operativa			
		Talento Humano	Asistente Administrativo	Líder SGSST	Aprendiz Sena	Promedio Admitivo	Gerente Financiero	Contadora	Promedio Financiero	Gerente Operativo	Coordinador 1	Coordinador 2	Promedio Operativo
1	¿Conoce usted la filosofía del propietario de la organización donde labora?	0%	100%	0%	0%	25%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	33%
2	¿Conoce usted la estructura organizacional (misión, visión, organigrama, valores, principios corporativos) de la organización donde labora?	0%	100%	100%	0%	50%	100%	0%	50%	100%	0%	0%	33%
3	¿Conoce usted las estrategias de la alta gerencia a corto, mediano y largo plazo de la organización donde labora?	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	¿Existen estrategias para contribuir con el medio ambiente desde su puesto de trabajo?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Análisis comparativo por área en la estrategia



Fuente: Elaboración propia.

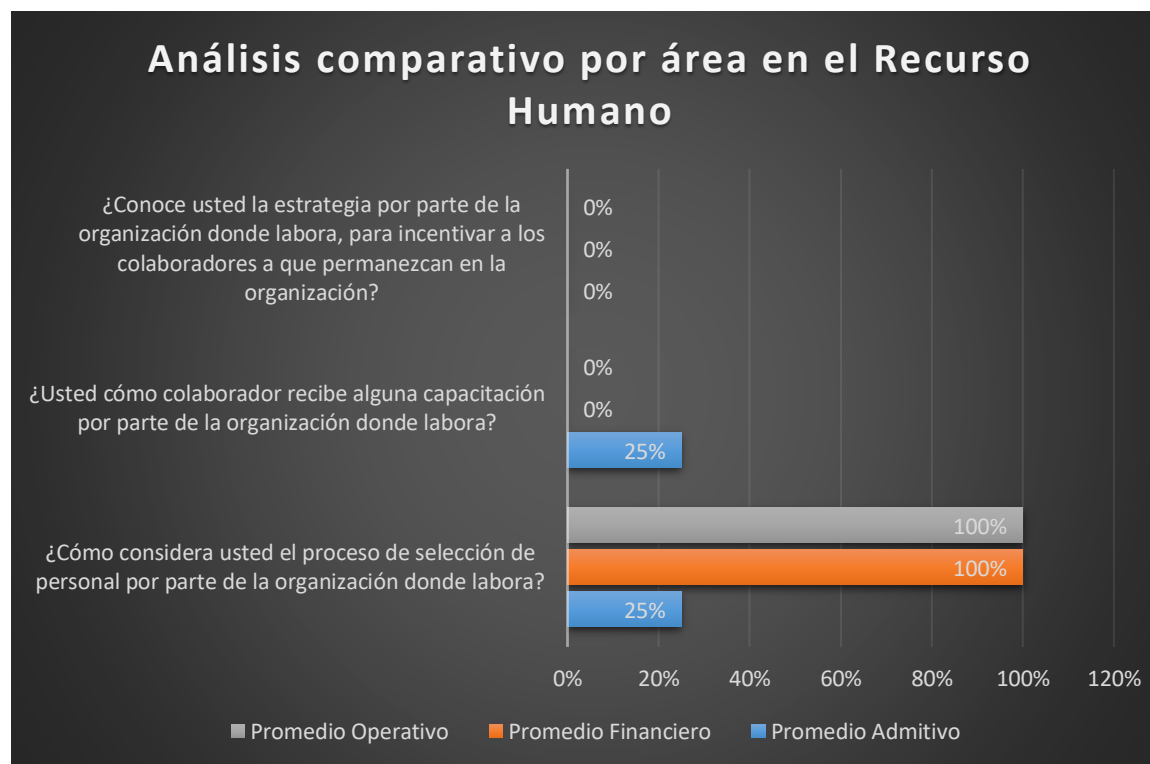
En el comparativo anterior se resalta el desconocimiento total de las estrategias de la alta gerencia a corto, mediano y largo plazo y en el caso de la estructura y la filosofía organizacional se evidencia un conocimiento parcial.

