



Vigilada Mineducación

PROPUESTA DE MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MIPYMES EN
COLOMBIA: UN ENFOQUE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

PROPOSAL FOR A CORPORATE GOVERNANCE MODEL FOR MSMEs IN
COLOMBIA: AN APPROACH TO BUSINESS SUSTAINABILITY

ALEJANDRA MARÍA CAMACHO FLOREZ

FELIPE PUERTA GARCÍA

Tesis para optar al grado de Magíster en Administración - MBA

Directora

LUZ MARÍA RIVAS MONTOYA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

PEREIRA

2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	11
General	11
Específicos	11
MARCO CONCEPTUAL.....	12
Gobierno corporativo	12
Gobierno Corporativo en Colombia.....	17
Propuesta de modelo de Gobierno Corporativo para MIPYMES basado en la literatura	21
METODOLOGÍA	28
Estudio exploratorio con enfoque cualitativo	28
Técnicas de recolección de información.....	28
<i>Entrevistas semiestructuradas y grupo focal</i>	28
<i>Criterio de selección de participantes</i>	29
<i>Resultados</i>	30
HALLAZGOS.....	34
MODELO PROPUESTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MIPYMES EN COLOMBIA	38
Modelo basado en la literatura Vs. modelo basado en los hallazgos	41
CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gobierno corporativo para mipymes en Colombia basado en la literatura	22
Figura 2. Modelo de gobierno corporativo para mipymes en Colombia: literatura Vs. hallazgos.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de gobierno corporativo y su aplicación en las mipymes.	12
Tabla 2. Prácticas de gobierno corporativo en Colombia identificadas en la literatura.....	19
Tabla 3. Principales requerimientos legales que tienen las mipymes en Colombia.....	26
Tabla 4. Tabla de entrevistados.....	29
Tabla 5. Tabla de participantes del grupo focal	30
Tabla 6. Testimonios claves de los gerentes de las mipymes participantes sobre gobierno corporativo	31
Tabla 7. Hallazgos.....	34
Tabla 8. Diagnóstico de la empresa	39
Tabla 9. Definición de objetivos	39
Tabla 10. Asignación de responsabilidades	40
Tabla 11. Políticas y procedimientos	40
Tabla 12. Cumplimiento legal.....	41
Tabla 13. Modelo basado en la literatura Vs. modelo basado en los hallazgos.....	41

RESUMEN

En el contexto empresarial colombiano, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), que constituyen la mayoría de las empresas, enfrentan una notable fragilidad en su supervivencia a largo plazo. Este estudio busca proponer un modelo de gobierno corporativo adaptado a estas realidades, explorando los desafíos y motivaciones internas que impulsan cambios en este tipo de organizaciones. Mediante entrevistas y la realización de un grupo focal con gerentes de cinco mipymes, se observa una diversidad marcada en las estructuras organizativas, metas y desafíos en la toma de decisiones. Estos hallazgos resaltan la necesidad de un enfoque más estructurado para abordar de manera asertiva los retos a los que se enfrentan día a día las organizaciones. Estos resultados resaltan que las definiciones tradicionales de gobierno corporativo no se ajustan a las particularidades de las mipymes en Colombia debido a la variabilidad en sus estructuras organizacionales. Se propone la implementación de un gobierno corporativo adaptado como una recomendación estratégica, proporcionando un marco sólido para afrontar desafíos y facilitar la toma de decisiones informadas y conscientes. Esta propuesta se presenta como una alternativa para fomentar la sostenibilidad y el desarrollo organizacional en el ámbito de las mipymes colombianas.

Palabras clave: gobierno corporativo; mipymes; estrategia; sostenibilidad; estructura organizativa.

ABSTRACT

In the Colombian business context, micro, small and medium enterprises (MSMEs), which constitute most of the companies, face notable fragility in their long-term survival. This study seeks to propose a corporate governance model adapted to these realities, exploring the challenges and internal motivations that drive changes in this type of organizations. Through interviews and conducting a focus group with managers of five MSMEs, a marked diversity is observed in organizational structures, goals, and challenges in decision-making. These findings highlight the need for a more structured approach to

assertively address the challenges that organizations face every day. These results highlight that traditional definitions of corporate governance do not adjust to the particularities of MSMEs in Colombia, due to the variability in their organizational structures. The implementation of an adapted corporate governance is proposed as a strategic recommendation, providing a solid framework to face challenges and facilitate informed and conscious decision-making. This proposal is presented as an alternative to promote sustainability and organizational development in the field of Colombian MSMEs.

Keywords: corporate governance; MSMEs; strategy; sustainability; organizational structure.

INTRODUCCIÓN

Las mipymes representan un pilar fundamental en la economía global, conformando el 90% de las empresas a nivel mundial, generando entre el 60% y el 70% del empleo y contribuyendo con el 50% del PIB (Naciones Unidas, 2023). Esta amplia participación empresarial evidencia su vital importancia en el desarrollo económico de los países y la subsistencia de una significativa fracción de la población.

En América Latina y el Caribe, las mipymes abarcan aún un mayor porcentaje de participación, constituyendo el 99,5% de las empresas y generando el 60% del empleo productivo formal en la región. Sin embargo, a pesar de su amplia presencia, estas empresas enfrentan desafíos considerables, como la baja productividad en comparación con las grandes corporaciones (OCDE, 2019).

En Colombia, las mipymes representan un 99,5% del total de empresas, generando aproximadamente el 65% del empleo y contribuyendo con el 35% del PIB del país. Se destaca que, para marzo de este año, Colombia registró 1.854.086 empresas activas, de las cuales las microempresas representaron el 95,3%, las pequeñas empresas representaron el 3,5% y las medianas empresas representaron el 0,9% (Escobar, 2023).

No obstante, la tasa de supervivencia de las microempresas a 5 años es tan solo del 33,4%, mientras que la de empresas pequeñas es del 60,9%, la de medianas del 73,7% y la de grandes del 85,7% (Confecámaras, 2023). Ello enfatiza aún más la necesidad imperiosa de implementar medidas efectivas que fortalezcan la sostenibilidad y competitividad de las mipymes en Colombia.

Una de esas medidas, consideramos, puede ser la implementación de un modelo de gobierno corporativo en la cultura organizacional de las mipymes que se adapte a las necesidades de cada organización y permita facilitar aquella sinergia con los agentes internos y externos de manera que pueda explotar adecuadamente su objeto social.

Tradicionalmente, el gobierno corporativo se ha entendido como aquel conjunto de normativas, procedimientos y principios que permiten una relación armónica entre los

órganos de dirección, la administración, los accionistas (propietarios) y los grupos de interés en una empresa (Deloitte, 2023).

Sin embargo, nos encontramos con que dicha definición tradicional no puede adecuarse a la realidad y naturaleza misma de las mipymes en nuestro país, donde cada una de estas tiene una situación particular y deben afrontar retos constantes como el desabastecimiento y encarecimiento de materias primas, falta de progresividad en algunos impuestos, acceso limitado al financiamiento y la no incursión en el comercio internacional (Pérez, 2022).

Por lo anterior, se plantea que la implementación de un gobierno corporativo que pueda adecuarse a las necesidades de cada organización (considerada MIPYME) podría ser una ayuda lo suficientemente sólida y relevante en permitir y fomentar la sostenibilidad en este tipo de empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo de gobierno en una compañía está estrechamente ligado a su tamaño y evolución. En el caso de las pequeñas empresas, es común que el accionista, consejero y director sean la misma persona, debido a la escala y simplicidad de la operación. Sin embargo, a medida que la organización crece y se expande, la estructura de gobierno tiende a transformarse para dar cabida a un mayor número de miembros y roles especializados. Es importante destacar que todas las empresas, independientemente de su tamaño, poseen un modelo de gobierno que regula la toma de decisiones y el control interno. Sin embargo, en muchas ocasiones, no se evalúa si dicho modelo es el más adecuado y beneficioso para la organización (Aguñaga, 2020).

Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) a través de un estudio realizado, la tasa de supervivencia de las empresas colombianas a 5 años es únicamente del 33.5%, es decir, de las 296.896 unidades productivas creadas en 2017, solo 98.696 siguieron operando en 2022 (Confecámaras, 2023).

Por otra parte, según la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) las mipymes representan más del 99,5% de las empresas del país, generando aproximadamente el 65% del empleo y aportando el 35% al PIB (Aldana , 2023). Asimismo, dicha Asociación a través de su presidenta, Rosmery Quintero, indicó que las mipymes presentan retos constantes como el desabastecimiento y encarecimiento de materias primas, falta de progresividad en algunos impuestos, acceso limitado al financiamiento y la no incursión en el comercio internacional, impidiendo que puedan ser sostenibles (Pérez, 2022).

