

GOBIERNO CORPORATIVO PERTINENCIA PARA LA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES COLOMBIANAS

Kelly Tatiana Barletta Caro

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría

Bogotá, D.C., 2016

Gobierno corporativo pertinencia para la estructura organizacional de las Pymes colombianas

Kelly Tatiana Barletta Caro

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Estándares Internacionales de  
Contabilidad y Auditoría

Tutor

Edison Fredy León Paime

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría

Bogotá, D.C., 2016

## **Contenido**

Resumen	4
Abstract	6
Introducción	8
Gobierno corporativo pertinencia para la estructura organizacional de las Pymes colombianas	11
Conclusión	21
Referencias	23

## Resumen

El reto para las pymes colombianas en medio de la globalización económica más allá de acceder al capital o reducir su costo es formalizar la estructura de gobierno, por esta razón el objetivo de este documento es presentar las ventajas que aporta sobre la estructura organizacional la aplicación de las prácticas de buen Gobierno Corporativo para este grupo de empresas; centrando su atención en el impacto positivo de ellas sobre la separación de las funciones de propiedad y control, el establecimiento de los procesos de planeación estratégica y de toma de decisiones y el diseño de los esquemas de seguimiento y control de cumplimiento de objetivos.

Al respecto estas prácticas de gobierno deben considerarse como una herramienta de dirección y gestión empresarial, más que como un código de conducta que permite a las compañías independientemente de su tamaño acceder o no a un sector específico de la economía; si bien es cierto que desde su concepción se destaca su función de salvaguardar la eficiencia y transparencia de los negocios, obviar el aporte que hace al desempeño global de las empresas es dilapidar el orden que provee a cada una de las actividades que se desarrollan en su interior.

En ausencia de un marco de obligatoriedad respecto a la implementación de estas prácticas en el contexto colombiano y la consideración respecto a que ello implica la disposición de recursos económicos y humanos, es necesario alentar a las pymes para que acepten el reto con el fin de ir a la par con la internacionalización y las formas innovadoras de los negocios que promueven con sustento jurídico la estandarización internacional tanto de las prácticas contables y financieras como las de dirección y control.

La elaboración de este documento concluye que las características que proveen las prácticas de gobierno corporativo pueden ser aprovechadas por las pequeñas y medianas empresas para re diseñar sus planes de negocios y dotar sus estructuras organizacionales de las cualidades necesarias para garantizar la eficiencia de todos sus procesos y la continuidad de sus negocios en el largo plazo.

*Palabras Clave: Gobierno Corporativo, Pymes, Estructura Organizacional.*

## **Abstract**

The challenge for small and medium-sized Colombian companies amid economic globalization beyond access to capital or reduce cost is formalize the governance structure, therefore the purpose of this paper is present the advantages of the organizational structure the application of good corporate governance practices for this group of companies; focusing on the positive impact of them on the separation of ownership and control functions, the establishment of strategic planning processes and decision-making and design schemes monitor and control compliance objectives.

In this regard these governance practices should be seen as a tool of business management, rather than a code of conduct which it enables companies regardless of its size access or no access to a specific sector of the economy; while it is true that since its inception its role of safeguarding the efficiency and transparency of business stands out, ignore the contribution made to the overall performance of companies is waste the order that provides each of the activities taking place in their inside.

In the absence of a framework of obligation regarding the implementation of these practices in the Colombian context and considering this implies the provision of financial and human resources, is necessary to encourage SMEs to accept the challenge in order to go on par with the internationalization and innovative forms of business with legal support promoting international standardization so much accounting and financial practices as steering and control.

The preparation of this paper concludes that the features that provide the corporate governance practices can be used by small and medium enterprises to re design their business

plans and provide their organizational structures of the qualities necessary to ensure the efficiency of all processes and the continuity of their business in the long term.