Tabla 3. Análisis comparativo por área en el Recurso humano

No	PREGUNTA	Área Administrativa					Área Financiera			Área Operativa			
		Talento Humano	Asistente Administrativo	Líder SGSST	Aprendiz Sena	Promedio Admitivo	Gerente Financiero	Contadora	Promedio Financiero	Gerente Operativo	Coordinador 1	Coordinador 2	Promedio Operativo
5	¿Cómo considera usted el proceso de selección de personal por parte de la organización donde labora?	100%	0%	0%	0%	25%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6	¿Usted cómo colaborador recibe alguna capacitación por parte de la organización donde labora?	0%	0%	100%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
7	¿Conoce usted la estrategia por parte de la organización donde labora, para incentivar a los colaboradores a que permanezcan en la organización?	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Análisis comparativo por área en el Recurso humano



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al recurso humano se evidencia que ninguna de las áreas conoce la estrategia para incentivar a los colaboradores a que permanezca en la organización.

Tabla 4. Análisis comparativo por área en la logística, el marketing, financieras y gestión del riesgo

No	PREGUNTA	Área Administrativa					Área Financiera			Área Operativa			
		Talento Humano	Asistente Administrativo	Líder SGSST	Aprendiz Sena	Promedio Admitivo	Gerente Financiero	Contadora	Promedio Financiero	Gerente Operativo	Coordinador 1	Coordinador 2	Promedio Operativo
8	¿Existe manual de funciones y procesos establecidos para el cargo que usted desempeña?	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
9	¿Sabe usted si en la organización donde labora tiene estrategia de marketing y publicidad para dar a conocer sus servicios?	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
10	¿La alta gerencia realiza reuniones para presentar las metas y las estrategias financieras de la organización donde labora?	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
11	¿Considera usted que tiene apoyo y supervisión por parte de su superior?	100%	100%	0%	100%	75%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	67%

Figura 4. Análisis comparativo por área en la logística, el marketing, financieras y gestión del riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la logística, el marketing, financieras y gestión del riesgo se observa un vacío mucho más grande porque la alta gerencia no realiza reuniones para presentar las metas y las estrategias financieras, hay un desconocimientos de las estrategias de marketing y publicidad y no existe un manual de funciones y procesos para cada cargo.

6.3. Matriz DOFA

Figura 5. Matriz DOFA

		MATRIZ DOFA	
		POSITIVOS	NEGATIVOS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	ATRIBUTOS DE LA EMPRESA	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ES BUENO	NO SE CONOCE LA FILOSOFÍA DEL PROPIETARIO DE LA ORGANIZACIÓN
		HAY APOYO POR PARTE DEL SUPERVISOR	NO SE CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
		CONOCIMIENTO DEL PROPIETARIO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS SECTORES	NO SE CONOCEN LAS ESTRATEGIAS DE LA ALTA GERENCIA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO
		TRANSPARENCIA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	NO HAY CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL
		EMPRESA FAMILIAR	NO SE CONOCEN LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL
		TRABAJO EN EQUIPO SÓLIDO	NO HAY MANUALES DE FUNCIONES
			NO HAY PROCESOS ADMINISTRATIVOS ESTANDARIZADOS
			NO HAY CONOCIMIENTO DE LAS METAS, NI OBJETIVOS FINANCIEROS
ORIGEN EXTERNO	ATRIBUTOS DEL AMBIENTE		MODELOS DE CONTRATACIÓN NO ESTANDARIZADOS
			NO TENER ESTADOS FINANCIEROS EN SOFTWARE
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		SE CONOCEN LAS ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN CON EL MEDIO AMBIENTE	NO HAY ESTRATEGIAS DE MARKETING
		RECONOCIMIENTO EN LA REGIÓN	NO CAPACITACIÓN PARA ENTRAR EN OTROS MERCADOS
		ACCIONISTA ÚNICO Y/O PROPIETARIO CON UN BUEN NOMBRE EN EL SECTOR	NO INNOVAR EN MODELOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL
		CONOCIMIENTO EN MODELO DE CONTRATACIÓN	NO CONTRATAR PERSONAL CAPACITADO Y SEGUIR CAPACITANDO PERSONAL SIN EXPERIENCIA

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó un análisis de toda la información recolectada en una matriz DOFA. que permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa desde el punto de vista de sus empleados y el propietario.

La matriz DOFA permitió visibilizar los respectivos aspectos positivos y negativos de origen interno y externo de la organización, al resaltar las fortalezas, se observa que una de estas es el conocimiento del propietario de la organización y de los sectores. De igual manera, en oportunidades, se resaltan en la matriz las estrategias que contribuyen con el medio ambiente, el reconocimiento en la región y la experiencia en el modelo de contratación planteado.

