

INCIDENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS
DE LA EMPRESA PROCOLORES SAS

MANUELA LOPERA GUTIERREZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN
2015

INCIDENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS
DE LA EMPRESA PROCOLORES S A S

MANUELA LOPERA GUTIERREZ

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador Financiero

Asesor:

JULIÁN ALBERTO PATIÑO MURILLO

Asesor de Trabajos de Grado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Medellín, 14, 01, 2016

A mi familia, quienes siempre me han acompañado y creyeron en mi futuro, apoyándome incondicionalmente en el logro de importantes metas.

A Dios, centro de vida.

Manuela

Agradecimientos

La autora expresa sus agradecimientos a:

Andrés Felipe Uribe Acosta, Coordinador de Trabajos de Grado, asesor metodológico del trabajo de grado; y Julián Alberto Patiño Murillo , asesor de la fase II, por sus aportes profesionales en el diseño y desarrollo del estudio, quienes con sus amplios conocimientos y profesionalismo orientaron el proceso hasta su culminación.

Las directivas de la empresa Procolores sas, partícipes activos con los cuales continuaré desarrollando este importante trabajo como un legado para un nuevo direccionamiento de su compañía.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. TITULO	17
1.1 IDEA	17
1.2 TEMA	18
1.3 OBJETO DE ESTUDIO	18
2. ANTECEDENTES	19
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	31
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	31
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	36
3.2.1 Pregunta principal	36
3.2.2 Preguntas subordinadas	36
3.3 HIPÓTESIS O SUPUESTOS TEÓRICOS	37
4. JUSTIFICACIÓN	39
5. OBJETIVOS	42
5.1 GENERAL	42
5.2 ESPECÍFICOS	42
6. MARCO REFERENCIAL	43
6.1 MARCO CONCEPTUAL	43
6.1.1 Hacia un Gobierno Corporativo	43
6.1.2 Los Principios Rectores	43
6.1.3 Responsabilidad Social Empresarial-RSE-	46
6.2 MARCO TEÓRICO	52
6.2.1 Importancia de la ética en las organizaciones: el Gobierno Corporativo	52
6.2.1.1 La ética y el gobierno corporativo	52
6.2.1.2 Teorías económicas relacionadas con el gobierno corporativo	54
6.2.1.3 Los códigos de gobierno corporativo en relación con ciertos hechos históricos	56
6.2.2 El nivel de Gobierno Corporativo y la rentabilidad empresarial	61
6.2.2.1 El Gobierno Corporativo y la creación de Valor	63
6.2.3 El nivel de Gobierno Corporativo y la transparencia contable como medida de creación de valor	63
6.2.3.1 La ética y la transparencia	65
6.2.3.2. El gobierno corporativo, la transparencia informativa y los resultados Empresariales	65
6.3 MARCO CONTEXTUAL	68
6.3.1 Procolores sas	68
6.3.2 Grupo Argos	69
6.3.3 Grupo Éxito Casino	71
6.3.4 Grupo Bancolombia	74
6.4 MARCO HISTÓRICO	74
6.5 MARCO LEGAL	75
6.5.1 Contexto internacional	75
6.5.2 Contexto nacional colombiano	85
6.5.2.1 En Derechos Humanos	85

6.5.2.2 En Estándares Laborales	86
6.5.2.3 En Medio Ambiente	86
6.5.2.4 En Anticorrupción	87
7. MODELO METODOLÓGICO	88
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	88
7.2 MÉTODO	88
7.3 METODOLOGÍA	88
7.4 MUESTRA	89
7.4.1 Población	89
7.4.2 Muestra	89
7.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	90
7.5.1 Fuentes	90
7.5.1.1 Fuentes primarias	90
7.5.1.2 Fuentes Secundarias	90
7.6 TÉCNICAS	91
7.7 INSTRUMENTOS	91
7.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	92
8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	93
8.1 Caracterización del sector- Empresas Colombianas	93
8.1.1 Análisis de variables	93
8.1.2 Estudio de Caso: La Gran Empresa Antioqueña	103
8.1.3 Entrevista Gerencia Procolores SAS	118
8.1.4 Análisis general	120
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
9.1 CONCLUSIONES	124
9.2 RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
APÉNDICE	134
Apéndice A. Entrevista Semiestructurada Directivos Grupos Antioqueños y empresa <i>PROCOLORES SAS</i>	134

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No 1. Dimensiones de RS	50
Tabla No 2. Legislación colombiana en Derechos Humano	85
Tabla No 3. Legislación colombiana en Derecho Laboral	86
Tabla No 4. Legislación colombiana en Medio Ambiente	86
Tabla No 5. Legislación colombiana en Anticorrupción	87
Tabla No 6. Metodología	92
Tabla No 7. Categoría empresarial	94
Tabla No 8. Casa matriz	95
Tabla No 9. Trayectoria en el mercado	96
Tabla No 10. Trayectoria en el Pacto Global mercado	98
Tabla No 11. Sector y actividad comercial	99
Tabla No 12. Inversión Extranjera Directa-IED	100
Tabla No 13. Internacionalización	101
Tabla No 14. Joint Venture	102

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No 1. Número de publicaciones sobre “Corporate Governance” en ISI a nivel mundial (1977-2010)	20
Gráfico No 2. Evolución en el número de publicaciones sobre “Corporate Governance” en ISI a nivel mundial (1977-2010)	21
Gráfico No 3. Evolución en el número de publicaciones sobre el término “Corporate Governance” en ISI en España	22
Gráfico No 4. Visión global del concepto de ética en los negocios	54
Gráfico No 5. Visión del flujo de creación de valor	63
Gráfico No 6. Logo Procolores sas	67
Gráfico No 7. Carta Orgánica Procolores sas	68
Gráfico No 8. Conformación del Grupo.	70
Gráfico No 9. Logo grupo éxito	70
Gráfico No 10. Logo Bancolombia	71
Gráfico No.11. Tamaño Empresa	94
Gráfico No 12. Casa matriz	96
Gráfico No 13. Trayectoria en el mercado	97
Gráfico No 14. Año de cohesión	98
Gráfico No 15. Sector y actividad comercial	99
Gráfico No 16. Inversión Extranjera Directa-IED	100
Gráfico No 17. Internacionalización	101
Gráfico No 18. Joint Venture	102

GLOSARIO

Los siguientes términos fueron consulados de Credifactor, (2012).

Acción social: iniciativa empresarial dirigida a satisfacer necesidades y expectativas sociales.

Auditoría: Proceso sistemático de obtener y evaluar (analizar) objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos o acontecimientos económicos, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas. Externa e Interna.

Benchmarking: Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado

Conflicto de Interés: Se entiende por conflicto de interés la situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.

Compensación: Es la remuneración económica que reciben los ejecutivos clave de la compañía por la función que desempeñan.

Cadena de valor: conjunto de acciones y actividades que integran el proceso productivo de una empresa, y que contemplan tanto a la propia organización como a los agentes que intervienen en el ciclo de vida de los productos y servicios que la compañía ofrece al mercado.

Caring for Climate: iniciativa internacional creada por el Pacto Global de las Naciones Unidas para potenciar el papel del sector empresarial en la estrategia contra el cambio climático.

CRS: sigla de Código de Responsabilidad Social de firma obligada para todos los proveedores y contratistas.

Declaración Universal de Derechos Humanos: ideal común para que individuos e instituciones promuevan el respeto a los derechos y libertades, y aseguren su reconocimiento y aplicación en todo el mundo. La Declaración fue aprobada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Desarrollo sostenible: aquel crecimiento que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las de las futuras.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI): índice que evalúa anualmente el comportamiento medioambiental, financiero y social de las principales empresas de todo el mundo comprometidas con la sostenibilidad.

European Foundation for Quality Management (EFQM): modelo establecido para ayudar a crear organizaciones europeas que implementen los principios de la calidad en sus procesos de negocio y en las relaciones con sus grupos de interés.

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS): estándar voluntario que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un sistema de gestión medioambiental y han adquirido un compromiso de mejora continua.

FCPA: US Foreign Corrupt Practices Act. Ley estadounidense sobre prácticas corruptas en el extranjero.

FTSE4Good IBEX: índice bursátil cuyo objetivo es medir el desempeño de las compañías que cumplen con los estándares de responsabilidad corporativa.

GEI: sigla de Gases de Efecto Invernadero.

Global Reporting Initiative (GRI): organización internacional que tiene por objeto mejorar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes de sostenibilidad.

GRI4 (guía): última versión publicada por Global Reporting Initiative en 2013, de su guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Guidance: datos orientativos de las principales magnitudes de la compañía que sirven para estimar los resultados financieros antes de su publicación oficial.

Grupos de Interés: Son los denominados "*Stakeholders*". Involucran todos los ámbitos y personas sobre las cuales tiene influencia la sociedad: empleados, consumidores, competidores, los tenedores de títulos, organismos reguladores de control y vigilancia, la comunidad y los proveedores de bienes y servicios de la sociedad.

Gobierno Corporativo: Conjunto de directrices que regulan las relaciones internas entre los órganos societarios, la gerencia, funcionarios y empleados; así como entre el emisor, el ente supervisor y el público.

Huella de carbono: cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que se emiten a la atmósfera como consecuencia del desarrollo de la actividad de la compañía.

Información confidencial de uso interno: Aquella cuya revelación, contempla riesgo para la sociedad e involucra estrategias de competitividad (Invitaciones, Convocatorias, Proyectos de Colocación, Licitaciones, Negociaciones).

Información eventual: Cualquier hecho jurídico, económico o financiero, que sea de trascendencia para la sociedad, sus negocios, o para la determinación del precio o circulación de los títulos emitidos en el mercado de valores.

Información material: Aquella que un buen hombre de negocios podría prever que al omitirse o presentarse de manera errónea, parcial o extemporáneamente afectaría ostensiblemente las decisiones económicas adoptadas, por los destinatarios de dicha información.

Institución o institución financiera: Bancos, sucursales de bancos extranjeros, sociedades financieras, compañías de seguros, almacenes generales de depósito, empresas financieras de régimen especial, bolsas de valores, puestos de bolsa, sociedades administradoras de fondos de inversión, sociedades administradoras de fondos de titularización, central de valores, sociedades de liquidación y compensación y demás entidades reguladas por la Ley 587 de Mercado de Capitales.

I+D e Innovación: Investigación, Desarrollo e Innovación.

ISAE 3000: norma de referencia que establece parámetros para verificar información no financiera.

ISO 9001: certificación internacional de sistemas de gestión de la calidad.

ISO 14001: certificación internacional de sistemas de gestión medioambiental.

ISO 14064: certificación internacional ambiental que aporta credibilidad y aseguramiento a los reportes de emisión y reducción de los gases de efecto invernadero.

ISO 26000: estándar internacional que recoge las pautas de actuación para todo tipo de organizaciones en las áreas relacionadas con la responsabilidad social, el medioambiente, los derechos humanos y los derechos de los consumidores.

Inversores socialmente responsable (ISR): aquellos operadores que añaden criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno a los tradicionales criterios financieros de inversión.

Leyes y Normativas: Todas las leyes, normativas y reglamentos que regulan la operación de Factoraje, Normas de Gobierno Corporativo y Código de Conducta.

Manuales Internos: Manual de Procedimientos Operativos, Política de Clientes, Manual de Organización y Funciones, Manual del Sistema de Control Interno, Reglamento Interno, y las disposiciones internas vigentes.

Terceros aportantes de recursos: Son todos miembros de los grupos de interés o "*stakeholders*", sin contar los empleados de la sociedad y los órganos de control y vigilancia.

Ley Sarbanes-Oxley (SOX): normativa de obligado cumplimiento para todas las compañías que cotizan en Estados Unidos, que trata de garantizar la fiabilidad de la información financiera y proteger los intereses de los accionistas e inversores mediante el establecimiento de un sistema de control interno adecuado.

Materialidad: asuntos y materias que pueden tener impactos económicos, ambientales y sociales significativos para la organización y que inciden en la valoración de su desempeño.

Metodología *stage-gate*: proceso para la gestión de los proyectos de I+D e innovación dividido en etapas (*stages*) y evaluaciones (*gates*). Este sistema ofrece la posibilidad de analizar y evaluar la evolución de los proyectos, lo que permite la toma de decisiones con un mayor grado de análisis, la reducción de los riesgos asociados y la optimización de toda la gestión de la I+D e innovación desde el comienzo hasta el final del proceso.

Mecanismo de desarrollo limpio (MDL): es uno de los tres mecanismos establecidos en el Protocolo de Kyoto para facilitar la ejecución de proyectos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en países en vías de desarrollo en cooperación con países desarrollados. Se encuentra definido en el artículo 12 del Protocolo y tiene como objetivo, por un lado, ayudar a los países desarrollados a cumplir con sus metas de limitación y reducción de emisiones de GEI, y por otro, ayudar a los países en vías de desarrollo al logro de un desarrollo sostenible.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco): instrumento de evaluación que mide la reputación de las empresas que operan en España y Latinoamérica.

Norma AA1000AS: normativa internacional sobre el aseguramiento de la sostenibilidad basada en los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta.

Pacto Global de las Naciones Unidas (*Global Compact*): iniciativa de Naciones Unidas para conseguir un compromiso voluntario de las organizaciones en materia de responsabilidad social mediante la implantación de los diez principios.

OHSAS 18001: certificación internacional relativa a sistemas de gestión de la salud y a la seguridad en el trabajo.

Panel independiente de expertos en desarrollo sostenible (PIEDS): grupo integrado por expertos en desarrollo sostenible de reconocido prestigio internacional que analiza el desempeño de la compañía en materia de RSC y su capacidad de respuesta a las expectativas de sus grupos de interés.

Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): define el marco y las directrices a seguir por la compañía en esta área mediante un conjunto de actuaciones que integran las expectativas de los grupos de interés en la estrategia de la organización, identifican objetivos concretos y diseñan acciones específicas que contribuyen a estrechar la relación con la sociedad.

Principios *Ruggie*: conjunto de principios y puntos de referencia que establecen las medidas que los gobiernos y empresas deben adoptar para fomentar el respeto a los derechos humanos.

Proveedor social: entidades sociales que trabajan para fomentar la inclusión en el mercado de trabajo de personas en riesgo de exclusión social (ejemplo: centros especiales de empleo, entidades sin ánimo de lucro, centros para víctimas de violencia doméstica, organizaciones asociadas a colectivos inmigrantes, etc.).

PRL: sigla de prevención de riesgos laborales.

Roadshow: sesión informativa que ofrece la compañía a inversores y analistas para presentar sus resultados financieros.

RSC: sigla de responsabilidad social corporativa.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio pretende ser un instrumento útil para la empresa Procolores sas., quien viene adelantando, en su plataforma estratégica, un nuevo direccionamiento sustentado en el práctica de *Gobierno Corporativo*, al luz de la iniciativa del OCDE y la incorporación de sus Principios en la gestión empresarial en Colombia a partir de sus preceptos globales de la Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU).

Entre otros objetivos, pretende corroborar el nivel de cumplimiento que se viene dando a los Principios Rectores del OCDE, y en particular la forma como podrá incidir su práctica de Gobierno Corporativo en la generación de Valor (Rentabilidad) en la Compañía, por lo cual, el estudio está dirigido a las personas que forman parte de micro, pequeñas y grandes empresas de todos los sectores de la actividad económica.

Dichos principios son de alta relevancia no solo para las empresas que están adscritas al OCDE sino que por su impacto en la *Responsabilidad Social* como principio rector, presentan una gran importancia para los directivos de grandes empresas, grupos corporativos, organizaciones empresariales, sociales y sindicatos cuya responsabilidad sea dar seguimiento al compromiso voluntario que se establece al suscribir la RSE como carta de navegación en su plataforma estratégica. En general alude todo tipo de personas interesadas en conocer y divulgar qué es el Gobierno Corporativo y cuáles sus beneficios de orden socio-económico.

Para efectos metodológicos, dada la amplitud de su temática, se procede mediante la presentación de un estudio de *Caso*, de empresas antioqueñas con presencia a nivel global, conformada por tres reconocidos Grupos Económicos como Argos, Éxito Casino, Bancolombia, pertenecientes, en su orden, al sector industrial, comercial y de servicios financieros, en las cuales se distingue la aplicación del Buen Gobierno o Gobierno Corporativo, basado en los Principios de la OCDE en el ámbito de la organización.

La respuesta del estudio de Caso en estas tres empresas líderes, pretende con ello orientar a la firma Procolores, como práctica de *benchmarking* (comparación con líderes del sector), para servirle de referente para su proyectado Programa de Gobierno Corporativo; así mismo, a la

comunidad empresarial en la ruta a seguir para poner en marcha acciones concretas que permitan que esta iniciativa tenga un carácter verdaderamente estratégico y de impacto en su estructuras financieras.

Muchos estudios alrededor del OCDE están orientados a aspectos normativos y éticos, otros representan acciones cotidianas que pueden parecer muy sencillas, pero que al final son muy importantes puesto que permiten a la empresa contribuir, en el mediano y largo plazo, a que estos Principios sean respetados a nivel global.

Para la selección del estudios de *Caso* se buscó que la diversidad de las empresas en Antioquia estuviera representada especialmente por su compromiso con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, como el mayor objetivo que pretende impactarse mediante la adopción y puesta en marcha de los Principios OCDE, bajo los bloques o grupos referentes a los Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, como preceptos de un estratégico Programa de Gobierno Corporativo.

Como fuentes de información se emplearon tanto de tipo Primarias como Secundarias. Las Primarias a consultar serán suministradas directamente por el sujeto de estudio, es decir, por las directivas de la empresas Procolores y los tres Grupos Empresariales con el propósito de conocer más ampliamente el tipo de acciones puestas en marcha; a nivel de fuente Secundaria (estudios ya realizados) se acudirá a consultar informes y documentos elaborados por la OCDE, LA ONU, sobre Gobierno Corporativo y el Pacto Global, la Guía de los Empleadores (2004) de la OIE, la Guía del Pacto Global elaborada en Argentina, el UN Global *Compact Resource Package* y otros documentos derivados de la discusión sobre el Gobierno Corporativo originado en París, como importante referente.

1. TITULO

INCIDENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA FAMILIAR PROCOLORES S, A, S

1.1 IDEA

El estudio se enfocó a analizar con un nuevo enfoque estratégico basado en el precepto de la RSE para Procolores, la forma como debe incursionar decididamente en el concepto de “Gobierno Corporativo”, el cual se encuentra enmarcado dentro del área de la “ética empresarial”. La ética empresarial constituye la “ética aplicada” al ámbito organizativo, que hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones. Las prácticas de buena conducta empresarial se plasman en códigos de ética, que contemplan el conjunto de los valores que están establecidos en un mismo sistema o código con el fin de beneficiar a la empresa en su conjunto.

Así pues, el Gobierno Corporativo enmarcado dentro del área de la ética empresarial queda definido como “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas” Informe Cadbury (1992) y plasmado en los denominados “Códigos de Buen Gobierno”.

El estudio se compone de nueve capítulos en los cuales se expone inicialmente todo lo concerniente a la formulación del problema, objetivos y metodología a seguir; posteriormente se diseña el trabajo de campo mediante aplicación de Entrevista en profundidad a los directivos de Procolores, para su posterior análisis, conclusiones y recomendaciones de tipo estratégico y operacional, considerando su posición participativa en el Pacto Global como estrategia corporativa de su Cadena de Valor.

En este sentido, aprovechando el nuevo direccionamiento estratégico que ha emprendido la compañía en el presente año, se trata de ofrecerles un estudio teórico-práctico mediante el estudio bajo *Benchmarking*, en tres importantes Grupos Empresariales: Argos, Éxito y Bancolombia, que les sirva de referente para direccionar su nuevo Programa de Gobierno

Corporativo bajo prácticas sanas empresariales en un contexto de Responsabilidad Social Empresarial, revestido de un claro código de Ética para todos los empleados de la Empresa.

1.2 TEMA

Al abordar el tema sobre Estrategias Financieras de Gobierno Corporativo y su incidencia en la generación de Valor, se alude al área de conocimiento Gerencial bajo sus prácticas financieras, toda vez que el Buen Gobierno, entre sus múltiples objetivos, pretenden lograr consolidar la empresa en su mercado, liderando principios de Buenas Prácticas Empresariales, pero ante todo, lograr ofrecerle sus directivos generación de Valor como consecuencia de un Programa de Gobierno Corporativo bien concebido.

1.3 OBJETO DE ESTUDIO

Se trata de analizar cómo las prácticas de Gobierno Corporativo inciden en las estrategias Financieras de una empresa familiar. Como modelo de análisis se tendrá a la empresa PROCOLORES S.A.S, una de las empresas líderes en publicidad visual e impresión en gran formato, ofreciéndoles un estudio práctico mediante la metodología de *Benchmarking* (comparación ante líderes) de los grupos más importantes del sector empresarial colombiano.

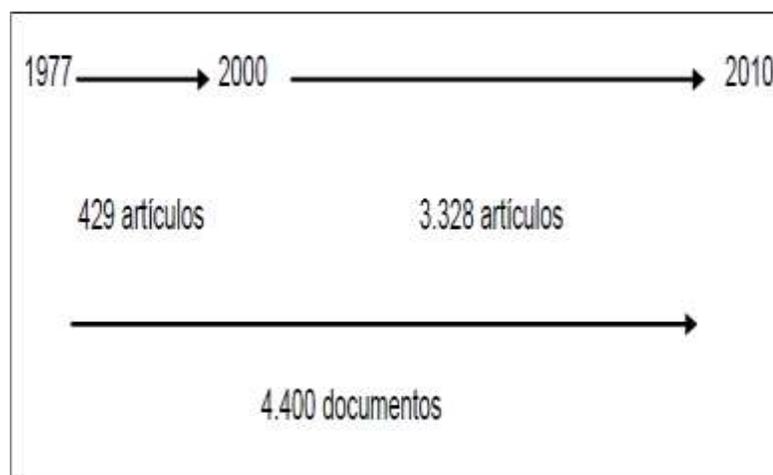
2. ANTECEDENTES

Las primeras investigaciones sobre el gobierno corporativo se realizaron en Estados Unidos en la década de los años setenta, Estes, (1977); Sommer, (1977). Desde entonces este país se convertirá en el referente mundial en este tema. Hoy en día el número de publicaciones por parte de Estados Unidos representa el 47% del total sobre los 78 países que publican acerca de este tema. No será hasta el año 1991 cuando aparezcan publicaciones de investigadores no estadounidenses, tales como Wilkes, Samuels, (1991) en el Reino Unido.

A continuación se analiza el impacto que tiene el “nivel de cultura corporativa” en los resultados de las empresas. Se tienen en cuenta varias medidas de la rentabilidad empresarial para analizar cuál de ellas está más estrechamente ligada al “nivel de cultura” de gobierno corporativo de la empresas. Se trata de analizar si a mayor nivel de “cultura corporativa”, mayores resultados empresariales.

En un marco de globalización de los negocios como el actual, de la existencia de muchas recomendaciones éticas y poca legislación efectiva y escándalos financieros a nivel mundial, las investigaciones realizadas acerca del gobierno corporativo están tomando un gran interés. Los estudios acerca del gobierno corporativo son numerosos y de aplicación a diversas materias. Así, tomando como referencia la base de datos académica más importante del mundo Richart, Ramón, (2011) (*Web of Knowledge*), elaborada por el *Information Science Institute (ISI)*, se obtiene que desde el año 1977 hasta el año 2010 existen más de 4.000 documentos (entre artículos, libros...) sobre el gobierno corporativo (*Corporate Governance*). Es tan patente el gran interés que tienen los investigadores en esta materia en los últimos años que, como se observa en el gráfico, hasta el año 2000 sólo existían 429 artículos frente a los 3.328 que se han reportado entre los años 2000 y 2010.

Gráfico No 1. Número de publicaciones sobre “Corporate Governance” en ISI a nivel mundial (1977-2010)



Fuente: Corporate Governance” en ISI a nivel mundial (1977-2010)

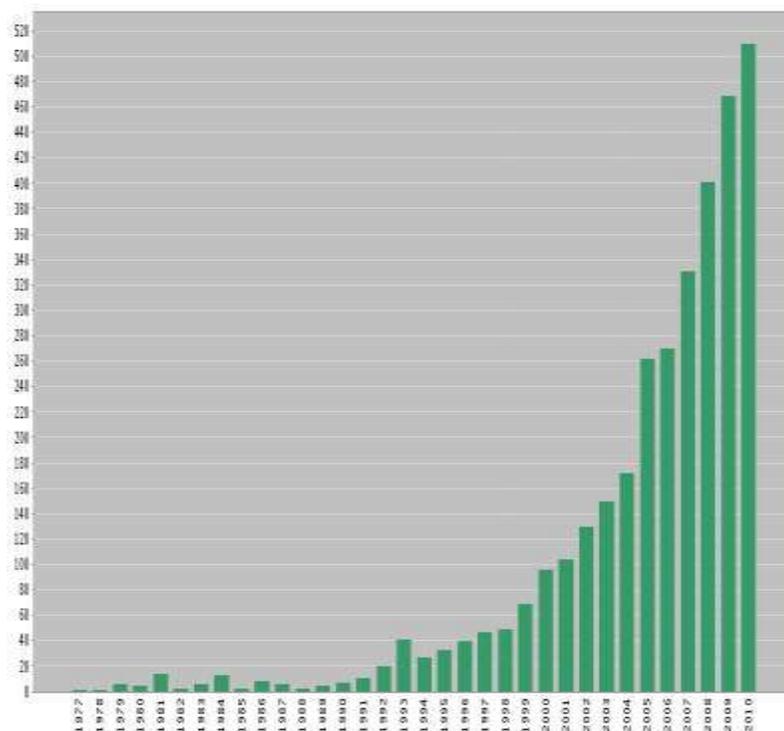
De acuerdo con el trabajo de López, (2103), se han encontrado 199 artículos que relacionan alguno de estos indicadores de gobierno corporativo con el resultado contable a fecha 15 de junio del año 2011. A continuación, se ha realizado un segundo filtro, en el que se ha leído el abstract de los artículos y se han seleccionado aquellos que cubrían el objetivo de este análisis. Se han escogido sólo aquellos que utilizan como indicador del resultado contable las variables de: resultado neto (*net income / earnings / operating results or botton line result*), el ratio de rentabilidad de los activos (ROA) y el ratio de rentabilidad de los accionistas (ROE). En total son 44 artículos los que relacionan los resultados contables (*financial performance*) con el gobierno corporativo. López, (2013).

Con respecto a los indicadores ROA y ROE “ROE” (*Rendimiento sobre capital*): Expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la compañía (representados por el Patrimonio Neto), mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión.

ROA- *Rendimiento sobre los activos*: Esta razón indica cuando genera en utilidad para los socios de cada peso invertido en la empresa. Porcentualmente muestra el porcentaje de utilidad logrado con la inversión total del negocio (total de activos), es decir, la utilidad que genera la

entidad por cada peso invertido en activos. Mide el grado de efectividad en la gestión de los bienes del Activo. Molina, (2003).

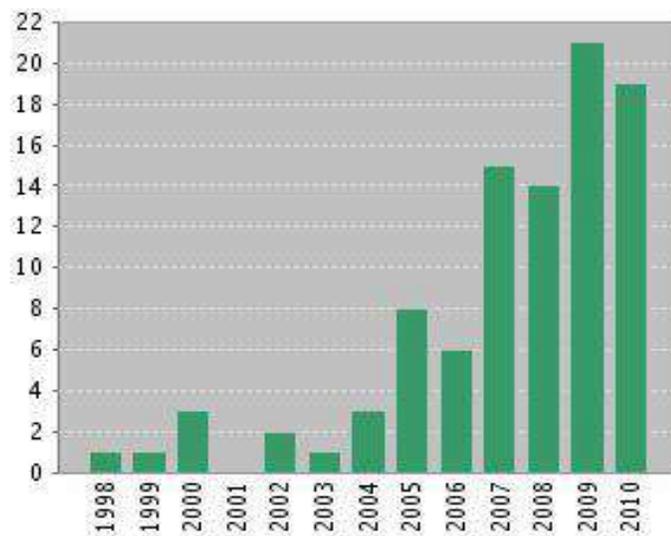
Gráfico No 2. Evolución en el número de publicaciones sobre “Corporate Governance” en ISI a nivel mundial (1977-2010)



Fuente: Corporate Governance” en ISI a nivel mundial (1977-2010).

Continuando con López, (*et al*, 2013), a modo referencial en el caso de España, allí se encuentra en la novena posición con respecto al resto de los países en número de publicaciones. El total de artículos publicados acerca de la materia hasta el año 2010 asciende a noventa y cuatro. Al igual que en el resto de los países, los “picos” de mayor crecimiento (concretamente para el caso Español, son los años 2000, 2005, 2009 y 2011) han sido resultado de la influencia significativa que han producido las publicaciones de los códigos de gobierno corporativo por parte de los países y su relación con ciertos acontecimientos del momento. López, (2013).

Gráfico No 3. Evolución en el número de publicaciones sobre el término “Corporate Governance” en ISI en España (1997-2010)



Fuente: “Corporate Governance” en ISI a nivel mundial (1977-2010)

Debido a la gran existencia de estudios sobre esta materia es necesario realizar una revisión bibliográfica acotada y centrada en las variables más representativas de políticas de gobierno corporativo y en una selección de medidas de rentabilidad empresarial concretas.