*Keywords: Corporate Governance, SMEs, Organizational Structure.*

## **Introducción**

El entorno económico colombiano carece de estadísticas recientes sobre la participación de las Pymes dentro de la composición total empresarial, sin embargo, acudiendo al informe de coyuntura empresarial en Colombia presentado por Confecámaras en Enero de 2016 respecto al comportamiento del cuarto trimestre de 2015, la clasificación por sectores advierte sobre la prevalencia de la participación de las Pymes en el desempeño económico; por esta razón es importante analizar y sintetizar las mejoras que las buenas prácticas de gobierno aportan a la conformación y consolidación de la estructura organizacional de este grupo de empresas puesto que la dirección macroeconómica en nuestro país apunta hacia la estandarización de prácticas de aceptación internacional y las pymes pueden si no es su interés aprovechar las ventajas de los mercados de capitales, por lo menos si garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

Más allá de exponer las razones sobre porque surgió el Gobierno Corporativo en el entorno económico mundial y la obligatoriedad que lo enmarca en algunos sistemas legales del mundo consecuencia de los grandes escándalos corporativos, este documento pretende mostrar que para nuestro entorno donde no existe un mercado de capitales destacado la implementación de estas prácticas debe considerarse para establecer o re diseñar la estructura organizacional de las pymes entendiendo que saber cuáles objetivos se persiguen, cuáles son las estrategias para conseguirlos, cuáles son los recursos disponibles y asignar a cada miembro de la organización las funciones de acuerdo a sus competencias hace que su operación sea eficiente, que se detecten riesgos y establezcan controles oportunamente y que con los resultados obtenidos puedan asumir nuevos retos de operación, inversión y financiación que garanticen la continuidad y evolución de sus negocios en el largo plazo.

Los cambios del entorno económico mundial y la incursión de las empresas locales en el mercado internacional requiere que las empresas pequeñas fortalezcan y cualifiquen sus estructuras para enfrentar los factores externos que recaen sobre la operación o sobre la estructura de la propiedad y responder a ellos oportunamente ya sea para mitigar los efectos negativos o dar el mejor uso posible a los efectos positivos; pero en cualquiera de las dos situaciones conservar la dirección trazada con los objetivos de la compañía al igual que la protección de los intereses de los accionistas y la continuidad del negocio.

Así mismo observando nuestro entorno jurídico no se puede obviar que la legislación en materia de comercio se ha quedado atrás a la evolución de los negocios y es más por omisión que por acción que permite que se realicen ciertas transacciones que benefician los intereses de ciertos miembros de la organización en detrimento de los intereses de otros; de ahí la importancia de diseñar políticas de gobierno acordes a la visión y objetivos estratégicos de las compañías sin esperar claro está que contradigan la ley pero tampoco que den oportunidad a interpretaciones convenientes.

Adicional a esto, la persistencia del control fiscal hace que el mecanismo legal de las políticas gubernamentales descuide la conjunción de las estrategias empresariales con las estrategias comerciales a nivel país y por supuesto no promueven la tarea juiciosa de estructurar procesos y procedimientos en materia de gestión al interior de las compañías, por tal razón la planeación en materia de gestión y control debe ser voluntaria y dirigida al cumplimiento de los propósitos de crecimiento, posicionamiento y perdurabilidad.

El presente documento toma como punto de partida el concepto de gobierno corporativo como herramienta guía para la ejecución de actividades al interior de las compañías, que permite posteriormente abordar las cualidades sobre la estructura organizacional que las pymes

colombianas podrían alcanzar de optar por el uso de estas prácticas de gobierno; iniciando con la asignación eficiente de tareas y la participación activa de todos los miembros, la consolidación de sus intereses en la estrategia corporativa, el direccionamiento de los procesos de toma de decisiones y la creación de los mecanismos de control y seguimiento de objetivos que al final del documento se agrupan en torno a la protección de la empresa, de sus inversionistas y del Estado y la sociedad como actores externos sobre quienes recae de forma positiva o negativa los resultados del desempeño de este grupo de empresas.