Así mismo, con el fin de identificar los aspectos negativos en pro de la solución, se evidencian las debilidades, el desconocimiento de la filosofía y la estructura organizacional por parte de los colaboradores, la no estandarización de procesos, el no tener estados financieros en software, entre otros, hacen que se presente una oportunidad de mejora. Igualmente, en el origen externo, en amenazas, resaltamos la falta de estrategias de marketing y la no contratación de personal capacitado para cumplir ciertas actividades de la organización, generando una desventaja a nivel empresarial con otras organizaciones del sector.

6.4. Aplicación de la herramienta Código país

Se diseñó un plan de trabajo autorizado por el propietario de la organización, dentro de este se hace una revisión documental de la que se sacarán algunas dificultades y se rescatarán las buenas prácticas documentadas.

Se realizó una revisión de la estructura organizacional, donde se identifica que la Organización no cuenta con un sistema de calidad establecido (manuales, protocolos, formatos, etc.) afectando así el orden de los diferentes procesos administrativos.

Se identificó que la estructura organizacional, misión, visión, valores, y principios corporativos, no han sido socializados y no son coherentes con la filosofía del propietario. Por ende, se deduce que esta información fue redactada por un tercero y no fue validada por la alta gerencia. Esto limita la transmisión del sentido de pertenencia que se debe tener por parte de los colaboradores hacia la organización, ya que dicha estructura es la que direcciona hacia los objetivos y metas planteadas. De esta manera cada colaborador, genera su propio sentido de pertenencia bajo su perspectiva y no bajo la conexión vertical de la alta gerencia con cada uno de sus integrantes.

Con respecto a la acogida de la estrategia ambiental, identificada en la encuesta por parte de los colaboradores, se identifica que no existe dicha estrategia planteada. Sin embargo, los empleados realizan unas prácticas positivas con el fin de contribuir en la conservación del medio ambiente (no desperdicio de agua en los baños, uso reciclable del papel, ahorro de energía, desconexión de equipos al final de la jornada laboral, entre otros).

Con la base del recurso humano, se hace un análisis de la diferente documentación de dicha área, donde se encuentran muchas dificultades debido a la falta de estandarización de los procesos, donde se presentan errores al momento de ingresar y/o retirar un empleado, la demora de los procesos contractuales, y la falta de orden en la documentación, que finalmente termina

siendo un gasto económico por múltiples razones. Igualmente hay falencias puesto que no se realizan capacitaciones y no existe cronograma para realizarlas, esto indica que la organización debería tener un líder de calidad que aporte en el orden documental. Sin embargo, el equipo de trabajo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene cronograma planteado, y realiza las capacitaciones agendadas por las ARL, entre otras.

Con respecto a las Operaciones y Logística se presenta una situación similar al Recurso Humano, puesto que no se encuentran los procesos estandarizados, se sabe que hay que realizar unas actividades que se van desarrollando mientras van apareciendo, sin embargo, por la experiencia que tiene la organización, estos ya conocen los diferentes servicios y manejan un orden empírico que les permite garantizar el trabajo. Así mismo se identifica la necesidad de un Sistema de calidad que permita garantizar el orden y transparencia en cada uno de los procesos y así disminuir tiempos muertos y mejorar la eficiencia de la organización. Cabe resaltar la experiencia que tiene la organización y la posibilidad de garantizar la operación, con estrategias empíricas que han empleado, para así, prestar los servicios en pro de la calidad y de continuar creciendo.

El marketing se ha convertido en una estrategia que impulsa a las organizaciones a ser visibles y a posicionarse en el mercado, sin embargo, genera un costo y una priorización necesaria para poder cumplir con dicha estrategia. Se necesita realizar una planificación, identificar tipos de canales de comunicación, conectar con los diferentes clientes, ser fácil de encontrar y mostrarse para así cautivar a los diferentes actores interesados en el servicio. Dicha organización no tiene en sus prioridades, ni en su foco, apostarle a profundizar en una estrategia de marketing, puesto

que los clientes son buscados por medio de plataformas de licitaciones, en donde no es necesario tener manejo de comunicaciones para ser conocido. Sin embargo, esto es un arma de doble filo, ya que está dejando de promocionar los servicios y siendo menos competitivo en el sector al cual le presta los diferentes servicios.

Con respecto al manejo financiero no se encontró una proyección, un presupuesto que esté direccionado hacia las metas planteadas, adicionalmente se identificó que los estados financieros están hechos en Excel y no en el software que tienen instalado pero que no utilizan, generando dificultades al momento de obtener la información inmediata, este tema se tiene en cuenta para las posibles soluciones.