Investigación 1.

Tema: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares.

Autores: Gonzalo Gómez Betancourt, Natalia Zapata Cuervo

Institución: Dirección Seccional de Investigaciones de la Universidad Libre – Cali

Objetivo General: Con el fin de proponer un modelo de gobierno corporativo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares, se estudió y analizó códigos de gobierno corporativo de catorce países, encontrando que solo dos hacen referencia a empresas familiares: Brasil y Colombia.

La mayoría de códigos están dirigidos a empresas que cotizan en la bolsa, dejando a un lado las empresas familiares, pequeñas, medianas y grandes empresas, que hacen una gran contribución en la economía de un país. Se encontró una gran diferencia entre los códigos de gobierno según la estructura empresarial del país: i) hay países donde los dueños delegan la mayoría de sus responsabilidades a la Junta Directiva, como Estados Unidos, Australia y Reino Unido; ii) países donde los dueños se involucran fuertemente en el gobierno corporativo, como Japón y México; y iii) países que tienen un nivel medio de delegación. Estos últimos divididos así: a) países que no

delegan las responsabilidades de los dueños como la auditoría y nominación de los miembros de junta, por ejemplo, Noruega y Alemania; y b) países donde se delega a la Junta Directiva, la auditoría y/o nominación de miembros de junta. Se hace una propuesta académica para con el fin de encontrar el equilibrio de poderes basado en la cultura y tradición en la ley civil latinoamericana donde los dueños tienen responsabilidades no delegables como la auditoría y nominación de miembros de junta.

Hallazgos importantes.

- Estudio realizado a catorce países que determinó que solo dos Brasil y Colombia hacen referencia a empresas familiares.
- La mayoría de códigos de gobierno corporativo están dirigidos a empresas que cotizan en bolsa, dejando a un lado a las empresas familiares sabiendo que son una gran contribución para la economía de los países.
- El estudio concluye con una propuesta académica que busca encontrar la igualdad de poderes basados en la cultura y la tradición de ley latinoamericana.

Investigación 2.

Tema: Sello de familia cultura y gobierno en la empresa familiar latinoamericana

Autores: Ivan Lansberg, Kelin E. Gersick

Institución: Harvard Business Review,

Objetivo General: Las empresas familiares latinoamericanas atraviesan un momento clave. Las transiciones generacionales y las presiones competitivas de la globalización están obligando a estas empresas a encontrar soluciones de adaptación frente a una serie de problemas, tales como planificar el retiro de patriarcas que por décadas han ocupado las posiciones de liderazgo, seleccionar y preparar a sus sucesores para la gestión y el gobierno corporativo, controlar los conflictos y fomentar la colaboración entre un grupo cada vez más complejo de accionistas y dueños, y administrar las dinámicas generacionales tanto en la empresa como al interior de la familia. La influencia cultural puede guiar y mejorar algunas respuestas frente a estos cambios en el entorno, también puede interferir con otras, sostienen los autores. En particular, algunos aspectos de la cultura facilitan la adaptación y supervivencia de las empresas familiares, mientras que otros plantean impedimentos considerables a su crecimiento y continuidad. Sobre la base de ejemplos y casos reales de prominentes grupos familiares con los que los autores han trabajado. De todos ellos se desprende una constante: el profundo compromiso de las empresas familiares latinoamericanas con la preservación de sus familias nucleares y extendidas, incluso por encima del bienestar de la empresa. Esta preferencia cultural, profundamente arraigada, plantea un importante escollo para que la nueva generación de líderes de familias empresarias en la región adopte y establezcan arquitecturas más estructuradas de gobierno corporativo.

Hallazgos importantes.

Este artículo profundiza en los factores culturales que tienen una incidencia más amplia en las empresas familiares latinoamericanas: el desafío de la continuidad interna, que se relaciona la

necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; el desafío del control patriarcal, que se relaciona con el apego de las familias a modelos tradicionales de sucesión y liderazgo; y el desafío de los procesos, que incluye problemas tales como la comunicación, la gestión de conflictos, la integración de las mujeres y la incorporación de directores y ejecutivos externos.

Investigación 3.

Tema: Guía Buen Gobierno en la empresa familiar

Autores: Carlos Gasco (Director General de la Fundación de Estudios Financieros), Juan Luis Segurado (Investigador Asociado del IESE) y Javier Quintana (Director de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar)

Institución: Instituto de la Empresa Familiar

Objetivo General: En los últimos años, la nueva legislación sobre Buen Gobierno Corporativo y el interés social en este aspecto han ayudado a mejorar la gestión y la transparencia de las empresas cotizadas españolas. En términos generales, se puede afirmar que los inversores en Bolsa cuentan con más información y que ésta es más fiable. Sin embargo, este fenómeno no ha seguido el mismo ritmo en el resto de empresas. Las razones principales son dos. La primera, que los mecanismos propuestos, que debían ser introducidos voluntariamente a través de la “autorregulación”, no se adaptan a la realidad de muchas de ellas. Así, en las empresas en las que el Consejo de Administración no es el órgano de supervisión y control que se supone debe ser o en las que no existe una estrategia para gestionar el talento de las personas, no tiene mucho sentido hablar de consejeros independientes o de la creación de comisiones. Antes de abordar estos pasos necesitan avanzar en otros aspectos.

Aunque en términos generales sus carencias en gobierno corporativo son más conocidas, estas compañías también deben hacer un esfuerzo importante en la parte familiar si quieren garantizar su viabilidad a largo plazo. Una buena prueba de ello lo tenemos en el último estudio realizado sobre estos aspectos en la Comunidad Navarra. En el mismo, las empresas manifestaban que sólo el 5% de las decisiones familiares que atañen a la empresa se toman en Consejos de Familia. El problema no es que se haga un uso escaso de este órgano, sino que en el 75% de los casos se adoptan decisiones estratégicas sin seguir procesos estructurados, de forma casi espontánea. No existen modelos predefinidos que permitan llevar a cabo esta estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ni de la relación entre los accionistas y el Consejo de Administración o entre los órganos formales o informales de gobierno de la familia y el Consejo de Administración. La evolución de la familia y la dinámica del negocio es lo que marca la necesidad de incorporar órganos o procesos más formales en el sistema de gobierno de la Empresa Familiar como totalidad.

Hallazgos importantes.

El objeto de esta guía es ofrecer a las empresas familiares instrumentos prácticos que les ayuden a responder a una serie de retos que no pueden ser afrontados mediante leyes o autorregulación. Los principios y mecanismos propuestos no están pensados para ser un modelo rígido aplicable a

todas las empresas familiares, sino un conjunto de medidas que, al ser adaptadas e integradas de forma lógica a cada familia y empresa, les ayuden a conseguir los objetivos a largo plazo que ambas instituciones deben compartir.

Investigación 4.

Tema: Lineamientos para un código de gobierno corporativo para las pyme y empresas familiares

Autores: Leonardo Villar Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas. Michael Penfold Director de Políticas Públicas y Competitividad

Institución: Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF.

Objetivo General: Contiene la adaptación de las mejores prácticas de gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares. Estas medidas son el producto de una amplia discusión del tema en la región andina y constituyen una compilación de prácticas destinadas a los constructores y a las empresas tendientes a construir un Código de Buen Gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares, que debe servir como insumo para su implementación.

El proceso de validación, selección y diseño de los lineamientos de Gobierno Corporativo para este tipo de empresas está basado en el intercambio de disposiciones entre expertos, consultores, empresas y cámaras del sector privado. A cada una de las prácticas se les definió una necesidad de implementación (conveniente e imprescindible) que sigue la metodología del Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de CAF.

Hallazgos importantes.

Contiene los lineamientos para la conformación del gobierno corporativo para Pyme y empresas familiares, resultado de la discusión del tema en la región andina y en las empresas que van a construir su Gobierno Corporativo.

Investigación 5.

Tema: Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia

Autores: Superintendente de Sociedades Hernando Ruiz López, Cámara de Comercio de Bogotá Presidenta María Fernanda Campo Saavedra, Confecámaras, Presidente Eugenio Marulanda Gómez

Institución: Comité Interinstitucional liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.

Objetivo General: A pesar de este auge de reglas y códigos para sociedades abiertas, en épocas más recientes y gracias a la activa participación de países con sistemas económicos diferentes como aquellos localizados en Europa Continental, ha surgido un interés muy claro por fortalecer el Gobierno Corporativo de las sociedades cerradas. En efecto, en modelos económicos diferentes

de los anglosajones, la mayoría de los recursos se transfieren a través de compañías que no negocian sus acciones.

En el contexto colombiano, la necesidad de contar con estándares de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas era palpable: según los datos de la Bolsa de Valores de Colombia, existen 239 sociedades inscritas en bolsa. De acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, en el 2009 reportaron información 22.250 sociedades cerradas. Sin embargo, es importante advertir que el universo de sociedades existentes en Colombia puede ser mucho mayor puesto que en el Registro Único Empresarial aparecen más de 160.000 sociedades constituidas.

Hallazgos importantes.

El desarrollo del buen Gobierno Corporativo en las sociedades cerradas es un imperativo para fortalecer la competitividad de nuestro país. Así lo han entendido las distintas entidades públicas y privadas que en un tiempo muy corto lograron adoptar por consenso la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”.

Investigación 6.

Tema: Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar

Autores: Equipo de Gobierno corporativo Deloitte

Institución: Touche Tohmatsu Limited

Objetivo General: El gobierno corporativo juega un papel muy importante en la obtención de los recursos económicos adecuados que impulsen el crecimiento de la empresa familiar, desde un proceso de toma de decisiones interna, mucho más formal, con puntos de vista independientes a la familia y a la administración, hasta la confianza que brinda el negocio a instituciones financieras y terceros interesados el constatar que la compañía es gobernada cumpliendo con los estándares y mejores prácticas de gobierno corporativo. Por lo anterior, el gobierno corporativo en la empresa familiar se considera una herramienta que facilita la atracción de capital y el acceso a más opciones de financiamiento, tanto de origen nacional como internacional, tanto público como privado, debido a que los inversionistas lo consideran una garantía del buen manejo de recursos y administración de riesgos. Impulsando el crecimiento de la empresa familiar, a través del financiamiento adecuado. Una de las principales razones que limitan el crecimiento de las empresas familiares en México son las restricciones que existen para acceder de manera ágil al financiamiento, cuyas causas encuentran muchas veces su origen desde la inadecuada planeación y organización de las empresas mismas.

Hallazgos importantes.

Desde el nacimiento de una empresa es recomendable que se piense en la posibilidad futura de obtención de recursos financieros para mantenerse en el mercado e impulsar el crecimiento de un negocio y la manera más adecuada es implementando el Gobierno Corporativo, porque dará confiabilidad y garantía sobre el manejo de sus recursos.

Investigación 7.

Tema: Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas

Autores: Alexander Guzmán María Andrea Trujillo

Institución: Cámara de Comercio de Bogotá –CCB– The Center for International Private Enterprise –CIPE– , Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–, Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio –CONFECÁMARAS–, Swiss Secretariat for Economic Affairs –SECO.

Objetivo General: El CESA, creado en 1974 por un grupo de empresarios, ha tenido como misión formar el mejor talento humano para el sector empresarial colombiano a partir de una armónica integración entre teoría y práctica. Se trata de formar líderes y empresarios que, entendiendo los temas de empresa en sus distintas áreas funcionales, sean capaces de traducir el conocimiento en acción y, por ende, en la construcción de desarrollo productivo. Adicionalmente, el CESA se creó con la firme convicción de que el conocimiento empresarial es útil a las empresas y se alimenta de las realidades que ellas viven diariamente tanto en el ámbito regional como nacional. Hoy, más de 37 años después, tenemos la certeza de que esto es no solamente posible, sino indispensable, para que el país pueda aprovechar su nueva ventana de crecimiento, y fortalecer por igual a la pequeña, la mediana y la gran empresa con el fin de hacerla más competitiva y productiva en un entorno global y desafiante.

Hallazgos importantes.

- Hablar de este libro es hablar de algo que va más allá del Gobierno Corporativo: es entender el rol que el mundo académico desempeña en el ámbito empresarial y concebir que sí es posible construir vínculos de relaciones complementarias entre la Universidad, la Empresa, los Gremios y el Estado. Hablar de este libro significa abatir las tradicionales “torres de marfil” en que se han convertido muchas instituciones educativas y demostrar la importancia de la excelencia como propósito esencial de ser Universidad; significa creer que la investigación tiene como propósito entender y aprender de las realidades de nuestro sector empresarial y de la sociedad.
- Hablar de este libro es volver la mirada a ese grupo mayoritario del sector empresarial colombiano que así como padece tantas necesidades, cuenta también con una importante cantidad de relevante información, y amplios conocimientos para compartir. Por estas y otras indiscutibles razones, hablar de este libro es volver a los orígenes del CESA y a su misión fundacional.

Investigación 8.

Tema: Gobierno Corporativo, el secreto para la empresa familiar

Autores: Editores el Portafolio.

Institución: Portafolio

Objetivo General: Formalizar prácticas que articulen de manera exitosa a los diversos órganos que dirigen una compañía puede marcar la diferencia para que esta perdure en el tiempo y mejore su imagen. El 70 por ciento de las empresas en Colombia es familiar. Sin embargo, el 89 por ciento de las mismas no tiene planes de sucesión y en el 79 por ciento de los casos tampoco tiene documentados la forma ni los procedimientos necesarios para seleccionar sucesores, lo que podría explicar por qué apenas el 30 por ciento de estas firmas sobrevive al relevo generacional y tan solo el 10 por ciento llega a la tercera generación. De acuerdo con el abogado Édgar Suárez, estas cifras de la Superintendencia de Sociedades evidencian la necesidad de que las empresas familiares definan un buen esquema de gobernabilidad corporativa, pues esto les otorga instrumentos y mecanismos de sostenibilidad. El gobierno corporativo puede definirse como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas. Según explica Peter Montes Swanson, director del Área de Política de Empresa de Inalde Business School, este punto es crucial pues, si se enfoca de manera adecuada, puede ser el motor para que una firma alcance sus objetivos y perdure en el tiempo. “El buen gobierno es aquel que permite que quienes tienen derecho a incidir en las decisiones fundamentales de la organización puedan hacerlo de forma civilizada, en la medida de sus derechos y sin dañarla”, señala.

Hallazgos Importantes.

Suárez recomienda que se realice un diagnóstico de las normas que la rigen, para lo que se deben tener presentes aspectos como el conocimiento de los accionistas acerca de sus derechos y obligaciones, la eficiencia y evaluación de la junta directiva, las políticas de prevención y manejo de conflictos, y los procesos de selección de personal, entre otros.

Resalta la importancia de que en la firma exista un protocolo de familia que regule las relaciones entre los miembros del grupo, los accionistas y su empresa.

Investigación 9.

Tema: Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares

Autores: Natalia Andrea Baracaldo

Institución: Universidad de Santiago de Chile

Objetivo General: En el presente artículo, se hace una contextualización de dos aspectos de suma importancia para el desempeño y sostenibilidad de las empresas de familia; por un lado, las prácticas de gobierno corporativo y por otro, el fraude. Para demostrar que las inadecuadas prácticas de gobierno corporativo son una causa directa de la comisión de fraudes en las organizaciones, se expondrá el caso del Grupo Mikarena de Colombia (grupo de empresas de familia), en el que se utilizó la siguiente metodología: a) cuantificación de los casos de fraude ocurridos en el interior de cinco de sus organizaciones derivados de inadecuadas prácticas de gobierno corporativo, b) diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo, incluyendo un aparte

de administración del riesgo de fraude y, c) resultado cuantificado del diagnóstico con observaciones y recomendaciones. Hay una relación directa entre el fraude y el gobierno corporativo; las inadecuadas prácticas de gobierno corporativo son una oportunidad para la comisión de fraudes; la manera de saber si las organizaciones tienen inadecuadas prácticas de gobierno corporativo es un diagnóstico, que permitirá conocer la situación actual, recibir recomendaciones y finalmente optimizar la gestión de las organizaciones.

Hallazgos Importantes.

Según estudio la falta de prácticas de gobierno corporativo puede afectar directamente el ambiente de control interno, como lo es el conflicto de intereses, la inexistencia de políticas y códigos de conducta y la falta de cultura organizacional ha llevado a que en las empresas halla fraude. Es una realidad a la que están expuestas las empresas y como todo riesgo debe ser administrado y, en este caso, mitigado y prevenido

Investigación 10.

Tema: El gobierno corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales

Autores: Editores Deloitte

Institución: Deloitte Touche Tohmatsu

Objetivo General: La toma de decisiones es un proceso que puede realizarse con un alto grado de generación de valor o, en su defecto, puede ser un proceso automático que atienda eventualidades y desatienda la estrategia. Los siguientes pasos pueden ayudar a los miembros de los distintos órganos de gobierno a tomar decisiones con un alto valor agregado.

Identificar áreas de oportunidad. En esta etapa es necesario poder contemplar la situación general de la empresa e identificar aquellas áreas que pueden generar valor. Las herramientas estratégicas son especialmente útiles en esta fase ya que, además de identificar las iniciativas generadoras de valor, también permiten detectar aquellos riesgos estratégicos que de no atenderse, pudieran impactar negativamente en la empresa.

Recabar información. Es necesario determinar la información necesaria para poder priorizar las iniciativas identificadas y tomar las decisiones correspondientes para su posterior ejecución.

Priorizar iniciativas. Las distintas iniciativas son evaluadas con objeto de poder enfocar los esfuerzos hacia aquellas que requieran decisiones estratégicas y destinar las restantes a la administración para su seguimiento.

Generar un plan de trabajo. Una vez que fueron priorizadas las iniciativas, es necesario desarrollar un plan que defina los mecanismos a utilizarse en su implementación e informar a las personas involucradas. Posterior a que las iniciativas fueron determinadas y el plan de trabajo fue desarrollado, es necesario comunicar las decisiones que se están tomando a todos los

involucrados en su implementación, con el propósito de garantizar mejores resultados y evitar confusiones posteriores.

Implementar las iniciativas. La toma de decisiones se ha realizado en todas las fases previas, pero en esta etapa toma una relevancia mayor ya que es necesario delegar las actividades necesarias y decidir respecto de aquellos imprevistos que pudieran surgir. La autoridad y el rol estratégico de los órganos de gobierno son factores indispensables para el adecuado desarrollo de esta etapa.

Verificar el desarrollo y ejecución de las decisiones realizadas. Cuando el plan y sus iniciativas han sido implementados, su desarrollo y efectos deben ser monitoreados para asegurar que los resultados sean los esperados o, en su caso, intervenir cuando sea necesario.

Evaluar los resultados de las decisiones tomadas y sus iniciativas resultantes. El anterior proceso puede ser utilizado como referencia por cualquier tomador de decisiones. Sin embargo, en el caso concreto de las decisiones hechas por consejeros, este proceso requiere de un compromiso y un trabajo en equipo que implica retos importantes, dada la naturaleza eventual y periódica de los órganos de gobierno.

Hallazgos Importantes.

Un buen Gobierno Corporativo ha de considerar sus vulnerabilidades y oportunidades para incursionar con estrategias de diferenciación en su sector, y de esta forma crear Valor en su operación.

Los estudios anteriores permiten determinar cómo el Gobierno Corporativo se ha constituido en una nueva cultura empresarial, toda vez que la concepción del Gobierno Corporativo es un prerrequisito fundamental para el crecimiento empresarial, para la generación de valor y, sobre todo, para las decisiones de inversión relativas a la empresa. Este beneficio de Valor responde tanto a elementos cualitativos como cuantitativos. Es decir, a través del Buen Gobierno las compañías logran fortalecer su imagen corporativa frente a sus públicos de interés, y las prácticas de conducta, ética, direccionamiento estratégico, entre otras, se verán reflejadas en sus niveles de rentabilidad al contar con una organización más alineada estratégicamente.

Los referentes anteriores servirán de base para contextualizar la realidad actual que vive la compañía Procolores en forma comparativa a los lineamientos que ha estructurado la empresa antioqueña, particularmente los Grupos líderes Argos, éxito y Bancolombia, como referentes para el presente estudio.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los actuales escenarios globalizados, uno de los más importantes objetivos estratégicos de toda organización responde a su necesidad de lograr mayores niveles de crecimiento en sus mercados como respuesta a sus políticas de supervivencia bajo el precepto de Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, ante lo cual ninguna organización ha de estar exenta de estos principios de impacto social. Ante este nuevo escenario las estrategias empresariales deben apoyarse en prácticas altamente diferenciadas en aprovechamiento de sus activos estratégicos, de los cuales siempre se ha argumentado que es el direccionamiento estratégico el que les ha permitido consolidarse en el mercado, gracias a las prácticas gerenciales orientadas hacia el liderazgo con diferenciación y competitividad. (Freeman 1984).

Si bien la aseveración anterior es cierta en términos de la importancia que revisten estos elementos dentro del Direccionamiento Estratégico, no es cierto que esta nueva visión estratégica sea y obedezca solo a aquellas grandes empresas y que pertenezcan al sector privado; esto es, ante un mundo cada vez más globalizado y expuesto a los drásticos cambios del mercado, el liderazgo se convierte en el protagonista organizacional como elemento clave para sortear los tiempos de cambio, y muchas veces acompañado de crisis en los diversos escenarios y entornos empresariales. Y es precisamente la situación de las Pyme como el caso de la empresa Procolores SAS, que se ha visto en la necesidad de direccionar su Compañía a partir de la formulación de su programa de Gobierno Corporativo apoyado de su nueva orientación hacia la Responsabilidad Social como un principio que involucra y demanda el compromiso de toda empresa y de su cliente interno.

El concepto de “gobierno corporativo” se encuentra enmarcado dentro del área de la “ética empresarial”. La ética empresarial constituye la “ética aplicada” como lo promulgó la ONU, (2002), al ámbito organizativo, que hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones. Las prácticas de buena conducta empresarial se plasman en códigos de ética, que contemplan el conjunto de los

valores que están establecidos en un mismo sistema o código con el fin de beneficiar a la empresa en su conjunto. Así pues, el gobierno corporativo enmarcado dentro del área de la ética empresarial queda definido como “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas” Informe Cadbury (1992) y plasmado en los denominados “códigos de buen gobierno”.

El OCDE, por su parte, quien dio origen al Buen Gobierno, responde a una iniciativa propuesta por el Secretario General de las Naciones Unidas en enero de 1999. Hoy, después de 15 años, se pueden evaluar los progresos realizados y valorar propuestas de futuro de esta nueva forma de alianza en la que participan las Naciones Unidas, grupos empresariales, ONG y organizaciones sindicales. Mitchell (*et al.* 1997). En el OCDE, sus principios rectores precisamente promulgan el concepto ampliado de la RES, y se articulan los esfuerzos de líderes empresarios e instituciones de reconocimiento mundial que han visto en la Declaración de sus Objetivos una carta de navegación hacia la sostenibilidad empresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de millones de pobladores, especialmente en materia de erradicación de pobreza.

En esta iniciativa, las empresas se adhieren al cumplimiento de los *Principios básicos* del OCDE bajo su Programa de Gobierno Corporativo, estableciendo cuatro (4) pilares (Derechos humanos, preservación del Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción), con el compromiso de respetar los Derechos Humanos (DDHH) en los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, eliminar el trabajo forzoso, la discriminación en materia de empleo y de abolir cualquier forma de trabajo infantil. Vale destacar de sus Ejes Estratégicos el cuarto, que propende por la búsqueda de principios de transparencia y ética, es decir, fomentar la participación activa de todo tipo de organizaciones públicas y privadas bajo el precepto de la Responsabilidad Social Empresarial y Corporativo como único camino para desarrollar claros códigos de Buen Gobierno y garantizar de este modo la transparencia.

Por consiguiente estos principios del OCDE se han considerado como *Modelo de Acción Abierta* (MAM), que lo aleja de convertirse en un organismo de control represivo por el no cumplimiento de su filosofía, esto es, la participación voluntaria de organizaciones y empresas del sector público y privado es potestativo, solo bajo la clara convicción que el trabajo

mancomunado por la recuperación de los pueblos, el cuidado ambiental, la responsabilidad social y las buenas prácticas éticas, se constituyen en los pilares y guía para su logro.

Así mismo, se compromete a apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales, con el fin de promover mayor responsabilidad ambiental y alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente y finalmente a intervenir contra toda forma de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno. (Global Report Initiative, Global Compact, 2007). En este sentido, es el propósito inspirador de la OCDE, basado en los postulados de las Naciones Unidas que sus empresas miembros acojan el concepto de *Responsabilidad Social Empresarial-RSE*- como requisito hacia la obtención de *economías sustentables* basadas en la ética y la responsabilidad social y ambiental.

Como lo argumenta Vásquez (2012) “se destaca el concepto de RSE como principio rector del programa de la ONU. El tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde el aspecto técnico y práctico, se considera como la acción incluyente en la que personas u organizaciones civiles se unen para beneficiar comunidades con unas vulnerabilidades específicas, para conservar su dignidad, sus derechos y resarcir dificultades de carácter equitativo en estas poblaciones. De lo que se trata es de impactar en los planos ambientales, sociales y laborales, desde prácticas éticas que contribuyan al desarrollo de las mismas comunidades”. Vásquez, (2012. P. 98).

La empresa socialmente responsable es aquella que dentro de su estrategia de negocio no incluye sólo las dimensiones que conducen a objetivos financieros de interés para sus propietarios, sino que también incorpora objetivos sociales y medioambientales. Incluso introduce elementos de comportamiento ético que interesan a los distintos grupos de interés relacionados directamente con la actividad de cada empresa concreta y con los intereses de la colectividad, no sólo la de su entorno natural sino incluso en su dimensión global, a favor de un desarrollo sostenible de la propia empresa y de la colectividad nacional e internacional. Truño, (2007).

Según A. Garrigues (2005: pp. 11-12): “El término *empresa responsable* en la sociedad actual centra su atención en la satisfacción de las necesidades reales de los grupos de interés mediante la integración de forma voluntaria, entre otros, de las preocupaciones sociales y medioambientales de los mismos en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los diferentes interlocutores. La empresa responsable sabe que debe velar por el cuidado de su mercado y que tan importante para su permanencia a largo plazo es la generación de capital económico como la creación de valor social y medioambiental”.

Según el autor, el concepto de *empresa responsable*, debe trascender los solos objetivos económicos de la organización y sus intereses de tipo interno, toda vez que involucra todos los actores internos y externos de la misma hacia la búsqueda de un objetivo integrado basado en la Responsabilidad Social. Es decir, cliente interno, proveedores comerciales y financieros y el mismo Estado están en la obligación de articular todos sus esfuerzos económicos, tecnológicos y humanos en los sectores y actividades empresariales en las cuales participan con el fin de crear una sinergia hacia objetivos comunes.

Por su parte, la Fundación Ecología y Desarrollo- FED (2004), apuntando más bien a los aspectos operativos unidos a esta noción, señala que “las organizaciones (empresariales) ejercen su Responsabilidad Social sustentadas en su Código de Buen Gobierno y de ética, cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés (accionistas, inversores, empleados, socios, clientes, proveedores, comunidades locales, medio ambiente).

La adopción de criterios de responsabilidad social en la gestión empresarial es un proceso que entraña tres actividades: 1) la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, ambiental y social; 2) la transparencia informativa sobre los resultados alcanzados en cada ámbito; 3) el escrutinio externo de los resultados”.

Para el Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE) “*la RSE* es la forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*), dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales

de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema” Vergara, (2009, p.19).

Según afirma, Justo Villafañe, director del Monitor Español de Reputación Corporativa, en el libro: Nuevas lecciones de Responsabilidad Social Empresarial, “*en el mundo hay un cambio de racionalidad empresarial*”. Y es esta presunción la que dará pie para entender las dinámicas sociales cambiantes – generacionales que exigen a las empresas determinarse dentro del contexto sistémico que aborda el entorno. Villafañe, (2012).

El objetivo de todos los códigos de buen gobierno es proteger a los accionistas del poder de los directivos, así como, que exista un buen control de los primeros hacia estos últimos, evitando los problemas de agencia existentes entre los mismos. En este contexto, es la teoría de la agencia, planteada por Hernández, (2007), la que estudia las relaciones entre accionistas y directivos y los conflictos de intereses subyacentes entre ambos. En la actualidad, existen diversos mecanismos de control, tanto a nivel externo (mercado de bienes y servicios, mercado de capitales, mercado de trabajo de los directivos y mercado de control corporativo) como interno (consejo de administración, diseño de contratos de compensación, junta general de accionistas y estructura financiera).

Todos ellos tienen como objetivo reducir los problemas de agencia existentes, tales como la obtención de beneficios oportunistas e interesados por parte de los directivos. Con el fin de conciliar los objetivos comunes entre los accionistas (principal) y los directivos (agentes), aparece la figura del consejo de administración. Se trata de un ente clave dentro de los mecanismos internos utilizados por las compañías para controlar a sus ejecutivos. Zahra, Pearce, (1989). Dalton (et al. 1998).

En este orden de ideas, la firma Procolores se ha sensibilizado respecto a estos preceptos, toda vez que ha visto debilitado su posicionamiento en el mercado y sus indicadores financieros cada vez más deteriorados en crecimiento sostenible debido a la falta de un direccionamiento estratégico basado en un Gobierno Corporativo que le permita de forma prospectiva y con el

concurso de todos sus actores, enfocarse en el largo plazo con propuestas estratégicas sustentadas en su crecimiento armónico.

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo determinar el impacto financiero y económico que la empresa Procolores, podría lograr en los escenarios nacional e internacional, acogiendo a la práctica del Buen Gobierno. Es decir, hasta qué punto la empresa, en este caso considerada la empresa antioqueña, se ha visto beneficiada en lo económico y social en cumplimiento a los cuatro Ejes estratégicos y Principios del OCDE, tanto en su entorno nacional como internacional.

Se trata de indagar en esta población empresarial, estudio de Caso en los tres Grupos Económicos, si las siguientes ventajas promulgadas por la OCDE, de acuerdo a los principios y postulados de las Naciones Unidas en materia de buenas prácticas empresariales y códigos de Gobierno y Ética, se han cumplido.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1 Pregunta principal ¿Cuál sería la eventual incidencia en la generación de Valor para la empresa Procolores sas, a partir de la implementación del Programa de Gobierno Corporativo?

Del escenario anterior, se originan las preguntas orientadoras:

3.2.2 Preguntas subordinadas. Las siguientes son las preguntas de apoyo a la formulación general del problema.

a) ¿Cuál es la caracterización de la gran empresa antioqueña, participantes del OCDE, en sus variables socioeconómicas respecto al desempeño de su programa de Gobierno Corporativo en cuanto a la generación de Valor?

b) ¿Qué acciones están llevando a cabo las empresas antioqueñas en materia de *Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y prácticas Anticorrupción*, en cumplimiento

a la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-que demanda el OCDE a través del *Programa de Gobierno Corporativo*?

c) *¿Qué ventajas competitivas* y de generación de Valor puede lograr la empresa Procolores a partir del cumplimiento de los principios rectores de Gobierno Corporativo, establecidos por el OCDE en su mercado nacional?

d) *¿Cuál es la percepción del empresario* antioqueño de la gran empresa, respecto a su Responsabilidad Social Empresarial-RSE- en materia de sustentabilidad económica, social y ambiental en cumplimiento de los preceptos del Gobierno Corporativo?

3.3 HIPÓTESIS O SUPUESTOS TEÓRICOS

La hipótesis de la investigación

“La hipótesis es un enunciado que en la investigación debe ser susceptible de verificación con el desarrollo de la misma, como lo afirma Sampieri et al (2012), indica lo que desea probar y se define como explicación probable a lo que se está estudiando. También lo ratifica Lerma González (2009), “la hipótesis es un enunciado que propone una respuesta a la pregunta del problema de investigación (pág. 55). También “Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo”. (Sampieri, et al, pág. 85)

La mejor y práctica forma de plantear la Hipótesis es a partir del planteamiento del problema, es decir, su pregunta central, esta es:

Pregunta principal. *¿Cuál sería la eventual incidencia en la generación de Valor para la empresa Procolores sas, a partir de la implementación del Programa de Gobierno Corporativo?*

Partiendo del interrogante anterior se plantea la Hipótesis, denominada de Trabajo o Nula (H0), es decir, la que se pretende comprobar; así mismo, considerando que dicha hipótesis (supuesto afirmativo) puede que no sea validado sino por el contrario negado, la estadística permite la formulación de su hipótesis opuesta, es decir la Hipótesis Alternativa (Hu) Cabrejos, (19990).

En Bernal (2010), se presenta la tipología de hipótesis en Ciencias Sociales y administración:

Hipótesis de Trabajo: Es la posible respuesta que el investigador le da a su problema de investigación.

Hipótesis Nula: Es un planteamiento contrario a la hipótesis de trabajo.

Las siguientes son ambas Hipótesis:

Hipótesis Trabajo (H0): la empresa Procolores sas, mediante la implementación de su programa de Gobierno Corporativo logrará una incidencia positiva en su gestión financiera mediante un incremento de su Valor empresarial.

Hipótesis Nula (Hu): la empresa Procolores sas, mediante la implementación de su programa de Gobierno Corporativo NO logrará una incidencia positiva en su gestión financiera o incremento de su Valor empresarial.

4. JUSTIFICACIÓN

Un aspecto fundamental, y que cobra relevancia en la dinámica contemporánea de la gestión de las organizaciones en el relacionamiento con su público, es la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, la cual demanda la existencia de una alianza entre empresa y sociedad que genere sostenibilidad para ambas. Esta dependencia debe concebir beneficios en la solución de problemas sociales para una utilidad conjunta, incluso abarcando el mismo Estado.

Como lo afirma De La Cruz, los distintos enfoques, tanto de académicos como de otras instituciones que han participado en los debates, difusión teórica e implementación práctica de la responsabilidad asumible e imputable a las organizaciones, han mantenido generalmente una orientación encaminada a definir y medir el alcance que tiene la actividad desarrollada por la organización sobre la sociedad. No obstante, también se puede contemplar la organización desde fuera como ciudadanos-consumidores, como administración, como comunidad, como redes sociales, como universidad, como entorno para delinear y plantear la responsabilidad de aquella desde la óptica de la sociedad en que desarrolla su actividad. De la Cruz, (*et al.* 2007).

Grandes agremiaciones han desarrollado cambios estructurales, tal es el caso del año 2000 en el que la OCDE, Naciones Unidas, el Banco Global, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, firmaron la Declaración del Milenio, que consistía en favorecer a la población global en 8 objetivos fundamentales: erradicar la pobreza extrema, educación universal, igualdad de géneros, reducción de la mortalidad de los niños, mejorar la salud materna, combatir el sida, conservación del medio ambiente y fomentar una conciencia de apoyo y asociación global.

Frente a estas posiciones, es posible pensar que hoy, la Responsabilidad Social Empresarial ha adquirido un lugar importante en las agendas políticas y públicas del mundo, en la esfera privada, en los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como en las prioridades de las organizaciones grandes y pequeñas, mediante la incorporación de su programa de Gobierno Corporativo.

Pese a la intencionalidad del OCDE en materia de RSE y Buen Gobierno, no se puede estar al margen de la realidad empresarial, en esta época contemporánea, en la dinámica de las sociedades que se ha convertido en una clara plataforma para trascender los meros objetivos económicos y entrar a intervenir, con políticas de inclusión, con la participación activa de sus miembros vinculados. Esto es, influir en los estados y países de forma contundente para que en sus planes de desarrollo se formulen acciones encaminadas bajo los cuatro pilares u objetivos del Buen Gobierno. Por esto, lo que sí es posible afirmar, con plena certeza, es que el concepto de Responsabilidad social, como precepto dentro del Programa de Gobierno Corporativo, se ha convertido en una tendencia creciente, en una acción ligada a las estrategias de las empresas, al punto de concebirse como una moda; se quiere incursionar en esta corriente o moda, y en casos significativos no comprenden su fondo; por ende, existen contradictores frente al hecho de que la filosofía de la Responsabilidad Social sea un instrumento persuasivo para intereses netamente económicos.

De hecho, la reflexión acerca de la responsabilidad de las organizaciones (principalmente empresas), “ha protagonizado a lo largo del siglo pasado, de una forma más o menos intermitente, distintos debates tanto en el mundo académico como en el organizacional” Unceta, (2005, p.122).

En hechos recientes de corrupción, Cortina reflexiona sobre los casos como los de Enron, Worldcom, Arthur Andersen...”donde las entidades tenían como único y exclusivo objetivo de su actividad la rentabilidad inmediata, pone de nuevo sobre el tapete y, de una forma bien visible, que la ética resulta imprescindible en el mundo empresarial” Cortina, (2003, p.34). En lo social, pensar en la RSE, impone un reto económico, ético que debe responder a las necesidades específicas de entornos sociales; significa hacer más legítimas las funciones de la organización; implica asumir un enfoque global de inclusión, como eje integral de la función social de las empresas; es equilibrar los criterios económicos en los procesos incluyentes, como transformación en la sostenibilidad de la sociedad a partir de la implementación de sus Códigos de Buen Gobierno y Ética.

Como lo expresan en su trabajo, Alvarado y Schlesinger, (2008), concluyen que la responsabilidad tiene un papel clave en el proceso de formación de la imagen y, por tanto, los empresarios deben saber que sus acciones tendrán un impacto directo en la reputación que los consumidores atribuyen a su negocio, lo cual debe motivar a las empresas y todo tipo de organizaciones a dedicar recursos y esfuerzos a fortalecer los vínculos con sus consumidores para conseguir que éstos lleguen a un mejor estado de identificación con la propia organización, como principio rector de su Buen Gobierno.

Bajo este escenario, y en el contexto nacional, se puede apreciar que, Colombia padece conflictos y crisis sociales como el desplazamiento y la violencia, entre los más importantes, y estructurales como la corrupción, principios centrales del OCDE y la ONU, lo que dio origen a fundamentar la presente investigación mediante un estudio de Caso que permita determinar el real cumplimiento de estos Principios, bajo el contexto empresarial que es el llamado a poner en práctica su filosofía organizacional sustentada en su compromiso social, como mecanismo referente para la empresa Procolores, hoy sensibilizada ante la necesidad de emprender este nuevo reto que propone la práctica de un Buen Gobierno.

En lo profesional, desde la disciplina de la Administración Financiera, como disciplina social y organizacional, será esa vinculación, el eje articulador que enfatizará en el establecimiento y acercamiento de los sujetos sociales (empresa, audiencias) proyectando la imagen de la organización en todos los contextos (locales, nacionales e internacionales) que se afectan. Es decir, las empresas y corporaciones, sin importar su tamaño ni los mercados atendidos, nacionales e internacionales, incluso las Pyme, como el caso de Procolores, como mayores generadores de empleo e impacto social y económico, deben propender por la elaboración de políticas internas para su producción, desde aspectos políticos, sociales, económicos y productivos que favorezcan a la población en general.

En lo personal, el estudio se convierte en un aporte valioso para cualquier disciplina por tener inmerso el concepto de la RSE, que atañe no solo al sector empresarial y al Estado sino que es un compromiso natural y profesional que busca esclarecer parámetros y características de las empresas socialmente responsables, afines a políticas de sostenibilidad e imagen.

5. OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Determinar la incidencia de la implementación del Programa de Gobierno Corporativo en la generación de Valor para la empresa Procolores sas.

5.2 ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar la gran empresa antioqueña, participantes del OCDE, en sus variables socioeconómicas respecto al desempeño de su programa de Gobierno Corporativo en cuanto a la generación de Valor.
- b) Determinar las acciones que están llevando a cabo las empresas antioqueñas en materia de *Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y prácticas Anticorrupción*, en cumplimiento a la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-que demanda el OCDE a través del *Programa de Gobierno Corporativo*.
- c) Establecer las *ventajas competitivas* y de generación de Valor que puede lograr la empresa Procolores a partir del cumplimiento de los principios rectores de Gobierno Corporativo, establecidos por el OCDE en su mercado nacional.
- d) Conocer la *percepción del empresario* antioqueño de la gran empresa, respecto a su Responsabilidad Social Empresarial-RSE- en materia de sustentabilidad económica, social y ambiental en cumplimiento de los preceptos del Gobierno Corporativo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONCEPTUAL

6.1.1 Hacia un Gobierno Corporativo. La OCDE, como líder del programa de Adopción del Gobierno Corporativo, inspiró sus Principios Rectores a partir de los mismos Principios promulgados por las Naciones Unidas en 1995, con aplicación en Colombia bajo la figura del Pacto Mundial o Global en el año 2002. Tanto la OCDE como OUN, la OIT, Unicef, y demás instituciones y corporaciones de talla mundial, le han apostado a la práctica del Gobierno Corporativo para que sean las naciones de todo el mundo, sus instituciones privadas públicas quienes consoliden sus estructuras en pro de un crecimiento y desarrollo económico sustentado bajo el precepto de la Responsabilidad Social-RSE. Por lo anterior, han apoyado técnica y financieramente al Gobierno Colombiano en múltiples áreas relacionadas con el desarrollo social, político y económico. Las 23 agencias y organismos que conforman el Sistema de las Naciones Unidas en Colombia han contribuido al mejoramiento de las capacidades nacionales para afrontar eficazmente los retos del desarrollo y adelantan conjuntamente diversas actividades y programas de acompañamiento al país, contribuyendo de manera efectiva y oportuna al logro de los objetivos e iniciativas prioritarias de desarrollo nacional, bajo una nueva plataforma estratégica basada en el código de Buen Gobierno y ética institucional y empresarial. ONU, (2002).

6.1.2 Los Principios Rectores. La OCDE se ha acogido a las cuatro áreas temáticas que cubren diez Principios del Pacto Global, los cuales están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción, como estrategias base para lograr un competitivo Gobierno Corporativo.

Áreas Temáticas:

Principio De Los Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

Los derechos humanos son universales y pertenecen a todos por igual. El origen de los principios uno y dos se encuentra en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DD.HH) de 1948. El objetivo de esta Declaración es establecer normas internacionales mínimas básicas para la protección de los derechos y libertades de la persona. La naturaleza de estas disposiciones significa que ahora están ampliamente consideradas como parte de la fundamentación de derecho internacional. En particular, para los principios de la Declaración Universal se considera que el derecho internacional consuetudinario y no requieren la firma o ratificación por el Estado para ser reconocido como un estándar legal.

Desde la OCDE se pretende aportar más claridad a este debate poniendo de relieve la importancia de los derechos humanos para las empresas, lo que demuestra el caso de las empresas de los derechos humanos, con énfasis en soluciones prácticas, y que apunta a herramientas útiles y materiales de orientación. El objetivo es mostrar que la promoción de los derechos humanos no es sólo acerca de la gestión de riesgos y cumplimiento de las normas y expectativas, se trata también de la realización de nuevas oportunidades.

En tal sentido, las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia; al tiempo que deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Los cuatro principios laborales adoptado por la OCDE en alineación con el Pacto Global se han enmarcado en la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo –OIT-. Con la Declaración, se evidencia que todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo económico, los valores culturales, o ratificaciones de los convenios pertinentes de la OIT, tienen la obligación de respetar, promover y hacer realidad los principios y derechos fundamentales.

Los principios laborales se convierten en un enlace que permite aterrizar los contenidos esenciales de la Declaración a la realidad de las organizaciones de tal manera que se constituyan en línea base para la implementación de acciones concretas en su Buen Gobierno y de aplicación de los valores universalmente aceptados

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Los Principios ambientales del Pacto Global se derivan de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992.

El mundo de hoy enfrenta desafíos ambientales únicos y de grandes proporciones, como el cambio climático, la disponibilidad y contaminación del agua dulce, pérdida de la biodiversidad, daños a los ecosistemas, producción de residuos y su disposición final; impacto por el mal uso de productos químicos y tóxicos, daño a los ecosistemas acuáticos, la deforestación y la degradación de la tierra.

En los últimos años, un número creciente de empresas han adoptado estrategias y políticas amplias para administrar la matriz cada vez mayor de los riesgos, y en algunos casos las oportunidades, que presentan estos retos ambientales.

Mientras más y más empresas han abrazado la sostenibilidad ambiental como un imperativo de gestión de Gobierno Corporativo, también está claro que se requerirá de estrategias y acciones más integrales para alcanzar todo su potencial con respecto a los problemas ambientales globales y locales.

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

El 24 de junio de 2004, durante la Cumbre de Líderes de Pacto Global Naciones Unidas se anunció que el Pacto Global incluiría a partir de ese momento un décimo principio contra la corrupción. Este principio, derivado de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), fue adoptado tras amplias consultas, posterior a abrumadoras muestras de apoyo por parte de todos los participantes. El principio diez envía una señal fuerte en todo el mundo de que el sector privado comparte la responsabilidad de los retos de la eliminación de la corrupción. También demostró una nueva disposición en la comunidad empresarial a desempeñar su papel en la lucha contra la corrupción.

La adopción del principio diez del Pacto Global, compromete las organizaciones a evitar el soborno, la extorsión y todas las formas de corrupción, por medio de la adopción de políticas, programas, mecanismos de control al interior de las organizaciones. El principio diez hace un llamado especial a unir esfuerzos con gobiernos, sociedad civil, academia y Naciones Unidas para combatir este fenómeno. Ciamberlani; Steinberg, (1999).

6.1.3 Responsabilidad Social Empresarial-RSE- Hasta hace muy poco había un consenso generalizado de que no existía una definición única de RSE. Desde distintos ámbitos se han generado definiciones, todas a ser tenidas en cuenta por sus respectivos impactos. Así, las definiciones elaboradas por las organizaciones de fomento de prácticas de negocios tienen

incidencia por las orientaciones sobre las actividades de las empresas adoptadas en su código de Buen Gobierno. Fundación Ecología y Desarrollo- FED, (2004). Las definiciones producidas por la academia influyen el pensamiento dominante sobre la temática, aunque su difusión es lenta. Las definiciones de RS que utilizan las empresas son fundamentales, puesto que son las organizaciones, las que dan vida al concepto.

Brevemente, se enunciarán algunos aportes a la definición de RSE efectuados desde las organizaciones de fomento de prácticas del Gobierno Corporativo, para reflejar la impronta que pretenden difundir entre sus actores.

La asociación *Business for Social Responsibility* (BSR) es una red global que reúne a 250 compañías y fomenta las prácticas de negocios que consideran los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE implica:

“...lograr éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades, y el ambiente natural; abordando las expectativas legales, éticas, comerciales, y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los grupos involucrados”. BSR, (2009).

El *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), también es una asociación global que agrupa a 200 compañías, que trata de la inserción del desarrollo sostenible en los negocios y define a la RSE: “...*el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general*”. WBCSD, (2009).

En el contexto latinoamericano, cabe mencionar Forum Empresa, que articula y fortalece las empresas que promueven la RSE en las América, puede ser un caso que evidencia la rápida evolución del concepto de RSE. En uno de sus partes afirmaban que no existía una única definición de RSE. En 2011, se puede leer: “*Es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona, accionistas, empleados, clientes, considerando el medioambiente y el desarrollo sostenible*” Forum Empresa, (2008)

El Instituto ETHOS es una asociación de empresas, sin fines de lucro, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. Sostiene:

“La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y fomentando la reducción de las desigualdades sociales”. ETHOS ORG, (2009).

En el ambiente académico, también había una percepción generalizada de que no existía un concepto único universalmente aceptado de RSE. Una contribución importante se ha basado en la pregunta: ¿qué abordajes teóricos sustentan la RSE? El estudio más difundido y frecuentemente mencionado en la literatura especializada es el que escribieron Elisabet Garriga, periodista que ha hecho su especialización en la Universidad Navarra y Domenec Melé, profesor especializado en ética en los negocios del IESE Business School de la Universidad de Navarra. HETOS ORG, (*et, al*, 2009).

Ellos han elaborado un mapa de las teorías y abordajes de lo que llaman responsabilidad social corporativa (RSC). Como punto de partida de su clasificación, los autores asumen la hipótesis de que las teorías y enfoques de RSC más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Así, asumen que las teorías están integradas en los fenómenos de la realidad social.

Esta hipótesis permite sistematizar las teorías de RSC en cuatro grupos: instrumentales, políticas, integrativas y éticas. Las teorías instrumentales remarcan la dimensión económica y consideran que la corporación es un instrumento para la creación de riqueza. Aquí la RSC sólo tiene sentido en cuanto constituye un medio para lograr el fin, es decir, las ganancias. Este enfoque está basado en lo que se ha dado en llamar “egoísmo ilustrado”. Las teorías políticas son las que resaltan el poder y la posición social de la corporación y el uso de ese poder con responsabilidad, por lo que realizan acciones de cuidado a las comunidades, aceptan deberes y derechos o participan en cooperación social. Las teorías integrativas consideran que las empresas deben incorporar las demandas sociales, debido a su interdependencia con ellas, para la existencia, la continuidad y el crecimiento. Por último, las teorías éticas consideran que la

relación entre la empresa y la sociedad está embebida de valores y que las empresas deben aceptar responsabilidades sociales para lograr el bien de la sociedad.

En cuanto a la definición del concepto de RSE, un estudio esclarecedor en este sentido ha sido el trabajo desarrollado por Alexander Dahlsrud, investigador del Departamento de Economía Industrial y Management de la Universidad de Noruega, quien publicó en 2007, un artículo, denominado “Cómo la RSE es definida, análisis de 37 Definiciones”, partiendo del supuesto de que no hay acuerdo acerca del tema.

La contribución del estudio de Dahlsrud consiste en el método aplicado y la identificación de las dimensiones componentes del concepto. Utilizó un método de revisión bibliográfica tradicional y agregó un interesante relevamiento de definiciones en internet, aplicó el contador de Google, para determinar, cuáles expresiones eran más usadas en las definiciones, tradicional artilugio de los lingüistas, a fin de identificar las dimensiones que comprende el concepto de RSE. Además, desarrolló un esquema de codificación, aplicando la técnica: denominado “código emergente”, el cual usa los datos a ser codificados para crear un esquema de codificación. Dahlsrud, (1999).

Analizando las definiciones encontró que muchas se referían a las mismas dimensiones de responsabilidad social corporativa. Así, las frases referidas a la misma dimensión fueron agrupadas. Sintéticamente, las dimensiones son las siguientes: medioambiental, social, socio-económica, *stakeholders* y voluntaria.

A continuación se transcribe la tabla elaborada por Dahlsrud para mostrar la forma de identificación de las dimensiones de RS, el esquema de codificación y ejemplos de frases utilizadas.

Tabla No 1. Dimensiones de RS

Dimensiones	Definición codificada a la dimensión	Conceptos
Medioambiental	Medio ambiente natural	“un medioambiente más limpio” “medioambiente interesa a las operaciones de negocios”
Social	Relación entre negocios y sociedad	“contribuye a una mejor sociedad” “integra los intereses sociales en las operaciones de negocios” “considera el panorama completo de sus impactos en las comunidades”.
Económica	Aspectos socio-económicos o financieros, incluyendo RSC en términos de operaciones de negocios.	“contribución al desarrollo económico” “preservación de la rentabilidad” “operaciones de negocios”
Stakeholders	Stakeholders o grupos de stakeholders	“interacción con sus stakeholders”, “cómo las organizaciones interactúan con sus empleados, proveedores, clientes” “tratando a los stakeholders de la firma”
Voluntaria	Acciones no prescritas por la ley	“basado en valores éticos” “más allá de las obligaciones legales” “voluntario”.

Fuente: Dahlsrud, (1999).

En principio, parece importante entender cómo la responsabilidad social y el desarrollo sustentable han evolucionado históricamente y, cómo hoy están convergiendo.

El concepto de Desarrollo Sustentable se originó históricamente desde la perspectiva de la investigación del sector medioambiental y se basa primeramente en el medioambiente global y luego en los intereses sociales. El origen puede ser el informe denominado "Nuestro Futuro Común", publicado en 1987, más conocido como "Informe Brundtland", tomando el nombre de la primer ministro de Noruega, Gro Brundtland, quien presidió la Comisión Global sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Definió el "desarrollo sostenible", como “aquel que garantiza satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.”

Los investigadores asocian la RS, a la expresión utilizada por el sociólogo y psicólogo social, con una maestría en planificación urbana y regional, John Elkington. Calificado como el “decano de la RSC”, acuñó la expresión *triple botton line*, popularizado como las tres P: “Profit, People and Planet”- En términos prácticos intenta capturar los criterios de medida de éxito organizacional, utilizando para elaborar los informes de las empresas, no sólo la performance financiera sino también las dimensiones social y ambiental.

En oposición al Desarrollo Sustentable, la responsabilidad social ha tenido históricamente un desarrollo desde una perspectiva interna corporativa y ha sido una respuesta reactiva de las organizaciones basadas sobre presiones externas de los *stakeholders*. Estos hallazgos sobre una perspectiva histórica opuesta, pero que comparte un objetivo último de contribución a una sociedad sustentable, puedan construir un puente común que fusione los dos conceptos.

En síntesis, el medio académico ha aportado reflexión sobre las dimensiones constitutivas del concepto, las teorías que subyacen en dicho concepto y una explicación sobre la vinculación de dos temas que aparecen asociados a partir de un tercer concepto integrador. Cabe señalar que algunas de las recomendaciones de los investigadores de Karlskrona fueron recogidas por el grupo que, en Suiza, trabajó sobre la norma ISO 26000.

Por último, también se considera la definición de RS que propone la ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social.

Se entiende la:

“responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y

- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”. ISO 26000), 2010, p.4).

Respecto al proceso de desarrollo de la Norma ISO 26000 cabe destacar que llevó cinco años la construcción de consenso generado en dos niveles: entre países y entre categorías de *stakeholders*. Han participado 99 países, de los cuales 69 son países en desarrollo y 42 organizaciones de vinculación, y éste es el grupo más grande que ha participado en la elaboración de una norma en la historia de ISO. En cada país han funcionado seis categorías de grupos de interés con representación equilibrada: consumidores, gobierno, industria, trabajadores, OnG's, servicios, apoyo, investigación. La votación del borrador final obtuvo un 93,5% de aprobación.

El lanzamiento de la norma se produjo el 1 de noviembre de 2010. La importancia de la ISO 26000, es fundamental para la delimitación del concepto de RSE por parte de las empresas y, también, como un parámetro de referencia a tener en cuenta en lo relativo al camino de la acción de las empresas.

En general, aquellas empresas que inicien más temprano con estas tareas, tendrán un mayor reconocimiento por la sociedad, los consumidores, sus clientes, proveedores, los gobiernos y de manera muy destacada, por su propio personal. García, (2012).

6.2 MARCO TEÓRICO

6.2.1 importancia de la ética en las organizaciones: el Gobierno Corporativo

6.2.1.1 La ética y el gobierno corporativo. El concepto de “Gobierno Corporativo” fue definido en el año 1992 en el Informe Cadbury como “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas”. Sin embargo, no fue hasta el año 1999 cuando la OCDE estableció unos principios-marco, con la finalidad de identificar y plantear objetivos éticos en las empresas, dando la siguiente definición de gobierno corporativo: “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas, según el interés de los accionistas, para mantener y crear valor”. OCDE, (1999).

El gobierno corporativo se encuentra enmarcado dentro de la ética empresarial que nace en los años setenta del siglo XX bajo la denominación de *Business Ethics* “ética de los negocios” en

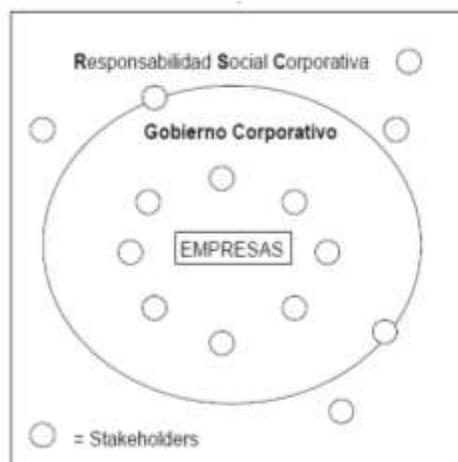
Estados Unidos y bajo el concepto de “ética de la empresa” en la Europa continental. La ética empresarial se plasma a través de diversos documentos, existen certificaciones éticas o de buena conducta que numerosas organizaciones están implantando. Este es el caso, por ejemplo, de la norma SA 8000, creada en el año 1997 por la organización “Responsabilidad Social Internacional” (*Social Accountability International* - SAI). Se trata de una organización sin fines lucrativos dedicada al desarrollo, implantación y control de normas de responsabilidad social que son verificables y voluntarias. Existen también códigos de conducta, que son aquellos documentos a través de los cuales las empresas esperan moldear y producir cambios en sus empleados, estableciendo declaraciones explícitas sobre el comportamiento deseado de los mismos. Stevens, (1994).

Dentro de éstos no se encuentra códigos éticos profesionales (o deontológicos) que definen actividades y comportamientos de una determinada actividad profesional y externos a la organización, puesto que son relativos a la profesión. Hay otros como los denominados códigos sectoriales o códigos éticos empresariales, en los que se enmarca el concepto de gobierno corporativo. Con el paso del tiempo, los códigos éticos empresariales, responsables de marcar las directrices de los agentes internos implicados en el ciclo empresarial (empleados y directivos, entre otros), pasan a condicionar también el comportamiento del resto de los agentes externos interesados en la evolución de la compañía. Kaptein, Schwartz, (2008).

En la última década, se da un paso más hacia la incorporación de estándares éticos en las empresas y surge un nuevo término, denominado “responsabilidad social corporativa” (RSC), entendida como “el compromiso voluntario por parte de las empresas para incorporar las preocupaciones sociales y medioambientales como objetivos en sus relaciones con todas las partes interesadas (*stakeholders*) con quienes interactúa. AECA, (2003). Frente a un modelo tradicional financiero de empresa, basado en la relación entre accionistas y directivos, con el objetivo de generar valor sólo para los primeros, se da paso a un modelo pluralista (*stakeholder*) de creación de riqueza neta total para todas las partes implicadas. OCDE, (1999).

Resumiendo, la empresa es el centro neurálgico alrededor del cual girarán todos los agentes que intervienen en sus operaciones y la ética empresarial se convierte en el marco global que envuelve todas estas acciones..

Gráfico No 4. Visión global del concepto de ética en los negocios
Ética empresarial



Fuente: López, (2013).

La ética en las organizaciones no es sinónimo de contar con buenos códigos de buen gobierno, pues reducir la ética en las organizaciones al desarrollo de códigos supondría una mera simplificación. Si la ética en su concepto más puro se aplicara en las organizaciones, se estaría ante organizaciones que velan no sólo por ellas mismas sino por todos aquellos agentes con los que interactúan: empresas, gobiernos, inversores, terceros, que forman parte de una sociedad trabajadora. Aunque es posible que los códigos de buen gobierno contribuyan a ayudar, hay que tener en cuenta que son medios, sólo eso, y que descansan dentro de una ética y una moralidad que los directivos tienden a olvidar con gran frecuencia. Casos como Enron, Worldcom y Parmalat son sólo la punta del iceberg de esa falta de ética empresarial de los directivos de las organizaciones. López, (2013).

6.2.1.2 Teorías económicas relacionadas con el gobierno corporativo: La teoría de la agencia. Las normas éticas y disposiciones reglamentarias recogidas dentro de los informes de Gobierno Corporativo son esenciales para evitar tensiones entre directivos y propietarios de las empresas. Son los denominados problemas de “agencia”, desarrollados en la teoría de la agencia

por Jensen, Meckling, (1976). Esta teoría ha sido ampliada posteriormente por Fama (1980); Fama, Jensen (1983), Eisenhardt (1989); Jensen, Murphy (1990) y Gomez-Mejia (1994).

La teoría de la agencia ha sido la más utilizada hasta el momento para justificar las relaciones entre empresa y terceros interesados en la misma, Hermalin, Weisbach (2000) frente al resto de las teorías existentes, Jensen, Meckling (1976; Fama (1984); Eisenhardt, (1989). Representa uno de los intentos más serios de formulación de una teoría de la empresa con carácter general en el marco de las relaciones sociales. Jensen, Meckling, (1976). Estos autores definen la relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (“principal”) contratan a otra persona (“agente”) para realizar algún servicio en beneficio del principal, lo que supone delegar sobre el agente la autoridad en la toma de decisiones. El planteamiento que sustenta esta teoría lleva asociados los denominados costes de agencia: los “agentes”, directivos o gestores de las compañías, pueden estar tentados a actuar en su propio beneficio y tomar decisiones de gestión movidos por sus propios intereses. En cualquier caso, la teoría de la agencia ha sido la más aplicada en las investigaciones sobre gobierno corporativo. Tricker, (1994).

Ante las limitaciones planteadas y como reacción a la teoría de la agencia, a principios de los años noventa, surge la “teoría de la administración” (*stewardship*). Donaldson, Davis, (1991); Filkenstein, D’Aveni, (1994; Davis, (et al.1997); Lee, O’Neill, (2003; Waserman, (2006), bajo una visión psico-sociológica del gobierno corporativo. Esta teoría considera a los directivos como buenos servidores de la organización, asume que los directivos profesionales de cualquier empresa quieren realizar un buen trabajo y actuarán como efectivos administradores de los recursos de la misma. Esta explicación no conlleva que el directivo carezca de objetivos personales sino que, por el contrario, es consciente de la relación que existe entre sus metas individuales y los fines de la organización, y considera que el mejor modo de lograr sus propósitos es el trabajo hacia las metas colectivas. No obstante, se considera que la teoría de *stewardship* tiene una limitación a la hora de estudiar el gobierno de las sociedades y es que tan sólo tiene en cuenta a los socios (propietarios de la empresa) y al *steward* (el directivo), no prestando ninguna atención a los demás grupos de interés (*stakeholders*) que afectan o están afectados de manera más o menos directa en la sociedad.

Para explicar el gobierno de las empresas, en algunos trabajos académicos también se utiliza la teoría de la dependencia de los recursos. Pfeffer, Salancik, (1978). Esta teoría interpreta las organizaciones como interdependientes con el contexto en el que se implantan. Las organizaciones van a depender, para asegurar su supervivencia, de los recursos y la información que les proporcionen otras empresas y los agentes del contexto en el que se hallen inmersas. En estas circunstancias, las organizaciones compiten con otras entidades que utilizan esos mismos recursos escasos.

Dichas teorías y otras muchas se limitan a analizar las relaciones entre socios, directivos profesionales, consejo rector y entorno, estableciendo los aspectos más importantes del gobierno de las empresas, pero no tienen en cuenta otros grupos de interés como son los clientes, trabajadores, asociaciones empresariales, y/o proveedores, entre otros. Surge así la teoría de los *stakeholders*, Freeman, (1984; Donalson, Preston, (1995; Mitchell, (*et al.* 1997; Thompson, (1997; Johnson, (*et al.* 2006), que considera que las organizaciones deben ser responsables ante un conjunto de grupos interesados en la empresa y no preocuparse únicamente por los accionistas, ya que todos estos grupos pueden afectar a la consecución de los objetivos de la organización y, por consiguiente, al logro del éxito empresarial.

En este contexto, se relaciona el nivel de “cultura de gobierno corporativo” y la creación de valor, considerando que es necesario aplicar la teoría de agencia. Esto se debe a que las divergencias existentes entre accionistas y directivos podrían reducirse mediante la existencia de consejos de administración más eficientes. Algunas características de los consejos, como su tamaño, independencia, sus funciones, el número de reuniones y la remuneración de sus directivos determinan su grado de eficiencia organizativa que, a su vez, afecta, de manera directa o indirecta, a la consecución del éxito empresarial. López, (*et, al,* 2013).

6.2.1.3 Los códigos de gobierno corporativo en relación con ciertos hechos históricos. La existencia de numerosos códigos éticos de gobierno corporativo está íntimamente relacionada con los cambios histórico-económicos sufridos en los distintos países. De hecho, la aparición de los mismos ha sido fruto de señalados hechos económico-financieros.

El primer código de gobierno corporativo se desarrolló en los años setenta en Estados Unidos como reacción a determinados escándalos financieros (caso *Watergate*) y a la creciente oleada de OPAS hostiles del momento. En el año 1978 la “*Business Round Table*” publica un importante informe que amplía la visión de responsabilidades y tareas a desarrollar por parte de los directivos y establece las directrices para la mejora del gobierno corporativo de las compañías americanas. En los años ochenta países asiáticos, como Corea del Sur, Taiwán y Singapur, experimentan un rápido desarrollo industrial, siendo en el año 1989 cuando la Hong Kong Stock Exchange crea su primer código de gobierno corporativo.

En Europa, a pesar de la crisis energética de los años setenta, los países europeos lograron igualar el nivel de vida de Estados Unidos de Norteamérica hacia finales de los años ochenta. De hecho, Irlanda es el siguiente país que crea su código de gobierno corporativo en el año 1991. Se trata del denominado informe IAIM (Irlanda-91). En ese mismo año, en Gran Bretaña, se crea el comité “Cadbury” en la bolsa de Londres que redacta el llamado “Código Cadbury”. Este Código publica sus recomendaciones en diciembre del año 1992 y hace referencia fundamentalmente a dos temas: el consejo de administración y la confección de los informes financieros. Se trata de un código voluntario, aunque las empresas que cotizan en la Bolsa de Londres tienen la obligación de hacer público el cumplimiento o no de sus recomendaciones en sus informes anuales.

Al comité “Cadbury” le siguió el comité “Greenbury” en el año 1995. Las recomendaciones de este informe hacen referencia a la necesidad de mejorar la actuación de los consejeros y reforzar los sistemas contables. Para ello, se establecieron comisiones para analizar las remuneraciones, formadas por consejeros no ejecutivos independientes y se adoptaron medidas de rentabilidad para unir la evolución de la empresa con la rentabilidad.

En el año 1998, como resultado de la fusión de ambos comités surge el conocido “Informe Hampel”, que hace referencia al papel de los inversores institucionales de las sociedades. Este informe establece que “los consejeros, como miembros del consejo, son responsables de las relaciones con los accionistas”. A partir de este momento, en Inglaterra se publican diversos informes centrados en un desarrollo cada vez mayor y de vital importancia del gobierno

corporativo. En el año 1998, *Cadbury*, *Greenbury* y *Hampel* se incorporaron al denominado “Código Combinado”. Posteriormente, en el año 2003, se publica el “Informe Higgs” y así se van sucediendo distintos informes hasta llegar al informe “*The AIC Code of Corporate Governance*”, redactado en octubre del año 2010.

Desde finales de los años noventa hasta el año 2001, a pesar de que Estados Unidos se encontraba en una fase previa de desaceleración ya antes de la guerra del Golfo Pérsico, el funcionamiento del capitalismo de Estados Unidos fue elegido como modelo por el resto del mundo. Este sistema se extendió progresivamente a la gestión de las empresas multinacionales europeas. Sin embargo, dicho modelo traerá consigo sucesivos escándalos y crisis económicas, que darán lugar a grandes quiebras, corrupción y crisis financieras. Ello traerá como respuesta la publicación de nuevos y numerosos informes de gobierno corporativo por parte del resto de los países del mundo entero. La relación causa-efecto de la crisis y la publicación en un corto periodo de tiempo de informes de gobierno corporativo parece evidente.

Con la crisis asiática del año 1997, Hong Kong y Japón publicaron también sus respectivos códigos, “*Code of Best Practice*” en el año 1999 (disponían de uno previo en el año 1989), y el informe denominado “*Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*” en el mismo año de la crisis. Poco después, en el año 2001, se publica “*The Code of Corporate Governance for Listed Companies in China*”. La República Popular China ya empezó a ver entonces los beneficios de su política de transformación económica iniciada a finales de los años setenta, que hicieron que el país abandonara poco a poco los principios clásicos de la economía comunista y desarrollase una nueva economía de mercado. Weil, (*et al.*, 2002).

Otros claros ejemplos de la relación directa entre crisis y códigos de gobierno corporativo son: la crisis Rusa del año 1998, con su consecuente creación del informe “*The Russian Code of Corporate Conduct*” en el año 2002. También, la crisis de Brasil en el año 1999 y la inmediata creación de su código en 2001 “*Panorama de Governança Corporativa no Brasil: Report by McKinsey and Company and Korn/Ferry International*”.

A nivel nacional, en el año 1997 el Gobierno español consideró necesaria la creación de una comisión especial, constituida por representantes de organismos públicos reguladores y expertos independientes de diferentes entornos económicos, con el objetivo de redactar un informe sobre la problemática de los consejos de administración en España. En el año 1998 se publicó el “Informe Olivencia”. Años más tarde, concretamente en 2003, este primer informe se completa con el “Informe Aldama”, hasta llegar a un código unificado en el año 2006.

Ante la diversidad de códigos existentes a nivel europeo, en septiembre de 2001 la Comisión Europea crea un “Grupo de expertos de alto nivel en Derecho de sociedades” presidido por *Jaap Winter*. Entre los objetivos de esta comisión se encontraba la elaboración de una serie de recomendaciones destinadas a crear un nuevo marco regulador sobre Derecho de sociedades en Europa. Entre otros asuntos, esta comisión trató el tema del gobierno de las sociedades cotizadas. El informe definitivo, que se presentó en noviembre del año 2002 (conocido como “Informe Winter”), incluía sesenta recomendaciones a tener en cuenta por la Unión Europea para elaborar un Plan de Acción de Derecho de Sociedades. En un futuro, todo ello se materializaría en una Recomendación Comunitaria única que debería ser seguida por todos los Estados miembros. Cada país tiene que elaborar un código específico de prácticas de buen gobierno que debe ser seguido por las sociedades cotizadas, o respecto del cual se explique cómo y por qué motivos sus prácticas de gobierno son diferentes. Reaz, Hossain, (2007).

Sin embargo, a principios del siglo XXI, el nuevo modelo de crecimiento capitalista norteamericano parece que esté fracasando desde el punto de vista económico debido a mayores niveles de paro, reducciones de salarios, etc. A partir de los años 2001 y 2002 tanto las grandes quiebras como los escándalos empresariales sirvieron para mostrar prácticas delictivas sistemáticas. Muchos académicos consideran que se trata de una situación similar al germen de lo que ocurrió al final de los años veinte y durante la crisis de los años treinta. De hecho, en los Estados Unidos se han promulgado nada menos que treinta y tres códigos de buen gobierno, veinticinco de ellos después del año 1997, habiendo sido redactados por gobiernos u otros entes públicos y por comités creados “ad hoc” (para este propósito) por Bolsas o asociaciones empresariales.

En el año 2002, en respuesta a los escándalos mundiales del momento: Enron, Worldcom, Global Crossing, Vivendi, Universal, Ahold, Parmalat... (sin olvidar la crisis de las .como un par de años antes), entró en vigor la Ley “*Sarbanes-Oxley*” en Estados Unidos. Se trata de la primera normativa obligatoria que regula el gobierno corporativo de las compañías que cotizan en bolsa. Esto es, todas las empresas que coticen en mercados bursátiles americanos deben cumplir los requisitos establecidos en dicha ley. La Ley establece nuevas obligaciones y responsabilidades de los administradores respecto a la información sobre las operaciones y la situación de la empresa, a la vez que dispone la regulación y supervisión gubernamental de las auditoras. Taliento, (2007).

Actualmente, los marcos de referencia han evolucionado desde la Ley *Sarbanes-Oxley* (2002), consecuencia de la burbuja de finales de los años noventa, hasta la Dodd-Frank emitida en el año 2010. Una parte de esa normativa aún está pendiente de desarrollo por la *Securities and Exchange Commission*.

En definitiva, el Gobierno Corporativo queda plasmado a través de unos códigos particulares que desarrollan cada uno de los diferentes países. Hasta el momento no ha sido posible la creación de un único código internacional, que sea capaz de contemplar recomendaciones lo bastante generales para englobar las distintas políticas de Gobierno Corporativo en las diferentes culturas. En la actualidad ya son alrededor de ochenta y dos países los que han desarrollado y publicado recomendaciones propias a las características de su país. Además, los emisores son diferentes dependiendo de cada país, a saber: de las bolsas de valores (cuando la iniciativa proviene del órgano de gobierno del mercado de valores: SEC, CNMV, etc.), del gobierno (cuando el emisor es el gobierno de la nación o uno de sus ministerios: Informe Olivencia *Japan Corporate Governance Committee*), de asociaciones de directivos (*Institute of Directors - Proudly* en la República Sudafricana o *Comissão de Valores Mobiliários* en Brasil), de asociaciones de profesionales (*Hong Kong Society of Accountants*) o de asociaciones de inversores (*Investment and Financial Services Association Limited - Blue Book* en Australia).

Sin embargo, a pesar de todas estas normativas internacionales, el problema de las crisis financieras no ha cambiado su tendencia. ¿Qué es lo que falla?, ¿por qué otros países no dan ya el

paso de convertir sus códigos en leyes? Una de las posibles respuestas se encuentra en la tradición legal de cada país. Son muchas las investigaciones realizadas acerca de este tema. La Porta, (*et al*, 2000), argumentan que los códigos de buen gobierno están condicionados por el entorno legal e institucional de cada país y por la protección legal de que gozan los inversores y analizan sus diferencias. Weil, (*et al.*, 2002); Reaz, Hossain, (2007); Taliento, (2007); Ferruz *et al.*, 2010). Se trata de otorgar una mejor protección a los inversores de las empresas en aquellas naciones donde éstos gozan de menor cobertura legal. Los países enmarcados en el entorno de ley común u anglosajona (*common law countries*) ofrecen una mejor protección legal que los países de tradición legal civil (*code law countries*). La Porta, (*et al*, 1998); La Porta, (*et al*, 2000). Por este motivo, estos últimos recogen un mayor número de medidas de buen gobierno que los correspondientes a los países de ley común. Zattoni, Cuomo, (2008). Es evidente que los códigos redactados más recientemente procuran una mayor cobertura de los inversores que los códigos pioneros.

6.2.2 El nivel de Gobierno Corporativo y la rentabilidad empresarial.

6.2.2.1 El Gobierno Corporativo y la creación de Valor. El Gobierno Corporativo contempla a los consejos de administración como el mecanismo de control interno necesario ante los conflictos de intereses subyacentes entre accionistas y directivos. Por lo tanto, las características de dichos consejos son claves para configurar el nivel de “cultura de gobierno corporativo”. Todo ello está enmarcado dentro de la teoría de la agencia, que establece el estudio de las relaciones contractuales entre los accionistas (principal) y los directivos (agentes) y los conflictos existentes entre los mismos. En la literatura se suele medir el nivel “cultura de gobierno corporativo” a través de un indicador compuesto por ciertas características que debe tener un consejo de administración, siendo muy diversos los indicadores que se utilizan para ello Gompers, (*et al*, 2003); Klapper, Love, (2004); Beiner, Drobetz, Schmid, Zimmermann, (2006); Brown, Caylor, (2006); Campa, Donnelly, (2011), entre otros).

En este sentido, para el caso de Procolores, se seleccionan para la creación de un indicador de gobierno corporativo que mida el “el nivel de cultura de gobierno corporativo”, características propias de los consejos de administración, como son: el tamaño, el número de consejeros independientes, la dualidad, el número de reuniones y la remuneración de los consejeros.

Únicamente se contemplan estas variables y no otras, por ser reflejo de las características propias (intrínsecas) de los directivos del consejo de administración de las empresas. Se consideran características ajenas a un directivo variables tales como la estructura de propiedad de una compañía, su comité de auditoría, las medidas internas de supervisión u otras variables que son utilizadas en otros muchos estudios. Fernández, Arrondo, (2007), Agrawal, Knoeber, (1996).

Desde otro punto de vista, las características que presenta un consejo de administración en materia de gobierno corporativo, como su tamaño, el número de consejeros independientes y otras, tienen relación con la información voluntaria divulgada, siendo numerosas las investigaciones que relacionan el gobierno corporativo y la revelación voluntaria de información. Forker, (1992); McKinnon, Dalimunthe, (1993); Hill, (1999); Gómez-Mejía, (*et al*, 2001); Ho, Wong, (2001); Chung, Gray, (2002); Haniffa, Cooke, (2002); Eng, Mak, (2003); Gul, Leung, (2004); Makhija, Patton, (2004); Ajinkya, (*et al*, 2005); Arcay, Vázquez, (2005); Barako, (*et al*, 2006); Cheng, Courtenay, (2006); Cerbioni, Parbonetti, (2007); Lim, (*et al*, 2007); Markarian, (*et al*, 2007); Patelli, Prencipe, (2007); Donnelly, Mulcahy, (2008); Dimitrov, Jain, (2011); Hidalgo, (*et al*, 2011); Lo, Wong, (2011); Parng, Fu, (2011); Rouf, (2011).

En principio, un elevado nivel de “cultura de gobierno corporativo” en la empresa será reflejo de un gobierno corporativo eficaz, el cual reforzará el control interno de la empresa, divulgando un mayor volumen de información con el fin de reducir los problemas derivados de comportamientos oportunistas y de la existencia de informaciones asimétricas. Gallego, (*et al*, 2009). En consecuencia, el modo de presentación de la información contable será reflejo del nivel de transparencia y del grado de divulgación de la información por parte de la empresa. Bamber, (2010).

Gráfico No 5. Visión del flujo de creación de valor



Fuente: López, (2013)

Los problemas de agencia existentes entre los accionistas y directivos podrían ser minimizados utilizando dos estrategias: mejores resultados empresariales por un lado Agrawal, Knoeber, (1996) y mayor transparencia de información, Healy, (2001) por el otro. Para ello, es necesario el estudio de la relación existente entre el nivel de “cultura de gobierno corporativo” con la rentabilidad empresarial, por un lado, y la introducción del modo de presentación del resultado global, como medida de la transparencia informativa por el otro.

6.2.3 El nivel de Gobierno Corporativo y la transparencia contable como medida de creación de valor.

6.2.3.1 La ética y la transparencia. La compleja realidad de la sociedad actual en general y de las empresas en particular requiere una interrelación entre la actuación de las entidades jurídicas y el entorno en el que se desarrollan. Como respuesta a esta necesidad, la responsabilidad social empresarial (RSE) recuerda la importancia de los valores éticos o morales y la necesidad de aplicarlos a todos los agentes (*stakeholders*) con las que interactúan las organizaciones. De este modo, la transparencia se convierte en un requisito fundamental de la responsabilidad social corporativa y la necesidad de la misma lleva aparejada una mayor revelación de información. Esto es debido a que “la transparencia es un requisito fundamental de la responsabilidad social corporativa, y también de la contabilidad empresarial, que debe reflejar la imagen fiel del patrimonio, la situación financiera y los resultados, teniendo la contabilidad la

responsabilidad de ser el registro de todos los aspectos en que las organizaciones generan valor”. Méndez, (2005, p.98).

En un entorno dinámico y rápido como el actual, teoría y práctica de la información contable van a la par y evolucionan a medida que surgen las necesidades. Dentro de las utilidades de la contabilidad es clave el suministro de información para la adopción de decisiones. Tua, (2004). Además, la necesidad de financiarse en unos mercados de capitales cada vez más sofisticados y complejos obliga a las empresas a facilitar una cantidad de información superior a la que implica el mero cumplimiento de las obligaciones legales en materia de información contable. Trombetta, (2002). Por ello la contabilidad se concibe como un importante sistema de información cuyo objetivo principal es que esa información sea útil para la adopción de decisiones a una pluralidad de usuarios interesados en la evolución de las empresas. Cada vez es más importante la toma de decisiones coherentes pero, también es más difícil, debido a la existencia de un entorno cada vez más competitivo, amplio, global y cambiante.

Bajo el enfoque ético de la teoría de contabilidad, Hendriksen, (1974), los procedimientos contables deben ser justos y equitativos para todas las partes interesadas. Los informes financieros deben presentar una declaración verdadera y exacta sin falsear los hechos acaecidos en la empresa. Los datos contables deben ser equitativos, insesgados e imparciales, sin servir a intereses especiales. Todo ello debe realizarse junto con la posibilidad de modificaciones según las condiciones y aplicando la uniformidad siempre que ello sea posible. Scott, (1941). “Los estados contables no deben prepararse con objeto de satisfacer a persona o grupo determinado alguno en detrimento de otros”. Hendriksen, (1974, p.99), y “los informes de contabilidad deben revelar aquello que sea necesario para que no resulten engañosos”. Moonitz, (1961, p.111).

La lógica del libre mercado a nivel mundial no excluye que se propicien leyes y normas que promuevan los valores de justicia, verdad y equidad, puesto que generan un valor agregado para acercarse a una realidad más compleja en continua evolución. Si el único objetivo de los responsables de dirigir las empresas fuese incrementar el valor empresarial (medido en términos de resultados), entonces las reglas propuestas no tendrían naturaleza ética, sino técnica, lo que significaría un materialismo extremo. De este modo, la manera en que los estados financieros se

muestran debe ser lo primero, el reflejo de la ética-contable de las empresas para, posteriormente, aportar su utilidad en función de las necesidades de las partes interesadas en su evolución, ayudando a la correcta toma de decisiones.

En este siglo se está dando un paso más hacia la evolución de los conceptos que engloben y reflejen valores más ajustados de las compañías siguiendo los preceptos de las normativas y recomendaciones contables. Se busca la maximización del valor de las mismas y su flexibilidad para adaptarse a los mercados de capitales y es el enfoque de la ética el que debiera seguirse para el proceso de unificación contable en el que se apliquen. De hecho, el organismo encargado de la formación y educación del IASB, el *International Accounting Education Standard Board* (IAESB), ha revisado recientemente su normativa para adaptar la ética a los negocios en general y a la contabilidad en particular. Se trata de la *International Education Standard (IES) 4, Initial Professional Development-Professional Values, Ethics, and Attitudes*.

6.2.3.2. *El gobierno corporativo, la transparencia informativa y los resultados empresariales*. La ética empresarial se sustenta en la veracidad y confianza entre las diferentes partes interesadas en una empresa. Para que exista esa confianza, se han establecido unas normas de buen gobierno corporativo. Entre esas normas destaca el hecho de que la empresa debe ser transparente y presentar toda la información requerida por todas las partes interesadas en la misma. Por lo tanto, y en teoría, un mayor nivel de “cultura corporativa”, mediante la implantación de políticas de gobierno corporativo más eficientes, exige una mayor cantidad y calidad en la presentación de la información. Bujaki, McConomy, (2002); Karamanou, Vafeas, (2005).

La teoría de la agencia justifica que las diferentes partes interesadas de las empresas reciban toda la información necesaria para tomar sus decisiones. De hecho, los problemas de agencia existentes pueden ser minimizados o reducidos, por un lado, mejorando el nivel de “cultura de gobierno corporativo” mediante el control de mecanismos internos como los relativos a la composición del consejo de administración. Cerbioni, Parbonetti, (2007); Baek, (*et, al*, 2009), teniendo un consejo de administración más eficaz. Willekens, (*et, al*, 2005), y, por el otro,

favoreciendo la transparencia de las organizaciones, a través de una mayor divulgación de la información. Fernández, Rodríguez, (*et al*, 2004).

Jensen y Meckling, (1976) proporcionan un marco de análisis donde establecen una vinculación complementaria o sustitutiva entre las prácticas de divulgación de información de las empresas y sus mecanismos internos de gobierno corporativo. Como mecanismo complementario, un consejo de administración más eficaz – definido por un tamaño moderado, activo e independiente, Jensen, (1993), supone una mayor cantidad de prácticas divulgativas. Willekens, (*et al*, 2005). Esto se debe a que, principalmente, dicho proceso provoca un incremento de la reputación externa de sus consejeros. Gallego, (2009). Sin embargo, como mecanismo sustitutivo, se argumenta que estas mismas características pueden dar mayor confianza a los accionistas ya que se garantiza una cobertura más efectiva de sus intereses. En este sentido, los usuarios externos no valorarían excesivamente la divulgación de un gran volumen de información por parte de la empresa sino la emisión de información puntual al mercado. En definitiva, en función de una u otra vinculación, la eficacia del gobierno corporativo provocará, respectivamente, un mayor o menor volumen de información divulgado a los “*stakeholders*”.

Las investigaciones que relacionan el gobierno corporativo y la revelación voluntaria de información son bastante numerosas, sobre todo en la primera década del siglo XXI, Gómez, Mejía, (*et al*, 2001), otros. A pesar de que los resultados son muy diversos, en general, las investigaciones justifican que empresas con buenos resultados empresariales son aquellas más propensas a la revelación voluntaria de información, Meek, (*et al*, 1995); Karim, (1996); Samir, (2003); Lim, (*et al*, 2007); Apostolos, (*et al*, 2009). En otras palabras, empresas con alta rentabilidad suelen comunicar al mercado su superioridad en resultados frente a otras compañías, revelando mayor información en sus informes anuales. Cooke, (1989); Wallace, (*et al*, 1994). Dicha relación entre el gobierno corporativo y la revelación voluntaria de información también se cumple a la inversa, es decir, una mayor divulgación voluntaria de información provoca un aumento del precio de las acciones de la compañía en el mercado, incrementando la rentabilidad de las mismas, Healy, (*et al*, 1999), y consecuentemente mejorando sus rentabilidades futuras.

Gelb, Zarowin, (2002). Esto permite plantear que a mayor transparencia informativa, mayor rentabilidad empresarial.

6.3 MARCO CONTEXTUAL

Responde a la empresa Procolores y las empresas líderes nacionales que vienen liderando los principios de la OCDE en materia de sus principios de Buen Gobierno y Código de Ética o Conducta, como empresas referentes para su adopción de buenas prácticas corporativas. Los tres Grupos Empresariales, representados por su alto liderazgo empresarial, se acojan al Código de Gobierno Corporativo, por lo tanto se presenta un preámbulo de los mismo Códigos Corporativos.