## **Gobierno corporativo pertinencia para la estructura organizacional de las Pymes colombianas**

La discusión en torno a cuál sería el mejor concepto de Gobierno Corporativo es amplia, sin embargo, para presentar las ventajas que un buen proceso de implementación tiene sobre la estructura organizacional para el grupo de pequeñas y medianas empresas colombianas, tomaremos como ejemplo el siguiente: “Conjunto de reglas, sistemas y procesos (Securities Market Association, 2010) mediante los cuales las empresas son administradas y controladas (Finland central Chamber of Commerce, 2006)” (Gómez & Zapata, 2013); teniendo en cuenta que de acuerdo a dicho concepto es en el establecimiento de las prácticas de gobierno donde se originan la jerarquización de objetivos, la separación de funciones y la participación óptima de todos los miembros, consolidando así los principios mediante los cuales deben ejecutarse todas las actividades al interior de las compañías.

Las palabras “sistemas” y “procesos” son suficientes para argumentar que todas las actividades desarrolladas al interior de las compañías tienen una razón de ser, así como quienes asumen la responsabilidad por su ejecución deben cumplir un patrón u orden de realización para lograr integrarlas y materializarlas en el cumplimiento de uno o varios objetivos operacionales o estratégicos. El funcionamiento actual de las Pymes en Colombia no difiere considerablemente de este ciclo las brechas más amplias que enfrentan adicional a la falta de documentación formal al respecto, tienen que ver con los conflictos por la concentración de las funciones de propiedad y control y el ineficiente diseño de la planeación estratégica y de la estructura de acciones de seguimiento al cumplimiento de objetivos.

Con ello no se pretende afirmar que la labor desempeñada hasta el momento por los gerentes de este grupo de compañías esté mal, puesto que es evidente el aporte que los resultados financieros obtenidos por ellas hacen sobre las estadísticas económicas del país, pero si exponer en primer lugar la oportunidad de la cual disponen mediante el uso de las prácticas de buen gobierno corporativo para conseguir la asignación eficiente de tareas, el uso de los mecanismos legales y el establecimiento de esquemas de incentivos que generen acciones efectivas enfocadas hacia la satisfacción de los intereses de todos los participantes de la organización.

De acuerdo a esto, la necesidad de estructurar la participación eficiente de cada uno de sus miembros permite atender a la primera recomendación emitida en los principios de gobierno corporativo de la OCDE, respecto a la conformación del marco para el gobierno corporativo que sugiere para este “... ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras” (OCDE, 2004, p.17).

Al respecto, si bien es cierto que la tarea más difícil es lograr la participación de los accionistas quienes sino pertenecen a algún departamento dentro de la organización, en la mayoría de ocasiones sólo realizan una inversión a cambio de unos rendimientos, es posible destacar que bajo el escenario de estas nuevas prácticas de gobierno donde de acuerdo a sus habilidades pueden participar en actividades de supervisión de la gerencia y la alta gerencia y en otras aún más especiales, tales como la elaboración de los planes de negocios, la definición de los objetivos estratégicos y la previsión de los riesgos de la compañía, los accionistas se apropian de un papel trascendental para trazar la ruta de gestión animándose a ejercer sus funciones con mayor grado de compromiso no sólo por el ambiente de control en el que las ejecutan sino por el

interés de garantizar su presencia permanente y la oportunidad de vigilar la preservación y crecimiento del valor de su inversión.

Sumado a esto, la participación de los accionistas genera otro requisito importante correspondiente a la alineación de sus intereses puesto que éstos pueden variar entre quienes esperan un rendimiento diferente, quienes buscan liquidez o quienes esperan un mayor precio de las acciones, para lo cual el principio básico de protección de la riqueza del gobierno corporativo desarrolla una posición importante para cada uno de ellos independiente del porcentaje de su participación en temas tales como el trato equitativo, el suministro de información relevante y previa a la toma de decisiones, la promoción de la participación en las juntas de socios y la inclusión en la junta directiva de un miembro independiente que equilibre la representación tanto de los accionistas mayoritarios como de los grupos de minoritarios; medidas que en conjunto plasman la separación entre propiedad y control constituyéndose éste como el elemento inicial para garantizar independencia en la gestión dadas las bajas condiciones de protección legal a los accionistas que posee el entorno jurídico colombiano.