Los márgenes son enfocados en cada contratación, puesto que el contratante cuando sube la licitación a la plataforma indica cuales son los porcentajes máximos de utilidad que pueden cobrar. Así mismo no hay unos indicadores estandarizados para la presentación de informes mensual, trimestral, semestral, etc., esto debido a que el propietario es el que realiza los estados financieros y toma las decisiones, sin embargo esto genera transparencia pues es la única persona que decide sobre los recursos, pero no es atractivo para una estructura en donde participaran varios accionistas, puesto que la estandarización de procesos y garantizar la información en un software bien alimentado, pasa a ser una herramienta indispensable para la toma de decisiones.

La gestión del riesgo es de suma importancia en las organizaciones, esta permite realizar un análisis enfocado al riesgo con el proceso de toma de decisiones, analizar los modelos de contratación, la selección de los respectivos clientes, el recaudo de la cartera, entre otros. En la

organización se encuentra ausencia de transparencia en gestión del riesgo, puesto que no hay mecanismos establecidos para este control, esto debido a que el propietario es la única persona que toma decisiones, por ende, no se encuentra necesario estandarizar el proceso ya que el riesgo lo asume el propietario en caso de cualquier toma de decisión errónea.

Toda la información obtenida es con el fin de identificar fortalezas y falencias de la organización en las diferentes características que plantea la herramienta Mejores Prácticas Código País de Gobierno Corporativo. Las siguientes son las áreas específicas que plantea la herramienta:

- a) Derechos y Trato Equitativo de Accionistas.
- b) Asamblea General de Accionistas.
- c) Junta Directiva.
- d) Arquitectura de Control.
- e) Transparencia e Información Financiera y no Financiera

Basados en la herramienta Mejores Prácticas Código País de Gobierno Corporativo, se procede a aplicar dicha herramienta, con la información adquirida en el diagnóstico a la organización risaraldense, así se procederá a contrastar la información, con el fin de identificar cuáles son las barreras que se tienen actualmente y así generar conclusiones claras y estructurar recomendaciones pertinentes que permitan cumplir el desarrollo de la estrategia.

Con respecto a dichas áreas, se realizó un comparativo de lo que plantea la estrategia de Gobierno Corporativo y la información suministrada por la organización risaraldense.

a) Basados en los Derechos y Trato Equitativo de Accionistas, se identificó que la organización cuenta con un solo accionista, esto limitando la toma de decisiones, puesto que él es la única persona que direcciona el rumbo de la organización.

Figura 6. Medida 1: Principio de igualdad y trato

I. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS	
Medida No. 1: Principio de igualdad de trato.	
<p>1.1. La Sociedad proporciona un trato igualitario a todos los accionistas que, dentro de una misma clase de acciones, se encuentren en las mismas condiciones, sin que ello suponga el acceso a información privilegiada de unos accionistas respecto de otros.</p>	
1.1 Implementa la Medida	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
SI. Indique brevemente: Es un único accionista 	
NO. Explique: 	
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación: 	
Fecha de Implementación	01 de diciembre de 2018
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se encuentran falencias en la transparencia de la información, ya que no hay canales de comunicación efectivos que permitan hacer análisis de la organización, siendo esta una dificultad en la búsqueda de inversionistas que quieren saber los diferentes estados de la organización, las distintas clases de acciones emitidas, las cantidades de acciones y los derechos y obligaciones inherentes a cada clase de acciones.

Figura 7. Medida 2: Información sobre acciones

Medida No. 2: Información sobre acciones.

2.1. A través de su página web, **la sociedad da 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.

2.1 Implementa la Medida SI NO N/A

SI. Indique brevemente:

NO. Explique: No tiene página web

NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación:

Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Medida 4: Información y comunicación con los accionistas

Medida No. 4: Información y comunicación con los accionistas.	
4.1. La sociedad cuenta con una página web corporativa , en español e inglés, con un vínculo de Gobierno Corporativo o de relación con accionistas e inversionistas o equivalente, en el que se incluye información financiera y no financiera en los términos propuestos en las recomendaciones 32.3 y 33.3 y que, en ningún caso, podrá incluir información confidencial de la sociedad o relativa a secretos industriales, o aquella cuya divulgación pueda ser utilizada en detrimento de la sociedad.	
4.1 Implementa la Medida	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
SI. Indique brevemente:	
NO. Explique: No tiene página web	
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación:	
Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia basada en la herramienta Código país.