JUSTIFICACIÓN

En el contexto empresarial colombiano, las mipymes representan un 99,5% del total de empresas, generando aproximadamente el 65% del empleo y contribuyendo con el 35% del PIB del país (Aldana , 2023). Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, en el primer semestre de 2023 se crearon en nuestro país un total de 164.435 empresas. En cuanto al tamaño de la empresa, medido por el valor de sus activos, el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado por: (i) microempresas (99,7%), (ii) pequeñas (0,28%) y (iii) medianas (0,015%). Sin embargo, es preocupante observar que la tasa de supervivencia a cinco años de estas empresas es tan solo del 33,5%. Ello enfatiza aún más la necesidad imperiosa de implementar medidas efectivas que fortalezcan la sostenibilidad y competitividad de las mipymes en Colombia (Confecámaras, 2023).

Existen factores internos y externos por los cuales las empresas fracasan. Los primeros dan cuenta de recursos y capacidades estratégicas, entre ellos se destacan: las capacidades organizativas, los activos tangibles e intangibles, la gestión financiera, los recursos humanos, la operación y la logística; por su parte, los segundos, evidencian constitutivas de instituciones formales e informales, como, por ejemplo: normatividad, políticas económicas, características de la industria o mercado y cultura (Franco & Urbano, 2010).

El presente trabajo se enfocará en realizar un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo para comprender el contexto específico de las mipymes en Colombia con respecto a la implementación de prácticas de gobierno corporativo. Esto se realizó a través de un estudio exploratorio de enfoque cualitativo, cuyas técnicas de recolección de información fueron entrevistas semiestructuradas y un grupo focal con gerentes de mipymes de distintos sectores y regiones. Con ello, se busca obtener información valiosa sobre la percepción, obstáculos y prácticas relevantes para la implementación efectiva de gobierno corporativo en estas empresas. Este estudio permitirá identificar las necesidades específicas de cada organización y ofrecer recomendaciones adaptadas a su contexto.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer un modelo de gobierno corporativo para implementar en mipymes en Colombia.

ESPECÍFICOS

Identificar los principales problemas y desafíos que enfrentan las mipymes en Colombia en torno a prácticas de gobierno corporativo.

Reconocer las prácticas de gobierno corporativo que implementan de manera formal o informal las mipymes participantes del estudio.

Entender los obstáculos que impiden implementar o ejecutar prácticas de gobierno corporativo en las mipymes participantes del estudio.

MARCO CONCEPTUAL

GOBIERNO CORPORATIVO

El concepto de gobierno corporativo tiene su origen con Adam Smith en 1776 con ocasión al planteamiento de las tensiones que se observan dentro de las empresas entre los directores y los dueños de la propiedad. Desde entonces, ha venido dándose una especie de evolución conceptual que ha llevado a lo que actualmente -y de manera concertada- se denominada *corporate governance* o *gobierno corporativo*, orientado al establecimiento de responsabilidades de las empresas frente a los stakeholders (Murillo, González-Campo, & García, 2019).

No obstante, dicho concepto se ha desarrollado pensando en las grandes organizaciones y sus necesidades, dejando de lado las medianas, pequeñas y microempresas. Lo anterior se puede establecer conforme se observa en las siguientes definiciones y/o conceptos emitidos por diferentes entidades y autores:

Tabla 1.

Definiciones de gobierno corporativo y su aplicación en las mipymes

Referencia	Definición	Palabras clave	¿Aplica para Mipymes?	¿Por qué?
(Dahya, McConnell, & Travlos, 2000)	El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas.	Sistema; dirección; control.	SI	La definición es muy genérica, no especifica requisitos que puedan excluir a las mipymes. Lo anterior refleja que el gobierno corporativo es relevante para las empresas en general, sin importar su tamaño.
(Deloitte, 2023)	El gobierno corporativo es aquel conjunto de normativas, procedimientos y	Normas; procedimientos; órganos de	NO	Esta definición destaca la relación armónica entre órganos de dirección,

	principios que permiten una relación armónica entre los órganos de dirección, la administración, los accionistas (propietarios) y los grupos de interés en una empresa.	dirección; propietarios; grupos.		administración, accionistas y grupos de interés. Las mipymes, al tener una estructura más simple y quizá menos partes interesadas, pueden gestionar las relaciones de maneras más directas y menos formales.
(CAF, 2012)	<p>El Gobierno Corporativo es definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa.</p> <p>Esta definición reconoce que el Gobierno Corporativo no es solo 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.</p>	Poderes; responsabilidades; propietarios; administración.	NO	La definición destaca la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre la dirección, la administración y los propietarios. La mayoría de mipymes tienen una estructura organizativa menos compleja, con menos sujetos intervinientes en la dirección (en ocasiones, es una misma persona quien asume distintos roles) y menos necesidad de una asignación formal de poderes.
(Cámara de Comercio de Bogotá, 2009)	El examen del control de la gestión de una compañía define la articulación del Gobierno Corporativo de la misma. En efecto, una sociedad que mantiene un adecuado control de la gestión de los diferentes órganos sociales, normalmente refleja un	Control; órganos sociales.	NO	La definición asocia el gobierno corporativo con el examen del control de gestión y la articulación de la compañía. La mayoría de mipymes tienen una gestión centralizada y menos

	<p>sistema de Gobierno Corporativo que funciona de manera organizada y ordenada. Es precisamente en el examen del control de gestión en donde se revelan las posibles inconsistencias del conjunto de pesos y contrapesos que sirven de fundamento a la estructura de gobierno de la compañía.</p>			<p>necesidad de controles y equilibrios formales</p>
<p>(Acosta, 2018)</p>	<p>El gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones de poder que se establecen entre los miembros de una organización con el fin de garantizar que cada uno reciba lo justo. Se pretende mejorar los aspectos que tienen que ver con el modelo de toma de decisiones, la composición del capital, los sistemas de compensación a los agentes y los sistemas de control o monitoreo.</p>	<p>Poder; decisiones; miembros de la organización.</p>	<p>NO</p>	<p>Si bien la definición destaca las relaciones de poder para garantizar una distribución “justa”, la mayoría de mipymes tienen estructuras más planas con relaciones de poder menos formalizadas, lo que hace que este enfoque sea menos aplicable en comparación con grandes.</p>
<p>(Carvajal & Escobar, 2012)</p>	<p>El Gobierno Corporativo incrementa la productividad del sector, ayuda a determinar los riesgos a los que está expuesta una empresa, fortalece una administración adecuada, disminuye los conflictos, mejora la toma de decisiones, reduce la supervisión del Estado, contribuye a la estabilidad, seguridad, confianza por parte de inversionistas,</p>	<p>Detectar riesgos; toma de decisiones; confianza externa; grupos de interés.</p>	<p>NO</p>	<p>Si bien la definición destaca la contribución del gobierno corporativo a la productividad y la gestión de riesgos, la mayoría de mipymes pueden considerar que los beneficios esperados no justifican la implementación de estructuras y</p>

	ahorradores y asegurados, y define derechos y responsabilidades; además, proporciona mecanismos que crean balances entre cada órgano, refiriéndose a su gestión y control, lo cual permite que las decisiones tomadas vayan de acuerdo con el beneficio de la empresa y sus grupos de interés.			procesos más complejos.
(CEPAL, 2023)	El gobierno corporativo se refiere al sistema de normas, prácticas y procesos mediante los cuales se dirige y gestiona una empresa. Cubre las relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas. Proporciona el logro de la estrategia de la empresa en un marco de transparencia, responsabilidad y equidad. Ayuda a establecer un equilibrio de poder y responsabilidades entre las distintas partes interesadas, previene los conflictos de intereses y promueve un comportamiento ético en la toma de decisiones.	Normas; prácticas; procesos; órganos de dirección; propietarios.	NO	Si bien esta definición aborda aspectos importantes como normas, prácticas y equilibrio de poder, son conceptos que abarcan estructuras empresariales mucho más grandes y organizados, donde se demarcan relaciones jerárquicas y prácticas muy complejas. Esto, difiere de la mayoría de mipymes donde en ocasiones es incluso una misma persona quien asume todos los roles en la organización.
(Hidalgo, 2020)	El concepto de Gobierno Corporativo (GC) se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la	Principios; normas; órganos de gobierno; transparencia.	NO	La definición destaca la regulación del diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno. La mayoría de mipymes tienen

	<p>empresa, como son los tres poderes dentro de una organización: los Accionistas, Directorio y la Alta Administración. Un buen GC provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorear la creación de valor y el uso eficiente de los recursos brindando transparencia de información.</p>			<p>estructuras más simples donde la regulación formal es menos crucial y, como se ha mencionado previamente, existen incluso empresas unipersonales donde un solo sujeto realiza todos los roles dentro de la organización.</p>
<p>(Espinoza, Gallegos, & Espinoza, 2020)</p>	<p>El Gobierno Corporativo (GC) es una forma de trabajar con altos estándares de transparencia y profesionalismo, que terminan impactando en la eficiencia de una empresa y, lo más importante, generan confianza en todos los mercados, fortalecen las relaciones de una organización con sus grupos de interés; entre ellos, los inversionistas, particularmente los de mercados internacionales; los cuales, aprecian que una compañía tenga bien definidas sus "buenas prácticas".</p> <p>Se citan como buenas prácticas de GC a la presentación de estados financieros auditados, notas a los estados financieros y tener transparencia en la información. Los directorios independientes también tienen</p>	<p>Transparencia; confianza; grupos de interés.</p>	<p>NO</p>	<p>Aunque destaca la importancia de altos estándares de transparencia y profesionalismo, las mipymes pueden considerar estos estándares como excesivos o innecesarios dadas sus características y recursos limitados.</p>

	<p>importancia, ya que conforman el vínculo entre la empresa, los accionistas, la junta directiva, la gerencia y los empleados de una institución, así como las relaciones con los distintos niveles de la sociedad.</p>			
--	--	--	--	--

Fuente Tabla 1: Elaboración propia

GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA

En Colombia, el concepto de Gobierno Corporativo tiene su origen con la expedición del Código País, originada de la Circular Externa No. 028 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia y, el cual es una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para emisores del sector real y financiero (González, Guzmán , Prada, & Trujillo, 2014).