Ahora con el aporte que las prácticas de gobierno corporativo hacen a la promoción de la participación de los accionistas y a la alineación de sus intereses no se pretende decir que la independencia en los procesos de gestión en el entorno actual presente fallas únicamente por los roles desempeñados por los accionistas que participan en estos, pues ésta se ve amenazada también por la ineficiencia de los mecanismos de control, entonces abrir la posibilidad a que ellos asuman tareas de supervisión a la gerencia sobre el cumplimiento de objetivos mediante la participación en las juntas de socios y el acceso homogéneo a la información, garantiza que quienes directamente asumen la responsabilidad de la dirección actúen en sujeción a cumplir las metas asignadas por la junta de socios.

Es necesario considerar la presencia mayoritaria de empresas familiares en el contexto colombiano, porque para este tipo de estructuras organizacionales las prácticas de gobierno corporativo crean órganos especiales con el fin de separar la función de propiedad y control y al mismo tiempo conservar el núcleo familiar, dotándoles de espacios de discusión tanto para dirimir conflictos familiares como para unificar posiciones frente a las decisiones que deban tomar respecto a la dirección de la empresa. Es evidente que lo más difícil es separar a los socios fundadores o a quienes tienen la mayor participación de los procesos de toma de decisiones y conseguir que éstos deleguen dichas funciones en personas externas o las tomen en consenso con ellas, sin embargo, es posible mitigar el impacto social que esto les genera manteniendo su presencia a través de la participación en la dirección mediante la creación del consejo de familia como órgano asesor y a través de la creación de los planes de sucesión de cargos que contengan garantías de retiro, preparación y condiciones de sana competencia para los candidatos de la familia.

De acuerdo a lo anterior, es claro que no existe un desprendimiento total de las funciones de control de la compañía y que de una u otra forma la familia continúa ejerciendo funciones de supervisión de la administración, pero esto no es malo bajo el escenario de estas prácticas de gobierno puesto que cada una de las acciones de los miembros de la familia y del consejo de familia deben cursar los procedimientos de comunicación que en todo caso reconocen su posición como inversionista que busca salvaguardar sus recursos y como fundador que busca la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.

Respecto a la contribución que las prácticas de gobierno corporativo hace a la toma de decisiones estructurada se debe considerar el hecho que cuando se adopta este enfoque para dirigir una empresa sin importar su tamaño, el punto de partida es la formación de una visión de

largo plazo coherente con los propósitos de todos los grupos de interés; (Guzmán & Trujillo, 2012, p.142) cita a Selznick (1957), quien afirma que:

“... las decisiones que afectan el desarrollo y la estabilidad de las empresas son críticas. Cuando estas decisiones se toman de manera consciente reflejan o constituyen la “política” o estrategia encargada de direccionar el actuar de la empresa, la cual pretende facilitar el cumplimiento de los objetivos definidos por las organizaciones tomando decisiones orientadas hacia los mismos”(p.142).

El trabajo de Selznick permite abordar dos temas trascendentales para mejorar la estructura organizacional siguiendo los principios de gobierno corporativo: el diseño de la estrategia de la compañía y de los procesos de toma de decisiones. La planeación estratégica es una tarea que ejecuta la junta de socios por supuesto sujeta a los intereses de todos los accionistas y con el apoyo de la alta gerencia, pero es ésta última quien debe ejecutar la operación y tomar las decisiones acordes a sus atributos bajo las directrices establecidas en la estrategia y en todo caso orientadas al cumplimiento de objetivos.

Si bien es cierto que la eficiencia en la creación de estrategias no garantiza el desempeño exitoso de las compañías sí sirven de guía a la administración respecto al camino hacia el cual deben dirigir sus acciones y le obliga a conformar la estructura social adecuada, refiriéndose con ello a la conformación de equipos de trabajo con perfiles acordes al desarrollo operacional del negocio, pero que también tengan conocimiento y habilidades para identificar oportunamente las amenazas en contra de las metas esperadas y de proponer las herramientas de control que puedan mitigar o minimizar sus impactos; entonces es claro que la planeación de estrategias si es el eje de acción de las compañías y aún más para las pequeñas y medianas empresas se conformarían

como los principios y procedimientos de operación que sirvan de garantes de protección de los intereses de los propietarios y como indicador para evaluar la gestión de la gerencia.