Con respecto a la Asamblea General de Accionistas, no existe, puesto que es un único accionista, siendo este el único en plantear sus límites para la toma de decisiones. Con respecto a la organización actual no tiene dificultades, sin embargo, es poco atractivo para la inversión externa, ya que no existen facultades para los accionistas nuevos.

Figura 9. Medida 8: Asamblea general de accionistas: Funciones y competencia

I. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	
Medida No. 8: Funciones y Competencia.	
<p>8.1. Además de otras funciones atribuidas a la Asamblea General de Accionistas por el marco legal, los Estatutos recogen expresamente las funciones de la Asamblea General de Accionistas que se indican en la recomendación 8.1., y enfatizan su carácter de exclusivas e indelegables.</p>	
8.1 Implementa la Medida	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
SI. Indique brevemente: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	
NO. Explique: No hay asamblea general de accionista. El único accionista toma las decisiones a su criterio.	
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	
Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

<p>10.7. Sin perjuicio de lo establecido en el artículo 182 del Código de Comercio, con el objetivo de reforzar y garantizar el derecho de inspección e información de los accionistas con antelación a la reunión de la Asamblea, los Estatutos reconocen el derecho de los accionistas, independientemente del tamaño de su participación accionaria, a proponer la introducción de uno o más puntos a debatir en el Orden del Día de la Asamblea General de Accionistas, dentro de un límite razonable y siempre que la solicitud de los nuevos puntos se acompañe de una justificación. La solicitud por parte de los accionistas debe hacerse dentro de los cinco (5) días comunes siguientes a la publicación de la convocatoria.</p>	
10.7 Implementa la Medida	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
SI. Indique brevemente: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	
NO. Explique: No hay asamblea general de accionista. El único accionista toma las decisiones a su criterio.	
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	
Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia basada en la herramienta Código país.

La Junta Directiva esperada en una organización, es la encargada de asesorar y/o direccionar al Gerente, CEO, Presidente, etc, en las diferentes tomas de decisiones, transmitir la visión de los accionistas, con el fin de maximizar sus ingresos, en algunos casos tiene unos límites necesarios, buscando no intervenir en actividades específicas, y así mismo tiene la facultad de crear los respectivos comités que son los que permiten hacer los análisis a fondo, sin embargo, en dicha organización no se cuenta con una Junta Directiva, es el mismo accionista la persona encargada de tomar las decisiones sin involucrar a terceros en una Junta Directiva. Generando esto en algunas ocasiones, una toma de decisiones acelerada y sin control del riesgo, poniendo en riesgo el capital y el patrimonio construido durante los años de la organización. Siendo así una organización poco atractiva para los inversionistas, ya que no se transmite confianza para la toma de decisiones y para el seguimiento hacia la alta gerencia.

Figura 10. Medida 13. Funciones de la junta directiva

II. JUNTA DIRECTIVA	
Medida No. 13: Funciones de la Junta Directiva.	
13.1. Los Estatutos señalan expresamente aquellas funciones que no podrán ser objeto de delegación a la Alta Gerencia , entre las que figuran las establecidas en la recomendación 13.1.	
13.1 Implementa la Medida	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
<p>SI. Indique brevemente:</p> <hr/> <p>NO. Explique: No hay junta directiva. El único accionista toma las decisiones a su criterio</p> <hr/> <p>NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación:</p> <hr/>	
Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia, basada en la herramienta Código país.

La arquitectura de control es un concepto integral, que se basa en garantizar la filosofía organizacional de los dueños, transmitida desde la Junta Directiva hacia la alta gerencia y los colaboradores, adicionalmente busca tener un control del riesgo en las diferentes tomas decisiones, plantea el sistema de control interno, la información, comunicación y monitoreo. Y así llegar al logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, la organización en contexto tiene ciertas dificultades en lograr dichos objetivos, puesto que por una parte no tiene Junta Directiva y por otra, el transmitir la filosofía organizacional debería ser más sencillo puesto que el accionista único tiene acceso directo con los colaboradores, sin embargo, no es cierto, puesto que el propietario maneja una filosofía basada en la interpretación de lo que él quiere y aspira de sus organizaciones, en donde la comunicación no es muy asertiva, generando esto algunos reprocesos durante la operación.

Figura 11. Medida 25: Ambiente de control

III. ARQUITECTURA DE CONTROL	
Medida No. 25: Ambiente de Control.	
25.1. La Junta Directiva es la responsable última, de la existencia de un sólido ambiente de control dentro de la sociedad, adaptado a su naturaleza, tamaño, complejidad y riesgos, de forma que cumpla con los presupuestos señalados en la recomendación 25.1.	
25.1 Implementa la Medida	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
SI. Indique brevemente:	
NO. Explique: No hay junta directiva. El único accionista toma las decisiones a su criterio	
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación:	
Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia, basada en la herramienta Código país.