6.3.1 Procolores sas

Gráfico No 6. Logo Procolores sas



SITIO EN CONSTRUCCIÓN
ESTAMOS RENOVANDO



Le invitamos a que conozca nuestro Portafolio de Servicios

Calle 12 N° 52 a 67, Medellín Teléfono: 361 9747 www.procolores.com



Fuente: www.procolores.com.co

Direccionamiento Estratégico

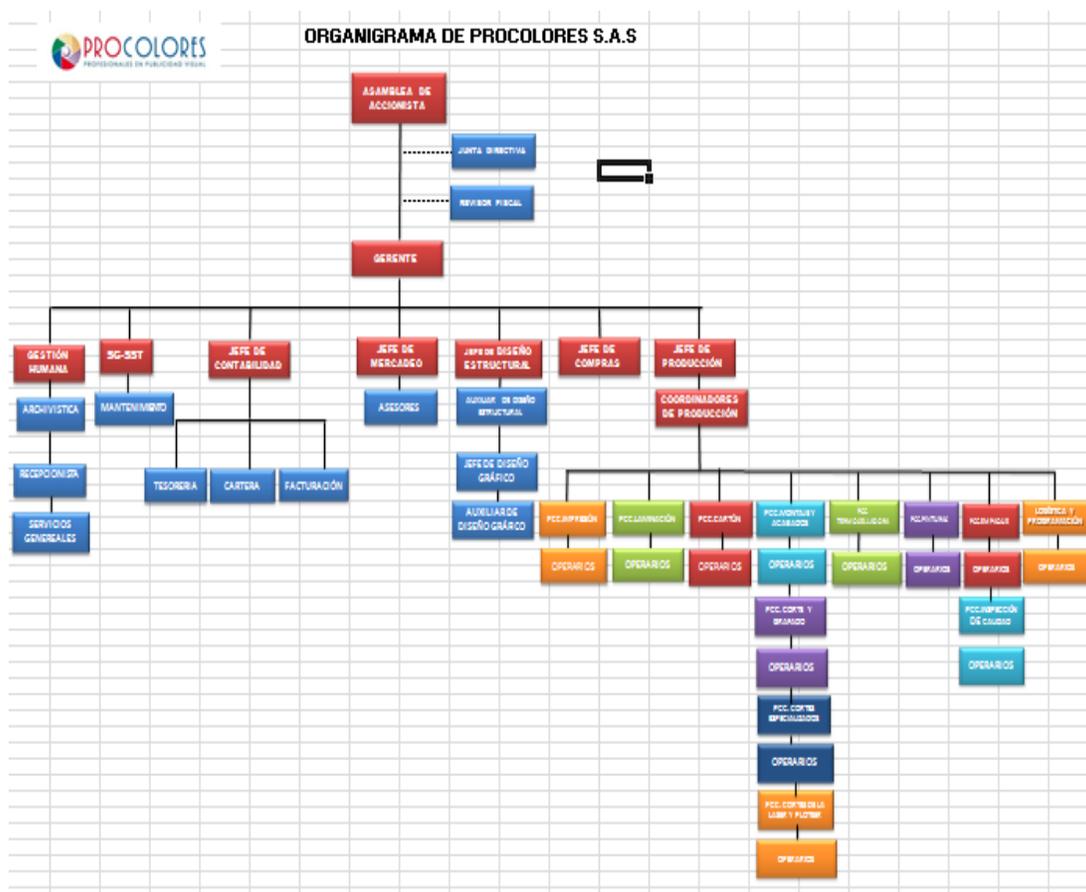
Misión

PROCOLORES S.A.S, Pretende buscar una ganancia justa, manteniendo a toda costa la máxima calidad en nuestros productos y servicios, la excelencia en la asesoría integral a cada uno de nuestro clientes; la mejor calidad de vida para nuestro equipo humano e inquietud por aprender e innovar. Logrando con los empleados, proveedores, clientes y accionistas la preservación de equilibrio ecológico en nuestro entorno.

Visión

En el año 2017 PROCOLORES S.A.S, será líder en el negocio y desarrollo de publicidad visual en nuestro país, por medio de su calidad certificada en impresión, terminación, montaje e instalación de grandes y medianos formatos.

Gráfico No 7. Carta Orgánica Procolores sas



Fuente: Dirección Administrativa, (2015)

Responde a las empresas o grupos Empresariales definidos en el estudio de Caso.

6.3.2 Grupo Argos. GRUPO ARGOS S.A. sociedad establecida de acuerdo con las leyes colombianas constituida el 27 de febrero de 1934 y con domicilio principal en la ciudad de Medellín, es la sociedad matriz del Grupo Empresarial Argos, el cual está conformado por diversas compañías domiciliadas tanto en Colombia como en el exterior y está enfocado principalmente a empresas vinculadas al sector de infraestructura.

La búsqueda permanente de creación de valor para los accionistas, junto con la implementación de adecuados sistemas de responsabilidad social, el desarrollo del talento humano y el respeto por el medio ambiente son de relevancia para el Grupo, de forma tal que en su gestión incorpora mecanismos necesarios para transmitir estos valores a sus vinculadas y verificar su cumplimiento.

Direccionamiento Estratégico

Misión:

Ser un proveedor integral de productos del sector eléctrico y ferretero de calidad certificada que brinda soluciones innovadoras al mercado a través de procesos ágiles de producción, distribución y atención al cliente.

Visión:

Ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente por su innovación, calidad y amplia gama de productos que contribuyen a construir un ambiente seguro que genere bienestar a las personas.

Valores:

En Argos vivimos cada uno de nuestros valores y los compartimos con todas nuestras audiencias.

- Eficiencia Responsabilidad Confianza
- Liderazgo Integridad Seguridad
- Calidad Honestidad.

Grupo Argos realiza inversiones de capital en empresas que convierten recursos en productos y servicios de alto valor agregado para el desarrollo de los sectores básicos de la economía. Sus compañías subordinadas tienen presencia en varios países del continente americano, con

participación activa en los negocios cementero, energético, de desarrollo urbano e inmobiliario y portuario. Grupo Argos S.A. es el accionista controlante de Cementos Argos S.A., Celsia S.A. E.S.P., Sator S.A.S. y Situm S.A.S.; además, posee el 50% de Compas S.A.

Gráfico No 8. Conformación del Grupo.



Fuente: www.grupoargos.com.

6.3.3 Grupo Éxito Casino

Grafico No 9. Logo grupo éxito



Fuente: www.grupoexito.com.

Direccionamiento Estratégico

Misión:

Somos una entidad de negocios, líderes del comercio al detal en Colombia con **470 almacenes** en el país. Desarrollamos una estrategia **multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio**, que **emplea a 41.000 personas**, a través de nuestras marcas **Éxito, Carulla, Surtimax y Super Inter**, y de los diferentes negocios e industrias que manejamos.

Principios:

- Somos íntegros en la manera en que actuamos y en la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.
- Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia las personas.
- Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno.
- Garantizamos la dignidad del ser humano. Principios
 - Somos íntegros en la manera en que actuamos y en la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.
 - Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia las personas.
 - Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno.
 - Garantizamos la dignidad del ser humano.

6.3.4 Grupo Bancolombia

Grafico No 10. Logo Bancolombia



Fuente: www.grupobancolombia.com.

Direccionamiento Estratégico

Visión:

Lograr la más alta recomendación siendo una Banca más Humana.

Nuestros valores:

Calidez: El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.

Cercanía: Es la convicción que tenemos por reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.

Inclusión: Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.

Respeto: Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

Fuente: www.grupobancolombia.com.

Código de Gobierno Corporativo:

Como se expresó los tres Grupos adoptaron los principios de la OCDE, por lo tanto se sujetan a los Capítulos que enmarcan sus principios corporativos. A continuación se presentan las introducciones al respectivo Código de Buen Gobierno de cada uno de los tres Grupos Empresariales.

Grupo Argos:

El presente código es una carta de presentación ante los accionistas, el mercado de valores y la sociedad en general en la cual se consagran los parámetros de negocio de GRUPO, para que quienes tengan interés en invertir en valores emitidos por la sociedad conozcan los compromisos que ésta adquiere para efectos del desarrollo de su gestión. En consecuencia, el presente Código de Buen Gobierno tiene por objeto adoptar medidas respecto al gobierno de la sociedad, a las prácticas de administración y a la conducta de sus funcionarios, al manejo de su información, al conocimiento público de su gestión, de tal manera que se asegure el respeto de los derechos de quienes invierten en las acciones de la sociedad o en cualquier otro valor que ésta emita.

Grupo Éxito-Casino:

En su compromiso con la transparencia, calidad y servicio, y siendo conscientes de la necesidad de satisfacer las exigencias de los mercados internacionales, Almacenes Éxito S.A. ha venido implementando los procesos y prácticas propios del Buen Gobierno Corporativo.

Para Almacenes Éxito, el Buen Gobierno Corporativo es el marco dentro del cual se fijan los objetivos de la Compañía, así como los medios para alcanzarlos y controlar su desempeño.

Las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos corporativos se deberán adecuar a lo dispuesto en el presente Código.

Grupo Bancolombia:

Para el Grupo Bancolombia, el gobierno corporativo es un conjunto de principios, políticas, prácticas y medidas de dirección, administración y control encaminadas a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar una cultura basada en la transparencia empresarial en cada una de las compañías del Grupo (en adelante las “Compañías” o “Compañía” según aplique).

Bancolombia, matriz del grupo empresarial, adoptó su primer Código de Buen Gobierno en el año 2001 y desde entonces, lo viene ajustando en la búsqueda de mejores estándares en los principios y prácticas que deben regir todas las actuaciones de las Compañías, especialmente las relacionadas con los accionistas, sus juntas directivas y administradores, sus empleados, sus clientes y consumidores financieros, los órganos de control y demás grupos interesados en el funcionamiento, desempeño y los resultados del Grupo.

En desarrollo de ese compromiso con el buen gobierno corporativo, la Junta Directiva de Bancolombia ha actualizado este Código en los años 2011, 2013 y 2014 y lo propio se ha efectuado por parte de cada una de las Compañías del Grupo, de modo que contamos con unas políticas y directrices únicas para ofrecer a nuestros grupos de interés.

Es nuestro compromiso cumplir con lo establecido en el presente Código, difundirlo y evaluar periódicamente su conocimiento por parte de los empleados del Grupo.

Capítulos comunes de los tres Grupos empresariales:

- Capítulo I: Relaciones Con Los Accionistas Y Demás Inversionistas.
- Capítulo II: Reglamento De Funcionamiento De La Asamblea General De Accionistas.
- Capítulo III: Reglamento De Funcionamiento De La Junta Directiva
- Capítulo IV: Transparencia, Fluidez E Integridad De La Información
- Capítulo V: Responsabilidad Social Empresarial --- Grupos De Interés
- Capítulo VI: Disposiciones Generales

6.4 MARCO HISTÓRICO

Parece lejano el nacimiento del Gobierno Corporativo como disciplina corporativa, pues aun cuando Adam Smith ya había escrito sobre los problemas de la separación de la propiedad y el control corporativo en 1776, no fue sino hasta mediados del siglo XX cuando surgieron diversos estudios para analizar la necesidad de un mecanismo de supervisión de los accionistas en las actividades de las corporaciones. OCDE, (2004).

En este sentido, mucho se ha escrito sobre la necesidad de controlar a la administración y de minimizar los problemas de agencia como parte de las actividades cotidianas y necesarias de los accionistas, pero poco se ha escrito acerca de la importancia del Gobierno Corporativo respecto del crecimiento y la toma de decisiones estratégicas. Vasconcellos, (*et, al*, 2001).

La literatura empírica ha utilizado la teoría de la agencia para estudiar la relación entre la estructura de Gobierno Corporativo y la rentabilidad económica. Los estudios relacionados con la estructura de propiedad corporativa han basado su análisis solamente en la concentración de la propiedad y en la participación accionaria de los gestores como mecanismos supervisores: La relación entre el Gobierno Corporativo, el crecimiento corporativo y la toma de decisiones estratégicas carece, por lo tanto, de un estudio exhaustivo, pero en la práctica se reconoce la importancia que tienen las estructuras de gobierno en el seguimiento y atención a estos temas vitales para la supervivencia corporativa. En el ámbito de negocios se otorga al Gobierno Corporativo, la distinción de ser uno de los detonadores más importantes en la redefinición de las grandes corporaciones y, más aún, de la recomposición de las prácticas corporativas a nivel mundial. OCDE. (*et, al*, 2004).

Se ha sido testigos de que, a la par de fracasos corporativos recientes, han surgido gran cantidad de casos de éxito en la implementación de prácticas de gobierno corporativo. Esto no es coincidencia, las empresas otorgan cada vez más recursos y esfuerzos en la implementación de prácticas al respecto, y aun cuando todo comenzó como un tema de cumplimiento, se ha rebasado ese objetivo al reenfocar las actividades de los responsables del Gobierno Corporativo hacia un ejercicio comprometido y dirigido a la creación de valor. Por lo anterior, es importante destacar

que los beneficios que un buen Gobierno Corporativo han demostrado, rebasan enormemente los que se habían planteado como resultantes naturales de su implementación. Sin embargo, la situación actual ha hecho evidente la crisis económica y financiera que viven las corporaciones, crisis en la que el Gobierno Corporativo puede resurgir como la mejor herramienta para restaurar la confianza en las corporaciones, sus órganos de gobierno e incluso en la recomposición de la economía global corporativa. Vasconcellos, (*et, al*, 2001).

La existencia de numerosos códigos éticos de gobierno corporativo está íntimamente relacionada con los cambios histórico-económicos sufridos en los distintos países. De hecho, la aparición de los mismos ha sido fruto de señalados hechos económico-financieros.

6.5 MARCO LEGAL

6.5.1 Contexto internacional. La legislación vigente sobre el cumplimiento del Gobierno Corporativo y los Códigos de ética se han establecido internacionalmente como una propuesta no vinculante de los países miembros de la Organización Para La Cooperación y El Desarrollo Económicos-OCDE-, en torno a las buenas prácticas de los países miembros, su sector empresarial y gubernamental.

Por tal razón, el estudio se basó en sus principios, que como se expresó No son Vinculantes (de libre discrecionalidad por países y empresas), como un verdadero protocolo enmarcado en el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial-RSE-, sobre la cual se sustentan las prácticas gerenciales y financieras de aquellas organizaciones que deseen apropiarlo como una plataforma estratégica hacia la competitividad nacional e internacional.

Los *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* fueron respaldados por los Ministros de la OCDE en 1999. Desde entonces, se han convertido en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Han anticipado la agenda del gobierno corporativo, proporcionando una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario tanto en países de la OCDE como en otros no-miembros. El Foro sobre Estabilidad Financiera ha calificado los *Principios* como una

de las 12 normas fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos. Los Principios también constituyen la base para un extenso programa de cooperación entre la OCDE y los países que no pertenecen a la misma, a la vez que sirven de apoyo al componente de gobierno corporativo de los Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI. En la actualidad, los *Principios* han sido objeto de una profunda revisión con el fin de adaptarlos a los últimos acontecimientos y experiencias vividos en los países miembros y no-miembros de la OCDE. Los responsables políticos son ahora más conscientes de la aportación del buen gobierno corporativo a la estabilidad de los mercados financieros, a la inversión y al crecimiento económico.

Las empresas son capaces de comprender mejor en qué medida el buen gobierno corporativo contribuye a potenciar su competitividad. Los inversores, y en especial las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones que actúan en calidad de fiduciarios, comprenden que tienen un papel que desempeñar a la hora de garantizar prácticas de buen gobierno corporativo, defendiendo así el valor de sus inversiones. En las economías actuales, el interés por el gobierno corporativo va más allá del de los accionistas por el comportamiento de empresas individuales. Debido a que las empresas desempeñan un papel central en las economías, y a que cada vez se confía más en las instituciones del sector privado para que administren los ahorros personales y garanticen unos ingresos tras la jubilación, el buen gobierno corporativo es un factor importante para sectores cada vez más amplios de la población.

Principios de Buen Gobierno:

Los Principios tienen una naturaleza evolutiva, y deberán ser objeto de revisión a la luz de los cambios significativos que se produzcan en el entorno.

Para seguir siendo competitivos en un mundo sujeto a continuos cambios, las sociedades deben ser innovadoras y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo de forma que sean capaces de atender a nuevas demandas y aprovechar nuevas oportunidades. De manera similar, los Gobiernos tienen la importante responsabilidad de crear un marco reglamentario eficaz que proporcione la suficiente flexibilidad como para permitir que los mercados funcionen de forma efectiva y sean capaces de responder a las expectativas de los accionistas y otras partes

interesadas. Los Gobiernos y los agentes del mercado son quienes deben decidir cómo deben aplicarse estos Principios a la hora de desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo, evaluando tanto los costes como los beneficios de una reglamentación. OCDE, (*et, al*, 2005)

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras. OCDE, (et, al, 2005)

A. El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

B. Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.

C. El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.

D. Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

II. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras. OCDE, (et, al, 2005)

A. El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

B. Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.

C. El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.

D. Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada los sistemas retributivos aplicables a los miembros del Consejo y a los empleados debe someterse a la aprobación por parte de los accionistas.

D. Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control desproporcionado en relación con las acciones de las que son titulares, deben hacerse públicos.

E. Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente. Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y las transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser articulados de forma clara y reveladas a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías. No deberá recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.

F. Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversores institucionales. Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto. Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

G. Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos. OCDE, (et, al, 2005)

A. Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario. Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversores deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto deberá ser sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa. Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso. Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción. Deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo. Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos.

B. Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.

C. Deberá exigirse a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. OCDE, (et, al, 2005)

A. Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.

B. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.

C. Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.

D. En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.

E. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.

F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. OCDE, (et, al, 2005)

A. La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:

1. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
2. Los objetivos de la sociedad.
3. La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto.
4. La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.
5. Operaciones de partes vinculadas.
6. Factores de riesgo previsibles.
7. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
8. Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

B. La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

C. Un auditor independiente, competente y cualificado deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

D. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida en la realización de la auditoría.

E. Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

VI. Las Responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas. OCDE, (et, al, 2005)

A. Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.

B. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.

C. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

D. El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

1. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el

establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.

2. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.

3. La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.

4. El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.

5. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.

6. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.

7. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.

8. La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

E. El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.

1. Los Consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses.

Entre las citadas responsabilidades clave figuran, por ejemplo, la de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones de partes vinculadas, el nombramiento de los miembros del Consejo y directivos principales, y la retribución a dichos miembros.

2. En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.

3. Los miembros del Consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.

F. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

Vale la pena retomar uno de sus principales comentarios a los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, su capítulo V. *Divulgación de Datos y Transparencia*:

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. Específicamente en su tratamiento financiero, su literal inicial reza así:

A. La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:

1. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.

Los estados financieros auditados, que reflejan los resultados financieros y la situación financiera de la sociedad (y que, por lo general, incluyen el balance, la declaración de pérdidas y ganancias, la declaración del flujo de caja, y las notas sobre los estados financieros) constituyen la fuente de información sobre la compañía más frecuentemente utilizada. En su forma actual, los estados financieros tienen dos principales finalidades: la de permitir la realización de un seguimiento adecuado y la de proporcionar una base para evaluar los valores. Por lo general, los informes anuales incluyen la opinión de la dirección y el análisis de las operaciones. Tales deliberaciones resultan especialmente útiles cuando se examinan conjuntamente con los estados financieros correspondientes. Los inversores muestran un interés especial por la información que pueda arrojar luz sobre el comportamiento de la empresa en el futuro. OCDE, (*et al*, 2005)

Por otro lado, los fallos de gobierno pueden, con frecuencia, ir ligados al hecho de que no se ha conseguido transmitir la “imagen completa”, especialmente cuando se emplean partidas no

incluidas en el balance para ofrecer garantías o compromisos similares entre empresas vinculadas. Es importante, por consiguiente, que las operaciones de todo un mismo grupo de empresas sean reveladas con arreglo a normativas de alta calidad reconocidas a escala internacional, y que incluya información sobre los pasivos contingentes y las operaciones no incluidas en el balance, así como sobre entidades que sirven a un fin especial. OCDE, (*et, al*, 2005)

6.5.2 Contexto nacional colombiano. Como se puede apreciar, no existe una normatividad o legislación que obligue el cumplimiento del Gobierno Corporativo, más si es de considerar que en todos los países, contexto global, los principios que promulga el Gobierno Corporativo se circunscriben a la propia normatividad de las Naciones; para el caso colombiano, dicha legislación es clara en cada uno de estos principios, en las cuales se destacan las siguientes:

6.5.2.1 En Derechos Humanos (Oficina en Colombia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2002) entre otras:

Tabla No 2. Legislación colombiana en Derechos Humano

Población	legislación	Descripción
Juventud	Ley 375 de 1997	Por la cual se crea la ley de la juventud y se dictan otras disposiciones.
Pueblos afrocolombianos	Decreto 1332 de 1992 (agosto 11)	Por el cual se crea la Comisión Especial para las Comunidades Negras, sobre el reconocimiento de los derechos territoriales y culturales, económicos, políticos y sociales.
Pueblos indígenas	Decreto 1088 de 1993 (junio 10)	Por el cual se regula la creación de las asociaciones de cabildos y/o autoridades tradicionales indígenas.
Libertad religiosa	Ley 133 de 1994 (mayo 23)	Por la cual se desarrolla el derecho de libertad religiosa y de cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política.
Participación	Ley 107 de 1994 (enero 7)	Por la cual se reglamenta el artículo 41 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones.
Resolución de conflictos	Ley 434 de 1998 (febrero 3)	Por la cual se crea el Consejo Nacional de Paz, se otorgan funciones y se dictan otras disposiciones.
Normas humanitarias	Decreto 860 de 1998 (mayo 8)	Por el cual se reglamenta lo relativo a la protección y el uso que darse [sic] al nombre y el emblema de la Cruz Roja humanitaria en Colombia.
Defensoría del Pueblo	Ley 24 de 1992 (diciembre 15)	Por la cual se establece la organización y el funcionamiento de la Defensoría del Pueblo y se dictan otras disposiciones en el desarrollo del artículo 28 de la Constitución Política de Colombia.
Programa presidencial DH	Decreto 127 de 2001 (enero 19)	Por el cual se crean las consejerías y programas presidenciales en el Departamento Administrativo.

Fuente: ONU, (2002).

6.5.2.2 *En Estándares Laborales (Constitución colombiana, 1991), entre otras:*

Tabla No 3. Legislación colombiana en Derecho Laboral

Ordenamiento	Legislación	Descripción
Constitucionalización Del Derecho Laboral Internacional En El Ordenamiento Jurídico Colombiano.	El punto de partida de la incorporación del derecho laboral internacional en Colombia es la Constitución de 1991 en la cual se reconoció expresamente la internacionalización del Derecho del Trabajo, mediante los artículos 53, 93 y 94, que confieren a los tratados internacionales o principios universales de derecho impositivo o sus cogens en esta materia un status equivalente a normas de rango legal o constitucional. Ley 375 de 1997.	En materia laboral el bloque de constitucionalidad está compuesto por: el preámbulo, los artículos 1°, 25, 26, 39, 53, 54, 55, 56, 57, 64 y 125 de La Constitución (formal) de 1991 y por los núcleos esenciales de los Convenios de la OIT números 87, 98, y por último, y en virtud del art. 94 superior, por cualquier otra norma internacional de sus cogens no codificado, o no ratificado por Colombia, relativa a materias laborales.

Fuente: ONU, (2002)

6.5.2.3 *En Medio Ambiente (Ministerio del Medio Ambiente, 1993)*

Tabla No 4. Legislación colombiana en Medio Ambiente

legislación	Aplicación	Descripción
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio Del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental – SINA y se dictan otras disposiciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de desarrollo económico y social del país se orientará según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de junio de 1992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo. 2. La biodiversidad del país, por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible. 3. Las políticas de población tendrán en cuenta el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza. 4. Las zonas de páramos, subpáramos, los nacimientos de agua y las zonas de recarga de acuíferos serán objeto de protección especial. 5. En la utilización de los recursos hídricos, el consumo humano tendrá prioridad sobre cualquier otro uso. 6. La formulación de las políticas ambientales tendrán cuenta el resultado del proceso de investigación científica.

Fuente: Ministerio del Medio Ambiente, (1993).

6.5.2.4 *En Anticorrupción (Contraloría general de la República, 2011) entre otras:*

Tabla No 5. Legislación colombiana en Anticorrupción

Legislación	Aplicación	Descripción
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción	El Estatuto Anticorrupción (ley 1474), modifica el Estatuto General de Contratación Pública (L. 80/93 y L. 1150/07); el Código Único Disciplinario (L. 734/02); el Código Penal (L. 599/00); el Código de Procedimiento Penal (L. 906/04); el Estatuto de Control Interno de las Entidades Públicas (L. 87/93); la Ley de Acción de Repetición (L. 678/01); el Régimen de la Administración Pública (L. 489/98); la Ley 43 de 1990, reglamentaria de la profesión de contador público, y la reciente reforma a la salud (L. 1438/11).

Fuente: Contraloría general de la República, 2011

En este sentido, se puede inferir que, si bien el Pacto Global no se convierte en ente jurídico para la aplicación de sus principios, se apoya en el cumplimiento de la legislación de cada nación y país.

7. MODELO METODOLÓGICO

El diseño metodológico permite establecer las fases, pasos y etapas que han de diseñarse e implementarse para el desarrollo del proyecto de investigación, en particular las fuentes a emplear para la recolección de la información y los instrumentos a emplear para la misma. En él se establecen en forma particular las etapas, procesos, procedimientos y las fuentes de origen de los datos e información requerida para dar solución al problema planteado. Briones, (2006).

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio obedece a la investigación *Cualitativa*, es decir, a diferencia de la *Cuantitativa* no parte de estudios estadísticos y muestras cuantitativas o medibles, sino a caracterizar la población de estudio en cuanto a sus percepciones sobre la problemática bajo estudio, es decir, sobre el nivel de incidencia que genera El Gobierno Corporativo en la gestión financiera empresarial, de las empresas antioqueñas, en materia de Responsabilidad Social Empresarial-RSE-y la creación de ventajas competitivas en sus mercados nacionales e internacionales. González, (2009).

7.2 MÉTODO

Según Toro (2000) responde a la forma como se aborda el Objeto de estudio, el Gobierno Corporativo en el sector empresarial. De acuerdo con el objetivo general del estudio, se implementará el Método *Deductivo*, es decir, se partirá de la contextualización de los lineamientos y principios corporativos que demanda la gestión del Buen Gobierno según la OCDE, para llegar a determinar en lo específico, su impacto en el sector empresarial en materia financiera, a partir de sus preceptos estratégicos como la de RSE y su incidencia en la generación de Valor o Rentabilidad.

7.3 METODOLOGÍA

Considerando el tipo de investigación *Cualitativa* de corte netamente social, la Metodología obedece a una combinación entre la *Etnográfica* y la *Descriptiva*. *Etnográfica* porque se orienta

a conocer las particularidades de estructuras sociales (*en este caso empresariales*), enmarcadas dentro de una ubicación geo-espacial y cultural. Es decir, obedece a los estudios poblacionales o sociológicos; a la vez, *Descriptiva*, porque a partir de los estudios arrojados en el trabajo de campo se entra a narrar o contar acerca de los fenómenos sociales que se prestan en la población empresarial antioqueña, en este caso en materia de su gestión de Buen Gobierno y su RSE y los impactos que a nivel de generación de Valor se ha ocasionado por el cumplimiento de los principios de la OCDE en materia de Gobierno Corporativo. (Briones, 2013).

Adicionalmente, través de un trabajo bajo la metodología de *Benchmarking*, considerando tres compañías líderes por su alto posicionamiento y por su compromiso social frente al mercado de las grandes empresas de los diversos sectores industrial, comercial y de servicios. Por su parte, tratándose de una *Exploración* en campo acerca de la situación actual de las empresas antioqueñas, tanto Procolores como las referenciadas en la técnica del *Benchmarking*, comprometidas con el Buen Gobierno, este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de Fuentes Primarias o de primera mano, mediante el empleo de técnicas proyectivas como *Entrevistas* en profundidad, y demás, empleadas en la investigación de Tipo *Cualitativo*.

7.4 MUESTRA

7.4.1 Población. Conformada por los sujetos que suministraron la información.

Para el caso, las grandes empresas colombianas que actualmente se encuentran liderando procesos de Gobierno Corporativo, tanto las pertenecientes al sector industrial, comercial y de servicios. El tamaño de la población de acuerdo con los informes a diciembre de 2014, se encuentran 229 de ellas de los 3 sectores, industrial (agropecuario y agroindustrial), comercial y de servicios. Fedesarrollo, (2013).

7.4.2 Muestra. Según González, (2009), esta se calcula a partir de la definición de la población objeto de estudio. Por tratarse de un estudio de tipo *Cualitativo*, no se requiere de una muestra calculada estadísticamente como se hace en las investigaciones *Cuantitativas* que exigen un rigor estadístico. En consecuencia, la muestra fue calculada por *Conveniencia* de acuerdo a los

objetivos que se persiguen en el estudio. Por lo tanto la siguiente es la muestra considerada. Sampieri, (2012):

Tres grandes empresas: de cada una se seleccionó una de cada sector, es decir, industrial, comercial y de servicios, toda vez que los beneficios y directrices de la OCDE, en materia de aplicación del Gobierno Corporativo, no tienen discriminación alguna, ni con el sector ni con su actividad económica.

7.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como lo expresa Sampieri et al (2012) “el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados”

7.5.1 Fuentes. Se considerarán dos tipos de fuentes:

7.5.1.1 Fuentes primarias: estas obedecen a la información suministrada del sujeto de estudio, es decir, para el caso, se obtendrá la información de primera mano a través de los directivos de las tres empresas a seleccionar, específicamente de la dependencia o divisiones competentes de velar por la ejecución y cumplimiento de los lineamientos establecidos en el marco de la OCDE en cuanto a sus principios rectores del buen Gobierno.

7.5.1.2 Fuentes Secundarias: el estudio se apoyó en investigaciones realizadas sobre toda la filosofía que enmarca a la OCDE en la formulación del Programa del Buen Gobierno o Gobierno Corporativo y sus códigos de ética Empresarial alrededor de sus cuatro bloques estratégicos o líneas de acción: DDHH, Estándares Laborales, RES y Código de ética o Anticorrupción (formulados a partir de las directrices de la ONU). Para el caso se acudió a los antecedentes levantados en capítulo anterior.

Vale la pena destacar, que en esta investigación, al igual que en la mayoría de estudios que demandan trabajo de campo, es importante realizar siempre la consulta documental con el fin de evitar una duplicidad de trabajos, puesto que se reconoce la existencia de investigaciones anteriores efectuadas sobre la misma materia y de las que se pueden usar sus conclusiones como insumos iniciales de la actual investigación. Es decir, se puede emplear estudios ya realizados como fuente de consulta, siempre y cuando no se vulneren los derechos de autor, mediante el uso

de citas bibliográficas o pies de página, implicando fraude académico y sus consecuentes sanciones disciplinarias. García, (2013).