En general para las compañías colombianas y aún más para las pymes no ha sido tarea fácil perfilar sus vacantes gerenciales no sólo porque estos cargos se van sucediendo de una generación a otra sino porque quienes se encuentran disponibles en el mercado laboral buscan ingresar a las compañías más grandes o a multinacionales donde no sólo puedan percibir mayores ingresos sino también conseguir mayores reconocimientos; al respecto los principios de gobierno corporativo cuentan con políticas de nombramiento, remuneración, evaluación, remoción e incentivos que logran atraer personal cualificado y dispuesto a mejorar su experiencia y crédito profesional con el crecimiento y desempeño eficiente de las compañías a su cargo.

Ahora para referirnos al impacto del diseño de estrategias sobre los procesos de toma de decisiones, es posible mencionar que numerosos estudios realizados respecto al comportamiento de las inversiones en compañías con fuertes y débiles gobiernos corporativos, concluyen que las políticas y estrategias definidas por las compañías para decidir aceptar o rechazar una nueva inversión y asumir y gestionar los riesgos inherentes a ellas tienen un efecto directo sobre su crecimiento o sobre la destrucción de valor. El estudio realizado por Billet, Garfinkel & Yi (2011) sostiene que bajo el modelo de riesgo un sólido gobierno corporativo puede permitir a las empresas mantenerse mucho tiempo sin asumir grandes proyectos de inversión y a la vez puede disuadir a los gerentes en la búsqueda de grandes inversiones, encontrando que se puede hallar un punto eficiente de inversión a partir del establecimiento de restricciones a la inversión y de incentivos para los CEO.

Entonces es claro que el gobierno corporativo provee a los gerentes herramientas y garantías para decidir incursionar en nuevos proyectos de inversión empezando porque ellos hacen la propuesta y deben conseguir el respaldo de la junta directiva para poder ejecutarla y este órgano cuyo principal objetivo es velar por la protección de los intereses de los accionistas va a acoger aquellas ofertas que generen valor o que por lo menos no tengan mayores riesgos que puedan exponer negativamente el rendimiento operativo o el valor de las acciones basados en los conceptos propios y de sus comités asesores. Vale la pena comentar, que bajo el escenario de débiles prácticas de gobierno corporativo se toman mayores decisiones ineficientes de inversión o se pierde la oportunidad de estudiar y respaldar aquellas propuestas que podrían aportar al crecimiento o a la creación de valor para las compañías.

En síntesis, la ventaja más importante que tendría una pyme para tomar decisiones tan significativas como las de inversión mediante el uso de estas prácticas de gobierno, es que contarían con el punto de vista de cada uno de sus órganos decisorios pues cada uno asumiría una posición conservando desde sus funciones el interés por cumplir las estrategias de la compañía y aunque con ello no evitan la exposición al riesgo, si es evidente que el proceso de aprobación trae consigo la necesidad de analizarlo y de definir los sistemas de control adecuados para estos, no sólo para mitigar aquellos que evitan el cumplimiento de objetivos sino para detectar a tiempo aquellos que implican ir ajustando las operaciones o las decisiones tomadas a través del tiempo garantizando la eficiencia en el uso y la disposición de recursos.

De otro lado, si se piensa en la empresa como receptora de inversión, la Corporación Financiera Internacional (2010, p.19), afirma:

“En los últimos años, la tendencia marca que los inversores que aportan financiamiento crediticio o mediante endeudamiento, se fijan en las prácticas de gobierno corporativo de

la empresa —una estructura de participación transparente y la adecuada divulgación de su información financiera— como un factor clave a la hora de decidir el destino de su inversión.”

Reiterando así que parte fundamental del éxito de la implementación de estas prácticas se debe a la conformación de una estructura organizacional eficiente que garantiza idoneidad en sus acciones y les permite participar de negociaciones financieras y comerciales más favorables expresadas en menores gastos financieros, credibilidad y buena imagen institucional.