Figura 12. Medida 28: Información y comunicación

Medida No. 28: Información y comunicación.	
28.1. En la sociedad se comunican hacia abajo y en horizontal la cultura, filosofía y políticas de riesgos , así como los límites de exposición aprobados, de forma que el conjunto de la organización considere los riesgos y las actividades de control en su actividad.	
28.1 Implementa la Medida	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
SI. Indique brevemente:	
NO. Explique: Se explica y comparte de forma no formal. El único accionista toma las decisiones a su criterio	
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación:	
Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia, basada en la herramienta Código país

La Transparencia e Información Financiera y no Financiera según el código país, es la que busca garantizar la transparencia en cada una de las tomas de decisiones y en tener la información financiera a la mano, esto con el fin de que los grupos de interés puedan acceder a esta para hacer análisis en los momentos indicados, y así tener elementos de juicio suficientes para la toma de decisiones de manera informada

Este punto se ha vuelto fundamental en el Gobierno Corporativo, puesto que es lo que esperan los Stakeholders, ya que son ellos los involucrados en cualquier toma de decisiones que incurran las organizaciones, ya que la transparencia es vital para la confianza de cada uno de ellos.

Sin embargo, cabe recordar el buen nombre del accionista único de la organización en contexto, lo que indica que la transparencia en la información financiera y no financiera es viable, pero es necesario de otros mecanismos para hacerla visible, como canales de comunicación asertivos, que permitan un análisis y toma de decisiones informada por parte de terceros, para así garantizar la confianza esperada por los inversionistas.

Figura 13. Medida 30: Política de revelación de información

V. TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA	
Medida No. 30: Política de revelación de información.	
30.1. La Junta Directiva ha aprobado una política de revelación de información , en la que se identifica, como mínimo, la información de que trata la recomendación.	
30.1 Implementa la Medida	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
SI. Indique brevemente:	
NO. Explique: No hay junta directiva. El único accionista toma las decisiones a su criterio	
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación:	
Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

32.2. La página web de la sociedad está organizada de forma *amigable*, de tal forma que resulta sencillo para el usuario acceder a la información asociada o relacionada con el Gobierno Corporativo.

32.2 Implementa la Medida SI NO N/A

SI. Indique brevemente:
NO. Explique: No hay página web. El único accionista toma las decisiones a su criterio.
NA. Precise las normas que impiden adoptar la recomendación:

Fecha de Implementación	
Fechas de Modificación	

Fuente: Elaboración propia, basada en la herramienta Código país.

Al comparar estas cinco áreas que plantea la herramienta Mejores Prácticas Código País de Gobierno Corporativo, con la información suministrada por la organización risaraldense, se pueden identificar las falencias que tiene dicha empresa con respecto al Gobierno Corporativo. Se visualiza el potencial de la entidad, sin embargo, se evidencian las posibles causas de las diferencias encontradas.

Para visionar la estrategia de Gobierno Corporativo se necesita la autorización del accionista único, puesto que la filosofía de él es la que se tiene que compartir y así buscar alcanzar cada uno de los estándares que plantean las diferentes áreas. Esto con el fin de garantizar un trato equitativo para los accionistas, un direccionamiento óptimo, desde la filosofía de los dueños,

pasando por cada uno de los directivos, ajustando una arquitectura organizacional de control que permita la operación eficiente, transparente y cuando se requiera, con el fin de tomar decisiones apropiadas e informadas. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014)

Basados en la información recolectada del accionista único, los empleados por medio de la encuesta, la documentación de la organización, y los resultados obtenidos en la herramienta Mejores Prácticas Código País de Gobierno Corporativo, se dan las siguientes

6.5. Estrategia de mejoramiento

La estrategia planteada por el accionista único, tanto organizacional como a corto, mediano y largo plazo tiene problemas de comunicación, puesto que los colaboradores no tienen conocimiento de esta, aunque deducen que existe dicha estrategia debido al acercamiento con el propietario. La estrategia no se encuentra documentada, generando una falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados. Igualmente, la estrategia ambiental que plantea el propietario. No está documentada, es realmente un manejo de buenas practicas ambientales, contribuyendo con el medio ambiente.