En este sentido, se acudió a la *Investigación Documental* mediante el empleo de fuentes Secundarias o como su nombre lo indica de carácter documental, es decir, mediante el empleo de investigaciones ya realizadas o de segunda mano, soportada en documentos de cualquier género, obtenidas normalmente a través de fuentes bibliográficas (libros), hemerográficas (artículos o ensayos de revistas y periódicos) o archivísticas (documentos que se encuentran en archivos como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otras afines). Sampieri, (2013).

7.6 TÉCNICAS

Hace referencia a los instrumentos a utilizar para la recolección de la información.

De acuerdo con la población a estudiar se utilizará la técnica de la Entrevista. Se refiere a la participación del Entrevistador y el Entrevistado a forma de conversatorio sobre un tema específico. Al ser el estudio de tipo *Cualitativo*, la Entrevista permite determinar características cualitativas con la ventaja de ofrecer información más cercana y confiable. Sampieri, (*et al*, 2012, pág. 419).

Debido a que no existen estudios propios sobre el tema que se aborda, es decir, un trabajo de campo que indague en los empresarios antioqueños, Procolores y sus referentes, sobre las bondades que ofrece el Gobierno Corporativo y el cumplimiento de los objetivos por parte de la clase empresarial, se realizará una *Entrevista Semiestructurada* (Briones, 2004), es decir, aquella que inicia con una serie de preguntas filtro o iniciales que pueden dar paso a nuevas preguntas de acuerdo con la información suministrada por el sujeto entrevistado, lo que permite contar con un mayor número de información.

7.7 INSTRUMENTOS

Como se expresó en las *técnicas cualitativas*, se empleó la Entrevista Semiestructurada en Profundidad, en la cual se interactúa en forma personal, lo que permite una mayor profundidad en las percepciones y perspectivas de los entrevistados acerca de elementos relacionados con sus

competencias empresariales y posiciones personales frente a un tema en particular en este caso respecto al Gobierno Corporativo y sus beneficios contempladas en los Principios de la OCDE y sus 4 Ejes Estratégicos. Esta entrevista permitió mayor proximidad y confianza en las partes, toda vez que no se violó el principio de privacidad y confidencialidad en la información que se declaró en el conversatorio, a la vez permitió con mayor flexibilidad entrar a sondear (*profundizar*) a partir de preguntas filtro y de contenido en torno al objetivo central del estudio, (Méndez, 2006), cual es la incidencia financiera que a través del Programa de Gobierno Corporativo, vienen logrando las empresas referenciadas. En consecuencia, se inicia con algunas preguntas y de acuerdo con la respuesta se procedió a Sondear (*profundizar*) sobre las respuestas ofrecidas por el entrevistado (directivos de áreas claves gerenciales)

Ver Apéndice A. Entrevista Semiestructurada Directivos Grupos Antioqueños y Empresa Procolores SAS

7.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con la técnica y el instrumento utilizado, los resultados serán analizados con respecto a la Entrevista Semiestructurada, mediante la utilización del *Análisis de Contenido*, es decir, se consideran las respuestas comunes y no comunes más representativas de acuerdo con los objetivos específicos formulados. Cabrejos, (2000)

El siguiente es el resumen del diseño metodológico para el desarrollo de la investigación.

Tabla No 6. Metodología

Fase	Actividades
i. Levantamiento información	1. inmersión: concurriendo interno de las compañías bajo estudio. 2. construcción del marco referencial: conceptual, teórico, contextual, histórico y legal.
ii. Elaboración diseño investigación	1. definición y caracterización de la población y muestra. 2. diseño instrumento para recolección de información (formato entrevista)
iii. Diseño propuesta	1ª desarrollar en la Fase II del 20 semestre: aplicación estudio de casos: empresas seleccionadas: Procolores en técnica de Benchmarking con los Grupos empresariales Argos, éxito Casino y Bancolombia, líderes en Gobierno Corporativo.

Fuente: elaboración propia

8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados inicialmente, se aborda el presente capítulo, iniciando con el trabajo de campo mediante el cual se logró caracterizar los tres Grupos Antioqueños líderes en Gobierno Corporativo o Buen Gobierno, todos inscritos ante la ONU en su Programa de Pacto Global. Posteriormente se prestan los resultados del trabajo interno en la empresa Procolores a fin de determinar el posible impacto financiero que podía lograr dicha Empresa si tomar la decisión de incorporar el Programa de Buen Gobierno de acuerdo a los postulados prescriptos en la ONU, aunque ello no implique su vinculación a dicho Pacto por razones de su actual estructura que actualmente se enfrenta en un direccionamiento administrativo y legal por propias decisiones del grupo familiar que representa la Empresa.

8.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR- EMPRESAS COLOMBIANAS

De una base de datos consolidada a 2014 de 276 empresas que se encontraban para esa fecha vinculadas al Programa, se extrajo una muestra aleatoria de 50 de ellas con el fin de establecer un perfil general de acuerdo a su sector y actividad, pues la ONU no discrimina empresa alguna para apoyar esta noble causa en el contexto global.

(Ver Apéndice B: Base de datos Caracterización empresas Pacto Global)

8.1.1 Análisis de variables.

Variable: *Categoría.* En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las Pyme se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Como se aprecia, prima la categoría de la gran empresa, es decir, aquellas que por Cámara de Comercio cuentan con más de 200 empleados y unos activos totales superiores a los 15 mil salarios mínimos vigentes-SMLV- (Cámara de Comercio, 2015)

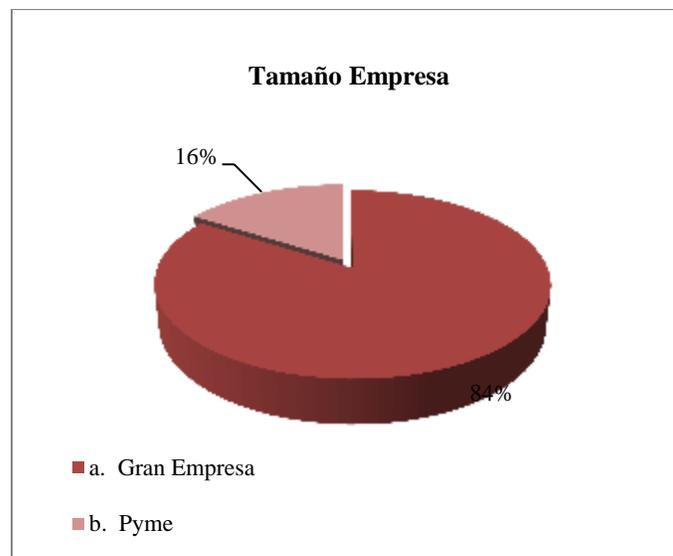
Tabla No 7. Categoría empresarial

Tamaño empresa	Frecuencia Absoluta (FX)	Frecuencia Relativa fx (%)
a. Gran Empresa	42	84,00
b. Pyme	8	16,00
TOTAL	50	100,00

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, 2015

La gran empresa representa el 84% del total de empresas vinculadas al Pacto Global, en tanto el restante 16% corresponde a Pyme, caracterizadas por contar con más de 10 empleados y unos activos entre 5.001 y 15.000 SMLV.

Gráfico No. 11. Tamaño Empresa



Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, (2015).

Lo anterior da a entender que es la gran empresa quien expresa su mayor interés ante los beneficios percibidos por el Pacto Global, especialmente por sus niveles de Inversión Extranjera

Directa-IED-, su participación en los mercados internacionales, su posición dominante en las bolsas de valores nacionales e internacionales y por su efecto positivo en sus estrategias de negociación a través del Joint Venture (acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre sociedades o personas); además, por los beneficios en cuanto a imagen corporativa y beneficios financieros y tributarios ante su propuesta de sostenibilidad ambiental y Responsabilidad Social.

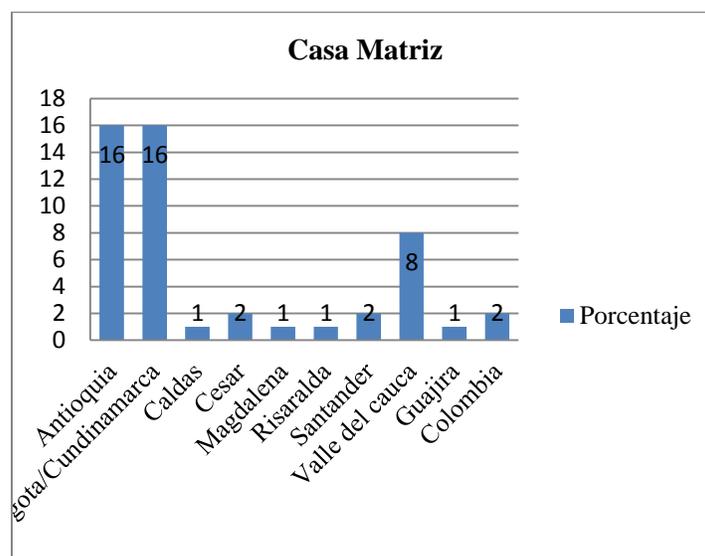
Tabla No 8. Casa matriz

Variable: Casa matriz.

Casa Matriz	Porcentaje
Antioquia	16
Bogotá/Cundinamarca	16
Caldas	1
Cesar	2
Magdalena	1
Risaralda	1
Santander	2
Valle del cauca	8
Guajira	1
Colombia	2
Total	50

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, (2015).

Del total de empresas seleccionadas en la muestra para su caracterización, llama la atención como su concentración de operación de Matriz empresarial, se encuentra equitativamente participando en la capital Bogotá y Cundinamarca y Antioquia, ambas regiones con una participación total del 64% con la misma representación del 50% sobre la misma; seguida, pero distantemente, por la región del valle del Cauca con el 16%, bajo la consideración que es en este último departamento donde se dio inicio a la industria colombiana y que hoy es representada por importantes factorías de diversas actividades industriales.

Gráfico No 12. Casa matriz

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, 2015

En este sentido, Antioquia, se convierte en un referente empresarial de alta relevancia ante la presencia del sector empresarial colombiano en el Pacto Global, es decir, allí se ostenta nuevamente del liderazgo empresarial de la región antioqueña, y coincidentalmente, son las empresas de mayor trayectoria, tanto en el mercado nacional e internacional como por su antigüedad de vinculación al programa de Naciones Unidas.

Variable: Trayectoria en el mercado. La mayoría de empresas, especialmente las grandes, cuentan con una trayectoria que data del siglo pasado, siglo XX, lo que da entender que ese 90% de organizaciones ostentan una importante curva de experiencia en su mercado, tanto nacional como internacionalmente.

Tabla No 9. Trayectoria en el mercado

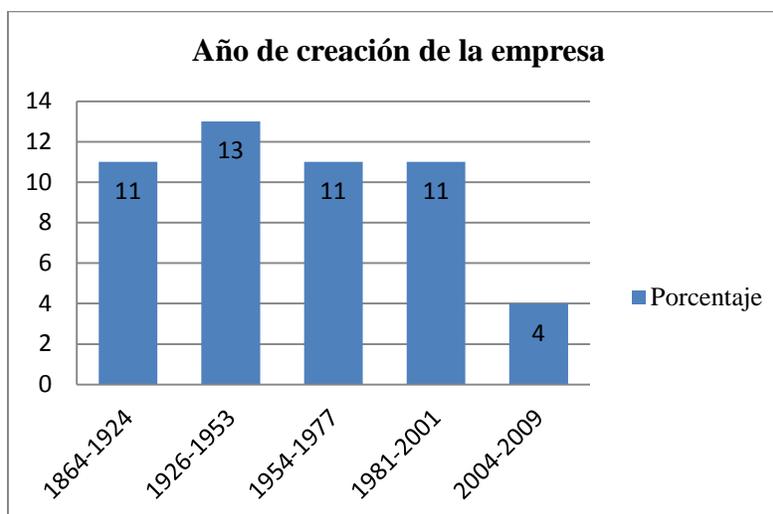
Variable: Trayectoria en el mercado

Año de Creación de la empresa	Porcentaje
1864-1924	11
1926-1953	13
1954-1977	11
1981-2001	11
2004-2009	4
Total	50

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, 2015

De estas empresas, en la gran mayoría participantes en los mercados internacionales, especialmente a partir del año 91 época en la cual se dio inicio a toda la estrategia expansionista de la industria nacional en el contexto internacional, aún no tomaban la decisión de contar con alguna participación ante las Naciones Unidas, hasta el año 2003 en que se firmó el Pacto.

Gráfico No 13. Trayectoria en el mercado



Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, (2015).

Si se aprecia en detalle la base de datos en los apéndices del estudio, las empresas que dieron origen a su creación partir del año 1981 y hasta el 2009, equivalente al 5% del total empresas, corresponde a la categoría de Pyme, a la cual pertenece Procolores sas, es decir, en los últimos años la creación de grandes empresas ha sido baja en el país, considerando lógicamente las alianzas de algunas de ellas en sectores como banca, medicamentos, comercio, alimentos entre otras.

Variable: Trayectoria en el Pacto Global. En general estas compañías, grandes y Pyme, iniciaron su proceso de adhesión al Pacto Global a partir del año 2005, encontrándose una mayor concentración de aquellas que decidieron su participación a partir del año 2010, toda vez que 31 de ellas, es decir, el 62%, tomaron dicha decisión.

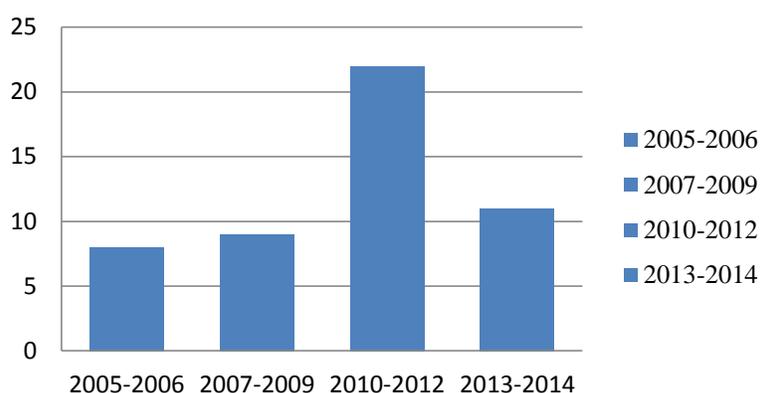
Tabla No 10. Trayectoria en el Pacto Global mercado

Variable: Trayectoria en el Pacto Global mercado

Año de Cohesión al Pacto Global	Porcentaje
2005-2006	8
2007-2009	9
2010-2012	22
2013-2014	11
Total	50

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por ONU, (2014).

Esto es, considerando la firma de Colombia ante las naciones Unidas, iniciando con su pacto humanitario en el año 1945, época de la segunda guerra global, realmente la trayectoria de la empresa colombiana es bastante reciente.

Gráfico No. 14. Año de cohesión

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por ONU, (2014).

Llama la atención, que la mayor concentración de empresas vinculadas, especialmente la gran empresa, se dio en el periodo 2010 y 2012, aunque a partir de dicho año, es decir, 2013 hasta el presente, continúa el interés del sector colombiano empresarial en contar con un cupo en este trascendental programa de impacto global.

Variable: Sector y actividad comercial. Sin lugar a dudas son las empresas del sector industrial o de manufactura, 64%, las de mayor participación en el Pacto, pertenecientes a diversas actividades donde prima la actividad de alimentos y bebidas, construcción, confección,

entre otras. De estas se enfatiza en el Grupo Argos por su participación en el escenario internacional y que hizo parte del estudio de Caso.

Tabla No 11. Sector y actividad comercial

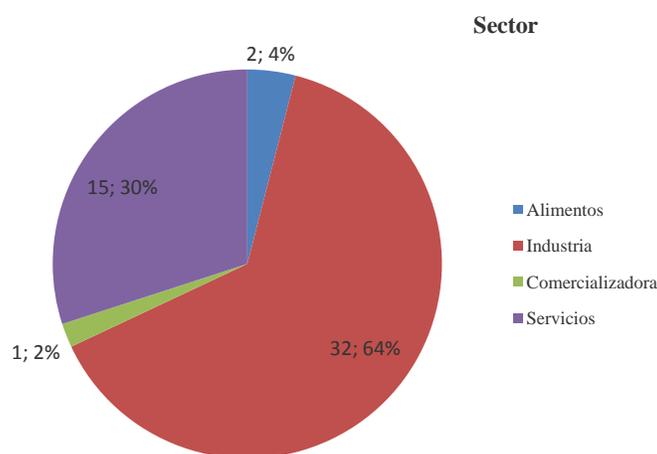
Variable: Sector y actividad comercial

Sector	Frecuencia	Porcentaje (%)
Alimentos	2	4
Industria	32	64
Comercialización	1	2
Servicios	15	30
Total:	50	100%

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, (2015):

De igual forma llama la atención como en segundo lugar se encuentra el sector servicios con un 30%, donde se desatacan igualmente actividades como banca, servicios en salud, aseguradoras, ingeniería, entre otras. De esta categoría de servicios hace parte el Grupo Bancolombia, líder del sector financiero a nivel nacional con presencia internacional y que igualmente hizo parte de la muestra para el estudio de Caso.

Gráfico No 15. Sector y actividad comercial



Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio, (2015).

No menos importante se encontró de la muestra de las 50 empresas, en la actividad comercial, al Grupo Éxito Casino, en su actividad mercantil, que a partir del año 2005 direccionó toda su estrategia nacional hacia las alianzas estratégicas internacionales con los beneficios que ya se conocen en materia de empleo, pues es la mayor generadora de empleo de éstas a la fecha, y que igualmente en su sector y actividad conforma la tercera empresa del estudio de Caso.

Tabla No 12. Inversión Extranjera Directa-IED¹

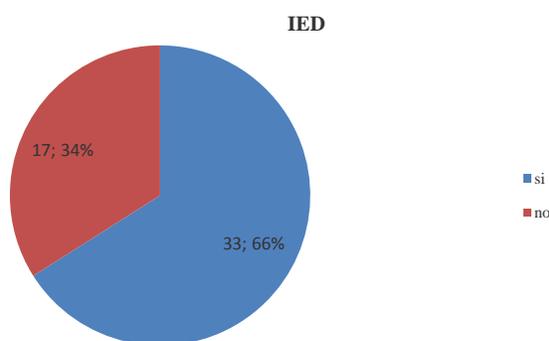
Variable: *Inversión Extranjera Directa-IED*

Inversión Extranjera Directa	Porcentaje
si	33
no	17
Total	50

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Supersociedades, (2015).

Esta variable llama la atención por su impacto en la economía nacional, pues obedece a la decisión de extranjeros de invertir en otro país, o en su defecto, la inversión de la empresa nacional, en este caso colombiana, de incursionar en nuevos portafolios o mediante alianzas estratégicas, caso *Joint Venture*, en otros países.

Gráfico No. 16. Inversión Extranjera Directa-IED



Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Supersociedades, 2015

¹En economía es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse. En inglés se habla de *Foreign Direct Investment* o *FDI*.

Como se aprecia, del total de empresas, el 66% de las empresas vinculadas al Pacto en Colombia, cuentan en estos momentos con IED, bien a través de inversionistas extranjeros en su empresas nacionales o bien mediante las estrategias expansionistas de las nacionales colombianas en otros países, caso las empresas del estudio de Caso, Argos, Éxito y Bancolombia que hoy participan en países como Estados Unidos, Panamá, Canadá, países de Centro América, entre otras. Igualmente se debe aclarar que de este total de empresas, en su mayoría (no hay datos reales), obedecen a la gran empresa, por razones de internacionalización, aprovechamiento de su músculo financiero, alianzas por ventajas competitivas y comparativas, y que comúnmente las Pyme adolecen de estas características.

Variable: *Internacionalización.* Respecto a esta variable se encontró un fenómeno muy especial, en la medida en que ese 72% de empresas exportadores se encuentra muy dividido en forma proporcional entre la gran empresa y las Pyme, obviamente bajo la consideración del mayor volumen de exportación por empresas que le corresponde a la gran empresa, pero que en sumatoria las Pyme exportadores colombianas logran una participación mayor a las primeras.

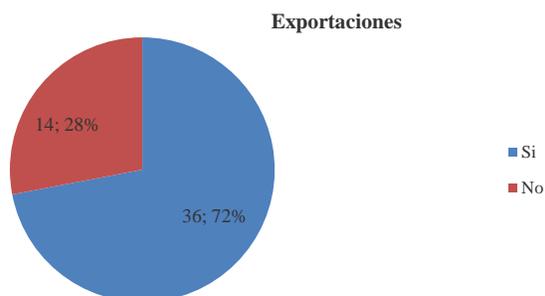
Tabla No 13. Internacionalización

Variable: *Internacionalización*

Exportaciones	Porcentaje
Si	36
No	14
Total	50

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Procolombia, 2015

Gráfico No 17. Internacionalización



Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Procolombia, 2015

Igualmente, es de considerar que el restante 28% de empresas del Pacto que no participan en los mercados internacionales, en su mayoría pertenecen a las Pyme, pero con una participación igualmente importante de la gran empresa, especialmente las de servicios y comercializadoras (a excepción del Grupo Éxito) y que no se encuentran en la muestra de las 50 seleccionadas.

Tabla No 14. Joint Venture

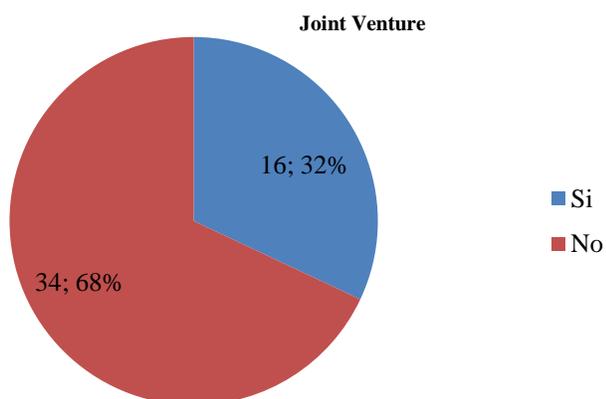
Variable: Joint Venture

Joint Venture	Porcentaje
Si	16
No	34
Total	50

Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Procolombia, (2015):

De esta categorización sobre salen aquellas empresas colombianas que aún no forman convenios de alianza estratégica para inversión interna o externa a Colombia. Es así como el 32% de empresas actualmente se encuentran participando de esta figura estratégica, especialmente responde a aquellas grandes empresas que cuentan normalmente con filiales en otros países o han consolidado nuevas estructuras de tipo industrial, servicios o logística en el país.

Gráfico No. 18. Joint Venture



Fuente: Estudio propio a partir de los datos suministrados por Procolombia, 2015

Debido a que el principal factor que estimula esta estrategia del *Joint Venture* es el músculo financiero, es normal que dicha estrategia sea atribuible a la gran empresa, anuquen actualmente con la figura del *Clúster* en el país, y especialmente en Antioquia, los sectores de telecomunicaciones, turismo, confección y salud (particularmente servicios odontológicos y de intervención plástica) vienen tomando fuerza con esta figura general de largo plazo.

En general, la muestra seleccionada se caracteriza por su participación en la gran empresas con permanecía en las regiones de Bogotá y Antioquia, en su mayoría pertenecientes al sector industrial con diversas actividades donde prima la industria de alimentos, bebidas, confección, construcción, entre otras.

Aunque no predomina la inversión de terceros mediante la práctica del *Joint Venture*, si lo hace la IED, tanto de extranjeros en Colombia como por la participación de la industria colombiana en el exterior, caso que coincide con las empresas del estudio de Caso. Así mismo, se destacan aquellas empresas, tanto grandes como Pyme que actualmente tienen una participación comercial en el exterior a través de su estrategia de internacionalización de sus portafolios.

8.1.2 Estudio de Caso: La Gran Empresa Antioqueña.

Con el fin de corroborar las bondades y el cumplimiento de los principios formulados por el Pacto Global, en sus Ejes Estratégicos en materia de *Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y prácticas Anticorrupción*, en cumplimiento a la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-que demanda el *Pacto Global* a través del *Programa de Naciones Unidas*, se procedió a indagar en las tres Compañías seleccionadas: Grupo Argos, Grupo Éxito Casino y Grupo Bancolombia.

A continuación se presenta un detallado análisis del instrumento aplicado (Entrevista en Profundidad).

1) ¿Cuál es la percepción general que Usted tiene sobre el Pacto Global en cuanto a los objetivos que persiguen en materia social y económica?

Coinciden los tres empresarios como el Pacto Global (en adelante PG) se ha constituido en la Carta De Navegación Estratégica para estas compañías en la medida en que les ha permitido lograr un *Alineamiento Estratégico* con su filosofía interna. Es decir, a partir de su adhesión al PG el objetivo principal del direccionamiento estratégico es el de establecer o revisar los lineamientos o postulados fundamentales de la organización, lo que constituye la Plataforma Estratégica de la misma. En ellos se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía, soportados por la definición de su Misión, su Visión, Principios y Valores y demás directrices sobre las cuales debe reposar su plan estratégico y los demás funcionales de corto plazo, que en última instancia permiten servir de indicadores de medición para el logro de los Principios trazados por la ONU.

Dichas políticas y Principios en materia de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Responsabilidad Social Empresarial y Políticas Anticorrupción, se han establecido en lo que ellos denominan la nueva Política de Calidad Integral, cuyo objetivo se hace mucho más explícito cuando desde sus Presidencias se enfatiza en el modelo gerencial basado en un Liderazgo direccionado a todo nivel: *“sobre la base de una cultura organizacional innovadora y creativa, seguirán planteando las competencias individuales y empresarial para mejorar nuestra sostenibilidad. También nos comprometemos a cumplir con nuestro papel y responsabilidad como ciudadano corporativo y eficazmente a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas”* (CEO Bancolombia, 2015).

Lo anterior pone de manifiesto como desde la alta dirección, es contundente el cumplimiento de su Visión Corporativa garantizada desde las competencias personales y empresariales, lo que en última instancia compone su estrategia de competitividad. Es decir, su actual compromiso ante los Principios establecidos en el PG no es competencia exclusiva de las altas direcciones sino que deben estar alineados estratégicamente en todas y cada una de las áreas de la Compañía, de tal forma que todo empleado desde su actividad cotidiana tribute al cumplimiento de estos principios.

Fue común igualmente la percepción de los empresarios al considerar que el hecho de incursionar en el PG esto se ha constituido en una clara oportunidad de negocios, después de lograr un liderazgo en los mercados nacionales e internacionales, gracias a la aceptación de los demás países miembros que han acogido con beneplácito la participación de grupos tan importantes como los colombianos. Esto ha permitido consolidar toda una plataforma de Liderazgo dentro del concepto de **Cultura Organizacional**, con nuevos valores, normas, actitudes y conductas que les dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

2) De acuerdo con el Pacto Global en sus 4 Líneas Estratégicas ¿qué acciones están llevando a cabo en su empresa en materia de *Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y prácticas Anticorrupción*, en cumplimiento a la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-que demanda dicho Pacto?

Cada Grupo Empresarial se ha direccionado en un sentido muy similar, alrededor de su política de Buen Gobierno.

Grupo Argos:

En Derechos Humanos: DDHH

“Sobre este particular, en el marco de las políticas de gestión humana de Argos y de los pilares de cultura, en forma permanente se promueven la diversidad y calidad de vida de todos los empleados de la Compañía en cualquiera de los países donde actuamos; esto lo hemos consolidado mediante la firma del manifiesto balance vida - trabajo por parte del Comité Directivo.

De acuerdo al país donde operamos, desarrollamos programas integrales en materia de trabajo por proximidad, horarios flexibles en jornadas especiales, otorgamiento de dos días libres en navidad, patrocinio de espacios de camaradería y fraternidad, entre otros. En cuanto al tratamiento de género, el reclutamiento y formación de mujeres conductoras expertas en la entrega del concreto, se inició con la certificación de dos mujeres en Colombia; así mismo, en el área de salud, contamos con un equipo médico permanente y profesionales en trabajo social, psicología, que promueven la salud física y mental y hábitos saludables.

Entre muchos de los programas motivacionales, apoyamos el reconocimiento de los logros individuales y colectivos de la Compañía a través de eventos de reconocimiento y se brindan beneficios extralegales particulares para cada país como: pólizas de salud, seguro de vida, préstamos, planes de jubilación y retiro, planes de ahorro, entre otros.

Para analizar en forma permanente nuestro Clima Laboral en respuesta a nuestra misma cultura organizacional, por tercer año consecutivo venimos realizando la encuesta de ambiente laboral, la cual es contratada con el Instituto Great Place to Work (el mejor lugar para trabajar), la cual ha evidenciado importantes avances.

Haciendo referencia al caso de Colombia, el Índice de Ambiente Laboral está en 70,6, el cual presentó un crecimiento del 60%, pasando de un nuevo umbral de valoración satisfactorio a uno muy satisfactorio. Fue así como para el año 2013 se tuvo una participación del 83,62% de los colaboradores de Colombia, Caribe y Centroamérica.

En síntesis, Argos promueve la protección de los derechos laborales e integra a sus negocios todas aquellas prácticas tendientes a garantizar su respeto en cumplimiento a los principios del Pacto Global en el cual nos hemos comprometido todo”

Estándares Laborales:

“En Argos siempre ha sido una constante trabajar por competencias donde se estimula el liderazgo y el trabajo en equipo, la cual hace parte de nuestra estrategia corporativa encaminada a las Políticas de Sostenibilidad, Código de Conducta y Código de Buen Gobierno.

De igual forma estamos patrocinado académicamente todos los niveles de la organización como mecanismo para fortalecer esas competencias laborales y que los empleados tengan acceso a los ascensos, mejores incentivos, y que disfruten de una curva salarial que esté por encima de los promedios de nuestra industria.

Otra prioridad importante es el trabajo permanente que hacemos en cada país con las instituciones de salud y seguridad industrial, en el caso de Colombia con la ARL, cuyo trabajo

tiene como objetivo que todos los colaboradores regresen a sus casas seguros y saludables. Este programa se orienta en dos campos de acción, el control de los riesgos de la operación y la generación de cultura en el cuidado de las personas. Es decir, estamos permanentemente levantando los panoramas de riesgos en cada puesto de trabajo para entrar a evitar cualquier circunstancia adversa que puedan ocasionar un accidente o producir enfermedad; así mismo, se identifican, califican y se definen estándares de todas las tareas de alto riesgo, con el fin de entrenar a todos los trabajadores que ejecutan tareas en alturas, zonas calientes, espacios confinados, etc.”

En materia de Medio Ambiente, *“la tenemos incluida en nuestra filosofía de Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, en la cual se ha formulado una clara Política De Sostenibilidad, constituida en el marco de su estrategia de negocio que refleja su compromiso con un actuar responsable en las dimensiones social, económica y ambiental, y convierte la sostenibilidad en foco transversal de la planeación y actuación corporativa. Esta política está encaminada a generar valor de forma responsable, con equilibrio entre la rentabilidad económica, el desarrollo e inclusión social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como guía de actuación los principios del **Pacto Global** y el **Buen Gobierno Corporativo**.*

*Para dar un estricto cumplimiento a esta filosofía corporativa, que hace parte integral de nuestra Cultura Organizacional, se fijan una serie de lineamientos y principios con las pautas mínimas que deben ser adoptadas e implementadas por las empresas del Grupo, especialmente en aspectos inherentes al **Pacto Global**, que nos ha permitido generar planes concretos en desarrollo de sus principios”*

Específicamente en materia de Gestión Ambiental, el Grupo tiene un compromiso de generar valor a través de inversiones sostenibles y siguiendo su doctrina estratégica, a través de la cual se dan las instrucciones a nivel de todos los países en las filiales para llevar a cabo una operación ambientalmente responsable que minimice y compense los posibles impactos al medio ambiente.

En Anticorrupción:

“Sobre este tópico la Compañía ha sido clara al generar políticas no negociables que vayan en detrimento de las buenas prácticas y principios, en todo nivel, iniciando por las altas direcciones. Para hacerlo más explícito, se ha elaborado el Código de Conducta Empresarial, representado en una guía de comportamiento que complementa nuestro criterio juicioso y de sentido común, encaminado a adoptar comportamientos que nos enorgullecen y que propendan por el mantenimiento de la imagen positiva de Cementos Argos. Es decir, este Código de Conducta Empresarial se ha convertido en la carta de navegación para que todos los empleados se adhieran con ese principio inspirador del actuar de Cementos Argos, como lo es la integridad. Esto es, que se haga siempre lo correcto, y que prevalezca el interés de lo colectivo sobre lo particular de forma que todas las áreas estén alineadas a este principio rector que es el que nos garantiza el cumplimiento de nuestra Misión en cuanto a la ética y la moral”

Grupo Bancolombia:**Derechos Humanos DDHH**

“Es nuestro activo estratégico, de hecho somos una de las organizaciones a nivel nacional que más empleo generamos, por lo tanto el respeto por las diferencias, por el crecimiento de nuestros empleados y sus familias hacen parte de nuestro Gobierno Corporativo.

La eliminación de temporales a partir del año 2006 fue un gran avance de nuestra política laboral con el fin de ofrecerle a todo nuestro cliente interno un excelente ambiente de trabajo donde podrían estar convencidos que la Compañía en su Misión tiene claro el compromiso con sus empleados y clientes externos, y que la calidad del servicio ofrecido en todos nuestros puntos de servicio, dependen directamente de los niveles motivacionales de nuestro empleados.

El respeto por las diferencias, el acompañamiento al personal en sus momentos de calamidad y un trabajo compartido con el sindicato, nos aproximan, cada vez más, al logro de objetivos compartidos, donde participan todos nuestros empleados sin discriminación alguna”

Estándares Laborales:

“Al momento de adherirnos al Pacto Global, compartimos toda su filosofía en los principios del buen trato, la adecuada remuneración, una curva salarial que esté al alcance de las necesidades, no solo de sostenimiento económico sino de mejorar la calidad de vida de empleados y su grupo familiar.

En nuestra área de Gestión Humana, hemos consolidado todo un plan estratégico de capacitación por niveles, en el cual todos los trabajadores tienen acceso a mejorar su desempeño por competencias y tener una oportunidad de ascender en la estructura de la organización. Sobra decir, que la alta dirección está en contra de todo tipo de contratación que esté al margen de la legalidad, como el caso de contratar los menores de edad, mujeres en estado de gestación, población con diferencias sexuales, entre otras que puedan lesionar los intereses de nuestros empleados”

En Medio Ambiente

“Desde mucho antes de adherirnos al Pacto Global, ya éramos conscientes de la importancia de la preservación del medio ambiente, por lo que lo hemos convertido hoy en uno de los principios rectores para el desarrollo sostenible de la humanidad y la continuidad de los modelos económicos y empresariales.

*Conscientes de la importancia de aportar y contribuir con la sostenibilidad ambiental, el Grupo Bancolombia se siente en el deber de emitir su política ambiental propendiendo por el desarrollo de una cultura de responsabilidad ambiental tanto a su interior como en la sociedad, es decir, como práctica de una Responsabilidad Social Corporativa debemos incluir todos los actores que tengan relación con nuestra operación, llámense empleados, proveedores y el grupo familiar de nuestro cliente interno. Específicamente, el compromiso del Grupo Bancolombia en materia de responsabilidad ambiental reposa en aspectos como garantizar el cumplimiento de la legislación y normativa ambiental aplicable a nuestras **actividades financieras**, así como otros compromisos que la empresa suscriba voluntariamente; la aplicación de principios y buenas prácticas ambientales en todas sus actuaciones. Y en forma muy especial, sensibilizar a nuestros empleados para que desde su puesto de trabajo y desde sus hogares, se hagan partícipes de la*

política ambiental. De esta filosofía empresarial, se han formulado principios de estricto cumplimiento, por mencionar algunos, Bancolombia, basada en las Megas de la Organización, en los pilares de la Visión 20/20, pretende que se incorporen aspectos ambientales para las Megas definidas en los 4 pilares, viéndose el tema ambiental de una manera transversal.

*Es importante hacer alusión a los alcances que nos ha permitido el ser partícipes del Pacto Global, pues hemos logrado adherirnos como signatarios de la **Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI)**, el Pacto Global de las Naciones Unidas, los Principios del Ecuador, el Carbón Disclosure Project, los Principios de Inversión Responsable, el **Protocolo Verde del Sistema Financiero Colombiano**, y un convenio internacional con WWF con diferentes objetivos en temas ambientales. Todos ellos, han sido logros de alto valor para el Grupo que hoy lo ubican en los más altos ranking mundiales en materia de Responsabilidad Social en su compromiso con el medio ambiente”*

Política Anticorrupción

“En esta materia, ha sido una clara directriz de la Presidencia del Grupo, en la cual la Ética y la Transparencia, son promovidas hacia un comportamiento ético y transparente de conformidad con los principios y lineamientos establecidos en el Código de Ética del Grupo.

Para dar cumplimiento a este importante principio, La Junta Directiva de Bancolombia ha establecido un Comité de Ética del Grupo y reglamentó su funcionamiento. Este Comité, entre otras funciones, está encargado de supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Código de Ética, así como de determinar las acciones necesarias para el conocimiento, divulgación y fortalecimiento de los más elevados estándares de conducta ética del Grupo y la resolución de conflictos que sean de su competencia.

Considerando además, que pertenecemos al sector financiero en el cual nos dedicamos a la captación y colocación de dineros del público, esto nos hace mayores exigencias en la medida en que tenemos bajo nuestra custodia recursos económicos ajenos, y por lo tanto, el cuidado de dichos recursos es una prioridad en todas las áreas de la Compañía, tanto en el manejo directo de los mismos fondos como en el proceso de auditoría interna que vela por el cumplimiento de los

*buenos principios éticos de todos nuestros empleados. En este sentido, nuestro Comité de Auditoría, está conformado por profesionales de alta competencias en el manejo de la revisión, control y supervisión de todos los procedimientos inherentes al manejo, no solo en lo económico, sino de velar por la transparencia en todas las actuaciones, manejo de información confidencial, códigos de seguridad como el caso de cajeros, entre otros. Es tal la importancia que a través del Buen Gobierno le hemos impregnado a los principios éticos, que decidimos la creación adicional de un **Comité de Ética**, el cual está encargado de supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Código de Ética y en los anexos complementarios; así mismo, determina las acciones necesarias para el conocimiento, divulgación y fortalecimiento de los más elevados estándares de conducta y ética de cada una de las Compañías del Grupo y de la resolución de conflictos que sean de su competencia.”*

Grupo Éxito:

Derechos Humanos HHDD

“Ha sido una política del Grupo, incluso desde sus inicios en los años 50, conservar unas sanas relaciones con los empleados, donde prime el respeto, la justicia y la cordialidad. El Grupo Éxito, en el marco del pacto Global ha fortalecido sus lazos de apoyo y respeto a los derechos humanos, los derechos laborales y la libertad de asociación y negociación colectiva, convencidos que es en el trabajo colectivo y en el diálogo donde se encuentra la mejor fórmula para el éxito.

La administración del Talento Humano tiene claras políticas en el proceso de administración y gestión del recurso humano, por eso somos drásticos en el proceso desde su preselección, selección, inducción, entrenamiento y todo un programa de capacitación en las funciones de cada cargo, pero o más importante, en el proceso de formación bajo el modelo de coaching que nos permite potencializar las habilidades de cada empleado y empoderarlo para que se comprometa con nuestra Misión, Visión y Valores.

Nuestras políticas de contratación se acogen a la legislación colombiana en cada uno de su reglamentos, por esto contamos con un total de 38.422 empleados directos que trabajan en el

Grupo Éxito. Las contrataciones directas han aumentado frente a 2012 para mejorar los beneficios de nuestros trabajadores.

Bajo estas consideraciones, los empleados son para nosotros el activo estratégico más importante, por esto hemos formulado claros Principios Fundamentales para el Desarrollo Integral de los Empleados, en el sentido en que actuamos en armonía con sus valores corporativos para ofrecer a los empleados condiciones de libertad, equidad, seguridad y respeto por la dignidad humana. Así mismo, promovemos la igualdad de oportunidades laborales, posibilidades de estudio, para acceder a los ascensos, a los créditos, para que participe con sus hijos en nuestra Fundación. Es decir, con Principios que nos permiten trabajar bajo la transparencia en las relaciones laborales evitando cualquier forma de discriminación o favoritismos en materia de empleo y ocupación, en sintonía con los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Hacemos énfasis en el derecho que tiene el trabajador sobre el respeto por la libertad de asociación y la libertad sindical, la cual ha sido un factor clave en la búsqueda de unas relaciones laborales armoniosas y basadas en la confianza construida a partir del diálogo y el respeto; y ante todo de la concertación hacia la equidad.

El Grupo Éxito Casino, por otro lado, rechaza cualquier forma de trabajo en condiciones forzosas, el trabajo infantil y las condiciones de trabajo que vayan en contra de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.

*El cumplimiento de los principios y lineamientos relacionados con los derechos humanos, en especial lo consagrado en la **declaración universal de los derechos humanos, los principios del Pacto Global, DJSI**, los Principios, la regulación aplicable a cada país donde tenemos presencia, entre otros, es fundamental para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad del Grupo. Por lo tanto, el Grupo se compromete a promover, respetar y asegurar el reconocimiento de los derechos humanos y su aplicación en todas las esferas de su influencia empresarial, y a alinear tales postulados con las políticas de sostenibilidad, el Código de Ética, el Código de Buen Gobierno y en general, las políticas que rijan nuestro modelo de actuación con los distintos grupos de interés”*

Medio Ambiente y RSE

“Con prácticas tan sencillas pero tan amables para nuestro medio ambiente, en la década de los 80 fuimos pioneros en el desarrollo de la Bolsa Ecológica, y desde allí comenzamos toda una campaña de conservación y cuidado en el medio con capacitaciones y planes de premios para estimular la práctica del reciclaje. Hoy con la Fundación, estamos participando en los diferentes países donde tenemos presencia, con políticas claras y agresivas en el ahorro de agua, energía, reciclaje, y todo un conjunto de prácticas ambientalista.

En este sentido la política ambiental del Grupo Éxito es la de trabajar para generar equilibrio entre la calidad del medio ambiente y la calidad de vida, logrando ser más sostenibles en el tiempo; por eso, identificamos los impactos directos e indirectos de nuestra actividad al medio ambiente y promovemos la prevención, mitigación, corrección y compensación de los mismos, con el fin de obtener un mejor mañana que puedan disfrutar las generaciones futuras. Este compromiso hace parte de la formación de nuestro plan del Buen Gobierno, que además contempla en su código de ético, las buenas acciones ambientales.

*De la mano con el Pacto Global, cada año hacemos presencia en nuestro informe de Gestión anual a la Junta y nuestros Accionistas, de las **inversiones que en materia de Responsabilidad Social el Empresarial venimos implementando**, especialmente direccionadas por nuestra Fundación que trabaja en diversos frentes, como la parte ambiental, la educación de los niños, soluciones de vivienda, entre otros”*

Código ético Anticorrupción:

“En nuestro Buen Gobierno, hemos enfocado todo nuestra esfuerzo precisamente en desarrollar competencias éticas por encima de las laborales, pues para nosotros es prioritaria la conducta, la transparencia, la moral, que el mismo desempeño basado en habilidades, pues esta son capacitación se consiguen, pero la falta al respeto, las malas actuaciones y falta de transparencia en el trabajo, en las negociaciones, no son concertadas bajo ninguna consideración.

Por ser este un interés desde la creación del Éxito por el señor Toro, siempre hemos tenido un contacto de diálogo con nuestros empleados para escuchar sus problemas y poderlos

ayudar antes que asuman una conducta irregular. Durante los últimos años se ha consolidado la Línea Ética como canal para que los empleados del Grupo puedan exponer, de manera anónima o pública, cualquier situación que consideren irregular, la cual es evaluada y resuelta oportunamente.

Ahora, más que nunca, con las fusiones y alianzas estratégicas a nivel internacional, el control en todas las áreas se dificulta, por eso debemos ser más proactivos. En esta sentido, nuestro compromiso es con la transparencia, calidad y servicio, y siendo conscientes de la necesidad de satisfacer las exigencias de los mercados internacionales, hemos venido implementando los procesos y prácticas propios del Buen Gobierno Corporativo. Este Buen Gobierno Corporativo es el marco dentro del cual se fijan los objetivos de la Compañía, así como los medios para alcanzarlos y controlar su desempeño. Allí dedicamos un abuna parta de análisis y procedimientos claros para evitar cualquier brote de corrupción, porque el objetivo no es entra a corregir sino ser proactivos y evitar al máximo que se presenten. De hecho, todas las políticas del Grupo y sus filiales, las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos corporativos se deben adecuar a lo dispuesto en el presente Código de Ética, pues en él se encuentran exhaustivamente revisados todos aquellos posibles focos de mal Gobierno, como el caso del manejo de recursos económicos y materiales, especialmente el manejo de la información confidencial del Grupo y la información correspondiente a los empleados.

Con el fin de tener un direccionamiento y mayor control, el Grupo creó El Comité de Auditoría que tiene como propósito realizar la vigilancia de los procesos de información y reporte financiero, el sistema de control interno, los procesos de auditoría, el cumplimiento de las leyes y regulaciones y de los códigos internos de conducta. Tiene la competencia para realizar o autorizar investigaciones sobre asuntos de su función. Este Comité ejerce permanentemente un Control Interno, que busca evaluar el modelo de gestión de riesgos de la organización y de control interno, niveles de exposición e implicaciones; revisar la estructura y eficacia del Sistema de Control Interno y evaluar el funcionamiento de los sistemas de información, confiabilidad e integridad.

Un punto crucial de los procesos lo constituyen los Riesgos Políticos y sociales, los cuales comprende aquellos derivados de los procesos sociales y políticos que podrían afectar el desempeño de la Compañía. Con el fin de prevenir y mitigar dicho riesgo, la Compañía participa activamente en procesos de mejoramiento social a través de la Fundación Éxito, en los debates para la adopción de normas que la afectan, procura mantener niveles de empleo adecuados y tributa cumplidamente en cuantías que constituyen ingresos importantes para la nación, departamentos y municipios donde hace presencia”

3) ¿Usted considera que el hecho de pertenecer al Pacto Global le ha traído ventajas competitivas en los escenarios nacionales e internacionales? Siendo así, ¿qué ventajas en el contexto nacional y cuáles en el internacional?

Para los Grupos económicos su impacto es claro tanto en el mercado local o nacional como internacional en materia no solo de beneficios económicos sino porque han logrado materializar alianzas interinstitucionales a nivel de otros países mediante prácticas de expansión y consolidación de cartera de negocios.

Los Tres Grupos coinciden en el fortalecimiento de su imagen corporativa que se ha convertido en un activo estratégico en Colombia y en los países donde vienen participando. Hacen especial énfasis en la labor social a través de sus Fundaciones en las cuales se han beneficiado empleados y sus familias; así mismo, su código de Buen Gobierno los ha ubicado en los mejores *Ranking* en América Latina, Estados Unidos y otros países centroamericanos.

En lo específico, el hecho de pertenecer al Programa de Pacto Global, les ha permitido otros beneficios más cuantificables de impacto social económico:

Grupo Argos:

Desarrollado y publicado por el Pacto Global de las Naciones Unidas en colaboración con la firma de investigación *Sustainalytics*, el GC 100 selecciona un grupo representativo de 100 empresas en función de su adhesión a los diez principios del Pacto Global, así como al compromiso del liderazgo ejecutivo y sus niveles de rentabilidad. Entre las empresas estacadas figuran: Ford Motor, Ericson, General Electric, BMW, Intel, Kimberly Clark, Toshiba, Unilever y Petrobras. Por Colombia, solo Grupo Argos e Isagen están incluidos en este índice.

El GC100 siguió el *comportamiento bursátil* de estas empresas durante los últimos tres años, encontrando un rendimiento de la inversión total superior al del mercado general, lo que podría indicar, según Georg Kell, director ejecutivo del Pacto Global de Naciones Unidas, “*que el rendimiento de la sostenibilidad es un factor que está recibiendo cada vez más interés por parte de los inversores*”. Por ejemplo, durante los últimos 12 meses, el GC100 muestra que las compañías incluidas tuvieron un 26,4% de rendimiento promedio de la inversión total, superando al mercado general de valores global, que registra un 22,1% con base en el índice de referencia del mercado FTSE All World®.

“Para Grupo Argos hacer parte de este índice es un reconocimiento a nuestra gestión y compromiso con la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental, y en especial, al esfuerzo de nuestro talento humano por consolidar esta cultura en todos los negocios y procesos, generando valor para los inversionistas, la comunidad y los entornos en los que desarrollamos operaciones” CEO, Grupo Argos, (2015).

Grupo Bancolombia:

En el caso específico, El Grupo Bancolombia se adhiere al Pacto Global y a los Principios del Ecuador. En ese sentido, la adhesión a los Principios del Ecuador, programa de la IFC (Corporación Financiera Internacional) para la mitigación de riesgos, forma parte de la estrategia corporativa de Gestión Ambiental del Grupo Bancolombia, y le exige a la entidad en adelante hacer una evaluación formal del impacto de los proyectos que se financian a través del Banco.

Los clientes del Grupo que estén interesados en desarrollar proyectos ambientalmente responsables cuentan con líneas de financiación especializadas en las que puede vincularse los siguientes beneficios:

Tributarios en Colombia: Diferentes normativas fiscales permiten hacer deducciones de las inversiones efectuadas en proyectos ambientales.

Financieros: Comunidades internacionales aportan recursos económicos que son trasladados como pagos al capital de la financiación otorgada en la medida que se obtengan las eficiencias propuestas en el proyecto.

Ciencia y Tecnología: Proyectos ambientales que tengan vinculados desarrollos en ciencia y tecnología pueden acceder a recursos, en calidad de aportes, de diferentes entidades tanto locales como internacionales.

Créditos de Carbono: Proyectos orientados a Mecanismos de Desarrollo Limpio tienen potencial de generar créditos de carbono, los cuales son vendidos en el exterior a los países firmantes del protocolo de Kyoto que desean compensar sus emisiones de CO₂ para mitigar el calentamiento global.

Los proyectos que acceden de manera más fácil a estos beneficios se orientan principalmente a producción más limpia, eficiencia energética, fuentes de energía renovable y cadena de suministro sostenible; esto sin descartar que en otros proyectos se puedan obtener estos y otros beneficios.

Grupo Éxito:

El Grupo ha visto sus beneficios sustentados en la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente.

En común, consideran los empresarios, que la única forma como lograrse el cumplimiento estricto de los Principios del Pacto Global es mediante un compromiso mancomunado de todos los actores, especialmente los gobiernos son los llamados a liderar estos procesos de inclusión, no solo de sus estructuras políticas sino mediante adecuadas prácticas y programas de Gobernabilidad, pues es muy común en el sector público, especialmente en Colombia, consideren que estas obligaciones de tipo social y económico que persigue el Pacto Global y los mismos Objetivos de Milenio, se logran solo con el concurso del sector empresarial y privado, pues es una tarea que compete incluso a la población civil.

8.1.3 Entrevista Gerencia Procolores SAS.

Entrevista Semiestructurada.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA EMPRESA PROCOLORES
<p>Cordial saludo: mi nombre es Manuela Lopera Gutiérrez, estudiante de la Institución Universitaria ESUMER. Estoy realizando mi trabajo de grado acerca del Gobierno Corporativo y su incidencia en la generación de Valor de las empresas antioqueñas.</p> <p>Gracias por su información cuyo interés es netamente académico.</p>

Estructura:

<p>1) ¿Cuál es la percepción general que usted tiene sobre el Gobierno Corporativo en cuanto a los objetivos y principios que persiguen en materia social y económica?</p> <p>Teniendo en cuenta el tamaño de la sociedad (Pyme) de la cual soy participante en calidad de accionista y administrador, he podido notar con certeza que las prácticas de Gobierno Corporativo fortalecen los órganos de dirección y control de las organizaciones sin importar su tamaño, toda vez que la ley societaria en nuestro país y más aún desde que se le dio rinda suelta a la ley 1258 de 2.008 las sociedades han logrado ser mejor estructuradas en cuanto a lo que en órganos de dirección y control se refiere (asamblea de accionistas, dirección y gerencia), al tiempo que definen reglas claras de juego entre los miembros que participan en esta, e incrementan el nivel de claridad y confianza al momento de rendir cuentas frente a todos los grupos de interés que se vinculan o puedan vincularse para con esta. Los principios y prácticas de Gobierno Corporativo son un mecanismo fundamental para fortalecer sus potenciales tanto organizacionales como gerenciales, y promover la transparencia y efectividad de la gestión. Así, es entonces el órgano de dirección y control el llamado y responsable de lograr que la empresa se alinee y funcione con buenas prácticas en aspectos ambientales, sociales, laborales y éticos.</p>
<p>2) ¿Usted considera que el hecho de contar con su programa de Gobierno Corporativo, ha traído <i>ventajas competitivas</i> en los escenarios nacionales e internacionales? Siendo así, ¿qué ventajas generadoras de Valor o Rentabilidad les ha permitido lograr?</p> <p>Realmente, se puede hablar por el momento de ventajas competitivas en los mercados nacionales. La empresa tiene una ventaja competitiva caracterizada en el capital humano que posee esta, esta ventaja competitiva ha podido mantenerse durante mucho tiempo, inclusive años, y está inclusive muy por encima de su capacidad instalada, ya que esta ventaja de largo recorrido se sabe que infunde intriga entre los competidores actuales y potenciales “del como lo hacemos”, hecho que se le otorga netamente al capital humano, sirviendo como herramienta para lograr contratos de largos periodos, valor de marca acumulado y clientes que realmente nos prefieren, siendo una empresa tan ágil como para poder manejar y sobrepasar inclusive tormentas societarias y crisis financieras. Por otro lado, el estar con un personal motivado y con sentido de pertenencia se logra permanentemente un alcance más allá del de los competidores logrando crear barreras a la</p>

competencia.
<p>3) ¿Actualmente su compañía está implementando programas inherentes a la RSE? Siendo así ¿qué tipo de programas?</p> <p>Si, teniendo en cuenta que la empresa puede contribuir a una distribución más equitativa del ingreso ya que proporcionamos empleo y medios de vida a segmentos de la población menos capacitados o en peores situaciones económica, y contribuimos a la estabilidad social por ser una Pyme, es esta una de las razones que más nos interesa en las prácticas responsables, aun siendo una empresa de familia y de pocos dueños, las prácticas responsables que más nos interesan y aplicamos suelen incluir preocupaciones por atender los problemas sociales y ambientales de la comunidad, principalmente la local, siendo más fácil transmitir la ética de nosotros los dueños y la gerencia al resto de la organización.</p> <p>La empresa ha crecido expuesta a la responsabilidad social, donde nosotros los dueños y empleados somos conocidos en la comunidad, por tal, la práctica responsable viene de la comunidad y buena parte de la práctica responsable está relacionada con devolverle a ella algunos de nuestros beneficios recibidos, apoyando actividades como, educación, salud y contribución al medio ambiente cercano, y muy atentos al desarrollo familiar y social, esperando que sea un estímulo al ahorro de costos y pueda proporcionar oportunidades para nuevos negocios o capturar nuevos mercados y motivar a la calificación de mejores personas.</p>
<p>5. ¿Usted considera que los programas de RSE en materia de sustentabilidad económica, social y ambiental, tienen alguna repercusión empresarial en los resultados financieros y económicos de su Organización?</p> <p>Sí, pero a largo plazo debido al tipo de empresa que somos (Pyme). Puede ser que todavía uno no se gane un contrato cuantioso por nuestras prácticas responsables, pero lo podemos perder por prácticas irresponsables debido al tipo de cliente que manejamos del cual hacemos parte de su cadena de valor. Es muy difícil ser visiblemente irresponsable, sin embargo esperamos ser visiblemente responsables y capturar los beneficios financieros y económicos de acuerdo al mercado que atendemos.</p>
<p>6. ¿Qué indicadores de medición y evaluación ha diseñado su Compañía que le permitan cuantificar y cualificar los beneficios reportados gracias a la práctica de su programa de Gobierno Corporativo?</p> <p>Realmente la práctica responsable se está implementado en aspectos que, como dije anteriormente, son los que más nos interesan en principio, pero aún no se ha llegado al diseño de indicadores como tal de medición y evaluación que permitan cuantificar y cualificar los beneficios reportados, todo es captado por la sensación de fidelidad de nuestro personal, las buenas relaciones con colaboradores externos, la relación con el sector financiero y en general muchos años de trabajo que ha evidenciado nuestra cultura organizacional y nuestra agilidad para adaptarnos al cambio del mercado.</p>
Desarrollo de nuevas pregunta según direccionamiento de la entrevistadora:
Comentarios adicionales:

8.1.4 Análisis general

En general, los lineamientos del Pacto Global bajo sus preceptos o Principios tienen una cobertura integral, especialmente en materia de Derechos Humanos que es la columna vertebral que inspiró su filosofía en el año 1945, y que de hecho aunque se han visto claros resultados, aún falta más compromiso internacional.

Abordando este estudio de Caso, Grupos Económicos, se aprecia que en ellos hay un verdadero referente de compromiso del sector privado en Colombia, y que no están ajenos a sus responsabilidades en los cuatro Ejes Estratégicos, y que fue a partir de su adhesión al Pacto Global cuando iniciaron todo un proceso de redireccionamiento estratégico basado en sus Buenos Gobiernos.

En el contexto internacional, los beneficios no se han dejado esperar, no solo en su posibilidad de incursionar en mercados nuevos fuera de Colombia, sino que el pertenecer al Pacto les ha abierto puertas a nivel institucional y corporativo, les ha mejorado sus niveles de rentabilidad en las bolsas de valores a nivel nacional e internacional, que les ha permitido un mayor músculo financiero y posicionamiento en sus mercados.

Como hallazgos, si se retoman nuevamente los objetivos del estudio, esto permite, no sólo responder la pregunta inicial sino contar con una material documental de alto valor gracias al diagnóstico elaborado. Inicialmente se pretendía caracterizar la gran empresa y Pyme antioqueña, participantes del Pacto Global, en sus variables socioeconómicas respecto a su desempeño en el mercado nacional e internacional.

Como se pudo observar, le corresponde en su mayoría a la gran empresa colombiana liderar los procesos de mayor impacto en el escenario nacional e internacional gracias a sus posibilidades económicas y sus pactos o alianzas directas que mediante la IDE le han permitido cumplir con sus estrategias expansionistas.

Como estudio de Caso en los Grupos Argos, Bancolombia y Éxito, se pudo determinar su alto compromiso y las bondades que estos Grupos han logrado tanto en el mercado nacional

como internacional, no sólo en materia económica sino en el logro de su sostenibilidad social gracias al cumplimiento de las áreas o Ejes estratégicos que se plantean en los principios del Pacto Global. Es decir, dichos Grupos antioqueños se han alineado mediante su política de Buen Gobierno hacia el cumplimiento de sus compromisos en materia de Derechos Humanos, condiciones Laborales, Medio Ambiente como precepto de RSE y sus códigos de Ética en busca de combatir la corrupción a todo nivel, tanto interna como externa con sus proveedores y el mismo Estado.

Mediante un diagnóstico de prácticas de Gobierno Corporativo, se pueden determinar debilidades y fortalezas en esta materia; en el caso de las debilidades, estas afectan directamente el ambiente de control interno de las organizaciones, como los conflictos de intereses, la inexistencia de políticas y de códigos de conducta y la falta de cultura organizacional. Las falencias en las prácticas de Gobierno Corporativo, y más aún la inexistencia de este en Procolores, puede llegar a generar los escenarios para la comisión de fraudes en la organización; el riesgo de fraude es una realidad a la que están expuestas las empresas y como todo riesgo debe ser administrado y, en este caso, mitigado y prevenido.

Retomando los referentes de estos tres importantes Grupos, Argos, Éxito y Bancolombia, al igual los antecedentes de estudios de este tipo, se puede concluir que un Buen Gobierno Corporativo debe enfocar sus actividades en iniciativas estratégicas apropiadas, con el propósito de que alta dirección persiga objetivos orientados al crecimiento sostenido y a la generación de valor de la compañía y sus accionistas. Según la experiencia que se ha logrado al interior de la firma Procolores, la puesta en marcha de un programa de Buen Gobierno, le ayudaría a proveer cierto grado de confianza, necesaria para su apropiado funcionamiento, vital para el éxito empresarial.

Vale la pena retomar otros ejemplos internacionales que reflejan los altos beneficios en materia de utilidades y rentabilidad. De acuerdo con un estudio realizado por Renato Grandmont, estrategia para América Latina del banco de inversiones *Deutsche Bank Alex Brown*, en Nueva York. Una de las principales conclusiones del estudio es que los inversionistas recompensan a las empresas que cuentan con un Buen Gobierno Corporativo. Las acciones de las empresas

localizadas en los niveles superiores de la lista se negocian a precios 23% (medidos según la relación precio de la acción/facturación) y 43% (según el valor de la empresa/utilidad antes de impuestos, depreciación y amortización) comparadas con las últimas cinco del *ranking*. Otro dato revelador: las empresas con mejor Gobierno Corporativo son menos dependientes de financiamiento por medio de deuda que las últimas de la lista. Adicionalmente, "un estudio de Crédit Lyonnais hecho entre 115 empresas de países emergentes muestra que el valor de las 30 empresas de la lista con mayor calidad de Gobierno Corporativo aumentó en promedio 25% durante la crisis asiática de 1997", dice Kandir. "Las últimas 30, en cambio, perdieron en promedio un 24% de su valor.

Con lo anterior, no puede considerarse que el Buen Gobierno sea potestad de las multinacionales clasificadas en el contexto global, pues las empresas colombianas, caso Argos, Bancolombia y Éxito, iniciaron su operaciones en un mercado doméstico, local y luego nacional, y ostentan importantes posiciones en los mercados mundiales con participación en las bolsas más importantes del mundo. ¿Por qué Procolores, empresa Pyme, no puede proyectarse como Ellas lo hicieron?

En el caso específico de Procolores, retomando la Hipótesis inicial:

Hipótesis Trabajo (H0): la empresa Procolores sas, mediante la implementación de su programa de Gobierno Corporativo logrará una incidencia positiva en su gestión financiera mediante un incremento de su Valor empresarial.

Con los referentes anteriores, es claro que dicha Hipótesis de Trabajo se Valida Aceptándola, toda vez que la práctica de un Buen Gobierno, a la medida de Procolores como Pyme, que pese a que no cuenta con un músculo financiero importante, puede iniciar a desarrollar programas puntuales en beneficio de sus públicos internos y externos, es decir, sólo con un programa de motivación al cliente interno, del cual adolece y se ha convertido en su más importante Debilidad interna, lograría una mayor productividad de su cliente interno. Es decir, se hace necesario, como lo plantea el Gerente de Procolores, la necesidad de implementar un modelo estratégico basado en un Liderazgo bajo el concepto del Empoderamiento, y un

Alineamiento Estratégico que permita consolidar los intereses de la Compañía con su cliente interno, permitiendo a la vez el cumplimiento de sus objetivos estratégico de largo plazo. Esto es, mediante la incorporación del Programa de Gobierno Corporativo, se pretende a que a Procolores se le contribuya con la creación de ventajas competitivas y a la mejora de los resultados empresariales, ya que ayuda a diagnosticar los riesgos y a crear un informe de progreso para conocer las acciones que está poniendo en marcha en materia de Responsabilidad Social, garantizando la mejora continua. Los estudios lo demuestran y manifiestan que la Pyme es la principal favorecida ya que se ha creado una versión abreviada del informe de progreso para estas entidades. Aportando valor, los principios y prácticas empresariales recomendadas por el OCDE ayuda a la empresa a definir una visión y una estrategia empresarial acorde a los principios de responsabilidad social, esto permite desarrollar unos valores corporativos que garanticen la solidez de la compañía, reteniendo el talento de los empleados.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Las estrategias de tipo corporativo y organizacional que han diseñado e implementado los Grupos Bancolombia, Argos y Éxito conducentes al logro del Alineamiento de los distintos procesos que involucran al cliente interno y sus competencias, como medios para lograr el compromiso y la generación de Sinergia al interior de sus estructuras, frente al cual se pudo corroborar, gracias a la información suministrada por los directivos, cómo son claras las ventajas que les ha permitido su Buen Gobierno, no sólo en sus beneficios económicos sino, más importante aún, en beneficios de sus públicos de interés; así mismo, es clara la estrategia de estos Grupos a nivel nacional e internacional, a través de sus portafolios en diversos países del mundo, permitiéndoles lograr la Excelencia Operacional, cuyo objetivo se ha centrado en la minimización del costo para competir en sus mercados internacionales.

En este orden de ideas, es claro como el pensamiento estratégico de los directivos de estas Organizaciones, se han direccionado al fortalecimiento de su estructura interna perfeccionando cada vez más sus procesos de selección de su cliente interno, por considerar que es el mejor camino hacia la construcción de ventajas competitivas. Esto es, la inclusión del individuo con formación integral, en un estado que gobierne desde lo estratégico y la participación del sector privado que le sirva de laboratorio de “emprendimiento” para la confrontación del conocimiento y del aprendizaje, serán prerequisites para trascender de una Gerencia del Hacer hacia una Gerencia del SER, como plataforma para el desarrollo económico liderado por el espíritu empresarial que hace Hombres Empresarios con Espíritu Empresarial a partir de la promulgación de su Buen Gobierno Corporativo.

9.2 RECOMENDACIONES

Si se retoman nuevamente los objetivos del estudio, esto permite no sólo responder la pregunta de investigación inicial sino contar con una material documental de alto valor gracias al diagnóstico elaborado.

Como se pudo observar, le corresponde en su mayoría a la gran empresa colombiana liderar los procesos de mayor impacto en el escenario nacional e internacional gracias a sus posibilidades económicas y sus pactos o alianzas directas que mediante la IDE le han permitido cumplir con sus estrategias expansionistas, especialmente apoyados en su Buen Gobierno y sus Códigos de Conducta y Ética.

Como en el caso de Procolores, se pudo determinar su alto compromiso y las bondades que esta Pyme ha logrado en el mercado nacional. Por ello, el diseño de un programa de Buen Gobierno, y si es de caso lograr participar en el Pacto Global de la ONU, en un futuro, le otorgarán beneficios, no sólo en materia económica sino en el logro de su sostenibilidad social gracias al cumplimiento de las áreas o Ejes estratégicos que se plantean en los principios del Pacto Global. Es decir, Procolores lograría alinearse mediante su política de Buen Gobierno hacia el cumplimiento de sus compromisos en materia de Derechos Humanos, condiciones Laborales, Medio Ambiente como precepto de RSE y sus códigos de Ética en busca de combatir la corrupción a todo niveles, tanto interna como externa con sus proveedores y el mismo Estado. Esto es, si Procolores articula todos sus actores, incluyendo sus proveedores y todos sus públicos de interés como un sistema que necesita el compromiso de todos sus directivos y empleados a todo nivel, es mucho más probable que el interés por el logro de los objetivos propuestos sea recíproco. Sólo en este contexto y esta lógica las personas y las organizaciones estarán menos temerosas de establecer una relación mutuamente utilitaria, más dispuestas a confiar unas en las otras en una alianza de “ganar-ganar”, que en última instancia es el objetivo maestro del Buen Gobierno.

Adicionalmente, el manual corporativo que viene construyendo la Compañía para enaltecer su imagen corporativa, es una guía práctica, que debe marcar con claridad los criterios a seguir para la aplicación de un programa de identidad. Es, por tanto, una normativa que debe cumplirse en toda su letra, tal como lo tiene concebido Procolores, que aparte de conservar un amplio liderazgo en el mercado, en su sector, no debe escatimar en la redefinición de su imagen corporativa direccionada bajo el precepto de la RSE como plataforma de su nuevo programa de Buen Gobierno.

En definitiva, el objetivo último de un manual corporativo es su implementación real, llevando a la práctica el contenido normativo, a partir de un plan que incluya fechas y métodos de actuación. Es necesario pensar que la identidad afecta a toda la Compañía, a todo lo que ésta hace y produce, dice y proyecta. Por este motivo es indispensable que los niveles directivos y ejecutivos participen y apoyen el uso de esta herramienta a fin de lograr la implementación del manual corporativo como carta de navegación para fortalecer su posicionamiento e imagen en el mercado. En este orden de ideas, la Compañía Procolores no debe bajar la guardia en la implementación de nuevos estudios que le permitan una auditoria permanente en materia de marketing, y específicamente de la consolidación de su imagen corporativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrawal & Knoeber, (1996). Los problemas de agencia existentes entre los accionistas y directivos: mejores resultados empresariales y mayor transparencia de información.
- Alvarado & Schlesinger, (2008). La responsabilidad social y su papel clave en el proceso de formación de la imagen.
- Alexander, (2012). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions”. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. (in press).Published online in Wiley InterScience. (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.132.
- Antecedentes y características de la RSE en Colombia” (2008) [en línea], disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/responsabilidad%20social.htm>, recuperado: 11 de mayo de 2015.
- Argos y sus políticas de RSE” (2007) [en línea], disponible en: <http://www.camaracolombojaponesa.com.co/eventos/ForoGestionAmbiental/Argos.pdf>, recuperado: 9 de mayo de 2015.
- Aboody, D. and Kasznik, R. (2000). “CEO stock options awards and the timing of corporate voluntary disclosures”. Journal of Accounting and Economics, vol. 29, pp. 73–100.
- Adams, M. and Hossain, M. (1998). “Managerial discretion and voluntary disclosure: empirical evidence from the New Zealand life industry”. Journal of Accounting and Public Policy, vol. 17, pp. 245–281.
- Adams, R. B. (2000).”What do boards do? Evidence from committee meeting and director compensation”. Working paper, Federal Reserve Bank of New York.
- Boletín informativo. La entidad entrega balance de su gestión social y financiera” (2008) [en línea], disponible en: <http://www.eppm.com/epm/institucional/documents/Balance07.doc>, recuperado: 27 de abril de 2015.
- Briones, (2000). La Formulación de Problemas de Investigación Social. Facultad de Artes y Ciencias departamento de Ciencia Política de los Andes. Segunda edición. Bogotá: Uniandes.
- Bonet (2008). Validación e interpretación en la producción del conocimiento social: las estrategias cualitativas. Ensayos sobre investigación del comportamiento de las organizaciones. Pablo Sebastián García (ed.) N° 5. Documentos del CIECE.
- Bowen. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper & Brothers. New York
- BUSSINESS ANTI –CORRUPTION PORTAL. Disponible en: <http://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-tools-inventory/>. Consultado: abr 2011.
- Bakan (2003), La Corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder. Un nuevo monstruo devora los cimientos de nuestra sociedad, Barcelona, Volter.

- Baek, H.Y., Johnson, D.R. and Kim, J.W. (2009). "Managerial ownership, corporate governance, and voluntary disclosure". *Journal of Business and Economic Studies*, vol. 15, no. 2, pp. 44-61.
- Baliga, B.R., Moyer, R.C. and Rao, R.S. (1996). "CEO duality and firm performance: What's the fuss?". *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 1, pp. 41-53.
- Bamber, L.S., Jiang, J., Petroni, K.R. and Wang, I.Y. (2010). "Comprehensive Income: Who's Afraid of Performance Reporting?". *Accounting Review*, vol. 85, no. 1, pp. 97-126.
- Bujaki, McConomy, (2002); Karamanou, Vafeas, (2005). El gobierno corporativo, la transparencia informativa y los resultados empresariales.
- Brown, L.D. and Caylor, M. (2006). "Corporate governance and firm valuation". *Journal of Accounting and Public Policy* Volume 25, Issue 4, pp. 409-434.
- Berman (1993). "Brindis por la Modernidad", en *El debate Modernidad-Posmodernidad* de Nicolas Casullo, Buenos Aires, El Cielo por asalto.
- Bodie, Y Merton (2003). *Finanzas*. Editorial Pearson Educación. México.
- Briones (2004). *Guía para la elaboración y presentación de trabajos de investigación*.
- Briones (1999). *La Formulación de Problemas de Investigación Social*. Facultad de Artes y Ciencias departamento de Ciencia Política de los Andes. Segunda edición. Bogotá: Uniandes.
- Conservación del ecosistema, responsabilidad compartida" (2008) [en línea], disponible en: <http://www.ccre.org.co/cgi-bin/showproduct.asp?ISBN=Notajun05>, recuperado: 10 de abril de 2014.
- Cabrejos (1999). *Investigación De Mercados*. ED. EAFIT. 1996. 2ª ed. 492p.
- Carlos Vasconcellos. ¿Vale la pena el gobierno corporativo? *Revista América Economía*, São Paulo, Brasil, julio 2001.
- Cabrejos (1999). *Investigación De Mercados*. ED. EAFIT. 1996. 2ª ed. 492p.
- Cadbury Sir A. (2002). "Corporate Governance and Chairmanship – A Personal View". Oxford: Oxford University Press.
- Cadbury, (1992). *El gobierno corporativo enmarcado dentro del área de la ética empresarial y sus "códigos de buen gobierno"*.
- Cahan, S.; Courtenay, S.; Gronewoller, P. y Upton, D. (2000). "Value relevance of mandated comprehensive income disclosures". *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 27, no.9, pp. 1273-1301.
- Camacho-Miñano, M.M. (1999). "Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias: Nuevas tendencias normalizadora en el marco de la contabilidad financiera". Tesis Doctoral. Madrid: Publicaciones UCM.
- Cortina (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta.

- Cortina (2003). Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones, Madrid, Trotta.
- Ciamberrani & Steinberg, (1999). La adopción del principio diez del Pacto Global, esfuerzos con gobiernos, sociedad civil, academia y Naciones Unidas para combatir este fenómeno.
- Daily, C.M. (1996). "Governance patterns in bankruptcy reorganizations". *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 5, pp. 355-375.
- Daily, C.M. and Dalton, D.R. (1994). "Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment". *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 8, pp. 643-654.
- Daily, C. M., and Dalton, D. R. (1997). "The urge to merge: The role of governance structures in mergers and acquisitions". *Journal of Business Strategies*, vol. 13, pp. 151-166.
- Davila, A. and Venkatachalam, M. (2004). "The relevance of non-financial performance measures for CEO compensation: Evidence from the airline industry". *Review of Accounting Studies*, vol. 9, no. 4, pp. 443- 464.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L. (1997). "Toward a Stewardship Theory of Management". *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 20-47.
- De la Cruz, (2007). Entorno para delinear y plantear la responsabilidad desde la óptica de la sociedad.
- Dahlrud, (1999). Método aplicado y la identificación de las dimensiones componentes del concepto RSE. Código emergente.
- Donaldson, Davis, (1991); Filkenstein, D´Aveni, (1994; Davis, (et al.1997); Lee, O´Neill, (2003; Waserman, (2006). Limitaciones planteadas y reacción a la teoría de la agencia.
- Erhardt, N., Werbel, J., Shrader, C. (2003). "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance". *Corporate Governance: An International Review*. Volume 11, Issue 2, pages 102–111.
- Estes, R.M. (1977). "Emerging Solution to Corporate Governance". *Harvard business review*, vol. 55, no. 6, pp. 20-and.
European Corporate Governance Institute: <http://ecgi.org>
- ESUMER (2013) Manual para la elaboración de anteproyectos de investigación
- Fama (1980); Fama, Jensen (1983), Eisendhardt (1989); Jensen, Murphy (1990) y Gomez-Mejia (1994). Teorías económicas relacionadas con el gobierno corporativo: La teoría de la agencia.
- Fernández Álvarez, A. I., Gómez Ansón, S. and Fernández Méndez, C. (1997). "The Effect of Board Size and Composition on Corporate Performance. In: M. Balling et al. (eds)". *Corporate*
- Fernández, Arrondo, (2007), Agrawal, Knoeber, (1996). Características de la estructura de propiedad de una compañía: su comité de auditoría, las medidas internas de supervisión.

- Freeman, (1984). Prácticas gerenciales orientadas hacia el liderazgo con diferenciación y competitividad
- Fundación Ecología y Desarrollo- FED, (2004). Las organizaciones (empresariales) ejercen su Responsabilidad Social sustentadas en su Código de Buen Gobierno y de ética.
- Forum Empresa, (2008). las empresas que promueven la RSE en las América: un caso que evidencia la rápida evolución del concepto de RSE.
- Freeman, (1984; Donalson, Preston, (1995; Mitchell, (et al. 1997; Thompson, (1997; Johnson, (et al. 2006). La teoría de los stakeholders: organizaciones responsables ante un conjunto de grupos interesados en la empresa.
- García, (2012). El RSE y sus reconocimiento por la sociedad, los consumidores, sus clientes, proveedores, los gobiernos y su propio personal.
- Garrigues, (2005). El término empresa responsable en la sociedad actual centra su atención en la satisfacción de las necesidades reales de los grupos de interés.
- Gompers, (et al, 2003); Klapper, Love, (2004); Beiner, Drobetz, Schmid, Zimmermann, (2006); Brown, Caylor, (2006); Campa, Donnelly, (2011), entre otros). “Cultura de gobierno corporativo”, un indicador compuesto por ciertas características que debe tener un consejo de administración.
- Governance, Financial Markets and Global Convergence. Financial Monetary Policy Studies 33. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Gallego, I., I. M. García and L. Rodríguez: (2009). “La eficacia del gobierno corporativo y la divulgación de información en Internet”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, no.1, pp. 109–135.
- González Guerrero & López Rubio, (2004). El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial.
- González, (2009). Metodología de la investigación Cualitativa.
- Hernández & Fernández. (1991). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Colombia.
- Hendriksen, (1974). Enfoque ético de la teoría de contabilidad, los procedimientos contables y los informes financieros.
- HETOS ORG, (2009). Un concepto único universalmente aceptado de RSE.
- Hermalin & Weisbach, (2000). La teoría de la agencia: justificar las relaciones entre empresa y terceros interesados en la misma.
- Healy, (2001). La relación existente entre el nivel de “cultura de gobierno corporativo” con la rentabilidad empresarial.
- Hendriksen, (1974) “Los informes de contabilidad deben revelar aquello que sea necesario para que no resulten engañosos”.

- Hirst, D. E., y Hopkins, P. E. (1998). "Comprehensive Income Reporting and Analysts Valuation Judgements". *Journal of Accounting Research*, vol. 36 (Supplement): pp. 47-75.
- Ho, J.L.Y., Wu, A. and Xu, S.X. (2011). "Corporate Governance and Returns on Information Technology Investment: Evidence from an Emerging Market". *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 6, pp. 595-623.
- Jensen y Meckling, (1976). Vinculación complementaria o sustitutiva entre las prácticas de divulgación de información de las empresas y sus mecanismos internos de gobierno corporativo.
- Kaptein M., Schwartz M. (2008). "The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model". *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 77, no. 2, pp. 111-127.
- Karamanou, I. and Vafeas, N. (2005). "The Association between Corporate Boards, Audit Committees, and Management Earnings Forecasts: An Empirical Analysis". *Journal of Accounting Research*, Vol. 43, No. 3, pp. 453-486.
- Kell (2000). Naciones Unidas Responsabilidad cívica corporativa: definición de las nuevas responsabilidades. Chatham House, Londres
- López, (2013). "Cultura de gobierno corporativo" y la creación de valor.
- Mazza, C. y Porco, B. (2004). "An assessment of the transparency of comprehensive income reporting practices of U.S. companies". Working Paper, Fordham University.
- McDonald, M.L., Westphal, J.D. and Graebner, M.E. (2008) "What do they Know? the Effects of Outside Director Acquisition Experience on Firm Acquisition Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 29, no. 11, pp. 1155-1177.
- Méndez (2006). Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias sociales, económicas, contables y administrativas. 2ed. Bogotá D.C: Norma.
- Méndez, (2005). La ética y la transparencia: La compleja realidad de la sociedad. Respuesta a la responsabilidad social empresarial (RSE).
- Meek, (1995); Karim, (1996); Samir, (2003); Lim, (2007); Apostolos, (2009). Las investigaciones que relacionan el gobierno corporativo y la revelación voluntaria de información.
- Ministerio del Medio Ambiente, (1993)
- Mitchell, (1997). Alianza en la que participan las Naciones Unidas, grupos empresariales, ONG y organizaciones sindicales.
- Molina, (2003). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, IMPRETEC
- OCDE, (1999). La ética y el gobierno corporativo. El concepto de "Gobierno Corporativo". Informe Cadbury: "el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas".
- ONU, (2002). Buen Gobierno y ética institucional y empresarial.

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO-OIT. Principios laborales del Pacto Global de las Naciones Unidas. Guía para empresas. Primera edición 2010
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS-OCDE, (2005) Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española con la autorización de la OCDE, París.
- OCDE, (1999). Informe sobre origen al Buen Gobierno: iniciativa propuesta por el Secretario General de las Naciones Unidas en enero de 1999.
- OCDE, (1999). Responsabilidad social corporativa” (RSC): “el compromiso voluntario por parte de las empresas para incorporar las preocupaciones sociales con sus stakeholders.
- Pfeffer & Salancik, (1978). El gobierno de las empresas: trabajos académicos de la teoría de la dependencia de los recursos.
- Premuroso, R.F. and Bhattacharya, S. (2007). "Is there a relationship between firm performance, corporate governance, and a firm's decision to form a technology committee?". *Corporate Governance-an International Review*, vol. 15, no. 6, pp. 1260-1276.
- Prowse, S.D. (1992). "The Structure of Corporate Ownership in Japan". *The Journal of Finance*, vol. 47, no. 3, Papers and Proceedings of the Fifty-Second Annual Meeting of the American Finance Association, New Orleans, Louisiana January 3-5, pp. 1121-1140.
- ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?” (2007) [en línea], disponible en: http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60, recuperado: 2 de mayo de 2015.
- Reaz, Hossain, (2007). Plan de Acción de Derecho de Sociedades.
- Richart, Ramón, (2011). Web of Knowledge), Information Science Institute (ISI)
- Rouf, A. (2011). "Corporate characteristics, governance attributes and the extent of voluntary disclosure in Bangladesh". *African Journal of Business Management*, vol. 5, no. 19, pp. 7836-7845.
- Sánchez-Ballesta, J. P., and García-Meca, E. (2007). “Ownership structure, discretionary accruals and the informativeness of earnings”. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, 677-691.
- Samir M., James EG. Fornaro M. (2003). “An Empirical Investigation of Corporate Voluntary Disclosure of Management’s Responsibilities for Financial Reporting”. Lubin School of Business Faculty Working Papers, Pace University.
- Scott, (1941). “Los estados contables no deben prepararse con objeto de satisfacer a persona o grupo determinado alguno en detrimento de otros”.
- Sommer, (1977). Investigaciones sobre el gobierno corporativo se realizaron en Estados Unidos
- Stevens, (1994). Social Accountability International - SAI. Desarrollo, implantación y control de normas de responsabilidad social que son verificables y voluntarias.
- Toro & Parra (2008). Método y Conocimiento de la Metodología de la Investigación. Medellín: U EAFIT

- Truño, (2007). La empresa socialmente responsable y sus elementos de comportamiento ético de sus grupos de interés.
- Tricker, (1994). La teoría de la agencia aplicada en las investigaciones sobre gobierno corporativo.
- Trombetta.M (2002). “La decisión de revelar voluntariamente información de la empresa: Desde el análisis teórico a una propuesta metodológica”. Documento de Trabajo 02-09, Serie de Economía de la Empresa 07, Universidad Carlos III de Madrid.
- Tua, Jorge. (2004). “Evolución y situación actual del pensamiento contable”. Revista Internacional Legis Contabilidad and Auditoría, N° 20, Octubre – Diciembre de 2004, pp.47-128.
- Toro & Parra (2008). Método y Conocimiento de la Metodología de la Investigación. Medellín: U EAFIT.
- Unceta, (2005). Distintos debates en el mundo académico y organizacional
- Vásquez, (2012). El concepto de RSE como principio rector del programa de la ONU. El tema de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Vergara, (2009). Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE): la RSE y es la forma de gestionar una organización frente a sus grupos de interés (stakeholders).
- Villafañe,(2012). Nuevas lecciones de Responsabilidad Social Empresarial, “en el mundo hay un cambio de racionalidad empresarial”.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2009). La inserción del desarrollo sostenible en los negocios y la RSE.
- Wilkes, F.M. and Samuels, J.M. (1991). "Financial Appraisal to Support Technological Investment". Long Range Planning, vol. 24, no. 6, pp. 60-66.
- Willekens, M., Vander Bauwhede, H., Gaeremynck, A., y Van de Gucht, L. (2005). “Internal and external governance and the voluntary disclosure of financial and non financial performance”. 15th National BAA Auditing SIG conference, 1-31.
- Weil, (2002). “Code of Best Practice”, y el informe denominado “Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance”.
- Yermack, D. (1996). "Higher market valuation of companies with a small board of directors". Journal of Financial Economics, vol. 40, no. 2, pp. 185-211.
- Zahra, A, Pearce, J. (1989). “Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrated Model”. Journal of Management, Vol. 15, No.2, pp. 291-334.
- Zattoni, A. Cuomo F. (2008). “Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives”. Corporate Governance: An International Review. Vol. 16, no. 1, pp. 1–15.

APÉNDICE

Apéndice A. Entrevista Semiestructurada Directivos Grupos Antioqueños y empresa

PROCOLORES SAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS PROCOLORES Y LOS GRUPOS ARGOS, ÉXITO Y BANCOLOMBIA
Cordial saludo: mi nombre es Manuela Lopera Gutiérrez, estudiante de la Institución Universitaria ESUMER. Estoy realizando mi trabajo de grado acerca del Gobierno Corporativo y si incidencia en la generación de Valor de la empresas antioqueñas. Gracias por su información cuyo interés es netamente académico.

Estructura:

1) ¿Cuál es la percepción general que usted tiene sobre el Gobierno Corporativo en cuanto a los objetivos y principios que persiguen en materia social y económica?
2) De acuerdo con la OCDE que dio origen a los programas de Gobierno Corporativo con sus principios basados en los preceptos de la OUN, ES DECIR, en sus 4 Líneas Estratégicas ¿qué acciones están llevando a cabo en su empresa en materia de <i>Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y prácticas Anticorrupción</i> , en cumplimiento a la Responsabilidad Social Empresarial-RSE-que demandan dichos principios?
3) ¿Usted considera que el hecho de contar con su programa de Gobierno Corporativo, ha traído <i>ventajas competitivas</i> en los escenarios nacionales e internacionales? Siendo así, ¿qué ventajas generadoras de Valor o Rentabilidad les ha permitido lograr?
4) ¿Actualmente su compañía está implementando programas inherentes a la RSE? Siendo así ¿qué tipo de programas?
5. ¿Usted considera que los programas de RSE en materia de sustentabilidad económica, social y ambiental, tienen alguna repercusión empresarial en los resultados financieros y económicos de su Organización?
6. ¿Qué indicadores de medición y evaluación ha diseñado su Compañía que le permita cuantificar y cualificar los beneficios reportados gracias al práctica de su programa de Gobierno Corporativo?
Desarrollo de nuevas pregunta según direccionamiento de la entrevistadora:
Comentarios adicionales:

Caracterización:

Empresa:	Sector:
Nombre entrevistado:	Cargo:
Tiempo de origen del Gobierno Corporativo:	Mercados atendidos:

Fuente: elaboración propia