Posteriormente, en el año 2014, la Superintendencia Financiera emite la Circular Externa 028, a través de la cual se adopta el nuevo Código País, el cual mantiene la identificación de cinco (5) grandes Áreas de Gobierno Corporativo y dentro de ellas se incluyen treinta y tres (33) Medidas concretas sobre aspectos clave del Gobierno Corporativo. A efectos de una mejor comprensión y seguimiento, algunas Medidas se descomponen en distintas Recomendaciones, numeradas, correlativa y sucesivamente, lo que permite concluir que el Código País propone hasta ciento cuarenta y ocho (148) recomendaciones de Gobierno Corporativo (ANDI, Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de Valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, CAF y Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

Las áreas de Gobierno Corporativo en las que se divide el Código País son: (i) Derechos y Trato Equitativo de Accionistas; (ii) Asamblea General de Accionistas; (iii) Junta Directiva; (iv) Arquitectura de Control; y, (v) Transparencia e Información Financiera y no Financiera.

Antes del código país, en el año 2009, producto del Comité Interinstitucional realizado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras se crea la *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia*, la cual cuenta con cinco (5) módulos en los que se desarrollan: (i) Control de gestión; (ii) Máximo Órgano Social; (iii) Administradores; (iv) Revelación de Información; y, (v) Sociedad de Familia.

Posteriormente y, también producto de la Mesa Técnica Interinstitucional realizada por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, se crea la denominada *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*, la cual nace con el propósito de generar y promover una cultura de gobierno corporativo que redunde en la maximización del valor de las empresas y del bienestar de la comunidad, sus trabajadores y el medio ambiente, mediante la inclusión y profundización de nuevos temas aplicables a todas ellas, independiente de su estructura asociativa, tamaño, nivel de madurez de sus modelos de gobierno corporativo o sector económico (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2023), es decir, una guía “aplicable” a cualquier sociedad, incluyendo claro está, las mipymes.

Esta guía, en su tercera edición publicada el pasado 16 de noviembre del 2023, está compuesta por siete (7) capítulos generales y tres (3) capítulos especiales, distribuidos así:

Capítulos Generales: (i) Sobre la empresa: principios para el Buen Gobierno; (ii) Sobre la propiedad de la empresa; (iii) Sobre la dirección y estrategia de la empresa; rol de la Junta Directiva; (iv) Sobre la gerencia y la interacción con la Junta Directiva; (v) Sobre la revelación de la información, la rendición de cuentas y transparencia; (vi) sobre la arquitectura de control y la administración de riesgos; y, (vii) Sobre la sostenibilidad y conducta empresarial responsable (SCER).

Capítulos Especiales: (i) Sobre el Gobierno Corporativo en las empresas de familia; (ii) Sobre el Gobierno Corporativo de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL); (iii) Sobre el Gobierno Corporativo de los emprendimientos o Startups.

Para analizar la pertinencia de estas guías y normas con relación a las mipymes se diseñó la siguiente tabla, donde se observan las prácticas de gobierno corporativo en Colombia identificadas en la literatura:

Tabla 2.

Prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia identificadas en la literatura

Marco	¿Aplica para Mipymes?	¿Por qué?
Circular Externa No. 028 de 2014	NO	El primer acercamiento que se tiene en Colombia con relación al Gobierno Corporativo va encaminado claramente a ser adoptado por grandes empresas, donde existen órganos de dirección definidos, multiplicidad de accionistas, grandes recursos financieros, cotización en bolsa de valores y un marco estructural y/u organizativo de grandes dimensiones, es decir, un Gobierno Corporativo casi imposible de que una MIPYME lo pueda replicar o adoptar.
Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia	NO	Al igual que el Código País, obsérvese que esta Guía está estructurada por módulos que dan cuenta de órganos de dirección y control y transparencia en la información, que son característicos de grandes organizaciones, de manera que, tampoco puede hablarse de una Guía para ser implementada en la mayoría de mipymes del país.
Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables	NO	Si bien se pretende abarcar a todas las empresas, independiente de su estructura, tamaño, nivel de madurez de sus modelos de gobierno corporativo o sector económico -y, ello se ve reflejado en los capítulos especiales que trae la

	<p>guía-, lo cierto es que, al analizar el contenido de esta, nos damos cuenta que carece de sentido real frente a la mayoría de mipymes, pues abarca capítulos enteros enfocados en la Junta Directiva como órgano de dirección y control, la transparencia y revelación de la información, la sostenibilidad ambiental y la gestión y prevención de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo. Estos ítems constituyen sin lugar a duda un enfoque y una estructura amplia y estable, con recursos y acceso a financiación y una serie de elementos que no se avizoran en la mayoría de mipymes en Colombia, por lo que, tampoco se puede hablar de que esta sea una guía realmente práctica para implementar en las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales.</p>
--	---

Fuente Tabla 2: Elaboración propia

De conformidad con lo anteriormente ilustrado, es posible concluir que basándonos en la literatura que de gobierno corporativo encontramos, no es posible circunscribir dichas definiciones, conceptos, elementos y prácticas dentro de las mipymes.

Lo anterior, por cuanto existe un común denominador en la referida literatura orientado a implementar un gobierno corporativo dirigido a grandes organizaciones, en las cuales existen multiplicidad de socios, considerables recursos financieros, órganos de dirección definidos, auditorías internas y externas en distintas áreas de la organización, cotización en bolsa de valores y un marco funcional y estructural que difiere completamente de lo que uno puede encontrar en una mipyme.

No obstante, pese a los impedimentos que encontramos para que, de la literatura, podamos formular elementos suficientes que nos permitan proponer un modelo de gobierno corporativo para ser implementado en las mipymes colombianas, nos atrevemos a plantear un modelo inicial que puede servir de base para ir delimitando el alcance de cada elemento que permitirá ser adaptado para las diferentes empresas, sin importar su tamaño.

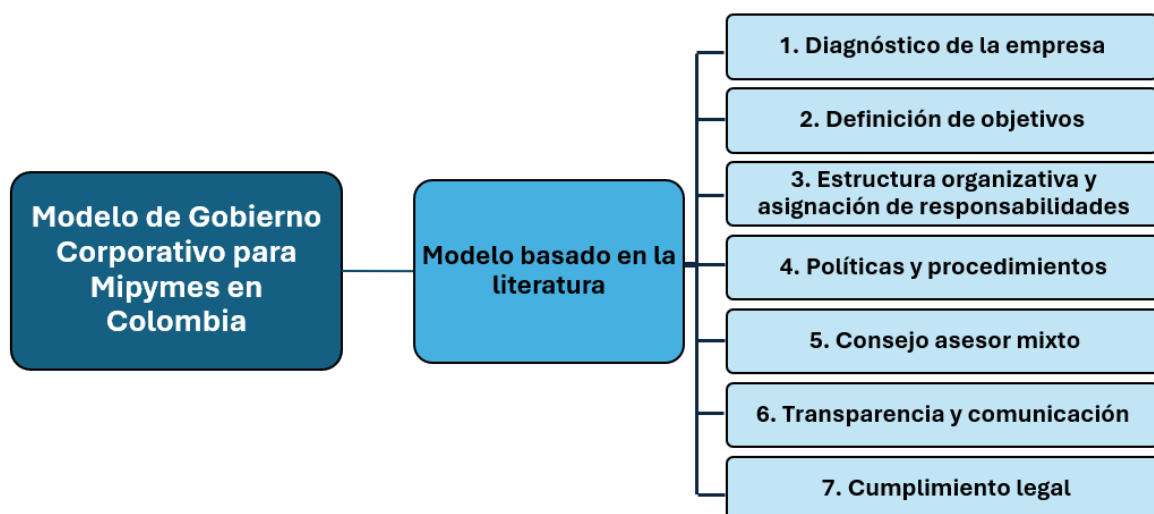
PROPUESTA DE MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MIPYMES BASADO EN LA LITERATURA

Puestas de presente las definiciones anteriores que de Gobierno Corporativo nos plantea la literatura y, basados en estas, se propone un modelo de Gobierno Corporativo para ser implementado en las mipymes colombianas.

Este modelo se compone de diversas etapas, cada una diseñada para abordar aspectos específicos y esenciales dentro del funcionamiento organizativo. Al respecto, dicho modelo se concibe bajo la siguiente estructura: **(i)** El "Diagnóstico de la empresa", donde se busca comprender la situación actual de la organización, identificando a los stakeholders y sus expectativas; **(ii)** La "Definición de Objetivos", donde se establecen metas SMART a corto, mediano y largo plazo; **(iii)** La "Estructura organizativa y asignación de responsabilidades", en la cual se aborda la configuración adecuada de la empresa y la clara asignación de roles; **(iv)** Las "Políticas y Procedimientos", etapa en la que se establecen guías para el comportamiento y las decisiones, ofreciendo un marco de referencia para la toma de decisiones; **(v)** La inclusión de un "Consejo Asesor Mixto", siendo este un componente estratégico, conformado por individuos con experiencia diversa y conocimientos relevantes en el sector mercado en el que interactúe la organización; **(vi)** La "Transparencia y Comunicación", donde se propicia el espacio para implementar una cultura abierta, con canales efectivos de comunicación y reuniones regulares para mantener a los colaboradores informados y comprometidos; y, **(vii)** El "Cumplimiento Legal", componente necesario donde se acentúa la importancia de mantenerse al día con las regulaciones y normativas pertinentes, con acciones concretas como el seguimiento y actualización constante de registros legales.

Figura 1

Modelo de gobierno corporativo para mipymes en Colombia basado en la literatura



Fuente Figura 1: Elaboración propia

1. Diagnóstico de la empresa

Explicación:

El primer paso implica comprender la situación actual de la empresa. Esto incluye identificar: (i) quiénes son los stakeholders o partes interesadas (propietarios y/o accionistas, gerente, colaboradores, proveedores, clientes y comunidad). Es importante entender qué expectativas tienen y qué necesidades o requerimientos plantean.

Acciones a tomar:

Realizar un análisis exhaustivo de los stakeholders y sus intereses en la empresa.

Establecer canales de comunicación para escuchar y responder a las inquietudes y necesidades de cada stakeholders.

2. Definición de Objetivos

Explicación:

En este paso se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Estos pueden incluir metas financieras, de crecimiento, de expansión geográfica, entre otros. Es importante que estos objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Para ello, se recomienda adoptar la metodología SMART para definir objetivos.

*SMART = Specific (específicos), Measurable (medible), Attainable (alcanzable), Relevant (relevante o realista) y Timely (definidos en el tiempo).

Acciones a tomar:

Realizar un análisis detallado del entorno y la industria para determinar los objetivos más adecuados.

Desarrollar un plan detallado con actividades específicas y plazos para alcanzar cada uno de los objetivos.

3. Estructura organizativa y asignación de responsabilidades

3.1. Determinar la estructura organizativa

Explicación:

La estructura organizativa debe reflejar la naturaleza de la empresa y el tipo de industria en la que opera. Puede ser una estructura funcional, divisional, matricial, entre otras.

Acciones a tomar:

Realizar un análisis de la naturaleza del negocio y la industria para determinar la estructura organizativa más apropiada.

Diseñar un organigrama que muestre claramente las relaciones y responsabilidades dentro de la empresa.

3.2. Asignación de roles y responsabilidades

Explicación:

Es esencial asignar roles y responsabilidades de manera clara y precisa para garantizar que cada miembro del equipo contribuya al logro de los objetivos trazados por la empresa.

Acciones a tomar:

Definir las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo, incluyendo accionistas y miembros de la familia, si es aplicable.

Establecer expectativas claras y realistas sobre las responsabilidades de cada puesto y cómo se integran en el conjunto de la organización.

4. Políticas y Procedimientos

Explicación:

En este paso se establecen políticas y procedimientos para guiar el comportamiento y las decisiones en todas las áreas de la organización. Esto incluye pautas sobre cómo abordar situaciones específicas, lo que proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones.

Acciones a tomar:

Desarrollar políticas claras y específicas para áreas como recursos humanos, finanzas, operaciones y servicio al cliente. En empresas donde no haya áreas establecidas, sino que sea el accionista único quien asume todos los roles dentro de la organización, se puede instituir la implementación de una bitácora donde se documenten experiencias positivas y negativas con sus clientes y proveedores, de manera que puedan tomarse medidas o realizar ajustes de manera oportuna.

Implementar un sistema de capacitación continua para que todos los miembros del equipo estén al tanto de las políticas y procedimientos establecidos. En empresas unipersonales, el accionista único puede acudir a programas organizados por cámaras de comercio o federaciones de comerciantes donde esté inscrito, en aras de capacitarse y actualizarse en temas de su interés de manera gratuita o a costos muy bajos.

5. Consejo Asesor Mixto

5.1. Conformar el Consejo

Explicación:

El Consejo Asesor es un grupo de personas con experiencia y conocimientos relevantes que actúan como asesores. Es fundamental elegir a personas con experiencia diversa y que aporten diferentes perspectivas al negocio.

Acciones a tomar:

Elegir un grupo de asesores, conformado por personas internas y externas. Se sugiere que esté compuesto por un número impar y que su mayoría sea constituida por los externos, estos deben contar con experiencia relevante en la industria y áreas clave del negocio.

5.2. Establecer reuniones regulares

Explicación:

Es importante programar reuniones periódicas con el Consejo Asesor para discutir temas estratégicos y recibir orientación. Establecer una agenda clara y proporcionar la información necesaria con anticipación garantiza que las reuniones sean productivas.

Acciones a tomar:

Establecer un calendario de reuniones regulares y concertarlo previamente con los miembros del Consejo.

Preparar y distribuir la información relevante antes de cada reunión para permitir un tiempo adecuado para revisión.

6. Transparencia y Comunicación

6.1. Cultura de Comunicación Abierta

Explicación:

Fomentar una cultura de comunicación abierta implica establecer canales efectivos para que los colaboradores se sientan cómodos al expresar sus inquietudes, sugerencias y comentarios.

Acciones a tomar:

Implementar canales de comunicación como reuniones regulares, buzones de sugerencias y plataformas de retroalimentación.

Fomentar un ambiente de confianza donde los colaboradores se sientan seguros para expresar sus opiniones, incluyendo el aporte de ideas.

6.2. Compartir y suministrar información relevante

Explicación:

Proporcionar información sobre el desempeño de la empresa y los avances hacia los objetivos establecidos de manera regular promueve la transparencia y mantiene a los colaboradores informados.

Acciones a tomar:

Establecer un sistema de informes periódicos que incluya indicadores clave de desempeño y actualizaciones de proyectos.

Garantizar que la información sea clara y comprensible para todos los colaboradores.

7. **Cumplimiento Legal**

Explicación:

Es esencial mantener registros actualizados y cumplir con todas las regulaciones y leyes aplicables a la empresa. Esto abarca aspectos fiscales, laborales, ambientales y otros.

Tabla 3

Principales requerimientos legales que tienen las mipymes en Colombia

Requerimiento	Comentarios
Renovar matrícula mercantil	<ul style="list-style-type: none">- Debe hacerse anualmente.- El plazo para realizarlo es hasta el último día de marzo.- Se realiza en la Cámara de Comercio en la que se encuentre domiciliada la empresa.
Realización asamblea ordinaria de accionistas	<ul style="list-style-type: none">- Debe hacerse incluso en empresas con un único accionista.- Debe realizarse dentro de los tres primeros meses del año.- Debe elaborarse un acta de la reunión.

Obligaciones tributarias	El Ministerio de Hacienda anualmente expide un Decreto (en el mes de diciembre del año inmediatamente anterior) donde se fijan los plazos para presentar las declaraciones tributarias ante la DIAN.
Obligaciones laborales	Las obligaciones laborales pueden estar presentes dentro de la organización o no, dependiendo del tamaño de esta y el tipo de vinculación que se tenga con lo colaboradores. Sin embargo, las principales obligaciones que deben tenerse en cuenta, son: - Pago de cesantías. - Pago de intereses a las cesantías. - Afiliación de trabajadores. - Incremento del salario mínimo conforme al IPC. - Cuota de aprendices SENA o asumir el costo monetario, cuando la empresa tenga más de 15 trabajadores.
Impuesto sobre la renta	- Debe identificarse si se es responsable de pago del impuesto sobre la renta (no clasificadas como grandes contribuyentes). - En el caso en que sí sea responsable del pago de dicho impuesto, debe hacerse entre los meses de abril y mayo.
Impuesto de valor agregado - IVA	- Debe identificarse si se es responsable de declarar y pagar IVA. - En el caso en que sí sea responsable del IVA, debe hacerse cada dos meses (bimestral).

Fuente Tabla 3: Elaboración propia

Acciones a tomar:

Establecer un sistema de seguimiento y actualización constante de los registros legales de la empresa.

Contar con un asesor jurídico interno o externo para estar al tanto de las situaciones legales relevantes.

METODOLOGÍA

ESTUDIO EXPLORATORIO CON ENFOQUE CUALITATIVO

Mediante un estudio exploratorio de enfoque cualitativo se recolectó y analizó la información necesaria para cumplir con el objetivo general de Proponer un modelo de gobierno corporativo para implementar en mipymes en Colombia.

Las técnicas de recolección utilizadas fueron entrevistas de forma presencial y virtual con una duración aproximada de 45 minutos y, un grupo focal de forma virtual con duración de 60 minutos a cinco gerentes de mipymes pertenecientes a diferentes sectores de la economía y ubicados en distintas regiones de Colombia.

Este estudio exploratorio permitió obtener información acerca de: (i) la percepción de los gerentes sobre la importancia de gobierno corporativo en las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia; (ii) identificación de los obstáculos que impiden su ejecución; y, (iii) conocer las prácticas más importantes que permitan su implementación a través de la evaluación en la calidad de datos, presentando información de forma clara y concisa.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entrevistas semiestructuradas y grupo focal

Las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal se realizaron bajo previa concertación y autorización de los participantes. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas de forma digital asegurando que la información fuese confiable y objetiva y, a su vez, garantizando la objetividad y calidad de los datos recolectados.

Con antelación a las entrevistas y el grupo focal se compartieron los objetivos del estudio con los participantes. El estudio se realizó cumpliendo con los principios éticos de investigación, garantizando la salvaguarda al deber de habeas data.

Las preguntas que se abordaron con los cinco gerentes fueron las siguientes:

1. ¿Podría proporcionar una descripción breve de la estructura organizativa de su empresa, incluyendo la cantidad de socios o accionistas que participan en la toma de decisiones?

2. ¿Cómo establece su empresa metas a corto, mediano y largo plazo? (si es que lo hace); ¿existen procedimientos formales para este proceso?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en la toma de decisiones?
4. ¿Puede compartir situaciones pasadas que hayan destacado la importancia de una estructura organizativa más sólida? ¿Qué lecciones ha extraído de estas experiencias?
5. ¿Qué le motivaría a realizar cambios en la organización interna de su empresa y qué beneficios esperarían sobre dichos cambios?

Criterio de selección de participantes

Los sujetos seleccionados para participar en la entrevista y el grupo focal deben cumplir con los siguientes criterios: (i) Personas con más de 5 años de experiencia en cargos gerenciales; (ii) Ubicados en ciudades intermedias como Pereira (Risaralda); Armenia (Quindío); Cartago (Valle del Cauca); e, Ibagué (Tolima); y, (iii) Actualmente se encuentren a cargo de una empresa catalogada mipyme de acuerdo con la normativa vigente (Decreto 957 de 2019).

Tabla 4

Tabla de entrevistados

ENTREVISTADOS						
FECHA	HORA INICIO	HORA FINALIZACIÓN	NOMBRE EMPRESA	SECTOR	UBICACIÓN	ENTREVISTADO (CARGO)
14/11/2023	2:45 pm	3:18 pm	Ingeniamos S.A.S.	Servicios	Ibagué (Tolima)	Accionista y gerente ejecutivo
14/11/2023	5:30 pm	6:05 pm	Frutas La Primavera S.A.S.	Comercio	Armenia (Quindío)	Accionista y gerente general
18/11/2023	10:05 am	10:45 am	Greensite S.A.S.	Comercio	Cartago (Valle del Cauca)	Accionista y gerente general
23/11/2023	12:20 m	01:05 pm	Dotación Integral S.A.S.	Comercio	Pereira (Risaralda)	Accionista y gerente

28/11/2023	8:00 pm	8:42 pm	Motores, Suministros y Montajes S.A.S.	Servicios	Pereira (Risaralda)	Accionista único
------------	---------	---------	---	-----------	------------------------	------------------

Fuente Tabla 3: Elaboración propia

Tabla 5

Tabla de participantes de grupo focal

GRUPO FOCAL		
El 02 de diciembre de 2023 a las 9:30 am a través de la plataforma TEAMS, se realizó el grupo focal.		
PARTICIPANTE	EMPRESA	ASISTIÓ
Accionista y gerente ejecutivo	Ingeniamos S.A.S.	SÍ
Accionista y gerente general	Frutas La Primavera S.A.S.	SÍ
Accionista y gerente general	Greensite S.A.S.	SÍ
Accionista y gerente	Dotación integral S.A.S.	SÍ
Accionista único	Motores, Suministros y Montajes S.A.S.	SÍ

Fuente: Elaboración propia

Resultados

A continuación se presentan citas textuales de testimonios clave de los gerentes de mipymes -participantes en la entrevista y grupo focal- con relación a prácticas de Gobierno Corporativo que actualmente implementan, realizan y/o reconocen dentro de su organización.

Tabla 6

Testimonios clave de los gerentes de las mipymes participantes sobre gobierno corporativo

Participante Elemento	Ingeniamos	Frutas La Primavera	Greensite	Dotación Integral	Motores, Suministros y Montajes
Definición de objetivos	<p>“El Gerente ejecutivo diseña anualmente (enero) el plan estratégico y lo perfecciona con la Gerente operativa, para luego socializarlo con todo el equipo.” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)</p>	<p>“Establecemos las metas a corto, mediano y largo plazo y, de allí, definimos cuál o cuáles son los objetivos que queremos lograr. Posteriormente, planeamos los pilares estratégicos que queremos abarcar durante tres años. Por cada pilar estratégico definimos para qué lo queremos hacer, el cómo y el presupuesto requerido; igualmente establecemos cuál va a ser el retorno de la inversión y, posterior a ello, el plan de actividades en el tiempo con cronogramas de trabajo.” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)</p>	<p>“Estamos incursionando en un mercado que es muy competido, y ahora con la empresa estamos fabricando nuestros propios insumos agrícolas, por lo que, debemos ser más estrictos en la formulación de los objetivos. Nos reunimos los tres socios entre los primeros meses del año, normalmente entre enero y febrero y establecemos cuáles y cómo vamos a cumplir con los objetivos dependiendo de los resultados que hayamos obtenido el año anterior.” (Gerente general, entrevista noviembre 18, 2023)</p>	<p>“Inicialmente implementamos la norma ISO 9001 donde se exigía una planeación estratégica. Dicha norma dejó de estar vigente, sin embargo, mantuvimos esa planeación estratégica como parte de nuestro ADN organizacional. Actualmente, definimos nuestros objetivos y metas a corto y mediano plazo, considerando que hubo una reformulación de nuestra misión y nuestra visión al interior de la empresa y nos enfocamos en sacar adelante nuestra propuesta de valor” (Gerente, entrevista noviembre 23, 2023)</p>	<p>“Defino las metas y objetivos basándome en los resultados del año anterior y así obtengo cuál es el punto de equilibrio resultante. Así establezco los puntos críticos, dónde mejorar, qué mantener o qué desechar. Una vez realizado este ejercicio me planteo metas y objetivos concretos normalmente a corto y mediano plazo.” (Accionista único, entrevista noviembre 28, 2023)</p>
	<p>“La empresa está conformada por: dos accionistas, un gerente ejecutivo, una gerente operativa y</p>	<p>“La estructura organizacional de La Primavera cuenta con dos cargos Administrativos,</p>	<p>“Es una empresa familiar, está conformada por tres socios cada uno con el 33% de la sociedad, donde</p>	<p>“La estructura de nosotros es jerárquica o piramidal donde hay diferentes niveles de subordinación.</p>	<p>“Es una sociedad por acciones simplificadas con un único accionista, que soy yo.” (Accionista único,</p>

<p>Estructura organizativa</p>	<p>administrativa, una directora administrativa, un director de diseño arquitectónico, dos profesionales en cálculo estructural, un profesional PuntoLab, un profesional PuntoLab, una directora de obras y mantenimiento; y, externos tenemos: una contadora, un abogado y una auditora SISO.” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)</p>	<p>conformados por dos socios” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)</p>	<p>yo soy el gerente general, mi papá el gerente comercial y la esposa de mi papá la gerente de producción y conformamos la junta directiva.” (Gerente general, entrevista noviembre 18, 2023)</p>	<p>Somos una pyme familiar, donde el gerente general es mi padre quien es el socio mayoritario mi padre con el 60% de las acciones luego mi hermana y yo, cada uno con el 20% de las acciones.” (Gerente, entrevista noviembre 23, 2023)</p>	<p>entrevista noviembre 28, 2023)</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<p>“Debido a que las decisiones son tomadas por tan solo dos personas, estas no estén nutridas de experiencias y conocimiento más acertado.” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)</p>	<p>“Teniendo en cuenta que es una empresa familiar, el Gerente General es uno de los propietarios, y se encarga de tomar las decisiones estratégicas. La otra propietaria es la Líder Administrativa y se encarga de la organización de procesos, documentación y seguimiento al cumplimiento estratégico.” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)</p>	<p>“El desafío más grande es que somos familia, entonces la toma de decisiones se vuelve un poco de tira y afloje, porque así no se quiera mezclar la relación paternal, se mezcla, entonces estamos en un momento de tener un gobierno corporativo, de promover el acuerdo de familia para darle forma a esa toma de decisiones y que solo caiga en una sola persona y esta sea la que le hable a la junta directiva.” (Gerente general, entrevista</p>	<p>“Considerando que la empresa está conformada por tres accionistas y que todos somos familia, las decisiones estratégicas las tomamos entre mi papá y yo; mi hermana no está involucrada en la empresa más allá de su participación en las acciones que tiene. También hay otra persona que ocupa el cargo de subgerente que toma decisiones a nivel administrativo y de producción.” (Gerente, entrevista noviembre 23, 2023)</p>	<p>“Al ser yo el único socio, permite que la toma de decisiones sea mucho más fluida, ya que es una sola parte la que decide cualquier aspecto relevante o no de la sociedad.” (Accionista único, entrevista noviembre 28, 2023)</p>

			noviembre 18, 2023)		
Transparencia y comunicación	*Ningún comentario	*Ningún comentario	*Ningún comentario	*Ningún comentario	*Ningún comentario
Políticas y procedimiento	“Hemos intentado implementar procedimientos internos para facilitar la toma de decisiones, sin embargo, cuando lo hemos intentado no ha dado los resultados esperados, no sé si es porque no lo hemos sabido hacer o porque han estado mal planteados desde su inicio.” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)	“No hemos implementado procedimientos ni políticas, pero sí creo que es necesario hacerlo.” (Gerente general, entrevista noviembre 14, 2023)	“No tenemos un procedimiento formal para establecer metas a corto, mediano y largo plazo.” (Gerente general, entrevista noviembre 18, 2023)	“Precisamente en este momento nos encontramos en establecer políticas internas encaminadas a implementar políticas y procedimientos que ayuden a tomar decisiones y a definir los objetivos dentro de la empresa. Pero en este momento no contamos con ellas.” (Gerente, entrevista noviembre 23, 2023)	“No tengo algún procedimiento formalmente hablando para definir los objetivos o tomar decisiones. No creo que lo necesite pues soy yo el único que toma las decisiones.” (Accionista único, entrevista noviembre 28, 2023)
RSE	*Ningún comentario	*Ningún comentario	*Ningún comentario	*Ningún comentario	*Ningún comentario

Fuente Tabla 6: Elaboración propia

De conformidad con la información obtenida en los resultados previamente expuestos, se evidenció un panorama diverso y dinámico en el que las organizaciones participantes del estudio abordaron la definición de objetivos, la estructura organizativa, la toma de decisiones, la transparencia y comunicación, así como la asignación de políticas y procedimientos y, la responsabilidad social empresarial, elementos que caracterizan un modelo de gobierno corporativo.

Estas mipymes comparten la importancia de establecer una estructura organizativa junto con la planificación estratégica para lograr los objetivos definidos. El estudio muestra los desafíos en la toma de decisiones, y las falencias en la orientación y desarrollo de este tipo de empresas que resaltan la necesidad de un enfoque más organizado mediante la implementación de prácticas orientadas a establecer un posible gobierno corporativo.

HALLAZGOS

Con este estudio exploratorio se logró un importante acercamiento sobre la dinámica y perspectivas que estas organizaciones tienen respecto al gobierno corporativo. Los hallazgos revelan un panorama diverso en el que las empresas exploradas abordan diferentes aspectos propios de los elementos constitutivos de prácticas de gobierno corporativo. Igualmente, pone de presente la importancia compartida de establecer una estructura organizativa sólida y una planificación estratégica para alcanzar objetivos, buscando así el fin máximo de asegurar la sostenibilidad y competitividad de cada una de sus organizaciones.

Así entonces, en este caso se destaca lo siguiente:

Tabla 7

Hallazgos

Elemento	Empresa					Hallazgos
	Ingeniamos	Frutas La Primavera	Greensite	Dotación Integral	Motores, Suministros y Montajes	
Definición de objetivos	La empresa sigue un proceso anual donde el Gerente ejecutivo diseña el plan estratégico junto con la Gerente operativa, socializándolo con todo el equipo.	Establecen metas a corto, mediano y largo plazo, definen objetivos, planean pilares estratégicos, consideran presupuestos y retornos de inversión, y elaboran planes de actividades a lo largo del tiempo.	Dada la competencia en su mercado, los tres socios se reúnen para establecer objetivos según los resultados del año anterior.	Se enfocan en la propuesta de valor y adaptan objetivos según reformulaciones internas.	Definen metas y objetivos basándose en resultados anteriores, identificando puntos críticos y estableciendo objetivos concretos a corto y mediano plazo.	Las empresas muestran una preocupación por la planificación estratégica y la definición de objetivos, adaptándose a cambios internos y externos. Esto es importante, porque evidenciamos que consideran fundamental el establecer y definir objetivos claros para su organización.
Estructura organizativa	Presenta una estructura con accionistas y	Su estructura organizacional cuenta con dos	Es una empresa familiar con	Una estructura jerárquica en una empresa	Es una sociedad por acciones simplificadas	Se observa una diversidad en las estructuras

	diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.	cargos administrativos conformados por dos socios.	tres socios, cada uno con el 33% de participación. Tienen junta directiva, la cual, está compuesta por los socios.	familiar conformada por tres (3) socios, donde el gerente general (socio mayoritario) y otro de los accionistas (hijo) son quienes toman las decisiones.	con un único accionista, quien asume todos los roles dentro de la organización.	organizativas, desde empresas familiares hasta sociedades con un único accionista. Se destaca que solo una de estas sociedades indicó contar con Junta Directiva.
Toma de decisiones	Las decisiones son tomadas por dos personas, lo que puede limitar la diversidad de experiencias y conocimientos .	El gerente general toma decisiones estratégicas, mientras que la otra socia se encarga de la administración.	La toma de decisiones es compleja por la relación familiar de los accionistas.	Decisiones estratégicas se toman entre el gerente general y un accionista (familiar) y, a nivel administrativo y de producción las asume otra persona que no es socia de la organización.	Siendo el único accionista, el gerente general y accionista único toma todas las decisiones relevantes de la sociedad.	Se evidencia en las organizaciones que son familiares la influencia de dichas relaciones en la toma de decisiones, con posibles complicaciones. También se destaca en otras que, hay personas que no siendo socias y/o accionistas participan activamente de las decisiones al interior de la organización. Por último, también se presenta el fenómeno de la empresa unipersonal donde al ser el único accionista quien toma y asume todas las decisiones, no hay lugar al debate ni nuevas ideas.
Transparencia y comunicación						Ninguna de las empresas menciona prácticas relacionadas con la transparencia y comunicación, lo que podría indicar una falta de atención o una

						<p>imposibilidad de ejecutar prácticas encaminadas a satisfacer o realizar este aspecto del gobierno corporativo. Dicha ausencia podría dificultar la sinergia que se espera dentro de las diferentes áreas/personas de la organización, así como la relación de la empresa misma con los agentes externos con los que interactúa. Por ello, no solo sería una práctica enfocada en aquellas organizaciones donde existe pluralidad de accionistas y de personas que tomen decisiones, puesto que, en la empresa unipersonal también existen necesariamente agentes externos con los cuales se está interactuando constantemente para la explotación de su negocio.</p>
Políticas y procedimiento	Han intentado implementar procedimientos internos sin éxito aparente.	Aunque reconocen la necesidad, aún no han implementado políticas ni procedimientos.	Carecen de un procedimiento formal para establecer metas a corto, mediano y largo plazo.	Se encuentran en el proceso de establecer políticas internas, pero actualmente no cuentan con ellas.	No tienen procedimientos formales para definir objetivos o tomar decisiones.	La falta de implementación de políticas y procedimientos es una tendencia común en las empresas, lo que sugiere una oportunidad de mejora en este