Con respecto al recurso humano, el propietario cuenta con un equipo capacitado para realizar las diferentes actividades, sin embargo, los colaboradores no cuentan con un proceso de selección, capacitación y retención de personal estandarizado, que garantice la disminución del riesgo en contratación, según resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores. Así mismo,

no existe un sistema de calidad documentado, que permita tomar decisiones en la estandarización de procesos, disminuyendo tiempos muertos y mejorando la productividad de sus colaboradores.

El accionista único tiene el personal indicado para la toma de decisiones operativas, sin embargo, basados en la encuesta realizada a los colaboradores, ellos indican que no hay formalización de los diferentes procesos, esto generando dificultades resolutivas para la toma de decisiones. Así mismo, no se tiene un sistema de calidad, que garantice la productividad de los empleados, la toma de decisiones se realiza basado en la experiencia del líder.

El propietario no cuenta con una estrategia de marketing, este aspira crear una página web a mediano plazo, con el fin de presentar su portafolio de servicios y ser mas competitivo, los colaboradores no identifican la estrategia planteada y no existe documento de estrategia de marketing estructurado.

Con respecto a las finanzas, el propietario identifica algunas deficiencias en dicha área, los colaboradores no conocen la estrategia financiera, y la documentación no se encuentra ordenada, esto generando dificultades al momento de necesitar información para la toma de decisiones.

La gestión del riesgo se encuentra en manos del accionista único, puesto que este el es el encargado de tomar las decisiones y aceptar contratos a ejecutar, el modelo de contratación predominante es por licitaciones. Según los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta, los colaboradores indican no conocer la gestión del riesgo, puesto que es el propietario el encargado de tomar las decisiones. No existe la gestión del riesgo documentada,

esto permitiendo que el accionista único sea la persona indicada para tomar estas decisiones bajo sus criterios.

Con respecto a la herramienta Mejores Prácticas Código País de Gobierno Corporativo, hay un único accionista, esto limitando el derecho y trato equitativo del accionista, ya que no es atractivo para otros inversionistas que la organización no tenga establecido dichas garantías. No existe una asamblea general, debido a que es un único accionista, así mismo no hay junta directiva. La arquitectura de control no es clara, generando dificultades para la distribución de actividades. Y la transparencia e información financiera y no financiera tiene dificultades con los canales de comunicación que garanticen transparencia, ya que esto no ha sido prioridad para el accionista, puesto que es el quién toma las diferentes decisiones.

No existe protocolo de familia, siendo una organización con varios integrantes de la familia involucrados en el staff directivo de empleados, no hay una garantía en la trascendencia de la organización.

Con base en lo anterior se le propone a la empresa:

a. Estructurar una estrategia de Mejores prácticas corporativas para la empresa, basados en la filosofía del propietario, planteando unas metas y hoja de ruta con el fin de ejecutarla y cumplir con los objetivos.

b. Implementar un sistema de calidad, con el fin de estandarizar procesos, con manuales de funciones, protocolos, descripción de actividades, entre otras. Así mismos protocolos de gestión del riesgo, buscando así, analizar las diferentes situaciones que pongan en riesgo el bienestar de la organización.

c. Plantear una estrategia de marketing, con el fin de ser mas competitivos en los diferentes sectores a los que aplica.

d. Implementar una estructura financiera sólida, que garantice la información oportuna y la transparencia en la toma de decisiones.

e. Modificar los estatutos con el fin de darle garantías a otros inversionistas, con derecho y trato equitativo, con asamblea general de accionistas, con junta directiva apoyando la toma de decisiones, con una arquitectura idónea, basada en la estrategia del propietario y garantizar la transparencia en las diferentes tomas de decisiones tanto de la información financiera como no financiera.

f. Realizar protocolo de familia, puesto que varios integrantes de la familia trabajan con la organización, esto para evitar futuras confrontaciones entre los herederos. Así mismo la trascendencia de las organizaciones con las siguientes generaciones.

g. Estructurar un Código de Buen Gobierno, que permita transmitir y estipular planes a seguir en caso de situaciones específicas para la toma de decisiones. En donde indique buenas practicas empresariales, código de ética, entre otros, y así apostarle a la transparencia en la información.

Con esta estrategia se puede direccionar a la empresa hacia una estructura de Mejores prácticas corporativas a corto y mediano plazo, hacia un Gobierno corporativo a largo plazo, con idoneidad, trabajo en equipo, liderazgo y transparencia.

Conclusiones

Como conclusión general se puede afirmar que la implementación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo se refleja en la sostenibilidad y competitividad de las empresas, porque genera confianza y se logran superar obstáculos y riesgos por los cuales muchas fracasan.

La herramienta Código país es un buen comienzo para llegar a una estrategia de gobierno corporativo, pero se necesita una inversión en tiempo de calidad y de promoción de la cultura organizacional. En este sentido se debe clarificar la estrategia y diseñar una estructura organizacional que permita estandarizar y documentar los procesos, procedimientos y manuales de funciones.

Es importante que la empresa diseñe y ejecute una estrategia de marketing, que permita dimensionar hacia donde se quiere llegar, con el fin plantear unas metas e ir cumpliendo objetivos específicos.

Con la estrategia presentada muy seguramente la empresa logrará fortalecer su responsabilidad social, ambiental y estructural y se encaminará hacia el futuro organizacional, el empoderamiento del personal, el crecimiento empresarial y la transparencia en todos los procesos.

Referencias

- Alavez, M. (2018). Importancia del gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Importancia-del-gobierno-corporativo-20171018-0004.html>
- Bernal, A. Oneto, A. Penfold, M. Schneider, L. & Wilcox, J. (2012) Gobierno Corporativo en America Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>
- Buitrago, H. y Betancourt, M. 2013, p. 197). “El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía”. *Gestión & Desarrollo*, 10 (1), pp. 195-205. Recuperado de <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/628/427>
- Cámara de Comercio de Medellín (2018). Mejore sus prácticas y contribuya con el desarrollo empresarial de la región. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/servicios-empresariales/consolidacion-empresarial/buenas-practicas-empresariales.aspx>
- Carvajal A. y Escobar, M. (2012) herramienta integrada de control interno y administrador de riesgos, enmarcada en un buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en colombia. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/3357/3007>

Cómo tener éxito en su empresa familiar. (2018). Recuperado de

<http://empresasfamiliaresaden.blogspot.com/>

Confecámaras. (2018). Beneficios del Gobierno Corporativo. Recuperado de

<http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/gobierno-corporativo/167-beneficios-del-gobierno-corporativo>

Confecámaras. (2018). ¿Qué es Gobierno Corporativo? Recuperado de

<http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>

de Gerencia.com. (2018). Liderazgo. Recuperado de

<https://degerencia.com/tema/habilidades/liderazgo/>

Ecopetrol (2014). Código de Buen gobierno. Recuperado de

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/normatividad/codigo-de-buen-gobierno>

Echavarría, E. y Niño, M. (2014). El gobierno corporativo en Colombia: Un análisis desde “el club de las buenas prácticas”. Recuperado de

<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/view/323618>

Fabre, J. (2012). 4 etapas de un buen gobierno corporativo. Recuperado de <https://expansion.mx/especiales/2012/04/30/4-etapas-de-un-buen-gobierno-corporativo>

Flores, J. y Rozas A. (2014). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. Quipukamayoc, 15(29), 7. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf

Gaceta laboral. (2016). ¿Qué se entiende por Organización y Vinculación Económica? o Recuperado de <http://gacetalaboral.com/que-se-entiende-por-grupo-economico-y-vinculacion-economica/>

Gaitán, S. (2009). Gobierno Corporativo en Colombia. Tendencias actuales. Recuperado de <file:///C:/Users/hecto/Downloads/207-1-708-1-10-20110628.pdf>

García, I. (2017). Definición de Stakeholders. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>

Gómez, J. (2016). ¿Qué es la estrategia? (En menos de 750 palabras). Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>

Hartzler, D. (2015). Latinoamérica y el buen gobierno corporativo. (s. f.). Recuperado de <https://www.elheraldo.hn/opinion/823560-368/latinoamérica-y-el-buen-gobierno-corporativo>

Hernández, M. (2012). Por un mejor gobierno corporativo. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2012/07/09/opinion/1341829118_156349.html

Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*. Recuperado de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

Mastrangelo, A. (2014). 6 Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Recuperado de <https://alejandramastrangelo.wordpress.com/2014/01/26/principios-gobierno-corporativo-ocde/>

OCDE - OECD. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

OCDE - OECD. (2018). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Pizzolante, I. (2004). El Gobierno corporativo y la realidad Latinoamericana. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n37/ipizzolante.html>

Revista Dinero. (2018). Gobierno Corporativo de las empresas. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/gobierno-corporativo-empresas/189823>

Revista Dinero. (2016). ¿Qué es la estrategia? (En menos de 750 palabras). Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/codigo-pais-61162>