Garantizar el principio de transparencia que fundamenta las prácticas de gobierno corporativo requiere el uso de diferentes mecanismos de seguimiento y control para verificar el cumplimiento de reglamentos estatutarios, para vigilar el logro de objetivos acorde a las estrategias, para evaluar la eficiencia de los sistemas de control interno y para avalar la información que se presenta a usuarios internos y externos de la organización. De acuerdo a ello se designa a partir de la junta directiva un Comité de Auditoría encargado principalmente de: “Asistir al Directorio en sus funciones de vigilancia mediante la evaluación de los procedimientos contables, la verificación de la independencia del auditor externo y la revisión de los sistemas de control interno” (Corporación Andina de Fomento, 2010, p.73); este comité es clave para supervisar el desempeño de los auditores internos y externos quienes al final son quienes aseguran la calidad y transparencia de la información.

Por exigencia legal las pequeñas y medianas empresas colombianas cuentan actualmente con auditoría externa bajo la figura de la revisoría fiscal, pero ésta se queda corta pues en la práctica centra su trabajo en la revisión de información financiera y fiscal dirigida a usuarios externos y es permanente la discusión sobre su independencia, pues es usual que no realicen la

rotación mínima sugerida amparados en el argumento de aprovechar la experiencia sobre el conocimiento de la empresa.

Podría considerarse como punto en contra de la implementación de estas prácticas que para este grupo de empresas requiera elementos adicionales de auditoría que implican por supuesto asignación extra de recursos, pero esto se compensa en gran medida por el ambiente de autocontrol que ellas crean, pues cada miembro de la compañía sabe cuáles propósitos persiguen, cuáles tareas se tienen a cargo y cuáles de ellas se encuentran antes y después de cada proceso y sumando a esto la participación de los accionistas empoderados de su función de velar porque la estrategia de la compañía sea realizada en el plazo establecido; la tarea adicional queda reducida a documentar los procesos y hacer seguimientos periódicos.

Es oportuno referirse al proceso de implementación de las prácticas de buen gobierno corporativo realizado por la compañía colombiana Bavaria S.A. y de cuya experiencia se destacan los siguientes resultados: “la optimización del negocio original; la expansión regional vía fusiones y adquisiciones, y el acceso a financiamiento local e internacional” (Bernal & Lubrano, 2007, p.3). Este proceso implicó inversión en tiempo, recursos humanos y financieros para dotar a la estructura de la organización de las habilidades para gestionar los nuevos retos hacia los que apuntaba su estrategia, pero al final éste fue calificado por ellos mismos como exitoso porque lograron institucionalizar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas como principios garantes de todos los procesos desarrollados al interior de la compañía; entonces es claro que el proceso de implementación que cursaron les dio acceso a capital para ejecutar nuevos proyectos de inversión pero que también construyeron una estructura organizacional disponible para la sostenibilidad y la evolución de los negocios en el largo plazo.

Por último es necesario discutir la ausencia de mecanismos de supervisión de las prácticas de gobierno corporativo más aún en el entorno colombiano, pues la base de la reglamentación en materia de comercio se quedó corta para la evolución que este ha vivido a través de los años y los esfuerzos adelantados por las asociaciones privadas y las entidades de vigilancia y control estatal se han concentrado en aquellas compañías participantes de los mercados de valores fundamentando su auditoría en las prácticas contables y financieras y la protección del recaudo fiscal.

La OECD (2013) concluyó de acuerdo al estudio realizado sobre supervisión y ejecución del gobierno corporativo en 27 jurisdicciones de países miembros de la OECD que es un factor común la falta de independencia y las limitaciones de recursos y capacidad de los organismos reguladores de valores para supervisar y hacer cumplir las normas de gobierno corporativo y que en general no suele ser una de las áreas prioritarias de su operación. De acuerdo a esto, es claro que la implementación de estas prácticas no cuenta con la motivación de cumplir con requisitos de legalidad ni siquiera para las compañías que cotizan en bolsa, de ahí la importancia de considerar los aportes a la estructura de las compañías, a la limitación y distribución de funciones, a los procesos de toma de decisiones de inversión, financiación y operación y en resumen al establecimiento de orden para cada uno de los procesos que se desarrollan al interior de las compañías.