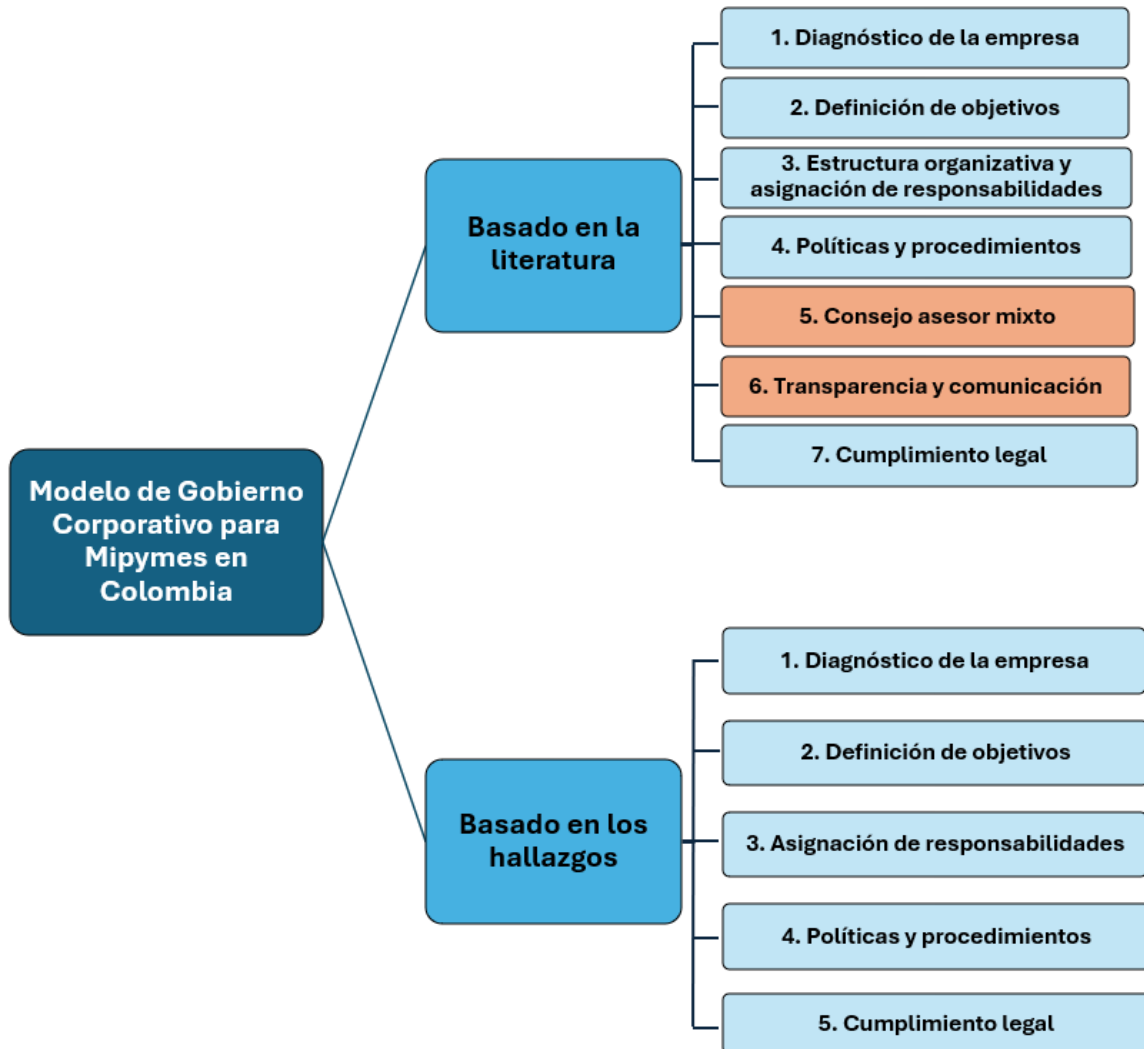
						<p>aspecto. Si bien la mayoría identificaron la necesidad de su implementación, lo cierto es que, ninguna lo ha hecho o lo ha logrado hacer con éxito.</p>
RSE						<p>Ninguna de las empresas menciona prácticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial, indicando una posible falta de enfoque en este aspecto. Al ser mipymes, los recursos con los que cuentan tienden a ser limitados, por lo que, consideramos que dejan de lado este tipo de prácticas que sugieren un aspecto mucho más organizado y de una gran empresa (RSE) y se enfocan en otros aspectos que pueden resultar más importantes para la organización.</p>

Fuente Tabla 7: Elaboración propia

MODELO PROPUESTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MIPYMES EN COLOMBIA

Figura 2

Modelo de gobierno corporativo para mipymes en Colombia: literatura Vs. hallazgos



Fuente Figura 2: Elaboración propia

A continuación, se propone un modelo de gobierno corporativo para mipymes en Colombia basado en los hallazgos del estudio exploratorio en contraste con la literatura:

Tabla 8
Diagnóstico de la empresa

<h1>1</h1> Diagnóstico de la empresa	<p>Explicación: El primer paso implica comprender la situación actual de la empresa. Esto incluye identificar: (i) quiénes son los stakeholders o partes interesadas (propietario(s) y/o accionista(s), gerente, colaboradores, proveedores, clientes y comunidad). Es importante entender qué expectativas tienen y qué necesidades o requerimientos plantean.</p> <p>Nota: No importa si se trata de un único accionista o propietario que realice simultáneamente las tareas de administrador, pues en ese caso, debe enfocarse en identificar y entender únicamente las expectativas y necesidades de los agentes externos que involucran y/o afectan su empresa.</p> <hr/> <p>Acciones a tomar: -Evaluar la información documentada y registros contables existentes para comprender la situación financiera actual. Aprovechar la información ya disponible para identificar áreas de posible mejora.</p> <ul style="list-style-type: none">- Identificar los canales de comunicación que utiliza para escuchar y responder las inquietudes y necesidades de cada stakeholder. De manera que, pueda adecuarlos o modificarlos conforme las necesidades que identifique.- Hacer uso de herramientas de análisis gratuitas o de bajo costo disponibles para evaluar aspectos específicos, como la presencia en redes sociales o la percepción del cliente. <hr/> <p>Resultados esperados: - Entendimiento del funcionamiento de la organización y sus partes interesadas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Identificación de áreas críticas y oportunidades de mejora sin depender significativamente de recursos financieros. <hr/>
--	---

Tabla 9
Definición de objetivos

<h1>2</h1> Definición de objetivos	<p>Explicación: En este paso se establecen los objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazo). Estos pueden incluir metas financieras, de crecimiento, de expansión geográfica, entre otros. Es importante que estos objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Para ello, se recomienda adoptar la metodología SMART para definir objetivos.</p> <p>*SMART = Specific (específicos), Mesurable (medible), Attable (alcanzable), Relevant (relevante o realista) y Timely (definidos en el tiempo).</p> <hr/> <p>Acciones a tomar: - Realizar un análisis del entorno y la industria donde interactúa para determinar los objetivos, los cuales deben ser realistas y que puedan ser abordados de manera gradual.</p> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar un plan detallado con actividades específicas y plazos para alcanzar cada uno de los objetivos. <hr/> <p>Resultados esperados: Objetivos estratégicos claros y realistas donde coincidan las aspiraciones del/los propietario(s) y las capacidades de la empresa.</p> <hr/>
--	---

Tabla 10

Asignación de responsabilidades

3

Asignación de responsabilidades

Explicación: Es esencial asignar roles y responsabilidades de manera clara y precisa para garantizar que cada miembro del equipo contribuya al logro de los objetivos trazados por la empresa.

Acciones a tomar: - Definir las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo, incluyendo accionistas y miembros de la familia, si es aplicable.

- Identificar tareas que pueden ser delegadas a colaboradores internos o externos.
 - Establecer expectativas claras y realistas sobre las responsabilidades de cada puesto y cómo se integran en el conjunto de la organización.
 - Cuando se trate de un único accionista, debe tener la capacidad y conciencia de entender hasta qué punto puede ejercer sus labores en determinadas asignaciones y tareas, entendiendo que, se puede optar por una delegación externa o, en el caso de que no haya recursos, de una asesoría gratuita o a bajo costo a través de organizaciones privadas (por ejemplo, cámaras de comercio) o gubernamentales.
-

Resultados esperados: - Roles claramente definidos que se adapten a las necesidades de la empresa.

- Delegación efectiva que optimice la eficiencia operativa.
 - Concientización sobre el alcance y limitaciones de sus propias responsabilidades.
-

Tabla 11

Políticas y procedimientos

4

Políticas y procedimientos

Explicación: En este paso se establecen políticas y procedimientos prácticos para guiar el comportamiento y las decisiones en toda la organización. Esto incluye pautas sobre cómo abordar situaciones específicas, lo que proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones.

Acciones a tomar: - Implementar un sistema de capacitación continua para que todos los miembros del equipo estén al tanto de las políticas y procedimientos establecidos.

- Explorar el uso de herramientas tecnológicas de bajo costo para simplificar y automatizar procedimientos.
-

Resultados esperados: - Políticas adaptadas que reflejen la realidad de la empresa y las regulaciones colombianas.

- Procedimientos documentados y comprensibles que mejoren la eficiencia operativa.
 - Capacitación efectiva que garantice la aplicación práctica de políticas y procedimientos.
-

Tabla 12
Cumplimiento legal

5

Cumplimiento legal

Explicación: Es esencial mantener registros actualizados y cumplir con todas las regulaciones y leyes aplicables a la empresa. Esto abarca aspectos fiscales, laborales, ambientales, etc., dependiendo del sector económico en el que se encuentre.

Acciones a tomar: - Establecer un sistema de seguimiento y actualización constante de los registros legales de la empresa.

- Buscar servicios de asesoría legal gratuitos o de bajo costo ofrecidos por instituciones locales como cámaras de comercio, consultorios jurídicos o entidades gubernamentales, con el propósito de abordar preguntas específicas y garantizar el cumplimiento normativo.

- Participar y/o asociarse a redes empresariales locales que puedan proporcionar información sobre cambios legales y mejoramiento de prácticas, de manera que, se propicie un espacio para compartir experiencias y conocimientos con otros propietarios de MIPYMES.

Resultados esperados: - Actualización constante de cambios legales relevantes en el sector en el que interactúa.

- Inscribirse en redes empresariales para compartir y obtener información relevante del sector.

- Asesoría legal asequible.

MODELO BASADO EN LA LITERATURA VS. MODELO BASADO EN LOS HALLAZGOS

A continuación, se presentan las principales semejanzas y diferencias entre el modelo inicialmente planteado, el cual, se basa en la literatura y, el modelo final que tiene su origen en los hallazgos del estudio exploratorio realizado:

Tabla 13

Modelo basado en la literatura Vs. modelo basado en los hallazgos

Elemento	Modelo basado en la literatura	Modelo basado en los hallazgos	Semejanzas	Diferencias
Diagnóstico de la empresa	Identificación exhaustiva de stakeholders y sus intereses.	- Evaluación de información existente y canales de comunicación. - Utilización de herramientas de análisis.	Importancia de entender los stakeholders y sus expectativas.	En el modelo basado en hallazgos se hace uso de herramientas asequibles que permitan la evaluación de información documentada y

				registros contables, mientras que, en el modelo inicial no.
Definición de objetivos	Análisis detallado del entorno y la industria.	Desarrollo de plan detallado con actividades específicas.	- Análisis del entorno y la industria para objetivos realistas. - Uso de metodología SMART para definir los objetivos.	*No se encontraron diferencias significativas.
Estructura organizativa y asignación de responsabilidades	- Determinación de estructura organizativa y organigrama claro. - Asignación de roles y responsabilidades.	- Identificación de tareas delegables y roles efectivos. - Actuar del socio único en empresas unipersonales.	Definición de funciones y responsabilidades.	Mientras que en el primer modelo se plantea el establecer un organigrama claro y una estructura sólida, en el otro, se prioriza la delegación de tareas y el actuar del accionista único en las empresas unipersonales. Lo anterior quiere decir que en el modelo basado en hallazgos se entienden que los recursos, estructuras y prioridades de la mipymes son distintos a los que podrían plantearse de manera genérica en el modelo basado en la literatura.
Políticas y procedimientos	- Desarrollo de políticas claras y específicas. - Sistema de capacitación continua.	Uso de herramientas tecnológicas de bajo costo.	Énfasis en capacitación continua y políticas claras.	En el modelo basado en hallazgos se plantea una visión más detallada y realista de las acciones específicas a tomar, con un enfoque particular en la exploración de herramientas tecnológicas de bajo costo para simplificar y automatizar procedimientos.

Consejo asesor mixto	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de asesores con experiencia diversa. - Reuniones regulares. 	<p>En este modelo no se propone este elemento, debido precisamente al análisis sobre limitación de recursos y priorización de otros asuntos.</p>		
Transparencia y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de comunicación abierta. - Compartir información relevante. 	<p>En este modelo si bien no se propone este elemento como uno autónomo e independiente, el tema de la comunicación se aborda en los otros elementos planteados.</p>		
Cumplimiento legal	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de registros y cumplimiento normativo. - Asesoría jurídica interna y/o externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización constante de registros legales. - Participación en redes empresariales locales. 	<p>Importancia del cumplimiento legal y asesoría jurídica oportuna.</p>	<p>Entendiendo las necesidades que pueden tener las mipymes con relación a los recursos, en el modelo basado en los hallazgos se resalta la asesoría legal gratuita o de bajo costo ofrecidos por instituciones locales y prescindiendo -como en el modelo inicial- de contratación legal interna y/o externa para la organización.</p>

Fuente Tabla 13: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El estudio exploratorio realizado sobre las mipymes en Colombia destaca la importancia de implementar prácticas de gobierno corporativo adaptadas a las necesidades específicas de cada organización. Desde esa perspectiva, resulta claro que, al analizar las definiciones tradicionales que de gobierno corporativo se expusieron y las que se han implementado en el ámbito nacional, nos damos cuenta que estas no están pensadas y mucho menos alineadas para ser implementadas en las mipymes colombianas, pues en ellas se concertan temas relacionados con órganos de control definidos, múltiples accionistas, transparencia en auditorías financieras y, un sin número de elementos característicos no propios las mipymes, donde incluso, es una misma persona quien asume todos los roles de dirección, manejo y ejecución.

Al proponer un modelo de gobierno corporativo que pueda ser implementado por las mipymes en Colombia, se tuvo en cuenta aspectos claves, como lo fueron: el diagnóstico empresarial, la definición de objetivos, la asignación de responsabilidades, el establecimiento de políticas y procedimientos y, el cumplimiento legal; requisitos mínimos necesarios para procurar una implementación suficiente y efectiva. De esta manera, la contribución principal reside en proporcionar un marco práctico y realista para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las mipymes colombianas, reconociendo las particularidades de su entorno y desafíos.

Ahora bien, aunque el estudio exploratorio ofrece valiosos *insights* sobre la percepción de los gerentes de mipymes en Colombia, tiene ciertas limitaciones. La muestra podría no representar completamente la diversidad de empresas en el país y, la falta de datos cuantitativos limita la generalización de los resultados.

Dejando de lado el comentario anterior, este trabajo también permite recomendar considerar otras líneas de investigación futuras que podrían ser valiosas para entender e implementar con mayor acierto prácticas de gobierno corporativo en las mipymes en Colombia. Para ello, se sugiere profundizar en estudios cualitativos, donde se realicen investigaciones que complementen dicho enfoque, proporcionando datos más sólidos sobre las prácticas de gobierno corporativo en las mipymes colombianas. Igualmente, se propone

realizar estudios enfocados en analizar el impacto que tendría la implementación de prácticas de gobierno corporativo en este tipo de empresas en cuanto a transparencia, comunicación y RSE se refiere. Además, considerar realizar una investigación de comparación de prácticas internacionales, donde se estudie comparativamente las prácticas de gobierno corporativo en mipymes colombianas versus las de otros países latinoamericanos, identificando mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser aplicables en nuestro contexto, resultaría un total acierto para entender la problemática que se presenta sobre este tipo de empresas en otros países de la región.

REFERENCIAS

- Acosta, G. (2018). Gobierno Corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Revista Digital I FCE I UNLP*.
- Aguñaga, D. (11 de febrero de 2020). Gobierno Corporativo, más valor para las Pymes. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/gobierno-corporativo-para-pymes.html>
- Aldana , S. (27 de junio de 2023). Mipymes constituyen 99,5% de las empresas y aportan 35% al Producto Interno Bruto. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/mipyme-constituyen-99-5-de-las-empresas-y-aportan-35-al-producto-interno-bruto-3644977>
- ANDI, Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de Valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, CAF y Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Código de mejores prácticas corporativas -código país-. *Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo*. Obtenido de <https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Co%CC%81digo-Pai%CC%81s-2014.pdf>
- CAF. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Carvajal, A. R., & Escobar, M. E. (2012). Herramienta integrada de control interno y administrado de riesgos, enmarcada en un buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista Científica de Contabilidad “Apuntes Contables”*, 19-37.
- CEPAL. (2023). Gobierno corporativo. *CEPAL.ORG*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/subtemas/gobierno-corporativo#>

- Confecámaras. (16 de Mayo de 2023). Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>
- Dahya, J., McConnell, J. & Travlos, N. (2000). The Cadbury Committee, Corporate Performance and Top Management Turnover. *Purdue CIBER Working Paper*.
- Deloitte. (2023). ¿Qué es gobierno corporativo? *Noticias: Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Escobar, J. (23 de Abril de 2023). Revelan que el 95,3% de las empresas de Colombia son micronegocios. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/colombia/2023/04/23/revelan-que-el-953-de-las-empresas-de-colombia-son-micronegocios/>
- Espinoza, M., Gallegos, D. & Espinoza, M. (2020). Gobierno Corporativo en las organizaciones: un mapeo sistemático. *Revista Espacios*.
- Franco, M. & Urbano, D. (2010). El éxito de la PYMES en Colombia: Una estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, págs. 77-96.
- González, G., Guzmán, A., Prada, F. & Trujillo, M. (2014). Prácticas de gobierno corporativo en las asambleas generales de accionistas de empresas listadas en Colombia. *Cuadernos de administración*, 37-64.
- Hidalgo, L. (12 de Noviembre de 2020). Gobierno Corporativo: ¿Por qué es un pilar fundamental para el crecimiento y la gestión de riesgos en una organización? *EY*. Obtenido de https://www.ey.com/es_pe/risk/gobierno-corporativo-pilar-crecimiento
- Murillo, G., González-Campo, C. H. & García, M. (2019). Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia. *Universidad & Empresa*, págs. 285-312.

- Naciones Unidas. (2023). Fomentar las MIPYME mediante el apoyo a las mujeres y la juventud emprendedora y las cadenas de suministro resilientes. Obtenido de <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- OCDE. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OCDE. (25 de abril de 2019). Apoyando el desarrollo de las PYMES en América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://www.oecd.org/latin-america/programa-regional/productividad/desarrollo-de-las-pymes/>
- Pérez, V. (4 de Noviembre de 2022). Acopi explica los cuatro desafíos económicos que enfrentan hoy en día las MiPyme. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/el-futuro-de-las-mipyme/los-cuatro-desafios-economicos-que-enfrentan-las-mipyme-3483010>
- Saavedra, M. & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17*.
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. (2023). *Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*. Bogotá.