## **Conclusión**

Si bien es cierto que las pymes colombianas cuentan con una estructura organizacional que hasta el momento les ha permitido desarrollar sus actividades, crecer e incluso extender su mercado hacia el exterior deben ser conscientes que la estructura económica mundial evoluciona a grandes escalas y que las políticas económicas actuales le apuntan a la estandarización de las prácticas de comercio, no sólo en materia de generación de información sino también en materia de gestión con el fin de garantizar la transparencia en la disposición y transferencia de los recursos económicos.

De acuerdo a lo anterior este grupo de empresas debe considerar asumir el reto de actualizar sus prácticas de gobierno, no porque estén erradas sino porque deben evolucionar conforme lo están haciendo los negocios y la legislación en ellos y de acuerdo a los argumentos presentados en este documento aprovechar las cualidades de las que dota a la estructura organizacional mediante la separación y asignación de funciones, el diseño de planes de negocios que sirvan de guía permanente para la toma de decisiones y el establecimiento de sistemas de seguimiento y control que vigilen el cumplimiento de objetivos y la atención oportuna de los riesgos que se oponen a ellos.

Pese a la ausencia de estadísticas recientes respecto a prácticas de gobierno en estas empresas nos encontramos a la expectativa por ver los resultados que tendrán luego de la adopción de las normas internacionales de información financiera y resulta aún más interesante pensar en la medición de dichos resultados en conjunción con los cambios que tendrían con la implementación de las prácticas de gobierno corporativo.

El desarrollo de este documento evidencia que la implementación de estándares internacionales en materia de elaboración y presentación de información financiera se constituyó para nuestro país en el punto de partida hacia el establecimiento de mejores prácticas en materia de gestión y rendición de cuentas para las empresas, involucrando a la gerencia en el diseño de políticas contables pero también incluyendo al contador en el conocimiento de los procesos de las compañías más allá de costos, facturas de compra y venta e impuestos. Bajo este nuevo escenario ejercer esta profesión en las pequeñas y medianas empresas requiere una participación más activa que parte de la comprensión de los objetivos estratégicos y la combinación de la función de teneduría de libros con el diseño de procesos y procedimientos de control, que le permitan emitir alertas y generar información para realizar cambios oportunos en las decisiones; es decir, asumir que desde la gestión contable se tiene la oportunidad de incidir positiva o negativamente en los resultados globales de las organizaciones, más aún cuando ellas no cuentan con los recursos para disponer de sistemas de control interno, auditoría interna o externa independientes al departamento contable.

Finalmente, la especialización en estándares internacionales de información financiera hace que como profesionales se tenga la capacidad de promover en las compañías la transparencia en la presentación de información como principio garante de la eficiente disposición de recursos y adherir a este principio las prácticas de gobierno corporativo mostraría que siempre hay una mejor forma de ejecutar tareas al interior de ellas y que la evolución de los negocios requiere el establecimiento de metas estratégicas sobre las cuales se fundamente la toma de decisiones.

## Referencias

- Bebchuck, L., Cohen, A., & Ferrel, A. (2008). What matters in Corporate Governance? *The Review of Financial Studies*, 783-827.
- Bernal, A., & Lubrano, M. (2007). "Crecimiento, Financiamiento y Gobierno Corporativo" *El Proceso de Crecimiento de Bavaria, Una Empresa con Vocación Global*. . Washington D.C.: Corporación Financiera Internacional.
- Billet, M. T., Garfinkel, J. A., & Yi, J. (2011). The influence of governance on investment: Evidence from a hazard model. *Journal of Financial Economics* , 643-670.
- Corporación Andina de Fomento. (2010). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*. Corporación Andina de Fomento.
- Corporación Financiera Internacional. (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*. Washington DC.
- Gómez, G., & Zapata, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para las empresas latinoamericanas familiares y no familiares. 100.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2012). *Hacia la implementación de Buenas Practicas de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas*. Bogotá : Colegio de Esudios Superiores de Administración - CESA.

OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. París, Francia: Organización para la Cooperación y el desarrollo Económicos.

OECD. (2013). *Supervision and Enforcement in Corporate Governance*. OECD Publishing.

Superintendencia de Sociedades; Cámara de Comercio de Bogotá; Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá.