



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Gobierno corporativo en empresas agroindustriales en Colombia: “Caso: Productora Agroindustrial”

Yeimy Aracelly Castiblanco Giraldo

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública
Bogotá, Colombia
2023

Gobierno corporativo en empresas agroindustriales en Colombia. “Caso: Productora Agroindustrial”

Yeimy Aracelly Castiblanco Giraldo

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Contabilidad y Finanzas

Director:

Ph.D. Luis Fernando Valenzuela Jiménez

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública
Bogotá, Colombia
2023

A mi hermosa Nohelia, quien me inspiró para seguir adelante.

Al amor de mi vida, Alexander Gómez Marulanda, por creer en mí más de lo que yo creo en mí.

A Dios, por darme la sabiduría, el entendimiento y la capacidad para lograrlo.

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Yeimy Aracelly Castiblanco Giraldo

Fecha 31/07/2023

Resumen

Gobierno Corporativo en empresas agroindustriales en Colombia: “Caso: Productora Agroindustrial”

Actualmente, las organizaciones no pertenecientes al mercado de valores se ven excluidas de las regulaciones que exigen la implementación de prácticas de gobierno corporativo. Las buenas prácticas de gobierno corporativo que rigen principalmente a las compañías del mercado financiero y de valores, cada vez toman más fuerza, pues se convierten en factores que denotan transparencia, orden y excelencia, calificativos que resultan atractivos para potenciales inversionistas y para abrirse al mercado internacional. Respecto a las empresas que no pertenecen al mercado de valores, muy poco aportan los entes que las regulan frente a estos aspectos, ya que los mecanismos para promover la transparencia, las buenas prácticas y la eficiencia, tienden a ser diseñados sin tener en cuenta la naturaleza de las organizaciones, los procesos, la realidad actual de la economía local, ni las características propias de las empresas que regulan, emitiendo normas de obligatorio cumplimiento y sancionando a quienes no las implementen a cabalidad.

Este trabajo se realizó con un enfoque cualitativo que, permitió la construcción de un modelo de gobierno corporativo armónico y adecuado, compuesto por una estructura de gobierno, un paso a paso y un compendio de buenas prácticas, que buscan facilitar la implementación de un sistema de gobierno corporativo en empresas del sector agroindustrial en Colombia, no pertenecientes al mercado de valores, con características administrativas, operativas y estructurales similares a las del estudio de caso.

Palabras clave: Gobierno corporativo, empresas agroindustriales, teoría de agencia, empresas no cotizadas.

Abstract

Corporate Governance in agroindustrial companies in Colombia: "Case: Agroindustrial Producer"

Non-stock market organizations are currently excluded from regulations that require the implementation of corporate governance practices. The good corporate governance practices that mainly govern companies in the financial and securities markets are gaining more and more strength, as they become factors that denote transparency, order and excellence, qualifications that are attractive to potential investors and to open up to the international market. Regarding companies that do not belong to the stock market, the entities that regulate them contribute very little to these aspects, since the mechanisms to promote transparency, good practices and efficiency tend to be designed without taking into account the nature of the organizations, the processes, the current reality of the local economy, nor the characteristics of the companies they regulate, issuing mandatory standards and sanctioning those who do not fully implement them.

This work was carried out with a qualitative approach that allowed the construction of a harmonious and adequate corporate governance model, composed of a governance structure, a step by step and a compendium of good practices, which seek to facilitate the implementation of a system of corporate governance to be applied in companies with administrative, operational and structural characteristics similar to those of the case study.

Keywords: Corporate governance, agro-industrial companies, agency theory, unlisted companies.

Contenido

	Pág.
Resumen	V
Abstract	VI
Lista de figuras	IX
Lista de tablas	X
Introducción	1
1. Contexto del Gobierno Corporativo: exploración de literatura	5
1.1 Marco teórico del Gobierno Corporativo	5
1.1.1 Gobierno corporativo desde la perspectiva ética.....	7
1.1.2 Gobierno corporativo desde la perspectiva organizacional y financiera	9
1.1.3 Gobierno corporativo desde la perspectiva social	10
1.2 Gobierno Corporativo en el sector Agroindustrial a nivel mundial.....	12
1.2.1 Gobierno Corporativo en el sector agroindustrial en América latina	15
1.2.2 Gobierno Corporativo en el sector agroindustrial en Europa.....	20
2. Metodología y estudio de caso: Gobierno Corporativo en Productora Agroindustrial	23
2.1 Contexto general de la compañía Productora Agroindustrial: Estado del arte ..	24
2.1.1 Aspectos relevantes sobre estructura jerárquica y toma de decisiones	28
2.1.2 Aspectos relacionados con la sostenibilidad	29
2.2 Iniciativas identificadas en el estudio de caso	32
2.2.1 Arquitectura de control.....	33
2.3 Recolección de información	40
2.3.1 Panel de expertos.....	41
2.3.2 Empresas con mejor reputación corporativa	49
2.4 Retos y desafíos en la implementación de un sistema de Gobierno Corporativo	54
2.4.1 Cultura organizacional	54
2.4.2 Corrupción	56
2.4.3 Paradigmas sobre el control	58

3. Modelo de Gobierno Corporativo para empresas del sector agroindustrial.....	59
3.1 Fase de preparación	59
3.1.1 Decálogo para implementar un sistema de gobierno corporativo.....	60
3.2 Fase de definición	67
3.2.1 Paso a paso para implementar un sistema de gobierno corporativo	68
4. Conclusiones.....	78
A. Anexo: Estructura del panel de expertos	81
B. Anexo: Perfil de los expertos invitados al panel.....	83
C. Anexo: Top 10 de las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa 2022.....	84
D. Anexo: Síntesis de aspectos organizacionales de las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa	85
E. Anexo: Síntesis de aspectos de sostenibilidad de las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa	86
F. Anexo: Síntesis de aspectos relacionados con la ética en las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa.....	87
G. Anexo: Instituciones oficiales de apoyo en temas de Gobierno Corporativo para Colombia	88
H. Anexo: Lineamientos establecidos por la CAF para la Asamblea General de Accionistas	89
I. Anexo: Lineamientos establecidos por la CAF para la arquitectura de control	90
J. Anexo: Fuentes de información sobre gobierno corporativo para empresas no cotizadas	91
Bibliografía	92

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1-1: Ilustración de la reputación corporativa y sus componentes	8
Figura 1-2: Ilustración del problema de la agencia desde una perspectiva organizacional	10
Figura 1-3: Porcentajes de exportación de América Latina y el Caribe	16
Figura 2-1: Cadena de valor de Productora Agroindustrial	25
Figura 2-2: Cifras por frente productivo de Productora	26
Figura 2-3: Estructura organizacional de Productora Agroindustrial	29
Figura 2-4: Grupos de interés y las estrategias de atención y comunicación de Productora Agroindustrial	31
Figura 2-5: Elementos de la arquitectura de control según COSO 2013.....	34
Figura 2-6: Esquema de auditoría de inventarios	36
Figura 2-7: Auditoría a la cadena de suministro.....	38
Figura 2-8: Elementos evaluados en la auditoría a operaciones comerciales	39
Figura 2-9: Wordcloud de atributos relacionados al Gobierno Corporativo	41
Figura 2-10: Relación de tres variables en torno a la transparencia	42
Figura 2-11 Principales obstáculos para ejercer el gobierno corporativo en empresas agroindustriales desde 5 perspectivas.....	44
Figura 2-12: Relación estado- empresa en la construcción de una política de Buen gobierno corporativo.....	48
Figura 2-13: Metodología Merco para evaluación de reputación corporativa	49
Figura 2-14: Prioridades de sostenibilidad de las empresas agroindustriales con mejor reputación corporativa	51
Figura 2-15: Tipos de comité en la estructura de gobierno de las empresas analizadas	52
Figura 2-16: Ecosistema del componente ético en el ámbito del gobierno corporativo ...	53
Figura 2-17: Mapa de corrupción mundial	57
Figura 3-1 Decálogo para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo.....	61
Figura 3-2: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	67
Figura 3-3 Paso a paso para implementar un sistema de Gobierno corporativo	69
Figura 3-4 Estructura de gobierno corporativo de 3 niveles.....	72
Figura 3-5 Recomendaciones del CAF para la arquitectura de control en empresas no cotizadas	75

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1: instituciones que promueven prácticas de gobierno corporativo en América Latina	18
Tabla 1-2: Publicaciones de la CAF sobre gobierno corporativo.....	20
Tabla 2-1: Datos relevantes de Productora Agroindustrial.....	24
Tabla 2-2: Canales de venta de Productora Agroindustrial.....	27
Tabla 3-1: Prácticas autónomas de autocontrol.....	65

Introducción

Teniendo en cuenta la fuerza que toman las buenas prácticas empresariales encaminadas a dar continuidad a los negocios con transparencia, ética y buen desempeño, resulta necesario conocer los estándares existentes de tal manera que puedan adoptarse y adaptarse en cualquier tipo de organización. En este sentido se identifican estructuras dictaminadas por organismos internacionales con miras a erradicar la corrupción y las prácticas indebidas principalmente en el mercado de valores, pero, en las compañías no listadas no es claro cómo solucionar los problemas de agencia y cómo hacer frente a las prácticas antiéticas, con el fin de garantizar transparencia y propender por la continuidad de los negocios con los estándares requeridos.

Actualmente, las compañías que no pertenecen al mercado de valores se ven excluidas de las regulaciones que exigen la implementación de un sistema de gobierno corporativo u otras prácticas de transparencia. Muy poco aportan los entes reguladores nacionales en la materia, pues los mecanismos para promover la transparencia, las buenas prácticas y la eficiencia en las compañías, tienden a ser diseñados sin tener en cuenta la naturaleza de las organizaciones, los procesos, la realidad de la economía local, ni las características propias de las empresas que regulan (Liu et al., 2018), que para efectos de este trabajo serán las pertenecientes al sector agroindustrial, sector que en Colombia es insignia de la economía, con grandes ventajas competitivas, claves para el desarrollo económico del país.

La estructura dada para las empresas que pertenecen al mercado de valores, enmarca una serie de principios que buscan fomentar la ética y la transparencia que fortalecen los mecanismos de control y proveen una seguridad razonable sobre el desempeño y los resultados. Esto surgió cuando los gobiernos, los entes reguladores e instituciones financieras identificaron su fracaso durante la crisis, y reaccionaron con una regulación sólida, principios de gobierno corporativo y directrices éticas más fuertes, proporcionando una integración entre el gobierno corporativo, la responsabilidad social corporativa y la

sostenibilidad corporativa como marco referencial para la óptima operación de los negocios (Clarke, 2011). Por lo anterior resulta adecuado pensar que todas las compañías, de todos los sectores y de todos los tamaños deberían tener estructuras que les permitan gestionar riesgos, prevenir actos de corrupción y controlar sus operaciones de manera efectiva, a fin de demostrar transparencia y ética en los resultados y en su desempeño; en consecuencia, el gobierno corporativo no solo debería aplicarse a empresas que cotizan en el mercado bursátil si no a empresas privadas pequeñas y medianas y a aquellas sin ánimo de lucro (Ganga Contreras & Vera Garnica, 2008).

Teniendo en cuenta que las normas existentes que brindan pautas para la implementación de prácticas de buen gobierno tienden a tener el mismo esquema, resulta poco versátil y adaptable a las características de empresas que no pertenecen al mercado de valores y cuyas operaciones tienen condiciones particulares que pueden cambiar completamente el ámbito y la forma de aplicación. Lo que sí es claro, es que, en cualquier empresa, de cualquier tamaño y sector, cotizada o no, puede presentarse el evento de apropiación de recursos, tergiversación de información, negligencia o cualquier otra acción que pueda materializar el problema de agencia, por consiguiente, las prácticas de gobierno corporativo deberían ser aplicables y adaptables a cualquier tipo de organización (CAF, 2010b).

Adicional al hecho de no poder entender e implementar fácilmente las directrices existentes sobre gobierno corporativo, otro gran desafío para las empresas no cotizadas en la adopción de este tipo de prácticas, es la cultura y resistencia hacia la adopción de modelos de control como el gobierno corporativo. La cultura empresarial actual se limita, generalmente a cumplir lo que los entes reguladores exigen, no con el propósito de aumentar su competitividad y eficiencia, sino con el fin de evitar sanciones. Por consiguiente, al no existir normas colombianas claras y estructuradas que orienten sobre la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo, se considera relevante y necesario establecer un marco que facilite la articulación de los procesos y estructura propios de las empresas del sector agroindustrial no cotizadas, con las prácticas de gobierno corporativo de manera autónoma.

El objetivo de este trabajo es proporcionar un modelo de gobierno corporativo a partir de las características propias de una compañía del sector agroindustrial que será objeto de estudio. El modelo resultante de este estudio, se estructura buscando que quien lo adopte no solo mejore su competitividad, productividad y desempeño, sino que además pueda acceder a fuentes alternativas de financiamiento, resolviendo a su vez problemas de agencia, mejorando la toma de decisiones y la asignación de los recursos (Morgestein, 2015). De igual manera, dado que, este tipo de sociedades normalmente tienen una limitada capacidad financiera, el acceso a financiamiento dependerá del nivel de confianza y de garantías que la compañía transmita, así que, un buen sistema de gobierno corporativo, contribuirá a este objetivo, favoreciendo el control de riesgos y el crecimiento, pues las empresas que cuyos estándares de gobierno son altos tienden a generar mayor nivel de confianza hacia los inversionistas y a recibir apoyo para el crecimiento de sus negocios (Cadbury, 1992; Vásquez-Palma & Vidal-Olivares, 2016).

A partir de esto, surge la pregunta que soporta el desarrollo y resultados de este trabajo: ¿Cómo sería el modelo adecuado para la implementación voluntaria de un sistema de gobierno corporativo en una empresa no cotizada en bolsa y perteneciente al sector agroindustrial en Colombia?

Para cumplir con el propósito y dar respuesta al cuestionamiento planteado, este trabajo comprende la introducción, 4 capítulos. En el primer capítulo, se expone un marco de referentes conceptuales y de antecedentes que soportan el desarrollo del modelo propuesto y apoyan la interpretación del caso. Allí se abordó la teoría de la agencia, los conceptos sobre gobierno corporativo y se analizó desde las perspectivas, ética, social, financiera y organizacional. También desarrolló un marco de referentes internacionales con el propósito de conocer el desarrollo del sector en materia de gobierno corporativo en algunas regiones del mundo.

En el segundo capítulo, se presentó el contexto y la caracterización del caso de la compañía Productora Agroindustrial. Se identificaron iniciativas en aspectos que podrían ser parte integral de un sistema de gobierno corporativo y que esta compañía ha abordado de manera autónoma, y se concluye con los retos y desafíos en la implementación de un sistema de gobierno corporativo, a partir de la información recolectada. Este capítulo

proporciona, además, un compendio de iniciativas y buenas prácticas abordadas desde temas técnicos del sector, que conjugados con el modelo estructurado fortalecen y mantienen un adecuado ambiente de control.

Luego, en el tercer capítulo se desarrolla el modelo de gobierno corporativo para empresas agroindustriales en Colombia, con base en la información recolectada, analizada y procesada en el estudio de caso. Se proporciona un decálogo con los aspectos más importantes que una compañía de características similares a la de este estudio debería abordar para la implementación efectiva de un sistema de gobierno corporativo. Este capítulo concluye con una estructura de gobierno y un paso a paso con los aspectos más importantes a considerar para la implementación un sistema de gobierno corporativo para una empresa agroindustrial en Colombia, que no cotiza en bolsa.

En el último capítulo se contemplan los aportes a la disciplina a partir de este estudio de caso y del modelo resultante y se resumen las recomendaciones más relevantes contraídas a lo largo de este trabajo.

Este estudio de caso se desarrolló con una metodología cualitativa, que por medio de la recolección de información a través de un panel de expertos, el análisis descriptivo de los informes de sostenibilidad de las diez empresas agroindustriales con mejor reputación corporativa de Colombia y las características, prácticas y estructuras identificadas en la compañía estudiada, lo que permitió entender el fenómeno organizacional y estratégico al que se enfrentan las empresas con características similares a las del caso estudiado, frente a la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

El resultado de este trabajo concluye que la adopción de este tipo de modelos debería ser incentivada y promovida por los reguladores de las empresas agroindustriales, independientemente de que sean o no pertenecientes al mercado de valores, entendiendo que al ser Colombia un país con vocación agropecuaria y con amplias ventajas competitivas en la materia, las estrategias de crecimiento económico deberían estar encaminadas a la estructuración de sistemas de control que puedan beneficiar la incursión económica en otros países y la inversión privada, dado que la transparencia, el control y las buenas prácticas, deberían ser un factor de éxito en los planes de crecimiento impulsados por el Estado.

1.Contexto del Gobierno Corporativo: exploración de literatura

El propósito de este capítulo es identificar los elementos que hacen parte del modelo de gobierno corporativo, lo que obedece a uno de los objetivos de este trabajo, para lo cual se proporciona un resumen de la exploración de literatura relacionada con el tema que es objeto de estudio, analizando los conceptos desde las perspectivas ética, organizacional, financiera y social. Para esto, se hace un análisis del estatus del sector agroindustrial en materia de gobierno corporativo a nivel internacional, con el propósito de identificar referentes prácticos y casos de éxito que puedan ser de aporte en este trabajo y la identificación de componentes.

Este apartado busca entender el contexto e identificar los avances en la materia, pues no se desconoce que ha habido grandes esfuerzos a nivel mundial encaminados a promover prácticas de transparencia en el sector objeto de estudio y lo que se busca es poder integrar y fortalecer cualquier avance que se identifique.

1.1 Marco teórico del Gobierno Corporativo

Sin lugar a dudas la separación entre propiedad y control es el asunto que propicia la exploración de alternativas y creación de teorías que permitan establecer un panorama de seguridad en el comportamiento gerencial, de tal manera que la búsqueda de la maximización de la utilidad no afecte los intereses de ninguna de las partes. Jensen y Meckling (1979) señalan que, a medida que los gerentes tienen una mayor participación en las decisiones y en el capital de la empresa es menos probable que emprendan acciones egoístas, ya que aportan una mayor fracción al costo; de allí que se desarrollen diferentes sistemas de incentivos para aliviar el problema de agencia. Denis (2001), indica que para abordar el problema de agencia es importante comprender la naturaleza de los

intereses de cada grupo. Por ejemplo, mientras que los intereses de los accionistas van encaminados a generar el mayor valor posible para sus acciones, los de los gerentes, pueden apuntar a la satisfacción personal de obtener reconocimiento, poder, la oportunidad de marcar una diferencia en el mundo, aun cuando estos intereses sean inconsistentes con la meta de maximizar el valor de las acciones y plantea que la solución es implementar sistemas de control y monitoreo a fin de alinear los intereses de principal y agente.

En vista de lo anterior, el papel del gobierno corporativo es el de proveer herramientas que faciliten la administración, el control y el direccionamiento de las organizaciones, por medio de las cuales se logre entender su comportamiento y así mejorar la toma de decisiones, propendiendo por lograr que los resultados y los impactos sean beneficiosos para todo los actores involucrados y se garantice que cada uno reciba lo que es justo (Baker & Anderson, 2010; Cadbury, 1992; Khan, 2011; Lefort, 2003).

Según la OCDE (2016), el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios.

Sin embargo, resulta imperativo mencionar que este fenómeno fue descrito mucho antes de que se trabajara formalmente en el problema de agencia, pues ha estado presente en cuanto la dinámica empresarial ha existido. De acuerdo con Adam Smith (1776), cuando el dinero de unos es administrado por otros, no es razonable esperar que dicha vigilancia se haga con la misma rigurosidad con la que lo harían con el dinero propio; estas acciones están caracterizadas por negligencia en la administración de dichos negocios y deja entrever, no directamente, el problema de agencia (Wells, 2010).

La manipulación de información y los esfuerzos para hacer que las empresas se vieran más saludables de lo que realmente eran, la mala conducta y la negligencia gerencial fueron prácticas que materializaron el problema de agencia durante la primera década de este siglo (Dibra, 2016). Los más sonados escándalos corporativos, que condujeron la caída de la bolsa de valores y la gran depresión, se han atribuido en gran medida a las

deficiencias en el gobierno corporativo, toda vez que la existencia de un marco efectivo para establecer objetivos estratégicos, políticas de incentivos y compensación, sistemas de control para monitorear la toma de decisiones y los resultados, son factores que garantizan de manera razonable, la sostenibilidad y el desempeño de las organizaciones en el sistema económico (Baker & Anderson, 2010; Dibra, 2016; Konzelmann et al., 2010; Lefort, 2003).

Cuando los gobiernos y los reguladores evidenciaron su fracaso, se impulsó la necesidad de generar directrices éticas más sólidas que fortalecieran el gobierno corporativo, conduciendo a la generación de un nuevo marco ético para los negocios en el que se integraran las estrategias encaminadas a demostrar transparencia y buenas prácticas éticas como lo son el gobierno corporativo, la responsabilidad social y la sostenibilidad (Clarke, 2011; Grant & Visconti, 2006). Este panorama ha conducido a que en varios países se incorporen esfuerzos anticipados que permitan evitar situaciones similares en sus economías. La masificación de estos casos y la divulgación de sus detalles se han convertido en lecciones aprendidas para que las empresas vean la necesidad de articular estrategias de transparencia y ética en sus negocios.

Teniendo en cuenta la necesidad implementar estrategias que articulen mecanismos de control que propicien la administración en miras a la transparencia y las prácticas de sostenibilidad, la ética es un atributo necesario, pues el problema de agencia está fundamentado -desde esta perspectiva- en que a raíz de la autoridad y la libertad que otorga el principal al agente, que entre otras cosas no es más que la manifestación de confianza, el agente puede desviar sus intenciones hacia los intereses propios, lo que conlleva a comportamientos que pueden ir en detrimento de la misión delegada: la maximización de utilidades y el logro de los objetivos corporativos. En otras palabras, el problema radica en que hay accionistas sin poder y administradores con demasiada autonomía (Pinho de Oliveira, 2020; Wells, 2010).

1.1.1 Gobierno corporativo desde la perspectiva ética

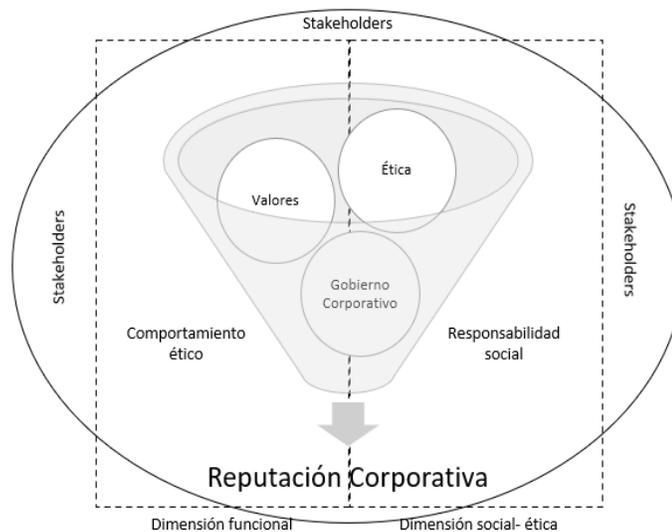
Visto desde la ética, el gobierno corporativo se relaciona directamente con la reputación corporativa que, según Rojas (2011), es la coherencia entre lo que la empresa dice que va

a hacer y lo que los resultados, los impactos y la opinión de los stakeholders muestran. Este es uno de los principales factores de confianza de las organizaciones, que genera reconocimiento y seguridad frente a las diferentes partes interesadas.

La reputación corporativa no es un factor intrínseco a una organización, sino que es una propiedad que se adquiere a través de buenas prácticas, políticas y reglas enmarcadas en la ética, los valores y el buen gobierno, integrando una dimensión funcional, cuando se trata del comportamiento corporativo, y una dimensión social y ética, hablando de la responsabilidad social empresarial (Arribas-Urrutia, 2016). En torno a esto, el gobierno corporativo se consolida como una plataforma de principios éticos, políticas y normas encaminadas a generar impactos responsables, pues en cualquier contexto los negocios afectan de manera positiva o negativa su entorno; el gobierno corporativo delimitará entonces el marco ético en el que los negocios se van a direccionar.

La figura 1-1 ilustra la relación entre los componentes de la reputación corporativa y su interacción con el entorno. Los stakeholders rodean el entorno, y cada acción los afecta bien sea por medio de la dimensión funcional o de la dimensión social y ética.

Figura 1-1: Ilustración de la reputación corporativa y sus componentes



Fuente: Elaboración propia a partir de Arribas-Urrutia (2016)

1.1.2 Gobierno corporativo desde la perspectiva organizacional y financiera

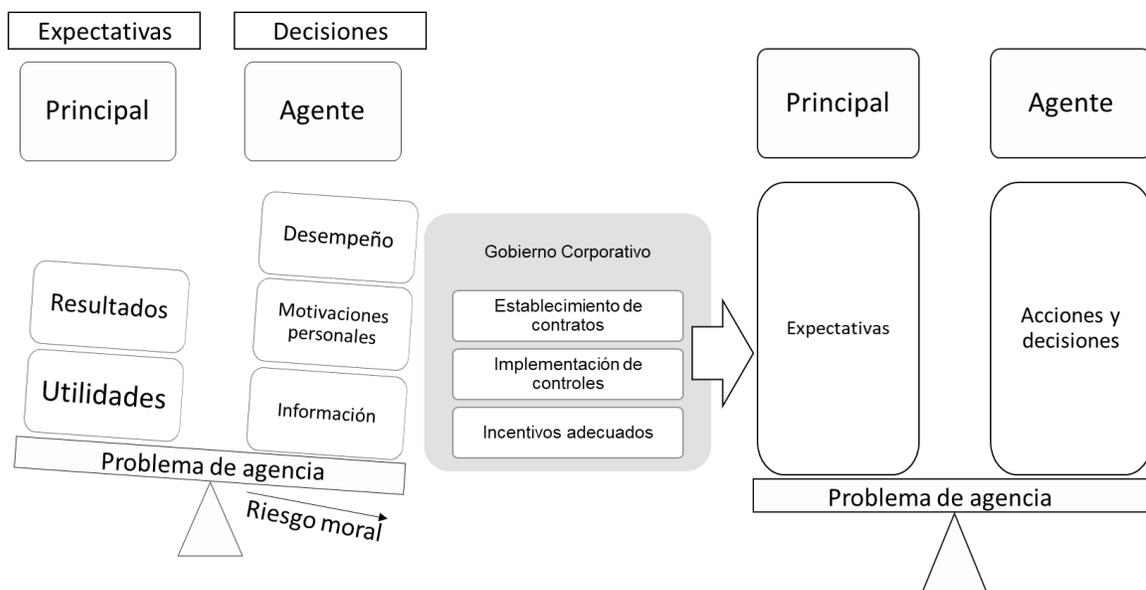
Habiendo abarcado el gobierno corporativo desde la ética, conviene abarcar el concepto desde un enfoque organizacional y financiero, donde se infiere un equilibrio de poder entre las acciones y decisiones de los gerentes, y lo que esperan obtener los accionistas. El gobierno corporativo implica entonces que, los gerentes cuenten con los incentivos adecuados para trabajar en nombre de los accionistas y que los accionistas estén debidamente informados sobre las actividades de los gerentes (Hillary, 2004).

El alcance y las responsabilidades del principal y del agente se enmarcan en un contrato en el que el principal delegará autoridad para desempeñar un servicio en su nombre y en el que el comportamiento individual estará direccionado por las definiciones que se establezcan allí; esto se conoce como la relación de agencia. El principal podrá limitar esa conducta estableciendo incentivos y gastos de control destinados a mitigar prácticas inadecuadas (Jensen & Meckling, 1976); el gobierno corporativo aparece aquí como la estructura de control que permite establecer ciertas condiciones y limitaciones para que no se presenten conflictos de interés por la divergencia de motivaciones y por la asimetría de información, ya que esto puede conducir a relaciones no eficientes para los objetivos trazados por el principal, hecho que se conoce como selección adversa o riesgo moral (Akerlof, 1970). Un conjunto de prácticas que controlen las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, puede contribuir a una mayor transparencia y a la mitigación los problemas de información asimétrica; a este conjunto de prácticas se le define como gobierno corporativo. La ausencia de estas buenas prácticas se manifiesta en la oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera, abusos a partes interesadas, falta de integridad en los procesos de auditoría, contratación de personal no idóneo, entre otras (CAF, 2005).

En síntesis, la figura 1-2 muestra el contraste entre lo que puede ser el problema de agencia visto desde la asimetría de información, las motivaciones e intereses particulares y en general las decisiones que pueden tomar los agentes y que pueden afectar las expectativas del principal. El problema de agencia no desaparece, pero se muestra en

equilibrio entre las expectativas del principal y las acciones del agente, luego de una inyección de prácticas de buen gobierno corporativo.

Figura 1-2: Ilustración del problema de la agencia desde una perspectiva organizacional



Fuente: Elaboración propia

1.1.3 Gobierno corporativo desde la perspectiva social

Desde una perspectiva social, el papel que juegan las empresas no se limita a la generación de ganancias económicas a partir del ejercicio de una actividad que satisface determinadas necesidades. Además de generar beneficios económicos para un limitado grupo, las empresas tienen la responsabilidad de generar desarrollo humano, pues para ejercer sus operaciones crean puestos de trabajo, generan interacciones, intercambian conocimientos y ejercen labores que requieren del constante desarrollo de capacidades que solo se pueden dar por medio de la interacción con la sociedad a fin de conocer sus expectativas, sus necesidades y descifrar cómo pueden suplirse (Pinho de Oliveira, 2020).

El gobierno corporativo implica un conjunto de acciones y relaciones entre una empresa y sus grupos de interés; además provee la estructura que logra articular los objetivos de la sociedad y la forma en que estos serán alcanzados (OCDE, 2016). En consecuencia,

desde la perspectiva social, el gobierno corporativo conduce a que las organizaciones establezcan estrategias que le permitan analizar el entorno, entendido el ecosistema en el que se desempeñan y reconociendo a los interesados como todos aquellos individuos o grupos que se ven afectados o que pueden afectar los resultados de la empresa y de los que depende la empresa para el logro de sus objetivos (Freeman & McVea, 2001),

La implantación de programas que promuevan el cuidado del medio ambiente y que propendan por el bienestar de la comunidad, permiten que las organizaciones cumplan con su responsabilidad sobre el impacto que genera la actividad económica en el entorno. Con este propósito las compañías deben conducir sus estrategias y objetivos ampliando el alcance de generar riqueza para unos pocos hacia la generación de impactos positivos para muchos, pues en este panorama queda claro que las empresas no sirven a un solo actor sino a un conjunto más amplio que no comprende solo a los accionistas como hace un tiempo se creía (González, 2002). La estructura de buen gobierno proporciona desde la perspectiva social el cumplimiento del objetivo económico de aumentar los beneficios económicos de los accionistas y el aumento del bienestar de los grupos de interés.

Comprendiendo el entorno socioeconómico como un ecosistema, el gobierno corporativo visto desde una perspectiva social se consolida como la más sólida estrategia para fortalecer y mantener la relación que garantiza la subsistencia de las compañías, pues si se piensa en un escenario en el que una comunidad desaparece, las empresas que impactan a dicha comunidad también tenderían a desaparecer. Por consiguiente, cuando se aborda el gobierno corporativo desde la perspectiva social se concluye que las compañías deben establecer sus estrategias y planes de acción no pensando en el logro de los objetivos económicos por sí solos, sino que se deben abordar desde el análisis de los impactos en la sociedad y sobre cómo retornaría ese efecto en la economía y en el desempeño de la misma compañía. Por ejemplo, si una compañía invierte en programas de educación para la comunidad, estaría incrementando el capital intelectual, aspecto que es exigido por la economía actual generando ventajas competitivas para la compañía y para la sociedad (P. González, 2002).

1.2 Gobierno Corporativo en el sector Agroindustrial a nivel mundial

El Gobierno Corporativo se ha convertido en un concepto que ha sido ampliamente acogido a nivel mundial, especialmente a partir de los eventos que suscitaron la necesidad de implementar prácticas de transparencia y controles más fuertes. Para efectos de contextualización, en este apartado se proporciona un breve recuento de los hechos que enmarcaron fraudes y escándalos de grandes corporaciones, debido a los manejos fraudulentos, a la falta de ética y control de sus directivos. De igual manera, se realizó un análisis sobre datos representativos del sector en algunas regiones del mundo y se consolidaron los aspectos más relevantes en materia de gobierno corporativo en esas regiones.

Los casos de Enron y WorldCom, se destacaron como hitos en materia de malas prácticas contables y de gobierno, que, aunque no pertenecen al sector objeto de estudio en este trabajo, resultan ser de gran relevancia académica debido a los grandes avances en materia de gobierno y control que surgieron posteriormente y que permiten conocer y aplicar lecciones aprendidas sobre conflicto de agencia, transparencia y buenas prácticas de gobierno (Grant & Visconti, 2006).

Enron, es una compañía que nació luego de la fusión de diferentes distribuidores de gas y de la adquisición de gasoductos de mediana importancia, que luego pasó a ser la compañía más importante de la industria energética en los Estados Unidos, amplió sus negocios rompiendo el segmento inicial y desarrollando una oferta de diversos productos y servicios – gas natural, metales, derivados, contratos financieros, entre otros- permitiéndole expandirse hacia diferentes países y convirtiéndose en una compañía de impacto global, permitiéndole experimentar un crecimiento económico sin precedentes, con ganancias que ascendieron de 4.6 billones de dólares en 1990 a 101 millones de dólares en el año 2000 (Salazar, 2007).

Al crear una estructura en la que generaba contratos de suministro de largo plazo, donde contablemente se reconocían a valor razonable los precios del gas y las ganancias en el

momento en que se firmaban, basándose en estimaciones y cifras proyectadas durante amplios periodos, Enron generó una exagerada sobreestimación de los ingresos netos, pues la diferencia entre el valor presente calculado y el valor pagado originalmente se consideró contablemente como beneficio. De hecho, el valor presente neto informado por Enron, no podría ocurrir durante los años del contrato a largo plazo (Benston, 2006; Li, 2010; Salazar, 2007).

La contabilidad utilizada por Enron para registrar los resultados de los contratos de largo plazo, se denominó Mark to Market, cuya dinámica consistió en que, conforme a las reglas de valor de mercado, siempre que las empresas tengan contratos pendientes - activos o pasivos- en sus balances al final de un periodo contable, deben ajustarlos al valor actual de mercado, registrando las ganancias o pérdidas que aún no se realizaban en el estado de resultados del período. Una dificultad en la aplicación de estas reglas en la contabilidad de contratos de futuros a largo plazo en productos básicos como el gas, es que a menudo no hay precios cotizados sobre los cuales basar las valoraciones (Li, 2010; Thomas, 2002).

De acuerdo con Li (2010), otras de las razones que condujeron a que Enron cayera y se convirtiera en uno de los fraudes contables más grandes de la historia, tuvieron que ver por un lado, con la falta de veracidad sobre el estado real de la empresa por parte de los directivos, quienes actuaron deliberadamente con el propósito de mantener a toda costa la premisa de que Enron debía ser el mejor en todo lo que hacía, manteniendo una reputación basada en información que no era real, así como altas compensaciones para sus ejecutivos, faltando a los principios de buena fe y divulgación completa; y por otro lado, el conflicto de intereses que quedó en evidencia desde dos perspectivas: 1. con una de las firmas de auditoría más importantes del mundo, Arthur Andersen y el doble rol que desempeñaba en Enron, como auditor independiente y como consultor y auditor interno, poniendo en tela de juicio la independencia de esta firma en la labor de auditoría; 2. la falta de supervisión y de controles sobre las políticas de compensación y sobre la gestión de sus directivos.

De manera resumida, cuando el precio de las acciones y la calificación de la deuda de Enron se derrumbaron debido a la pérdida de confianza de los inversionistas y acreedores, se desató el caos. Los métodos que usaron los directivos para revelar -o disfrazar

creativamente- sus manejos financieros, fueron actos engañosos. La falta de transparencia del directorio al informar sobre sus asuntos financieros, seguida de resúmenes financieros que revelaban miles de millones de dólares en pérdidas y pasivos omitidos, contribuyeron a la desaparición de Enron (Thomas, 2002).

Otro caso que provee un claro ejemplo sobre la importancia de las prácticas de gobierno corporativo es el de WorldCom, el segundo proveedor más grande de internet y comunicaciones de larga distancia de los Estados Unidos. Este dejó en evidencia el impacto que puede generar el aviso de bancarrota en los diferentes grupos de interés. En los competidores, generando un efecto de contagio por la revelación de información sobre los valores de los activos y revelación de información privilegiada sobre perspectivas futuras; en los acreedores pues siempre habrá incertidumbre sobre el cumplimiento de las obligaciones del cliente y al revelarse una quiebra la probabilidad de incumplimiento se incrementa, así como la preocupación de los accionistas del acreedor (Akhigbe et al., 2005). Esta compañía comenzó como un pequeño proveedor de servicios que en la década de los 90 se convirtió en una de las 50 empresas más importantes según Fortune 500¹. Entre las malas prácticas contables ejecutadas por los directivos de WorldCom, se encuentran, el ocultamiento de gastos y la presentación de estos como inversiones, pues las partidas de estos gastos fueron clasificadas erróneamente como gastos de capital, inflando así el flujo de efectivo y registrando ganancias de forma artificial, pues al registrar un gasto corriente en una cuenta de capital WorldCom aumentó su ingreso neto - por la subestimación de gastos- y sus activos -por tratar gastos corrientes como inversiones- así como millonarios préstamos a título personal del CEO (Adam, 2002; Lyke & Jickling, 2002).

Finalmente, este cúmulo de malas decisiones y acciones, desencadenó en investigaciones por parte del regulador del mercado de valores, la Securities and Exchange Commission – SEC- sobre su contabilidad; en la reducción de sus calificaciones de riesgo y crediticias; en la aceptación de la desestimación intensional de \$3.100 millones de dólares en sus gastos; en la declaración de bancarrota y en procesos judiciales para sus directivos por conspiración, fraude bancario y de seguridad (Grant & Visconti, 2006). Las consecuencias

¹ Listado publicado anualmente por la revista Fortune que presenta las 500 mejores empresas de los Estados Unidos, según su volumen de ventas.

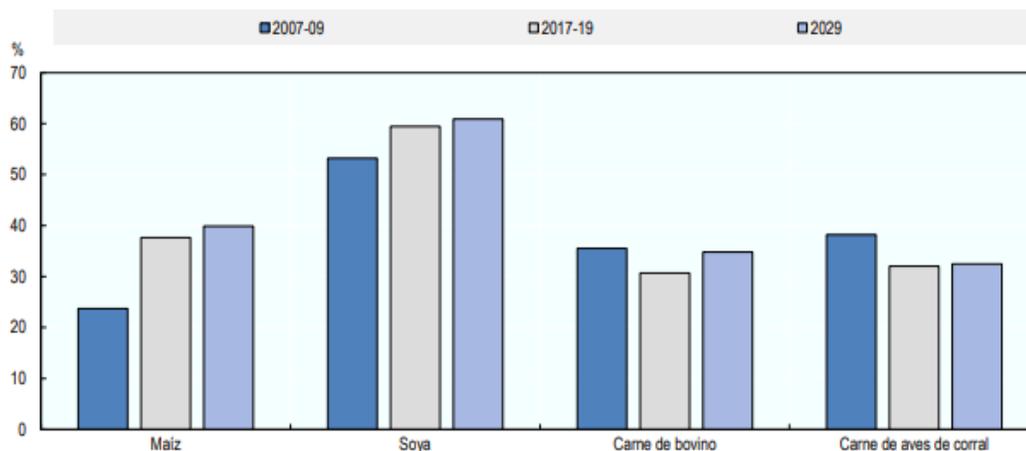
de estos eventos, no solo afectaron a WorldCom como compañía, sino a todos sus grupos de interés, pues el desplome corporativo afectó a 17.000 empleados que fueron despedidos masivamente luego del anuncio de bancarrota. Los accionistas pasaron de percibir acciones de un máximo de \$64.5 USD por acción a menos de \$1 USD por acción después del anuncio, y luego a centavos de dólar, tras la notificación de que podría haber más irregularidades contables. Esta situación también afectó a los empleados que no fueron despedidos, pero que tenían acciones como parte de su plan de jubilación (Lyke & Jickling, 2002).

Como respuesta a los eventos más sonados en los EE.UU sobre quiebra por prácticas fraudulentas y mal manejo de información, las empresas se empiezan a preocupar más por adoptar y mejorar el gobierno corporativo con el propósito de que este tipo de situaciones, que inevitablemente suelen ocurrir, en lo posible no tengan impactos catastróficos, pero que además de actuar preventivamente propicien un mejor desempeño y estabilidad, de tal manera que estén mejor preparadas para competir (CAF, 2010).

1.2.1 Gobierno Corporativo en el sector agroindustrial en América latina

En los últimos años América Latina ha tenido gran participación en el sector agroindustrial a nivel mundial, esto debido a su vocación y los recursos terrestres e hídricos que la caracterizan. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2020), la región representa el 13% de la producción mundial de productos agrícolas y el 25% de las exportaciones de estos, dejando en evidencia la importancia de una apertura económica mundial, por lo que la demanda de exportaciones será un factor determinante para el crecimiento del sector en el mediano plazo, pues en los productos más representativos se espera del sector un crecimiento en los próximos 7 años como se puede apreciar en la figura 1-3.

Figura 1-3: Porcentajes de exportación de América Latina y el Caribe



Fuente: Adaptado de OCDE/FAO (2020), “OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas” (p.124), Estadísticas de la OCDE sobre agricultura (base de datos), <http://dx.doi.org/10.1787/agr-outl-data-en>

El Gobierno Corporativo en América latina ha tenido varios esfuerzos que han conducido a que las principales economías de la región se preocupen por atender temas relacionados. La OCDE (2014), generó un documento que compila las principales preocupaciones sobre el crecimiento de las economías de la región generando mesas de trabajo en las que se construyó la base para establecer diálogos continuos sobre políticas y estrategias para promover la adopción de prácticas y generar políticas a partir de los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE como marco de referencia para América Latina (OCDE, 2004) .

Según Oneto y Núñez (2012), en la mayoría de las empresas de menor tamaño de la región no es fácil distinguir la separación entre la propiedad y el control por la ausencia de prácticas de gobierno, mientras que en las empresas de mayor tamaño se experimentan procesos de internacionalización en los que el potencial de expansión puede verse afectado por el riesgo que involucra un débil gobierno corporativo.

Para la región Latinoamericana y del Caribe se encuentran varias instituciones que promueven el gobierno corporativo como estrategia para mejorar la calidad de vida emitiendo directrices para reforzar la confianza de los grupos de interés, mejorar la

eficiencia económica y asegurar la generación de valor, enseñando a las compañías de todos los tamaños y tipos a implementar instrumentos que mejoren la gestión y transparencia con la separación de roles para evitar conflictos de interés y el problema de agencia. La Red de Institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica -IGCLA- es una entidad que se consolidó en el año 2009 en la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo, organizada por la OCDE y el Grupo Banco Mundial a través de la Corporación Financiera Internacional -IFC- y su propósito es expandir las prácticas de gobierno corporativo en la región, por medio de socialización de experiencias entre los institutos de gobierno corporativo de los países de la región. Otra entidad dedicada a promover las prácticas de gobierno en la región es la Asociación de Secretarios Corporativos de América Latina -ASCLA- que opera desde el año 2016 y cuyo propósito es potenciar y promover la adopción de buenas prácticas de gobierno a través de la red de Secretarios de corporativos y profesionales de gobernanza en Latinoamérica. A continuación, en la tabla 1-1 se listan otras instituciones que promueven el gobierno corporativo en los diferentes países de la región.

Tabla 1-1: instituciones que promueven prácticas de gobierno corporativo en América Latina

País	Entidad	Propósito
Colombia	Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC)	Investigar, formar y difundir temas de gobierno corporativo y sostenibilidad. Fortalecer habilidades de liderazgo y gobierno corporativo para ayudar a las mujeres a posicionarse en cargos de liderazgo.
México	Delphi Consulting and Advisory Firm	Impulsar el buen gobierno corporativo y la sustentabilidad en el país tanto en empresas privadas como en empresas listadas en los mercados de valores.
Brasil	Instituto Brasileiro de Governanza Corporativa (IBGC)	Contribuir al desempeño sostenible de las organizaciones por medio de la generación y difusión del conocimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo.
Colombia	Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC)	Promover de manera plural, independiente y objetiva el desarrollo y la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo en el país, para contribuir con la sostenibilidad organizacional y el avance económico e institucional de Colombia.
Ecuador	Instituto Ecuatoriano de Governanza Corporativa (IEGC)	Elaborar, junto con otros entes de apoyo empresarial el código ecuatoriano de gobierno corporativo.
Costa Rica	Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica (IGC)	Promover en las organizaciones buenas prácticas de gobierno corporativo, que protejan su valor y patrimonio, para contribuir en la creación de prosperidad y bienestar sostenibles en la sociedad.
Panamá	Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP)	Capacitar, diseminar y promover el intercambio de conocimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo.
Argentina	Instituto de Governanza Empresarial y Pública (IGEP)	Estudiar, desarrollar y promover las mejores prácticas de governanza en organizaciones empresariales, no gubernamentales y públicas.
Perú	Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (ProCapitales)	Impulsar el crecimiento sostenible del mercado de capitales peruano como alternativa de financiamiento e inversión, y la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
Argentina	Universidad de San Andrés	Conectar la teoría y las prácticas actuales de gobierno corporativo y el derecho societario, relevantes para Argentina y la región.

Fuente: Elaboración propia

El Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), se ha encargado por más de una década de promover y fortalecer prácticas de gobierno corporativo en las empresas de la región con miras hacia una competitividad responsable, buscando mejorar los marcos regulatorios de los países de la región con el propósito de fortalecer la confianza y

desempeño de las empresas, la economía y la calidad de vida de las personas. La CAF ha generado el Programa de Gobierno Corporativo, por medio del cual se ha creado un repositorio documental con material de apoyo para la generación de conocimiento en la materia. También ha propiciado espacios de capacitación por medio de seminarios y talleres, divulgación de casos de éxito de implementación efectiva en diferentes empresas, donde se ha realizado acompañamiento desde la implementación hasta el acceso a fuentes de financiamiento y el acceso al mercado de valores.

La CAF ha creado una serie de documentos que contienen lineamientos y recomendaciones que buscan la implementación exitosa de prácticas de gobierno corporativo en las empresas de América Latina y el Caribe. En la tabla 1-2, se realizó un resumen del material generado por la CAF, para la implementación efectiva de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Tabla 1-2: Publicaciones de la CAF sobre gobierno corporativo.

Publicación	Descripción	Contenido
Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber	Manual que pretende despertar el interés en la creación de una cultura de eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial (CAF, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos sobre gobierno corporativo. • Esquema para analizar el gobierno corporativo. • Estándares de gobierno corporativo.
Lineamientos para un Código latinoamericano de Gobierno Corporativo	Con el propósito de guiar a las compañías en la implementación de prácticas de gobierno corporativo se crea un documento con 43 lineamientos que constituyen las bases para un buen Gobierno Corporativo (CAF, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos y trato equitativo de accionistas. • La asamblea general de accionistas. • Arquitectura de control. • Transparencia en información financiera y no financiera.
Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado	Manual para la aplicación de prácticas de gobierno corporativo para empresas que no cotizan en bolsa, pues cualquier empresa es susceptible de experimentar problemas de agencia (CAF, 2010b).	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea general de accionistas. • Información financiera y no financiera. • Resolución de controversias. • Sucesión en empresa familiar.
Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyMe y empresas familiares	Manual que proporciona directrices para que las pymes y empresas familiares tengan un manejo íntegro, ético, coordinado y estructurado hacia todos los grupos de interés (CAF, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la asamblea. • Estructura del directorio y funciones de los miembros. • Comité de auditoría. • Grupos de interés y responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Gobierno Corporativo en el sector agroindustrial en Europa

La región que comprende el Reino Unido, Rusia, Kazajistán, Ucrania y Turquía es catalogada como la principal productora agrícola de Europa, y aporta aproximadamente el 17% del valor mundial de la producción avícola y pesquera (OCDE & FAO, 2020). La Unión Europea es una de las regiones que más produce, consume y comercializa leche y productos lácteos en el mundo; además es una de las regiones del mundo que más prioriza

la sostenibilidad con la implantación de políticas públicas y de iniciativas desde los consumidores; una de estas iniciativas es la Estrategia de la Granja a la Mesa que hace parte del Pacto Verde Europeo, que busca fomentar sistemas alimentarios justos, sostenibles y respetuosos con el medio ambiente y las comunidades (OCDE & FAO, 2022).

En materia de gobierno corporativo en el sector agroindustrial en Europa, en el trabajo adelantado por Gagalyuk (2017), indica que, en la región comprendida entre Rusia, Kazajistán y Ucrania, se han experimentado incentivos para apalancar la producción agrícola a gran escala a raíz del apoyo dado entre las empresas emergentes y los formuladores de políticas, llevando así a la gestación de un entorno carente de transparencia con un alto nivel de rechazo y desconfianza en un escenario de libre mercado. Además, las políticas cuestionables sobre el acaparamiento de tierras, aspectos como la evasión de impuestos y el desempleo rural son algunos de los problemas que enfrentan empresas de la agroindustria en la región. Adicional a esto, las empresas agroindustriales de la región, han experimentado un notable crecimiento debido a la disminución de costos de mano de obra y a la implementación de nuevas tecnologías, lo que incrementa la demanda de recursos y la necesidad de acudir a fuentes alternativas de financiación (Gagalyuk, 2017); entonces, una empresa que se desarrolla y opera en estas condiciones, tiene la intención de cotizar en mercados financieros internacionales, y la preocupación que surge es la de no estar lo suficientemente disciplinada para cumplir con los estándares de transparencia, regulaciones y políticas exigidos fuera de su jurisdicción de origen (Barth et al., 2006).

La Unión Europea ha estructurado un compendio de normas y directrices encaminadas a fortalecer la confianza de las personas en el mercado y a que las empresas europeas sean bien dirigidas, ya este atributo es para la Unión Europea uno de los que más contribuye al logro de los objetivos de crecimiento. Este compendio de normas se formalizó en el documento llamado Libro verde, que además busca evaluar la eficacia de la normativa sobre gobierno corporativo para las empresas europeas, teniendo en cuenta cuestiones priorizadas como: el consejo de administración, los accionistas, la rendición de cuentas, para las empresas cotizadas, pero además añade como cuestiones relevantes, la aplicación de esta normativa para las empresas no cotizadas y sus accionistas (Comisión europea, 2011).

Para los países del continente europeo se encuentran varias instituciones que promueven el gobierno corporativo, ya que este es considerado un aspecto vital para el desarrollo del sistema capitalista, pues es considerado como un atributo que articula a las empresas con el mercado de capitales y a la sociedad con las empresas, además al que se le atribuye el éxito o fracaso de los sistemas económicos europeos. El European Corporate Governance Institute – ECGI-, es una asociación científica internacional cuya misión es propiciar el debate y el diálogo entre académicos, legisladores y profesionales, centrándose en los principales temas de gobierno corporativo y promoviendo las mejores prácticas. Otra institución es el European Corporate Governance Research Foundation -ECGRF- que provee recursos para que el ICGI pueda tener un largo alcance en los procesos de investigación y articulación de temas relacionados con el gobierno corporativo entre la academia, los legisladores y profesionales.

2. Metodología y estudio de caso: Gobierno Corporativo en Productora Agroindustrial

Esta investigación se desarrolló con una metodología de enfoque cualitativo y fundamentación teórica, con la que fue posible comprender y profundizar sobre el entorno y las condiciones del caso estudiado, por medio de la revisión de literatura, que permitió detectar conceptos clave, identificar antecedentes y lecciones, y mejorar el entendimiento de los datos. Además, esta metodología permitió abarcar la realidad de la compañía y del sector como un fenómeno, el cual se logró entender con el análisis de la información recolectada en diferentes fuentes y con la participación de agentes privilegiados que nutrieron el proceso con sus percepciones, opiniones y experiencias sobre el fenómeno estudiado (Hernández et al., 2010). Teniendo en cuenta este contexto, se optó por realizar un estudio de caso en el que, a partir del referente conceptual del gobierno corporativo, se caracterizó una compañía en particular permitiendo así profundizar en condiciones y características específicas con las que se construyó el modelo propuesto y sus componentes.

En el capítulo anterior se exploraron referentes conceptuales, normativos y específicos del sector, partiendo del planteamiento del problema y delimitación de la situación a caracterizar. En este apartado se enfatizó en el contexto y caracterización de la compañía objeto de estudio, pudiendo comprender su tamaño, estructura organizacional, operaciones y cadena de valor, con el propósito de dimensionar la relevancia académica que tiene el caso, debido a su tamaño y complejidad. Para el análisis de este caso se recolectó información por medio de entrevista a un grupo de expertos, proceso en el que identificaron aspectos relevantes desde diferentes perspectivas y niveles de la organización para el diseño de un modelo de gobierno corporativo ajustado a las características de las compañías del sector objeto de estudio. También se identificaron

aspectos relevantes para esta construcción en el top 10 de las empresas agroindustriales con características similares a las de Productora Agroindustrial que presentaron la mejor reputación corporativa en 2022, según información oficial publicada por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa -Merco-. Finalmente, el análisis de la información recolectada en este apartado permitió consolidar los principales retos y desafíos que pueden enfrentar las compañías del sector, con características similares a las del caso estudiado en la implementación de un sistema de gobierno corporativo.

2.1 Contexto general de la compañía Productora Agroindustrial: Estado del arte

Productora Agroindustrial es una compañía colombiana del sector agroindustrial, fundada en 2017 dedicada a la producción y cría de ganado porcino cuya operación se desarrolla en los departamentos de Meta, Santander, Cundinamarca y Antioquia. Esta compañía está constituida como sociedad anónima y se consolidó como la primera empresa agroindustrial del país, liderando la transformación productiva en la altillanura colombiana. A continuación, la tabla 2-1 muestra algunas cifras de la operación del año 2021.

Tabla 2-1: Datos relevantes de Productora Agroindustrial

Productora Agroindustrial 2021	
Carne producida	57.000.000 kg de carne producidos
Comercialización	630.000 millones COP en ventas
Cantidad de empleados	2.013 empleados

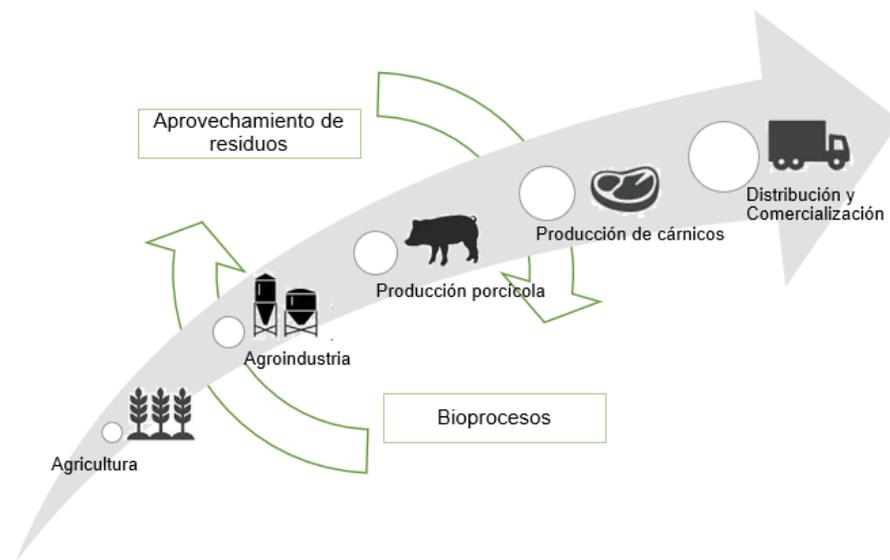
Fuente: Elaboración propia a partir del informe de sostenibilidad 2021

Productora Agroindustrial cuenta con una cadena de valor basada en el esquema de economía circular² que va desde la producción agrícola de maíz y soya, la producción de

² La economía circular es un esquema de sostenibilidad que es reconstituyente y regenerativo y propone mantener los recursos en los niveles de uso más altos posibles. Una economía circular es un ciclo de desarrollo continuo positivo que preserva y aumenta el capital natural, optimiza los rendimientos de los recursos y minimiza los riesgos del sistema, gestionando la renovación de los recursos (Cerdá & Khalilova, 2016).

alimento concentrado, producción porcina, producción ganadera, hasta la producción y comercialización de finos cortes de carne, como se ilustra en la figura 2-1.

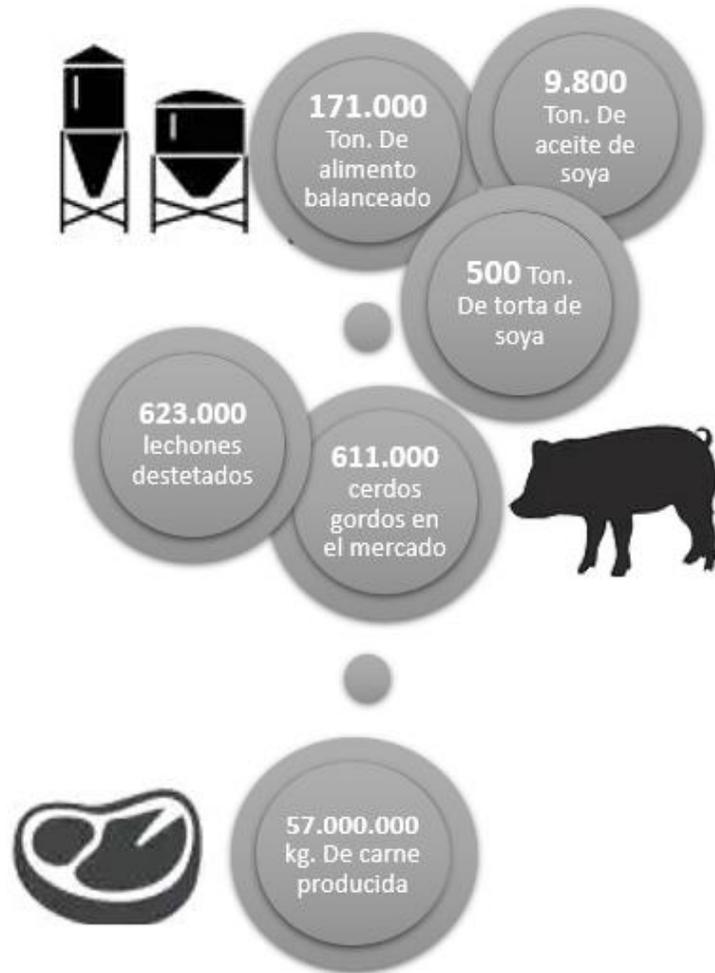
Figura 2-1: Cadena de valor de Productora Agroindustrial



Fuente: Elaboración propia ilustrando la cadena de valor de Productora Agroindustrial

El proceso agrícola se centra en la producción de maíz y soya las cuales sirven como materias primas fundamentales para la producción de alimentos balanceados en las plantas agroindustriales, que luego son consumidas en las granjas de producción porcícola y en la producción ganadera. El proceso porcícola provee las materias primas para las plantas de producción de cárnicos y estas a su vez entregan el producto terminado para la comercialización. La capacidad productiva de los procesos agroindustriales que se ilustra en la figura 2-2 permite dimensionar el tamaño operativo de esta compañía.

Figura 2-2: Cifras por frente productivo de Productora



Fuente: Elaboración propia ilustrando la capacidad productiva de Productora Agroindustrial según informe de sostenibilidad 2021

Los procesos productivos generan desechos como la grasa animal, carne no apta, hueso y pelo animal, residuos que son aprovechados como materias primas en una planta de harinas propia, donde se producen harinas y grasas ricas en proteína que son comercializadas para la fabricación de alimentos concentrados para animales. De igual manera, los desechos generados en la producción porcícola son aprovechados en la producción de biogas para la generación de energía limpia, biosólidos y compost para la fertilización de suelos, de allí surgen otros proyectos como la ganadería y la plantación forestal.

La distribución y comercialización se dan por medio de la venta mostrador en 30 puntos de venta propios y a través de la venta por 4 distribuidoras a nivel nacional, a través de los canales de venta que se relacionan en la tabla 2-2.

Tabla 2-2: Canales de venta de Productora Agroindustrial

Canal de ventas	Tipo de clientes	Presencia
Cerdo gordo	Comerciantes de frigorífico que compran cerdo en pie para sacrificio.	Bogotá y alrededores
Cerdo en canal	Procesadores, propietarios de famas.	Bogotá, llanos orientales
Cortes industriales	Grandes procesadores	A nivel nacional
Canal tradicional	Famas, salsamentarias, tiendas y minimercados, comidas rápidas, mayoristas y distribuidores	Bogotá y alrededores
Canal institucional	Restaurantes, servicios de alimentación, casinos, catering, universidades, colegios, hoteles, clubes y procesadores.	Bogotá y alrededores
Canal moderno	Grandes cadenas, E-commerce, autoservicios regionales y hard discount	Bogotá y alrededores
Multicanal	Clientes de tradicional, institucional y moderno	Santander, Norte de Santander, Cesar, Atlántico, Magdalena, Antioquia, Córdoba, Risaralda y Valle
Foráneos	Clientes de tradicional, institucional, moderno.	Cundinamarca y Boyacá
Puntos de venta	Cliente final	Santander, Cundinamarca, Bogotá, Antioquia, Meta, Casanare, Cesar.
Materias primas	Grandes productores de alimentos para mascotas (Harina de carne, harina de sangre, grasa animal)	A nivel nacional

Fuente: Adaptado de informe de sostenibilidad Productora Agroindustrial (2021)

En todos los procesos mencionados se manejan inventarios de insumos, materias primas, repuestos, materiales, medicamentos, alimento para animales, empaques y productos terminados, para llevar a cabo las diferentes operaciones. Estos inventarios son controlados por los responsables de cada área y auditados por el área de control interno, pues representan un rubro importante en los activos de la compañía.

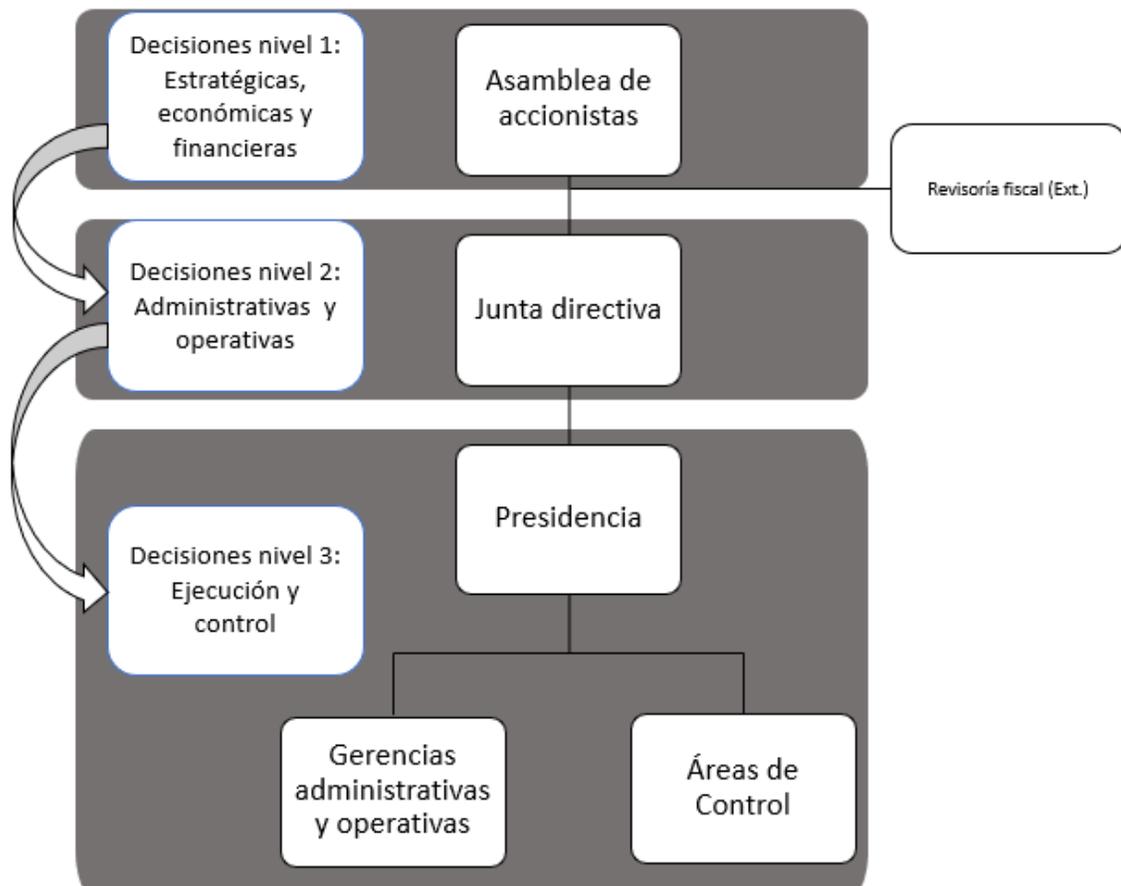
2.1.1 Aspectos relevantes sobre estructura jerárquica y toma de decisiones

En concordancia con el propósito de esta investigación, indagar sobre la estructura organizacional surte un contenido relevante sobre los aspectos a tener en cuenta en este constructo. Para ello, se analizó el organigrama de la compañía objeto de estudio, pudiendo entender los niveles establecidos para la toma de decisiones.

La estructura organizacional en esta compañía es jerárquica convencional, con flujo vertical. El máximo órgano de gobierno -nivel 1- es la asamblea de accionistas; las decisiones a nivel estratégico, económico y financiero son avaladas y determinadas por este órgano. Las decisiones de impacto administrativo y operativo son gestionadas, analizadas y avaladas por la junta directiva - nivel 2 -. En un tercer nivel se encuentran ubicadas las gerencias administrativas y operativas³ que se encargan de ejecutar los procesos de acuerdo con las directrices estratégicas, administrativas y operativas impartidas por los niveles 1 y 2. Los procesos de control interno y calidad se encuentran también en este nivel, guardando independencia con las demás gerencias y reportando directamente a la presidencia de la compañía. La figura 2-3 ilustra la estructura organizacional con la que se establece la línea de comunicación y mando de la compañía objeto de estudio.

³ Las gerencias administrativas hacen referencia a los líderes encargados de los procesos que brindan apoyo y soporte a la operación en general; las operativas hacen referencia a los líderes encargados de los procesos productivos y comerciales.

Figura 2-3: Estructura organizacional de Productora Agroindustrial



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la estructura organizacional de Productora Agroindustrial.

2.1.2 Aspectos relacionados con la sostenibilidad

La compañía Productora Agroindustrial ha desarrollado sólidas estrategias en torno a la sostenibilidad articuladas con la plataforma estratégica y enfocando la mayor parte de sus esfuerzos en los aspectos sociales y ambientales. La estrategia de esta compañía se basa en la priorización de asuntos relacionados con el compromiso con los colaboradores, la seguridad alimentaria, el cuidado del hábitat y el fortalecimiento de los lazos con la comunidad. En este constructo, Productora Agroindustrial alineó su estrategia con los diez principios universales promulgados en relación con el respeto a los derechos humanos, el

cuidado del medio ambiente, estándares laborales y la lucha contra la corrupción, adhiriéndose al Pacto Global de Naciones Unidas.

Temas como la diversidad y la inclusión, la no discriminación, el respeto al no trabajo infantil, la equidad de género, el cambio climático y el cuidado de la diversidad son asuntos que han llevado a esta compañía a obtener importantes reconocimientos y certificaciones en el sector: Porkcolombia ha otorgado diferentes reconocimientos a esta compañía por su gestión en temas de productividad, desempeño, constancia y dedicación en la porcicultura colombiana y producción sostenible. El grupo Nutresa otorgó el reconocimiento como proveedor ejemplar en 2020, evaluando aspectos de sostenibilidad y prácticas de buen gobierno.

En cuanto al relacionamiento y gestión de los grupos de interés, la compañía generó un ejercicio práctico en el que a partir del análisis de expertos y líderes de los diferentes procesos se identificaron los grupos de interés con los que la compañía tiene relacionamiento. Luego de esto se definieron los canales y espacios de comunicación, a través de los cuales se puede afianzar un diálogo de doble vía con el fin de reconocer las expectativas cambiantes de cada grupo y establecer los planes de trabajo conjuntos para avanzar en el desarrollo sostenible de la organización y sus relacionados.

En la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés, Productora Agroindustrial estableció el programa de Proveedores sostenibles, con el propósito de alinear a los proveedores con los valores y principios que orientan su labor. Este programa busca desarrollar proveedores para que se conviertan en socios estratégicos en materia de calidad y sostenibilidad por medio de procesos de evaluación, formación y reconocimiento, de aspectos como el cumplimiento normativo, la calidad, la gestión ambiental, el gobierno corporativo y las políticas sociales. En la figura 2-4 se muestran los grupos de interés identificados y gestionados por Productora Agroindustrial, así como las estrategias para atenderlos.

Figura 2-4: Grupos de interés y las estrategias de atención y comunicación de Productora Agroindustrial

Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación por canales internos: carteleras, boletines, comités especializados, planes de carrera.
Clientes y consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> • Página web, Redes sociales, Correos electrónicos, Piezas promocionales, notificaciones, atención directa, visitas de campo, asistencia técnica, ferias y eventos.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de negocios, políticas corporativas, Informes de gestión, Proyectos, sesiones de junta directiva, asamblea de accionistas, visitas de campo.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de contratación, políticas de caidad, políticas de sostenibilidad, comunicados y notificaciones, espacios de formación, visitas técnicas, seguimientos, eventos de reconocimiento.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Notificaciones y correspondencia protocolaria, página web, comunicación pública, sesiones informativas especiales, visitas de campo, actos públicos.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Boletines, comunicados de prensa, artículos de pedagogía, redes sociales, página web.
Constructores de país	<ul style="list-style-type: none"> • Página web, redes sociales, documentos de referencia, visitas de campo, sesiones de intercambio, lanzamiento y ejecución de programas, ferias, eventos conjuntos.
Gremios	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones institucionales, Reportes, Redes sociales, página web, juntas sectoriales, comités técnicos, visitas de inspección, vigilancia y control, mesas técnicas, rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de sostenibilidad de Productora Agroindustrial (2021)

En materia de gobierno corporativo, esta compañía ha generado políticas para direccionar las acciones de sus colaboradores y de sus quehaceres, a través de la definición de valores corporativos y personales, así como de principios y políticas sobre cómo actuar frente a diferentes situaciones y a diferentes grupos de interés. La consolidación de este marco ético se desligó de la obligación de cumplir con los requerimientos normativos enmarcados en las circulares emitidas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia en materia

de ética empresarial y gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo⁴. De igual manera, la compañía estableció medidas para gestionar riesgos operativos y comerciales y comunicó a los accionistas toda la información de su interés, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales aplicables en la materia, pues, aunque antes de estas se habían definido valores personales y corporativos como una base ética, su divulgación y fortalecimiento se dio después de la exigencia de estas normas.

2.2 Iniciativas identificadas en el estudio de caso

A partir del caso estudiado, se identificaron iniciativas y prácticas que pueden aportar a la estructuración de un sistema de gobierno corporativo, en función de la transparencia y el control de las operaciones. De acuerdo con la OCDE, (2016), aun cuando las empresas no dependan de capital extranjero -o pertenezcan al mercado de capitales- un marco de gobierno corporativo soportado en mecanismos de control y supervisión eficaces, ayuda a aumentar la confianza de los inversionistas y a atraer fuentes de financiación más estables.

Entre las responsabilidades del consejo de administración de las compañías, según lo establecido en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2016), se encuentra la de controlar y gestionar el uso indebido de activos corporativos y los abusos en las operaciones con partes vinculadas, donde se exige la supervisión del control sobre información financiera y en general sobre las operaciones, acciones que se atribuyen a la auditoría interna que a su vez debe estar en contacto directo con el Consejo de administración.

El tratamiento de asuntos relacionados con la ética y el direccionamiento de las actuaciones con los diferentes grupos de interés surte un contenido interesante para fortalecer el frente relacionado con la transparencia, los valores y el comportamiento ético. Una de las prácticas evidenciadas tiene que ver con la articulación entre los requerimientos normativos relacionados con ética empresarial y gestión de riesgos asociados a corrupción y delitos conexos al lavado de activos. Las normas exigen establecer mecanismos que

⁴ Circular Externa 100-000016 de 2020 Capítulo X Régimen de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de LA/FT/FPADM
Circular Externa 100-000011 de 2021 Programa de Transparencia y Ética Empresarial

permitan gestionar los riesgos e identificar señales de alerta en sus operaciones para esto, Productora Agroindustrial ha generado una estructura documental que sigue al pie de la letra lo que piden las normas en la materia, articulando el requerimiento normativo con los procesos de control existentes; de igual manera ha establecido códigos de conducta y buen actuar enmarcados en principios y valores corporativos y personales, así, además de cumplir con los requerimientos normativos impartidos por el regulador, también generan prácticas de buen gobierno corporativo. A continuación, se amplían algunas de las iniciativas identificadas que sirven como punto de partida para el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo.

2.2.1 Arquitectura de control

La arquitectura de control es un concepto integral, que contempla todo lo que tiene ver con el ambiente de control, la gestión de riesgos, el control interno y el monitoreo de las operaciones. Hace referencia a que la compañía cuente con compendio de políticas y procedimientos controlados que puedan dar una seguridad razonable a los grupos de interés, con relación al logro de los objetivos de la empresa (CAF, 2013).

De acuerdo con COSO (2013), la arquitectura de control establece 5 componentes, entre los que se encuentran el entorno de control, que hace referencia al conjunto de normas, procesos y estructuras que consolidan la base del control; las actividades de control, que son las acciones que se establecen a través de políticas y procedimientos que contribuyen a cumplir con los objetivos, estas actividades pueden ser preventivas como los procedimientos, la segregación y definición de funciones; y la supervisión que hace referencia a las evaluaciones continuas que se ejecutan periódicamente de acuerdo con la estructuración de planes de auditoría y seguimiento. En la figura 2-5 se muestra la arquitectura de control según el marco integrado COSO (2013).

Figura 2-5: Elementos de la arquitectura de control según COSO 2013



Fuente: (COSO, 2013)

- Control interno

El control interno es una de las iniciativas que esta compañía ha implementado de manera autónoma y que ha brindado seguridad razonable sobre la legitimidad, legalidad y transparencia de las diferentes operaciones. Teniendo en cuenta los componentes que proporciona COSO (2013), en el entorno de control se encuentran las estrategias que la compañía ha adoptado en línea con la filosofía y los valores corporativos. Este es un lineamiento -no. 33- enmarcado en el documento Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo y que recomienda para empresas no listadas, la existencia de un sólido ambiente de control adaptado al tamaño y complejidad de la empresa (CAF, 2013).

El control interno de Productora Agroindustrial aporta en la generación de procedimientos, y políticas encaminadas a controlar todas las operaciones. De igual manera ha establecido

en conjunto con la alta gerencia un compendio de principios, valores corporativos y personales, así como políticas de conducta frente a situaciones y grupos de interés declarados en un Código de Ética oficializado con todos los colaboradores de la compañía. El sistema de control interno es de gran importancia como componente de un sistema de gobierno corporativo, pues se encuentra establecido en lineamiento no.35 de la CAF (2013).

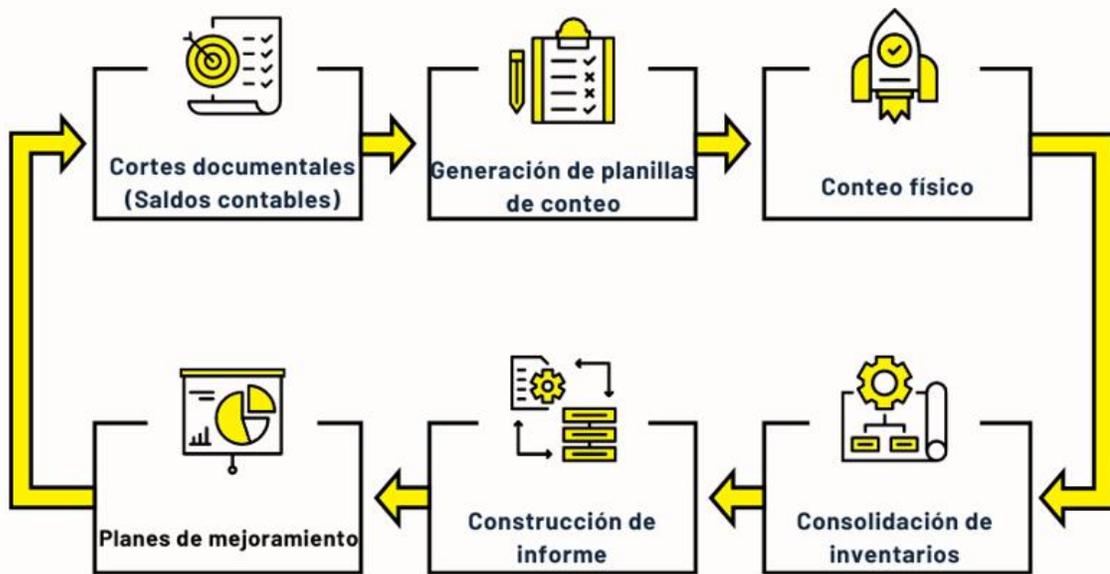
- Auditoría interna

El control interno de Productora Agroindustrial también tiene alcance al monitoreo y supervisión de la arquitectura de control y provee información a la presidencia de la compañía y a las gerencias encargadas de la gestión, lo que equivale al consejo de administración según los principios de la OCDE (2016) y los lineamientos del CAF (2013), sobre el grado de cumplimiento de los controles, procedimientos y en general sobre las directrices de manejo de las operaciones por medio de la ejecución de actividades de control detectivo que se encuentran estructuradas como auditorías, seguimientos, verificaciones y autorizaciones,. Esta iniciativa surte un avance importante en cuanto a la consolidación de un sistema de gobierno corporativo, pues se encuentra enmarcado en el lineamiento no. 37 de la CAF (2013).

- Control de inventarios

A manera de ejemplo, una de las actividades de control es la auditoria estructurada, donde se encuentran rutinas de verificación que consisten en desarrollar actividades predefinidas con el propósito de evidenciar o no la ejecución de determinadas tareas. Entre las auditorías estructuradas se encontraron aquellas dirigidas al control de inventarios, que constan de planillas de conteo, verificación, consolidación y cruce de la información con los registros contables, desligando de allí informes que proveen información sobre el estado y nivel de cumplimiento del proceso en cuanto a la gestión de inventarios. En la figura 2-6 se muestra el proceso de la actividad de auditoría de inventarios evidenciado en Productora Agroindustrial.

Figura 2-6: Esquema de auditoría de inventarios



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio de caso.

Los cortes documentales consisten en la extracción de la información contable que indica la cantidad de inventario, así como su costo. Esta información se extrae del sistema de información contable y es el que proporciona el nombre de las referencias a inventariar y la cantidad que posteriormente se concilia con el conteo físico. Las planillas de conteo se generan a partir de la información contable extraída en los cortes documentales; estas deben contener únicamente el nombre de las referencias a contar y la unidad de medida - kilos, unidades, bultos, libras, etc. en la que se controle el inventario.

La actividad de conteo físico consiste en hacer un recorrido total al lugar físico donde se encuentre custodiado el inventario con el fin de registrar la cantidad de cada uno de los elementos que se van encontrando. Posteriormente, esta información debe ser digitada en la planilla que contiene los cortes documentales con el propósito de comparar lo encontrado físicamente versus el saldo que indica la contabilidad en el corte documental; este ejercicio se realiza en Excel. En la etapa de consolidación de inventarios se verifican las diferencias entre el conteo físico y el saldo contable con el propósito de realizar los

análisis pertinentes a cada diferencia y establecer si se trata de acciones relacionadas con fraude o con desviaciones controladas por la naturaleza de la operación. Esta actividad de control se ejecuta sobre todos los inventarios de la compañía: semovientes, materias primas, insumos, materiales de obra, repuestos, productos en proceso y productos terminados. Finalmente, sobre el resultado final, se emiten recomendaciones que deben ser tratadas bajo un plan de mejoramiento con fechas, acciones y responsables; sobre este se realizan seguimientos que dan inicio a un nuevo ciclo de auditoría de inventario.

- Verificaciones a la cadena de suministro

Otro ejemplo son las verificaciones de las transacciones de compra de bienes de la compañía, generando evaluaciones integrales a la cadena de suministro con el propósito de verificar la segregación de funciones en el flujo de autorizaciones, la razonabilidad de los elementos comprados, los montos y la frecuencia, en función con las operaciones y la rotación de inventarios, con el fin de proporcionar un concepto a la administración sobre la asignación de recursos y el uso eficiente del capital de trabajo, buscando evidenciar manejos inadecuados de los recursos corporativos y posibles abusos en las operaciones con partes vinculadas. En la figura 2-7 se ilustra la rutina de verificación de cadena de suministro implementada por Productora Agroindustrial dentro de su sistema de control interno.

Figura 2-7: Auditoría a la cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio de caso.

Cada actividad del proceso evaluada tiene una calificación que concluye con un indicador general de cumplimiento o incumplimiento de las políticas y procedimientos definidos para el desarrollo de la cadena de suministro. Como incentivo a las buenas prácticas y al cumplimiento de las normas y procedimientos corporativos, la empresa diseñó un esquema de remuneración con un componente variable que hace que este y otra serie de indicadores sean la base para calcular una bonificación por cumplimiento.

- Control sobre operaciones comerciales

Con el objetivo de controlar las transacciones de entrada de dinero y su razonabilidad con la operación comercial, se identificó una actividad de control encaminada a la verificación de operaciones en los puntos de venta propios. En este tipo de auditoría se encontró una lista de chequeo enmarcada en criterios establecidos en los procedimientos de la

compañía, con unos parámetros de evaluación que indican el cumplimiento -1- o incumplimiento -0- de cada criterio, concluyendo con un indicador sobre el nivel de cumplimiento general con base en cada uno de los aspectos evaluados. Como incentivo a las buenas prácticas y al cumplimiento de las normas y procedimientos corporativos, la empresa diseñó un esquema de remuneración con un componente variable que hace que este y otra serie de indicadores sean la base para calcular una bonificación por cumplimiento. En la figura 2-8 se relacionan los elementos que hacen parte de la lista de chequeo y de la evolución realizada en los puntos de venta propios de esta compañía.

Figura 2-8: Elementos evaluados en la auditoría a operaciones comerciales



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en el estudio de caso.

- **Análisis de riesgos**

El análisis y gestión de riesgos es otra de las iniciativas identificadas en el estudio de caso, y se encuentra como uno de los componentes de la arquitectura de control establecida por COSO (2013). En el estudio de caso se identificó que esta compañía presenta avances en cuanto a la administración de riesgos. Por un lado, bajo la estructuración del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 en el que se exige la identificación de riesgos a nivel de las operaciones, su medición y el establecimiento de medidas de control y seguimiento; esta es una práctica adoptada de manera autónoma por esta compañía. Por otro lado, se identificó que hay esquemas de gestión de riesgos enmarcados en los

sistemas normativos para la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, así como para la prevención de acciones de corrupción y soborno transnacional; estos son esquemas supervisados y de obligatorio cumplimiento por parte de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Los esquemas de riesgos evidenciados le han permitido a esta compañía establecer medidas preventivas para la mitigación de impactos sobre eventos relacionado con fraude, corrupción y soborno en el relacionamiento con partes interesadas y en el desarrollo de sus operaciones. Esta iniciativa resulta relevante frente a la consolidación de prácticas que puedan integrar un sistema de gobierno corporativo pues se encuentra entre los lineamientos -no. 34- de la CAF (2013).

2.3 Recolección de información

Como parte de la metodología utilizada en esta investigación, se recolectó información con el propósito de conocer la percepción de diferentes agentes en relación con el sector agroindustrial y el gobierno corporativo, tomando como parte de este constructo los conceptos, experiencias y opiniones más relevantes de los participantes.

Una de las herramientas utilizadas fue el panel de expertos, ejercicio que fue desarrollado con profesionales del sector objeto de estudio, propietarios de empresas del sector y académicos que han estudiado temas relacionados con gobierno corporativo, sostenibilidad y control. Otra fuente de recolección fue el análisis y recopilación de información del top 10 de las empresas con mejor reputación corporativa y mejores prácticas de gobierno corporativo según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, institución que es referencia en Iberoamérica en cuanto a evaluación de la reputación de las empresas desde el año 2000, utilizando una metodología multistakeholders compuesta por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información. Los resultados son evaluados de manera independiente por parte de la firma de auditoría KPMG según la norma ISAE 3000. Todos los criterios de ponderación son públicos al igual que los resultados de cada edición y estos se pueden consultar en este sitio web de Merco⁵. Para esto se acudió a los últimos informes de sostenibilidad publicados por las empresas de la muestra, con el propósito de identificar aspectos

⁵ <https://www.merco.info/co/que-es-merco>

relacionados con buenas prácticas de gobierno como lo son la conformación de comités, la estructuración de políticas anticorrupción, códigos de ética, entre otros aspectos relevantes.

2.3.1 Panel de expertos

En el desarrollo del panel, los expertos relacionaron el gobierno corporativo con atributos como la transparencia, la responsabilidad y la confianza, concluyendo que no es fácil llegar a desarrollarlos dentro de sus organizaciones, pero que, de lograrse, se esperan resultados como alineación con los objetivos, mejor administración frente a lo esperado por los accionistas y mejor desempeño y claridad en las responsabilidades de cada cargo. Aunque cada uno de ellos tiene puntos de vista desde su experiencia y rol, convergen en algunos de los atributos que se relacionan con el gobierno corporativo, como se ilustra en la figura 2-9.

Figura 2-9: Wordcloud de atributos relacionados al Gobierno Corporativo

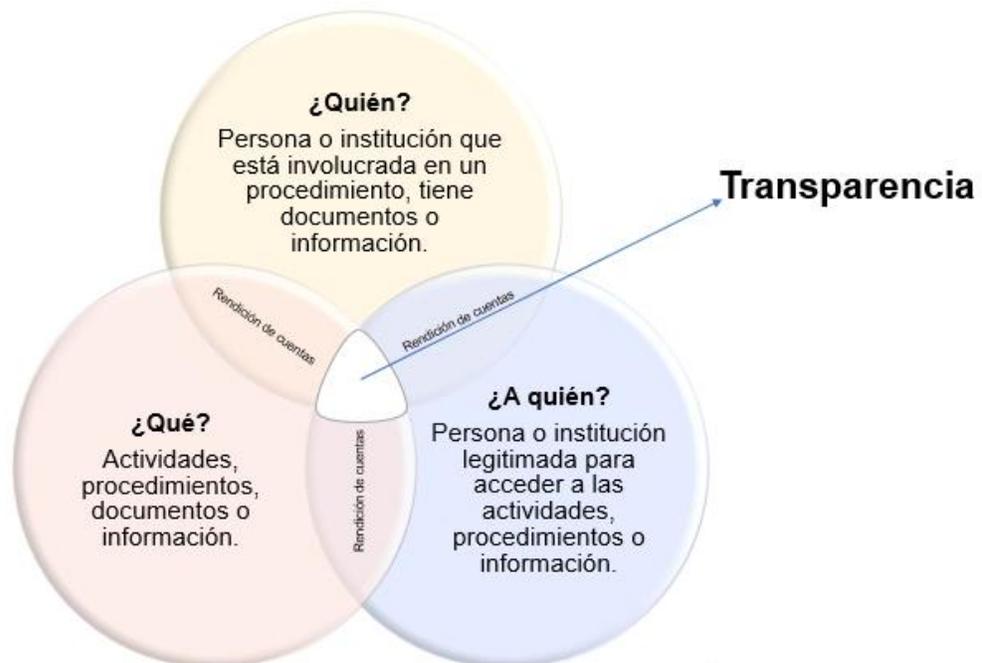


Fuente: Elaboración propia a partir recolección de información en el panel de expertos.

Las palabras que más se repitieron como atributos relacionados con el gobierno corporativo fueron “Transparencia” y “Confianza”. Con el fin de entender lo que esto significa, a continuación, se brinda un breve acercamiento conceptual sobre estos atributos.

Según Schauer (2014), la transparencia es una metáfora, o una analogía, pues es empleada para referirse a la propiedad física de transmitir luz, de manera que, pueden verse los elementos que se encuentran al otro lado de un elemento principal. Entonces, se entiende que, ser transparente para un hecho, información o proceso implica estar abierto, disponible y accesible para su examen y control, hecho que se relaciona con la rendición de cuentas -Accountability-, donde es vital reconocer la relación de tres variables: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿A quién?, esta relación se ilustra en la figura 2-10.

Figura 2-10: Relación de tres variables en torno a la transparencia



Fuente: Elaboración propia a partir de la relación de tres variables expuesta por Schauer (2014).

En la figura 2-10 se ilustró cómo la intersección de las variables “¿Quién?”, “¿Qué?” y “¿A Quién?” va tejiendo el escenario para que se dé la rendición de cuentas con el atributo de la transparencia, teniendo en cuenta que para esto es necesario que se identifique claramente el sujeto que tiene información, la información que posee y que puede tener

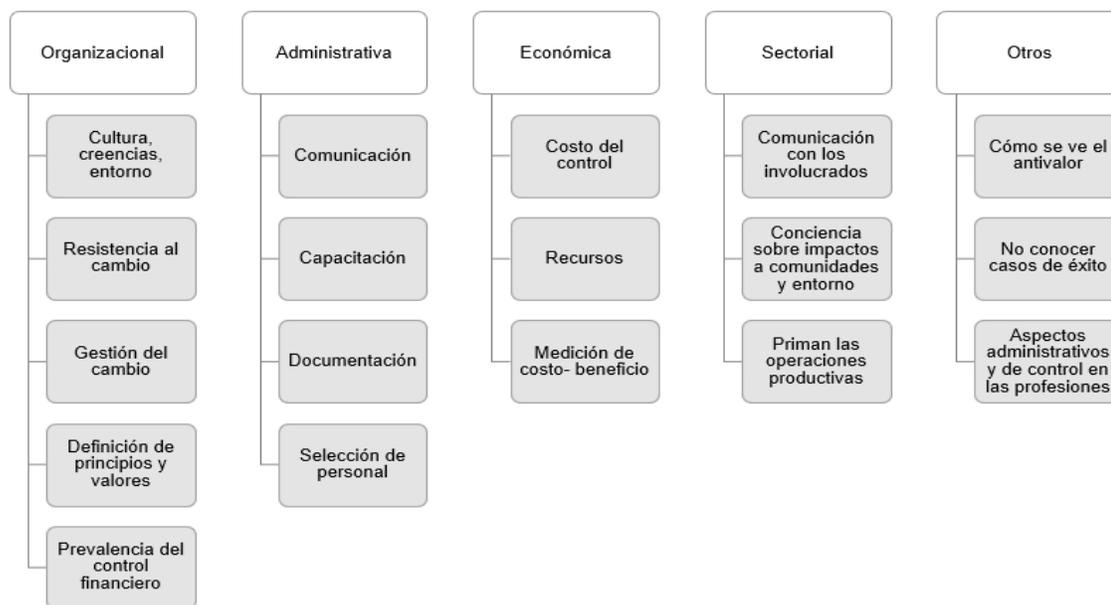
afectación sobre alguien, de donde se desliga el conocer quién tiene el derecho o la competencia para acceder a dicha información.

Por otro lado, la confianza, el segundo atributo más mencionado por los panelistas, es según Hosmer (1995), un hecho básico de la vida social que hace parte integral de los límites dentro de los cuales se desarrolla la cotidianidad y de donde parte la generación de reglas para una conducta adecuada. La confianza puede entonces entenderse como una hipótesis acerca de la conducta que tendrá el otro, que bien podría tratarse del ambiente, una persona o la sociedad (Bivián Castro & Reyes Lagunes, 2020).

De acuerdo con la OCDE (2016) el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, los atributos más mencionados por los panelistas son, en efecto, los más representativos en este contexto.

Al indagar con los participantes sobre los principales obstáculos que enfrentan las empresas del sector agroindustrial en la adopción de prácticas de gobierno corporativo y cuando deben abordar problemas de agencia, los expertos consideraron conveniente y apropiado abordar los aspectos desde las perspectivas organizacional, administrativa, económica y sectorial, pues cada uno requiere de una gestión específica según la perspectiva, tal como se relaciona en la figura 2-11.

Figura 2-11 Principales obstáculos para ejercer el gobierno corporativo en empresas agroindustriales desde 5 perspectivas



Fuente: Elaboración propia a partir de recolección de información en el panel de expertos.

Los participantes expresaron que los principales obstáculos a nivel organizacional están relacionados con temas como la cultura y la resistencia al cambio, pues en muchos casos y de acuerdo con la experiencia de algunos de los panelistas, el gobierno corporativo está directamente relacionado con el control de los procesos, y este se percibe como nocivo debido a la manera cómo se ejecuta, representando un conflicto entre la gestión y el control. En ocasiones esto puede obedecer a una inadecuada designación o al desconocimiento generalizado que surge de la falta de capacitación y alineación de la organización con este tipo de mecanismos. Otro obstáculo a nivel organizacional es que los valores y principios pasan a segundo plano y generalmente no están articulados desde la concepción de las compañías; esto debería ser parte de la génesis de la empresa.

La resistencia al cambio es un obstáculo que está estrechamente relacionado con la cultura de las personas en un entorno organizacional, pues se tiene la concepción de que si las cosas han funcionado tal como se hacen, no hace falta hacer cambios. Sin embargo, de la

mano de esto viene la gestión del cambio como parte de las estrategias de las compañías, en la que se deben impartir lecciones sobre conceptos, beneficios y ventajas de los sistemas de control.

Desde la dimensión administrativa de las compañías agroindustriales, los participantes manifestaron que los obstáculos radican en aspectos relacionados con el talento humano en relación con la manera en la que se involucran en los procesos de control; en cómo desde la fase de selección se obvian aspectos éticos y se priorizan las competencias duras y los conocimientos técnicos que aporten a los temas productivos. También se habló de la débil cultura de la documentación, entendida como el registro de situaciones, experiencias y saberes que se van forjando en la ejecución de las operaciones y en el desempeño de las personas; esta documentación permitiría controlar situaciones, evitar la ocurrencia de eventos y fortalecer el ambiente preventivo y de control.

Desde una dimensión económica, todos los participantes coincidieron en que este tipo de sistemas se percibe principalmente como un costo, no como un beneficio, pues hay desconocimiento sobre sus ventajas y beneficios y el análisis se centra en lo que cuesta e implica en el inmediato, no se aborda desde la perspectiva de prevenir situaciones que pueden tener impactos negativos más costosos que en algunos casos pueden llegar a ser catastróficos.

A nivel del sector agropecuario, este espacio permitió recoger varias reflexiones en temas relacionados con el comportamiento ético y sobre la falta de articulación entre lo que las compañías planean hacer y lo que realmente hacen, pues expresaron la importancia de alinear estos objetivos con todos los actores involucrados que, al tratarse del sector agroindustrial abarca más allá de los aportantes y colaboradores, involucra a las comunidades, a los productores, los transportadores y otros entornos organizacionales, “el ADN de una empresa no puede ser cambiar el mundo si los demás involucrados no lo conocen” (F. Ardila, comunicación personal, octubre 24, 2022).

Otro aspecto que el panel de expertos concluyó como obstáculo en la implementación de prácticas de gobierno corporativo es que la medición del bienestar de la comunidad y del entorno no son aspectos de importancia inmediata en las organizaciones del sector,

cuando deberían ser políticas de las empresas sin importar su tamaño, pues lo que prima es cumplir con los objetivos que garanticen la permanencia -generalmente en el corto plazo-. Estos objetivos son comúnmente económicos y se consiguen con la ejecución de las operaciones productivas.

Durante el ejercicio se evidenciaron obstáculos desde otros aspectos, entre ellos se expresaron temas como el no conocer casos de éxito que impulsen a las empresas a esforzarse por adoptar este tipo de sistemas. Otro aspecto relevante es el de las competencias relacionadas con aspectos administrativos, de gestión y de control de los profesionales que generalmente emprenden en la agroindustria que, desde la experiencia de los participantes, hacen referencia a las profesiones relacionadas principalmente con la agricultura. Este tema abriría un interesante debate que no se tratará en este trabajo, pues requeriría de un detallado análisis de los programas curriculares de este tipo de profesiones, tema que se sale del resorte de esta investigación.

En el panel se abordó también el tema de la corrupción, visto desde la actualidad del país y reflexionando sobre el hecho de que la implementación de prácticas de transparencia como el gobierno corporativo puedan aportar en la mitigación de este delito. La corrupción se define como el abuso de un poder o confianza que se le otorga a alguien, con el objetivo de obtener un beneficio propio. Esta se puede materializar en forma de sobornos, conflictos de intereses, fraudes, lavado de activos, entre otros delitos (Organización Internacional de Normalización, 2010).

La conclusión de los panelistas es que el término corrupción debería ser claramente definido y conocido en las organizaciones, en un lenguaje sencillo y directo, pues hoy en día se puede ver que en las organizaciones se cometen actos de corrupción por desconocimiento, pues se tiende a pensar que la corrupción solo se da en el ámbito político y de servidores públicos.

Frente al tema de la corrupción, lo panelistas expusieron que esta debe ser abordada cubriendo varias necesidades, pues expresan que temas como estos no se tienen en cuenta cuando se realizan los procesos de selección, en los procesos de inducción, donde

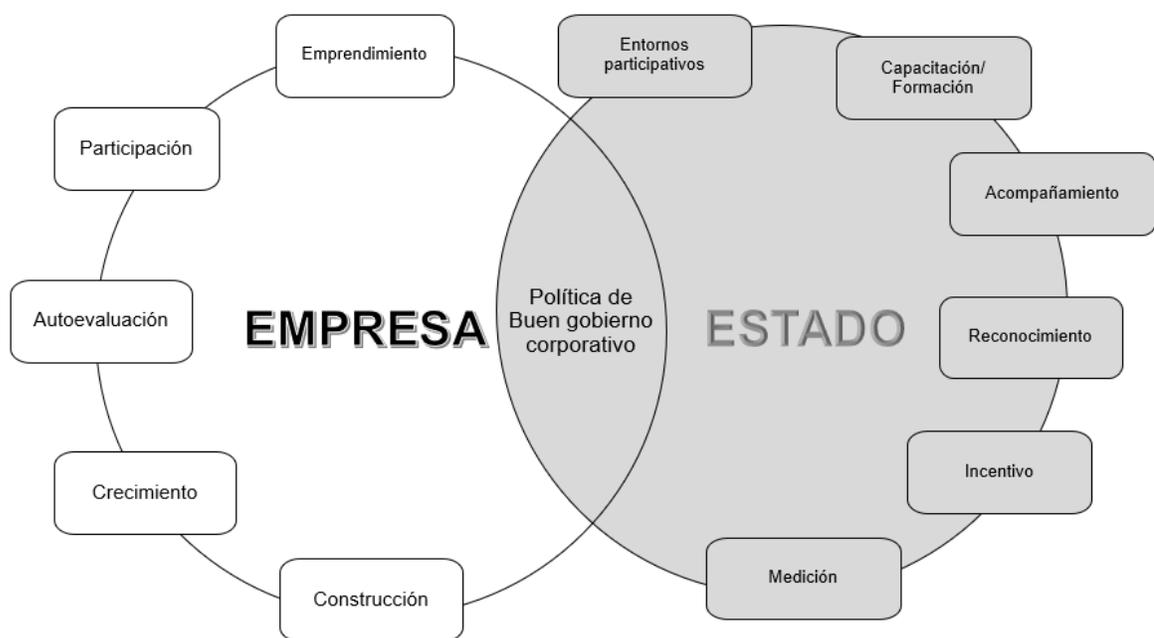
se expone la filosofía empresarial y lo que la empresa espera de cada persona que se vincula. También se consideró importante que para que la corrupción no se configure en el ámbito organizacional es necesario fomentar la cultura del control y la rendición de cuentas, pues según los panelistas y sus experiencias la falta de la cultura de rendir cuentas hace que las personas se tomen atribuciones que extralimitan su alcance pues no perciben la responsabilidad de reportar y responder por sus actuaciones, en algunos casos es allí donde queda en evidencia el problema de agencia.

Otro problema identificado por los panelistas a propósito del tema en cuestión, es que el sector agroindustrial está fuertemente marcado por malos manejos de los recursos, adjudicación de contratos sin respetar el debido proceso y actos de corrupción por parte de los entes territoriales. Denuncias de corrupción y tráfico de influencias a entidades como Finagro, investigaciones por corrupción y mala administración a los altos directivos del gobierno en el sector son algunos de los ejemplos de esta situación. Si bien las políticas sectoriales fueron diseñadas para favorecer el crecimiento y el desarrollo del agro por medio de subsidios a los insumos, al agua y tarifas preferenciales para acceso a créditos, lo que se ha podido evidenciar en los últimos años ha sido un impacto desfavorable en la medida en que dichas políticas y beneficios no han tenido un alcance equitativo, impactando negativamente a las empresas del sector y favoreciendo a medianos y grandes productores debido a las influencias y limitando el acceso por parte de los pequeños empresarios, esto acompañado de manejos poco ortodoxos, actuaciones clientelistas, deslegitimaron una política sectorial que bien orientada habría podido ser mejor aprovechada para el desarrollo del sector (Rodríguez et al., 2015).

Finalmente, frente al debate sobre la pertinencia de que este tipo de prácticas sean impuestas por medio de normatividad obligatoria por parte del Estado o si por el contrario, debería incentivarse la adopción voluntaria, los panelistas fueron enfáticos y contundentes con una única posición: estas prácticas deberían ser incentivadas por los entes reguladores del estado como parte de la política de buen gobierno corporativo del país, no obligatorias, pues siendo Colombia un país con tanta desigualdad, no parece justo exigir y medir a todos los actores con la misma vara. Asimismo, cuando algo se impone tiende a hacerse sin articularse con la esencia, la cultura y la filosofía de las compañías, en este caso se sigue al pie de la letra lo que el regulador quiere, de la forma en la que lo quiere,

sin tener en cuenta las características de las organizaciones, las limitaciones y desafíos que enfrentan al implementar este tipo de esquemas, conduciendo finalmente a acarrear sanciones económicas por la desarticulación entre el estado y las empresas. En la figura 2-12 se ilustra la relación que debería existir entre estado y empresa en la construcción de una política nacional de buen gobierno corporativo.

Figura 2-12: Relación estado- empresa en la construcción de una política de Buen gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de la recolección de información en el panel de expertos

Algo que se debiera evaluar y poner en práctica a nivel país es una política encaminada a la capacitación empresarial y a la formación de líderes en materia de transparencia, equidad y buen gobierno corporativo, donde además se incentive la participación, y haya un acompañamiento efectivo por parte del Estado en la construcción y aplicación de los principios de gobierno corporativo. Otros componentes que podría enmarcar este escenario serían la generación de espacios participativos, la medición y el reconocimiento a las empresas en el desarrollo de estas estructuras, pues entre más prácticas de

transparencia haya al interior de las empresas, podría darse un ambiente de menos corrupción.

2.3.2 Empresas con mejor reputación corporativa

Otra fuente de información consultada fue el ranking de las 10 empresas con mejor reputación corporativa del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa -Merco-, cuya metodología consiste en la aplicación de 6 evaluaciones a diferentes grupos y con diferentes ponderaciones para determinar el ranking de las empresas con mejor reputación corporativa, como se muestra en la figura 2-13.

Figura 2-13: Metodología Merco para evaluación de reputación corporativa



Fuente: Adaptado de Metodología Merco empresas: 6 evaluaciones para llegar a un ranking, por Merco, 2022, <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>

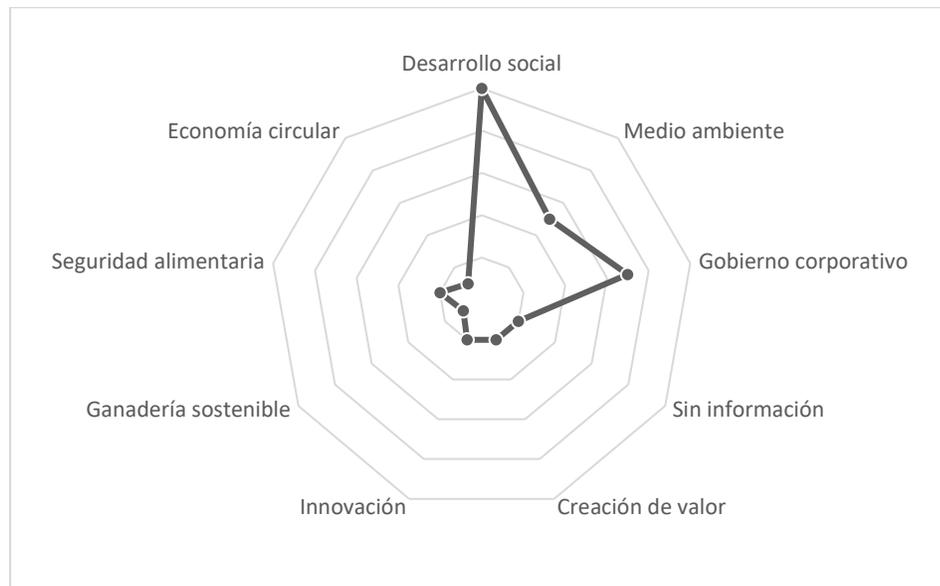
La evaluación general consiste en la aplicación de cuestionarios a directivos de las empresas que facturan más de 30 millones USD al año; este grupo elige las empresas con mejor reputación generando así un ranking provisional. Posteriormente, se realiza una evaluación por parte de 8 grupos de expertos, se evalúan otros aspectos por medio de otros monitores de Merco y finaliza con la evaluación de méritos. La reputación corporativa

se mide por medio de la evaluación de variables como los resultados económicos, la calidad de la oferta comercial, la ética y la responsabilidad corporativa.

Una vez identificadas las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa según el ranking de Merco, se procedió a analizar cada uno de los informes de sostenibilidad emitidos por estas compañías en el último año, con el propósito de identificar los aspectos que tienen en común y que hacen parte de un buen gobierno corporativo. Se acude a los informes de sostenibilidad debido a que es un mecanismo que sintetiza las acciones, prácticas y logros de las empresas y que además sirve para comunicar los resultados e impactos a los grupos de interés. Generalmente estos informes son de acceso público pues en la mayoría de casos se encuentran divulgados en la página web de cada empresa; el 70% de las empresas de la muestra tenían informes de sostenibilidad en sus páginas web de las restantes no se encontró información.

El análisis se dio en 4 frentes: aspectos relacionados con la sostenibilidad, aspectos organizacionales, aquellos relacionados con la ética y con el cumplimiento. En la figura 2-14 se muestra la síntesis de las prioridades de sostenibilidad de las empresas analizadas; allí se ve puede ver que la prioridad más marcada está relacionada con el desarrollo social, que en los informes de sostenibilidad se muestra como trabajo con las comunidades y demás stakeholders. Las prioridades que siguen se relacionan con el cuidado del medio ambiente que se muestra por medio de los esfuerzos para conservar el agua, preservar recursos y cuidar de las especies de fauna y flora en las zonas en las que se tiene impacto; y el gobierno corporativo principalmente demostrado como la consolidación de políticas y prácticas de transparencia, ética, control de riesgos y aseguramiento de la información financiera y no financiera hacia todos los grupos de interés. En el análisis se encontraron otras prioridades como la innovación, la generación de valor, la seguridad alimentaria y la economía circular.

Figura 2-14: Prioridades de sostenibilidad de las empresas agroindustriales con mejor reputación corporativa



Fuente: Elaboración propia.

- Aspectos organizacionales

Entre los aspectos organizacionales analizados en las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa se encontró que estas empresas tienen entre 1.000 y 5.000 empleados directos y el principal órgano de gobierno es la asamblea general de accionistas. También se evidenció que estas empresas tienen desarrollados diferentes comités como estructura de toma de decisiones y de generación de información. Como se muestra en la figura 2-15 se encontró que la mayoría de las empresas analizadas tienen establecido comité de auditoría y riesgos. El comité de auditoría define pautas de supervisión relacionadas con los informes de la revisoría fiscal, las políticas de control interno, los procedimientos contables y la gestión de riesgos. El objetivo del comité de auditoría es orientar la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía por medio de esquemas de supervisión independiente y permanente, garantizando la transparencia, objetividad y calidad de la información financiera y no financiera.

Figura 2-15: Tipos de comité en la estructura de gobierno de las empresas analizadas

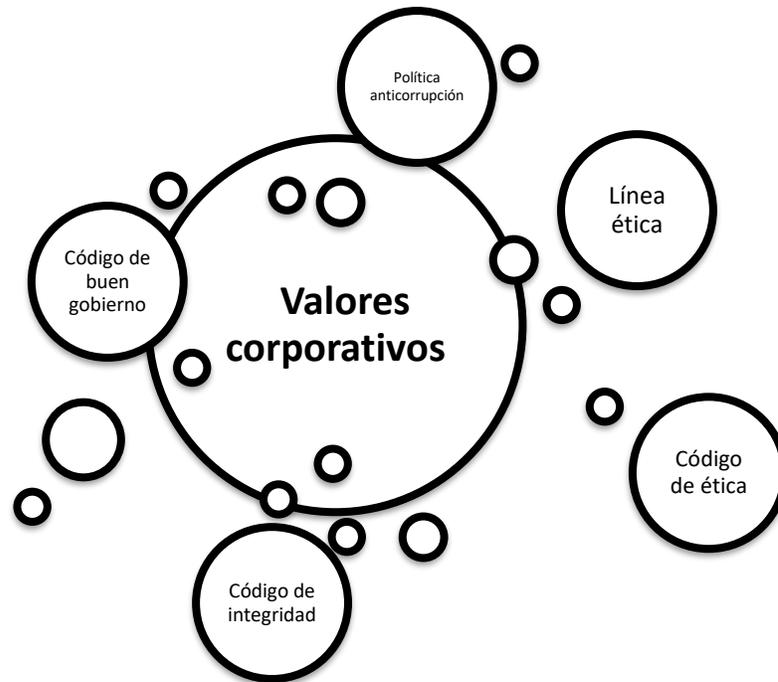


Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada sobre los comités corporativos.

Otro aspecto a nivel organizacional que se identificó en el análisis de los informes de sostenibilidad fue la gestión de riesgos, pues el 80% de las compañías de la muestra manifestaron tener un sistema de gestión integral de riesgos bajo en los estándares ISO 31000 o COSO ERM.

En el componente de ética, se logró identificar un ecosistema integrado por valores corporativos como un núcleo que provee directrices para la generación de códigos y políticas que direccionan la conducta de los empleados, accionistas y proveedores como se ilustra en la figura 2-16; estos distintos componentes convergen para crear un ambiente enmarcado por la transparencia, los valores y la confianza.

Figura 2-16: Ecosistema del componente ético en el ámbito del gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de la recolección de información en Merco.

- Aspectos de cumplimiento

Finalmente, se revisaron las normas que estas empresas cumplen en materia de ética, anticorrupción y prácticas de buen gobierno, se evidenció que el 100% están obligadas a implementar el Sistema de Administración y Gestión de Riesgos Integrales de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo -SAGRILAFT- así como un Programa de Transparencia y Ética Empresarial bajo las circulares 100-000016 y 100-000011 de la Superintendencia de Sociedades, respectivamente. Estas normas exigen que las empresas obligadas estructuren procedimientos por medio de los cuales se puedan mitigar los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y corrupción. Entre las acciones exigidas está la contratación de un oficial de cumplimiento con un perfil especificado en la norma; también el conocimiento de los clientes y proveedores con los que la empresa genera transacciones, hasta su controlante o beneficiario final. Las normas emitidas por la Superintendencia de Sociedades establecen lineamientos que son de

obligatorio cumplimiento y que, de no ser acogidos al pie de la letra, son objeto de sanciones que ascienden a los 200 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2.4 Retos y desafíos en la implementación de un sistema de Gobierno Corporativo

Habiendo hecho una introducción conceptual, un acercamiento al caso estudiado y un ejercicio metodológico de recolección y análisis de información, a continuación, se consolidan los principales retos y desafíos que podría enfrentar una empresa del sector agroindustrial con características similares en tamaño, cultura y estructura a Productora Agroindustrial y relacionando el estado actual de esta compañía en cada uno de esos aspectos, con el propósito de que sirva de referencia para afrontarlos. Se identificaron varios desafíos, pero se hizo énfasis en aquellos que podrían llegar a tener mayor impacto según la información recolectada. Hablamos de la cultura organizacional, la corrupción y la falta de conocimiento y los paradigmas sobre el control.

2.4.1 Cultura organizacional

Este siempre será un aspecto a considerar en cualquier implementación, cambio, adecuación o cualquier estructuración que modifique la forma actual de hacer la cosas en un entorno empresarial. Para poder entender la cultura organizacional es necesario entender la organización desde una perspectiva psicosocial que abarca historias, experiencias, creencias, normas, rituales, valores, y las formas de intercambio social; es un sistema de valores, del cual se desligan las normas y códigos de conducta y de comportamiento con los que los individuos se sienten más o menos identificados (Belalcázar, 2012), estas características hacen que cada empresa sea un entorno único y por consiguiente su entendimiento, adaptación y direccionamiento, también lo son. Según Fernández (2002), en la definición de cultura organizacional se deben contemplar cuatro variables que además se amplían conceptualmente teniendo en cuenta el estudio de caso expuesto en este trabajo:

1. El entorno en el que se desenvuelve la organización: en este aspecto se contemplan además el contexto y las organizaciones que hacen parte del entorno. Este

constituye también la jurisdicción en la que se desempeña la organización y las características del mismo; el tipo de industria, el mercado y aspectos como el tipo de personas y los grupos de interés con los que interactúa la organización. En el caso de Productora Agroindustrial, el entorno comprende las ciudades en las que opera, ya que esto implica diferentes idiosincrasias, el mercado en el que se desempeña, ya que existen diferentes tipos de clientes, desde los más sofisticados y sobresalientes de la industria alimenticia y cárnica del país, hasta el más informal de los tenderos de barrio, las amas de casa y personas del común. También cobra relevancia en este aspecto la cantidad de empleados, pues esto denota el alcance y la dimensión que deberá contemplar la compañía para la divulgación de sus políticas y el establecimiento de una cultura a nivel global.

2. Sistema de valores de la organización: durante su establecimiento, las empresas constituyen un sistema de normas y pautas de comportamiento que enmarcan la cultura y esencia de las organizaciones. La manifestación de estos valores depende del nivel de madurez de las compañías, pues habrá unas en las que se encuentra documentado y formalizado bajo un código o política, mientras que en otras está planteado tímidamente en un documento base. En el caso de Productora Agroindustrial, los valores y principios que enmarcan la cultura y el actuar de sus colaboradores en el entorno organizacional se encuentran formalmente descritos en un Código de ética ampliamente divulgado y acogido a todo nivel de la compañía. Este código se encuentra alineado con los requisitos normativos en materia de ética empresarial, exigidos por la Superintendencia de Sociedades en la Circular Externa 100-00011 de 2020.

3. Historia: En este aspecto, algunos elementos a considerar son las circunstancias que dieron origen a la organización, el papel desempeñado por los fundadores y líderes, los sistemas de comunicación y aprendizajes establecidos. La forma, las motivaciones y las razones que dan el origen de una compañía marcarán la esencia de esta y formarán parte integral del tejido cultural que se construya. En Productora Agroindustrial, datos relevantes como la motivación del CEO de la compañía para emprender un proyecto para emplear familias y propender por la alimentación sana para las comunidades, pensando en mejorar la calidad de vida de los colombianos por medio de una mejor nutrición, pues una sociedad bien alimentada y nutrida, tendrá la capacidad de crecer y educarse mejor

que la que no lo está. Así es como esta motivación unió los esfuerzos de un grupo de empresarios Antioqueños y Santandereanos, y los impulsó a llevar en sus espaldas uno de los clústeres agroindustriales más grandes del país. Esta historia, hace parte de la cultura de los empleados y las partes interesadas de Productora Agroindustrial.

4. Funciones de la cultura en la organización: La función de la cultura organizacional será la de aglutinar todos los aspectos que van a permitir conseguir los objetivos trazados. En Productora Agroindustrial la cultura organizacional se promueve por medio de un proceso denominado Comunicaciones y Cultura interna, cuya función principal es la de consolidar las definiciones, normas, principios y comunicarlos de forma estandarizada, organizada y dirigida, de tal manera que se garantice que llegará a todos los niveles de la compañía, pues al tener más de 2000 empleados se deben establecer estrategias de comunicación eficaz.

2.4.2 Corrupción

Según el Índice de Percepción de Corrupción -IPC-, Colombia se encuentra entre los países más corruptos del mundo, al alcanzar un puntaje de 39 puntos sobre 100 posibles, donde 0 significa “Muy corrupto” y 100 “Muy limpio”. Esta información fue extraída de Transparency International (<https://www.transparency.org/en/news/how-cpi-scores-are-calculated>), este índice mide las manifestaciones de corrupción a través de actos como el soborno, la desviación de recursos públicos, la capacidad del gobierno para frenar la corrupción, burocracia excesiva, protección legal para quienes denuncian actos de soborno, acceso a la información. En la figura 2-17 se muestra el mapa de corrupción según el IPC para el año 2022. La colorimetría indica que los países marcados en color rojo son los más corruptos según el puntaje obtenido y los que se encuentran entre los colores amarillo y verde, los menos corruptos.

Figura 2-17: Mapa de corrupción mundial



Fuente: Adaptado de Corruption percetions index 2022
(<https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/col>)

En este contexto, la corrupción resulta ser un gran desafío no solo para las empresas, si no para el mundo entero, pues el mapa de corrupción muestra que estamos enfrentando un grave problema como sociedad que está debilitando los sistemas financieros y elevando los índices de pobreza y hambre. Pese a este panorama, el gran desafío para las compañías es el de tener la convicción de que las pequeñas acciones van a contribuir a hacer de este un mundo mejor, pues entre menos corrupción se perciba a nivel empresarial y personal, la sociedad comenzará a sanar y se empezará a fomentar la cultura de la legalidad y la transparencia; esta es la real función que deberían cumplir las empresas en torno a las prácticas de buen gobierno. En Productora Agroindustrial, se han establecido principios enmarcados en la ética y la transparencia de las operaciones y acciones de todos sus grupos de interés, a través de documentación y divulgación de manuales dirigidos a colaboradores, proveedores y contratistas donde se establecen valores mínimos y actuaciones que van en contra de estos, orientando las relaciones comerciales, contractuales y laborales. Este compendio de normas está acompañado además de

auditorías, capacitación y sensibilización sobre cómo identificar señales que alerten actos de corrupción y sobre cómo evitar riesgos asociados a estos flagelos.

2.4.3 Paradigmas sobre el control

Según la OCDE (2016) el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son controladas y dirigidas. En este sentido, el control se convierte en uno de los pilares del gobierno corporativo; sin embargo, hay compañías en las que esto es visto por los directivos como un gasto más, lo que hace que se tengan estructuras débiles e insuficientes para el cubrimiento de las operaciones. Para que el gobierno corporativo se vuelva parte integral de una compañía resulta imperativo romper paradigmas.

Es usual que el control sea percibido como la ralentización de los procesos, que genera demoras y paradas en las operaciones productivas. También -según información recolectada en el panel de expertos- el control es percibido como un acto de desconfianza por parte de la compañía. Otra percepción errónea es pensar que las cosas siempre se han hecho de una manera y cambiarlas -o mejorarlas- genera traumatismos o inoperancias, lo que resulta ser uno de los mayores temores para los directivos de cualquier compañía productora. Este es un desafío que las compañías deberían afrontar con sensibilización acerca de los beneficios de controlar los procesos.

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2013), el control interno es un proceso que involucra a todos los miembros de una organización y cuyo objetivo es proporcionar seguridad razonable sobre la consecución de objetivos en relación con las operaciones, la información y el cumplimiento normativo y legal, y que además es adaptable a la estructura de cada organización de acuerdo con sus características. Productora Agroindustrial tiene una estructura de control interno liderada por la presidencia de la compañía y que permite tener alcance a todos los niveles administrativos y operativos. El proceso de control interno se encarga de estructurar controles con las áreas, apoyar la definición de políticas y procedimientos y de hacer auditorías internas para evaluar y documentar el cumplimiento de lo establecido por la compañía en cuanto a controles operativos.

3. Modelo de Gobierno Corporativo para empresas del sector agroindustrial

A partir de los aspectos identificados en el estudio de caso, relacionados con la estructura, tamaño, sector, avances en materia de sostenibilidad y gobierno corporativo, y las buenas prácticas de gobierno identificadas, así como el contexto internacional proporcionado como preámbulo a este apartado, se construyó un modelo compuesto por las fases de preparación, definición y consolidación para la implementación de un sistema de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en bolsa y que pertenezcan al sector agroindustrial en Colombia. Las características propias de este sector y lo evidenciado en el estudio de caso, hacen que no se piense en un esquema estándar como el que provee la OCDE (2016) o el CAF (2013), pues aunque estos dos estándares indican que, pese a que fueron contruidos para empresas que cotizan en bolsa, los lineamientos y principios proporcionados son aplicables a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño y naturaleza, resulta complejo de entender el contexto y en general la manera en que estos estándares presentan la forma en que deben implementarse las buenas prácticas de gobierno corporativo. En esta investigación se recogieron los aspectos más adecuados para el modelo construido.

3.1 Fase de preparación

En esta fase la compañía debería iniciar por una motivación que vaya alineada con su filosofía y otros aspectos como la cultura organizacional, el entorno y el contexto, previendo los objetivos que quiere alcanzar con la implementación de un sistema de gobierno corporativo. Para esto resulta importante tener claros los beneficios que trate un sistema de gobierno corporativo. Partiendo de una definición concreta y simple, el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas (Cadbury, 1992), y los beneficios de que esto se encuentre en un estado de madurez considerable será una mejor estabilidad económica, mayor confianza hacia el mercado, la

comunidad y los inversionistas, mejora en la transparencia de la administración y sobre la eficaz asignación de los recursos, así como una mejor gestión de riesgos (Gómez & Zapata, 2013; Johnston & Shelton, 2000).

La compañía debe estar preparada para emprender la implementación de un sistema de gobierno corporativo; dicha preparación consiste en orientar y preparar a las personas para el cambio, pues de acuerdo con lo evidenciado a lo largo de este trabajo, el manejo de la cultura organizacional y de la manera como la que las personas perciben este tipo de cambios debe ser parte fundamental de esta fase. Es importante tener en cuenta aspectos como la capacitación y sensibilización a las personas, sobre los beneficios de los sistemas de control y transparencia -como el gobierno corporativo- la resolución de dudas, conflictos y miedos entre los involucrados, la definición de perfiles y responsabilidades frente a la construcción de la estructura de gobierno corporativo y el desarrollo e sus componentes, así como la definición de una clara ruta de acción para recolectar información acorde al tamaño y al sector en el que se encuentre la compañía. En este apartado se proporciona un decálogo en el que se abordan los aspectos más importantes que una compañía con características similares a las del estudio, debería abordar para la implementación efectiva de un sistema de gobierno corporativo.

3.1.1 Decálogo para implementar un sistema de gobierno corporativo

A continuación, se proporciona un decálogo en el que se indican aspectos que resultan ser relevantes antes de implementar un sistema de gobierno corporativo, y su propósito es que las compañías que se decidan a hacerlo de manera autónoma, no desistan y estén preparadas para enfrentar los desafíos que trae consigo esta construcción. Además, los aspectos contenidos en el decálogo buscan orientar a los responsables de este tipo de estructuras en las compañías sobre lo que se debe abordar inicialmente y garantizar -razonablemente- el éxito de la implementación, pues al cubrir temas relacionados con el conocimiento que debe ser compartido con todos los miembros de la organización, construir sobre una base previamente establecida y alinear el sistema con aspectos éticos puede resultar motivador y confiable para el equipo que se encargará de sacarlo adelante, es decir toda la compañía.

En la figura 3-1 se consolidan los 10 aspectos más importantes que según este estudio de caso, se deben tener en cuenta para implementar prácticas de buen gobierno corporativo.

Figura 3-1 Decálogo para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

El gobierno corporativo debe percibirse e implantarse como parte del ADN de la compañía, por consiguiente, deberá estar alineado con su filosofía, valores y principios -si los tiene definidos-. Este decálogo proporciona lineamientos para hacer esto posible.

1. Trabajar con las personas

Es importante que la compañía entienda que las personas representan activo más relevante para el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización pues no es

precisamente la fuerza bruta del trabajador o la labor repetitiva que pueda llegar a hacer con sus manos lo que a las empresas debería interesarles hoy en día, sino su inteligencia, capacidad, destreza y competencias. Sin las personas es imposible lograr objetivos productivos, estratégicos o económicos, pues son quienes ejecutan labores operativas o administrativas para alcanzar objetivos día a día, en torno a un objetivo mayor, que generalmente va atado a la visión de la compañía (Martínez Díaz, 2005; Obando Changuán, 2020).

De acuerdo con lo anterior, este punto invita a las compañías a estructurar el cambio, que en este caso va encaminado a establecer un sistema de gobierno corporativo, iniciando por enseñarle a las personas el camino que la empresa va a emprender y la importancia de su participación en ello. Para esto es importante acudir a la capacitación para el cambio, que, de acuerdo con González y Tarragó (2008), aunque las personas están profesional y técnicamente preparadas para llevar a cabo sus funciones con base en una capacitación básica y su experiencia profesional, si el entorno laboral sufre un cambio, las personas deben, poco a poco, adquirir las competencias y capacidades nuevas requeridas para poder asumir los nuevos retos o roles que traiga el cambio en su entorno laboral.

El trabajo con las personas al que se refiere este punto es el encaminado a enseñarles los conceptos básicos sobre lo que es el gobierno corporativo y las motivaciones que la compañía tiene para su implementación, de igual manera trata sobre la sensibilización, que invita a hacer que las personas conozcan la importancia de lo que se piensa trabajar en la compañía, los posibles cambios y efectos que esta construcción traerá y cómo se involucran en el proceso.

2. Establecer objetivos claros

Este aspecto hace referencia a que la compañía, en cabeza de sus directivos, establezca qué es lo que quiere conseguir con la implementación de un sistema de gobierno corporativo, para lo que es importante conocer los beneficios que esta estructura de control y transparencia puede aportarle a su organización. La estrategia, el enfoque y las fuentes de información en los que se soporte el sistema, dependerán del alcance y de los objetivos, pues no serán los mismos cuando los objetivos vayan encaminados, por ejemplo, a incursionar en el mercado de valores, caso en el que, pues, por un lado, la compañía

deberá iniciar por identificar la normatividad y los reglamentos existentes. Si sus objetivos van encaminados a fortalecer el marco ético y la percepción de transparencia hacia sus grupos de interés, deberá iniciar por consultar sobre las guías que podrían direccionar la implementación autónoma de un sistema de gobierno corporativo.

3. Acudir a las instituciones

Es importante reconocer que hay instituciones privadas dedicadas a fortalecer la investigación y el desarrollo del gobierno corporativo en Colombia, en este trabajo se proporciona un compendio de estas a nivel Latinoamérica y su alcance para que las compañías acudan a estas con el propósito de fortalecer sus conocimientos y poder establecer un marco más ajustado a las características de su organización. Específicamente para el sector agroindustrial resulta muy importante, pues las empresas de este sector tienen connotaciones especiales como lo son las jurisdicciones en las que se opera, las diferentes culturas, y aspectos demográficos como el nivel de escolaridad y profesionalismo de los colaboradores. Posiblemente, abordar estos temas de la mano de expertos en la materia, que no se dedican a trabajar en un sector en particular y que promueven la adopción de este tipo de estructuras en empresas que no necesariamente cotizan en bolsa, puede resultar más fácil y eficiente.

4. Cumplir con las normas

Entendiendo que, al ser Colombia miembro de la OCDE tiene, además de reconocimiento internacional, desafíos y responsabilidades en materia de regulación interna, pues debe ajustar el marco legal y las políticas emitidas a los estándares y recomendaciones de la OCDE, lo que ha llevado al gobierno nacional a emitir regulaciones exigiendo - tímidamente- la implementación de prácticas de transparencia y ética en las empresas, por medio de diferentes circulares impartidas y vigiladas, para el caso del sector agroindustrial, principalmente por la Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Este punto del decálogo, invita a las compañías a indagar si de acuerdo con su tamaño, actividad económica y cifras contables a cierre del periodo inmediatamente anterior, es sujeto obligado a implementar este tipo de regulaciones. Adicional a esto, cada compañía debería hacer una verificación total de sus operaciones, con el propósito de mapear las regulaciones que le aplican en cada una y verificar su cabal cumplimiento, esto no solo en materia de buen gobierno y transparencia, si no en cualquier aspecto, pues el cumplimiento

normativo, hace parte de la buena gestión, transparencia y legalidad de lo que una empresa hace y por consiguiente hará parte integral del sistema de gobierno corporativo.

5. Mejorar continuamente

Cuando las compañías tienen la intención de implementar este tipo de sistemas, es necesario comprender e infundir el principio de que todo es susceptible de mejoras, incluso lo que ha estado funcionando de la misma manera durante mucho tiempo. Este es uno de los grandes desafíos que las compañías deben enfrentar y va muy ligado a la cultura organizacional y a los paradigmas que hay en las personas sobre los cambios en sus procesos, en la manera de hacer las cosas, en la implementación de controles o de nuevas prácticas que afecten de una u otra forma las operaciones. La implementación de un sistema de gobierno corporativo debe concebirse e implantarse como un proceso de mejora cultural y organizacional y se deberán abordar los cambios a los que se enfrentará la compañía, los procesos y cómo esto beneficiará la consecución de los objetivos organizacionales. Para esto es de vital importancia abordar eficazmente los puntos previos, indicados en este decálogo.

6. Prácticas de autocontrol

Para que una compañía inicie un proceso eficiente en la adopción de un sistema de gobierno corporativo, debería preocuparse por la adopción de prácticas que le permitan autocontrolar sus operaciones, pues el control es una de las bases del gobierno corporativo. Esquemas como el estándar COSO, que provee los lineamientos para estructurar sistemas de control interno y de gestión integral de riesgos, podrían consolidar una base fuerte para implementar el sistema de gobierno corporativo. Otras opciones de autocontrol y adopción autónoma, se muestran a continuación en la tabla 3-1.

Tabla 3-1: Prácticas autónomas de autocontrol

Estándar	Descripción	Gestión de riesgos	Auditoría	Control interno	Ética y transparencia	Standardización de procesos	Gobierno corporativo
COSO 1	Marco integrado de Control interno		x	x	x		
COSO 2	Marco integrado de gestión de riesgo empresarial	x	x	x	x		
COSO ERM	Gestión del Riesgo Empresarial—Integrando Estrategia y Desempeño	x	x	x	x	x	x
ISO 9001:2015	Sistemas de gestión de calidad	x	x			x	
ISO 31000:2018	Gestión del riesgo	x				x	
ISO 19011:2018	Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión		x			x	
ISO 26000:2010	Guía de responsabilidad social				x		x
ISO 37001:2016	Sistema de gestión antisoborno	x	x		x	x	x
C.E. 100-000011 de la Superintendencia de sociedades de Colombia	Programa de transparencia y ética empresarial	x	x		x		

Fuente: Elaboración propia.

7. Informarse adecuadamente

Es muy importante que la empresa se informe de manera adecuada sobre las implicaciones que tiene la implementación de un sistema de gobierno corporativo; esto resulta útil por que, luego de delimitar el alcance y los objetivos que persigue la compañía con la adopción de este tipo de prácticas, se debe saber con claridad qué información se requiere, teniendo en cuenta además las características propias de la compañía. Este documento, provee una compilación de informes y guías que pueden guiar esta construcción; es vital que la compañía obtenga información relevante para su realidad y características, para evitar inoperancias y desgastes operativos o pérdida de recursos por diseñar el sistema basándose en información que no se ajusta a sus necesidades, por ejemplo, tratando de implementar elementos que aplican para una compañía que cotiza en bolsa o que han sido diseñadas para un sector en particular.

8. Romper paradigmas

Si se va a emprender una ruta de buenas prácticas encaminadas a la consolidación de un marco ético que refleje la transparencia de la organización, es necesario que la empresa misma crea que es posible tener un sólido sistema que le abrirá grandes oportunidades frente al mercado y la sociedad. Generalmente, las compañías no tienen la convicción de

que estos esquemas realmente funcionen y les permitan acceder a fuentes de financiación alternativas y a abrirse tal vez al mercado internacional. Este punto del decálogo invita a que las compañías dejen de lado los paradigmas sobre control, honestidad y valores, convertirse en una empresa exitosa y reconocida por medio de prácticas que reflejen un buen actuar y transparencia en sus resultados y transacciones es totalmente posible. Cuando una empresa se atreve a implementar este tipo de sistemas, disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones, lo que favorece que haya inversión extranjera en el país (Perramon, 2013), que, aunque esté catalogado como uno de los de mayor índice de percepción de corrupción (Transparency International, 2023) , no implica que la economía pueda mejorar con los esfuerzos de las empresas al interior: pequeños esfuerzos podrán hacer de este un mejor país.

9. Celebrar victorias tempranas

Todos los avances que se generen en la construcción de un sistema de gobierno corporativo, seguramente han requerido de inversiones en tiempo, en recursos en dedicación y en aprendizaje, por lo que es importante que la empresa celebre - en el sentido de reconocimiento al esfuerzo- cada proceso, buena práctica o metodología que consolide. Este es un camino extenso, pero en la medida en que se reconozcan los esfuerzos y la culminación de cada etapa, se tendrá una empresa motivada y dispuesta a seguir adelante. La consolidación de un sistema de gobierno corporativo nunca va a terminar, pues al ser un sistema siempre estará en mejora continua, el gobierno corporativo no es un fin si no un medio que permitirá a las compañías lograr sus objetivos y crecer con estándares internacionales y mundialmente reconocidos. Es necesario establecer los elementos que conformarán el sistema y así se tendrá una idea de su estado de maduración, pues se irá construyendo con pequeñas acciones y pequeños pasos que en conjunto formarán un sistema de buenos hábitos en la práctica empresarial.

10. Querer cambiar el mundo

Una de las motivaciones que debería tener una empresa en la consolidación de un sistema de gobierno corporativo es la de querer un cambio a nivel global. Adherirse a los diferentes esfuerzos que los entes intergubernamentales han establecido, podría permitirles a las empresas articular las estrategias y buenas prácticas en función de hacer un gran aporte a la humanidad. Dichos esfuerzos se han visto materializados en diferentes iniciativas

como las que promueve El Pacto Global de Naciones Unidas que busca guiar a las compañías en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que constituyen un pronunciamiento universal que busca poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida de las personas en todo el mundo. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se relacionan en la figura 3-2.

Figura 3-2: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Este tipo de iniciativas exigen que se implementen prácticas de equidad, transparencia y el desarrollo de marcos éticos que aporten a la paz y a la justicia por medio de las organizaciones.

3.2 Fase de definición

En esta fase se establecen los elementos que deben tenerse en cuenta para la consolidación de un sistema de gobierno corporativo. Para ello se proporciona un paso a paso que permitirá de manera sistemática y organizada abarcar los asuntos más relevantes para el establecimiento del sistema. Aunque todas las empresas por si solas sin importar su tamaño o actividad económica, tiene gobierno corporativo, entendiendo que

naturalmente existirá una forma de gestionar y controlar (CAF, 2010); sin embargo, hablar de un sistema implica abarcar más componentes como la distribución de derechos y responsabilidades, los lineamientos para la toma de decisiones, y las medidas sobre el alcance y las atribuciones que cada miembro de la estructura de gobierno debe tener, con el propósito de identificar y delimitar la relación de agencia. En la medida en que las definiciones sean claras y contundentes y sea fácilmente identificable cada elemento, se estará en el camino correcto hacia la consolidación de un sistema de gobierno corporativo. En este apartado, se proporciona un paso a paso que permitirá abordar los temas más relevantes para una compañía del sector agroindustrial en Colombia, que posea características similares a las de Productora Agroindustrial.

3.2.1 Paso a paso para implementar un sistema de gobierno corporativo

A continuación, se proporciona un paso a paso construido a partir de la información recolectada en las diferentes fuentes a lo largo de este trabajo, así como de lo evidenciado en el estudio de caso. El propósito de este esquema es proporcionar un enfoque sistémico, que permite tener una visión holística e integradora frente al gobierno corporativo y el entorno empresarial, permitiendo abordar y organizar todos los elementos para una implementación eficaz (Gay, 1995).

En esta construcción se tuvieron en cuenta los aspectos primordiales que deben componer el sistema de gobierno corporativo, partiendo de la definición y de los lineamientos establecidos por CAF (2013) y del análisis hecho en los capítulos anteriores de este trabajo, llegando así a abordar temas como la identificación de las características de la organización por medio de un análisis del entorno, establecer reglas del juego en función de las limitaciones y alcances de los miembros que conforman la estructura de gobierno y la consolidación de una plataforma ética que soporte el sistema. En la figura 3-3 se proporciona el paso a paso.

Figura 3-3 Paso a paso para implementar un sistema de Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

Para una consolidación efectiva del sistema de gobierno corporativo, se recomienda a las compañías no cotizadas y que pertenezcan al sector agroindustrial en Colombia que se adhieran a los siguientes pasos.

1. Establecer el contexto de la organización

Este paso hace referencia a la recolección de información que permita conocer el entorno y las condiciones en las que la compañía opera. Para definir el tamaño de la compañía, es necesario abordar variables como la cantidad de empleados, la cantidad de procesos, las sedes en las que se desarrollan las operaciones, la cantidad de clientes y proveedores y

los resultados contables obtenidos en el último cierre fiscal. Con esto es posible determinar los recursos necesarios para emprender procesos de capacitación, campañas de sensibilización y formación de líderes para la documentación y establecimiento de las definiciones que se vayan estructurando. En este punto ya se habrá recibido información sobre lo que es el gobierno corporativo, los beneficios, y los componentes, con esta información será posible identificar qué prácticas previamente implementadas pueden aportar en la consolidación del sistema, pues todos los esfuerzos previos en materia de control, gestión y transparencia deberán ser tenidos en cuenta y no será necesario suprimirlos o reconfigurarlos; en este aspecto es válido verificar si se es sujeto obligado a cumplir con programas de transparencia y ética empresarial o cualquier similar, ya que esto puede articularse perfectamente al sistema como buenas prácticas de gobierno.

En este paso, también se consideró la necesidad de hacer un mapeo normativo en todos los aspectos técnicos de la compañía, pues el cumplir con lo exigido por el Estado para control y rendición de cuentas debe hacer parte integral del sistema de gobierno corporativo.

El contexto de la organización debería ser un documento versionado susceptible de actualización anula, pues será la carta de navegación del sistema de gobierno corporativo.

2. Definir objetivos y alcance

Es importante que el directorio defina qué es lo que quiere lograr con la implementación de este sistema, teniendo en cuenta que en este contexto se hace referencia a empresas no cotizadas, el establecimiento de este mecanismo será autónomo y deberá estar alineado con lo que la filosofía de la compañía indique y con los objetivos de los accionistas y del directorio. Para esto la compañía deberá identificar las partes interesadas, pues además de cuidar los intereses de los accionistas, el sistema de gobierno corporativo debería conocer los demás grupos de interés, así como sus expectativas en torno a las operaciones que la empresa realiza y sobre el impacto que estas tienen sobre ellos. El objetivo de este paso será establecer el alcance encaminado hacia un sistema de contrapesos y controles en todas las direcciones posibles que apoye no solo el funcionamiento y la eficiencia corporativa, si no que se abarque la adecuada protección y se dé la seguridad y confianza hacia todo el entorno organizacional. En este punto vale la

pena verificar los sistemas asociados a la sostenibilidad y ala responsabilidad social empresarial que la compañía tenga previamente estructurados.

3. Identificar la estructura de gobierno

La estructura de gobierno de una compañía está determinada por la relación entre los diferentes roles y las funciones de estos en torno a la consecución de unos objetivos. Si bien cada compañía posee unos roles, funciones y relaciones entre estos previamente definidas, comprender la estructura de gobierno desde la perspectiva del control y la transparencia, exige un análisis más minucioso para establecer la estructura que más se adapte a las características de la compañía. La estructura de gobierno está compuesta principalmente por 3 componentes que son la base del problema de agencia y la razón de ser del gobierno corporativo: Propiedad, administración y control (CAF, 2013; Jensen & Meckling, 1976), la relación entre estos, determinará la estructura de gobierno de la compañía.

A continuación, en la figura 3-4 se ilustra una propuesta de estructura de gobierno de 3 niveles para empresas similares a las del caso estudiado.

Figura 3-4 Estructura de gobierno corporativo de 3 niveles



Fuente: Elaboración propia a partir de (Gómez & Zapata, 2013)

- Nivel 1. La asamblea de accionistas es el mayor órgano de gobierno la compañía y deberá establecer medidas – comités, consejos, entre otros- para obtener información de una auditoría independiente que podría estar articulada con la revisoría fiscal. En este nivel se deberían establecer las políticas para la nominación de candidatos para conformar la junta directiva y para la evaluación de desempeño de los miembros de junta directiva, en este punto se podría hablar de

comités de auditoría y de desempeño y nominaciones, respectivamente. Es importante que la asamblea establezca las políticas necesarias y pertinentes para que los miembros de junta directiva guarden el principio de independencia, con el propósito de evitar el conflicto de intereses y la desviación de los objetivos, estableciendo claramente los principios de independencia que se deben respetar.

- Nivel 2. Consolida el esquema de administración de la empresa; aquí el máximo órgano es la Junta directiva y deberá extender su alcance a la exigencia de información a la auditoría interna de la compañía, para lo que debería establecer mecanismos de reporte, pero además este órgano debe tener el alcance de aprobar los planes de auditoría anuales que debería abordarse por medio de la auditoría interna. Esta auditoría deberá ser integral y abarcar todos los procesos con base en las estructuras existentes como el mapa de procesos. Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa objeto de estudio y entendiendo que este estándar aplicaría para empresas de similares magnitudes, la junta directiva debería exigir la presentación de informes de avance con indicadores de cobertura y cumplimiento al plan aprobado, con una frecuencia mínima de seis meses. De igual manera, la junta directiva debería establecer mecanismos de medición del desempeño del gerente general – o quien haga sus veces- y de los gerentes de los procesos administrativos y operativos y establecer las políticas de remuneración. Finalmente, la junta directiva deberá establecer medidas para la planeación y la asignación de recursos con políticas de transparencia y seguimiento permanente al cumplimiento de los planes definidos y emitir directrices para que el nivel 3 lleve a cabo la administración efectiva del riesgo.
- Nivel 3. La estructura de control está definida para hacer frente al día a día de la compañía. Además de la definición de las gerencias como los roles con mayor capacidad de control de los procesos, se debe determinar la arquitectura de control que permita gestionar los riesgos, establecer un ambiente de control y ejercer supervisión al cumplimiento general del sistema de gobierno corporativo. En esta arquitectura de control es importante contar con procesos de control interno y auditoría interna que deberá presentar la planeación global a la junta directiva y ejecutarla de acuerdo con la aprobación; de igual manera, deberá remitir informes cada seis meses con el avance del plan y resumiendo la gestión realizada. Asimismo, deberá establecer los mecanismos necesarios para llevar a cabo una

adecuada administración de riesgos, de acuerdo con las directrices impartidas por el nivel 2.

4. Establecer reglas del juego

En este paso se deben definir los aspectos más importantes del sistema en relación con la solución o el manejo que se debe dar al conflicto de agencia, que es la divergencia de intereses que puede llegar a darse entre los accionistas y quienes llevan a cabo la administración y el control de la compañía. A continuación, se detallan algunos de estos aspectos:

- Delimitar los derechos de los principales: Reconocer las competencias exclusivas que tienen los miembros de la Asamblea de Accionistas relacionadas con las aprobaciones, la injerencia en los nombramientos, y la participación en la toma de decisiones fundamentales para la operación de la compañía. Establecer un reglamento de la asamblea de accionistas resultará ser de gran trascendencia pues debe contener directrices de convocatoria, preparación, ejercicio de los derechos políticos de los accionistas y en general el establecimiento del régimen de desarrollo de las asambleas (CAF, 2013).
- Delimitar las atribuciones del agente: el agente equivale a los niveles 2 y 3 de la estructura de gobierno propuesta en el paso tres del presente documento y sus principales funciones son la administración y el control de las operaciones de la compañía. En los estatutos de la compañía debería estar claramente definido el alcance del directorio pues este es el máximo órgano administrativo al que le corresponde la representación y la generación de estrategias para el logro de los objetivos de la organización. En conclusión, las atribuciones del agente deben estar limitadas a la definición y ejecución de estrategias para la asignación de recursos, la gestión y supervisión general. En todo caso, sobre cada decisión en función de estas atribuciones deberá estar alineada con lo establecido en los estatutos y deberá ser soportada por la junta directiva ante la asamblea de accionistas.
- Estructurar la arquitectura de control: Como parte integral del sistema de gobierno corporativo una compañía debe estructurar el esquema por el cual se va a controlar y diseñar mecanismos para que se puedan llevar a cabo las actividades de

supervisión y monitoreo. La importancia de esta estructuración radica en el impacto sobre la calidad de la información en aspectos como la veracidad y solidez, aportando confianza sobre la información financiera y seguridad razonable sobre la ejecución de todas las operaciones. La arquitectura de control es la principal herramienta para que el directorio pueda ejercer la labor de supervisión y control. Para el diseño de la arquitectura de control se recomienda acudir a los lineamientos establecidos en el Marco integrado COSO (1992); y el Marco integrado de gestión de riesgo empresarial COSO (2013).

Frente a la arquitectura de control CAF (2013) establece una serie de recomendaciones que aplican para empresas no cotizadas que se muestran en la figura 3-5.

Figura 3-5 Recomendaciones del CAF para la arquitectura de control en empresas no cotizadas

No.	RECOMENDACIONES CLAVES
98.	Existencia de un sólido ambiente de control adaptado al tamaño y complejidad de la empresa
99.	Existencia de un mapa de riesgos, conocido y supervisado por el Directorio
101.	Política de delegación de riesgos aprobada por el Directorio.
102.	Alta Gerencia responsable del proceso de gestión de riesgos.
104.	Directorio como responsable de velar por la existencia de un adecuado sistema de control interno
105.	Supervisión de la eficacia del sistema de control interno por el Directorio o el Comité de Auditoría
106.	Principio de autocontrol en toda la organización.
107.	Ejecutivo Principal o Gerente de Riesgos como responsable del diseño de los controles.
109.	Proceso de comunicación interno sobre riesgos y control.
111.	Implicación de Auditoría interna y Auditoría externa en la labor de monitoreo
113.	Independencia profesional del máximo responsable de Auditoría interna.
114.	Responsabilidad del Directorio en el nombramiento de cese del Auditor interno.

Fuente: Elaboración propia a partir de CAF (2013)

- Establecer políticas de transparencia: La transparencia es uno de los temas más relevantes en la construcción de un sistema de gobierno corporativo, pues es el atributo que más demandan los diferentes grupos de interés. La transparencia no solo debe estar asociada a la revelación de información financiera y no financiera, si no a cada una de las operaciones que la empresa ejecuta en el cumplimiento de su objeto social; en este sentido, la transparencia debería ser una cultura integrada con la filosofía y la plataforma estratégica de la compañía. Las políticas de transparencia pueden estar ligadas a la manera en que se deben hacer las cosas en línea con un marco ético. Estas pueden estar asociadas a la legalidad de las

transacciones desde y hacia la compañía, así como las estrategias para mitigar riesgos de corrupción y soborno transnacional.

- Definir comités: La determinación de comités especializados aporta en el seguimiento coordinado y efectivo de los asuntos más relevantes en materia de gobierno corporativo. Se proponen 3 comités indispensables en la implementación de un sistema de gobierno corporativo: Comité de auditoría, Comité de riesgos y Comité de ética.
 - Comité de auditoría: Es el órgano que debe evaluar la arquitectura de control, las políticas contables y supervisar los servicios de la auditoría externa. Este comité debería estar compuesto por representantes externos y representantes internos. Los miembros de este comité deberán ser seleccionados por la Junta Directiva. En la fase inicial, se recomienda incluir en el comité a los responsables de los procesos de auditoría interna y a los responsables de cumplimiento regulatorio. Este órgano debe reportar directamente a la Junta directiva de la compañía y se ubica en la estructura del nivel 2 de la estructura de gobierno propuesta en este trabajo.
 - Comité de riesgos: Este comité deberá evaluar la integridad y funcionamiento del sistema de gestión de riesgos. Además, deberá evaluar la pertinencia de los parámetros de medición establecidos en la gestión de riesgos y solicitar a los responsables informes relacionados con la gestión del riesgo y la actualización de matrices y mapas para el control de los mismos. El comité de riesgos deberá proponer una política integral de riesgos que deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas. El comité de riesgos debería estar conformado por los directores – o quienes hagan sus veces- de los procesos relacionados con gestión de riesgos y control interno. Finalmente, este órgano debe emitir concepto sobre la gestión de riesgos que está llevando a cabo el directorio.
 - Comité de ética: Este comité debe estar conformado por el responsable de los procesos de control interno y gobierno corporativo, en caso de que exista la figura y la designación de los demás miembros deberá estar a cargo del directorio. La principal función de este órgano será la de monitorear el cumplimiento de las políticas de transparencia y del código de conducta.

Evaluar la efectividad del sistema de reporte de denuncias y determinando el tratamiento para las conductas antiéticas identificadas por medio de los canales dispuestos para reporte, impartiendo directrices y recomendaciones pertinentes.

- Consolidar una plataforma ética: Como parte integral del sistema de gobierno corporativo, la compañía deberá establecer a través del directorio los valores mínimos de comportamiento individual y corporativo, así como las directrices mínimas para el relacionamiento con los diferentes grupos de interés. La plataforma ética propuesta deberá estar soportada con un código de ética y conducta, código de conducta para otras partes relacionadas y deberá contar con la definición de políticas anticorrupción, antifraude, antisoborno encaminadas a garantizar la legalidad y transparencia de las operaciones de la compañía. Asimismo, establecer mecanismos de reporte de conductas antiéticas dirigidos al público en general.

Para consolidar la plataforma ética, vale la pena verificar si la compañía es sujeto obligado a cumplir con la normatividad emitida por la Superintendencia de Sociedades de Colombia en materia de ética empresarial y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, pues estos sistemas pueden ser parte integral de esta estructura.

4. Conclusiones

El modelo de gobierno corporativo para la implementación en empresas del sector agroindustrial, no cotizadas, partió de la consideración sobre la cual se justificó este trabajo, y fue el hecho de que no existieran direccionamientos claros para que las empresas no pertenecientes al mercado de valores, adopten prácticas de gobierno corporativo de manera autónoma y eficiente; la forma en que diferentes reguladores exigen normativas relacionadas, conduce a las compañías a implementar prácticas que no se adaptan a sus procesos ni a su realidad. El interés por realizar este trabajo en una empresa del sector agroindustrial, radicó en que Colombia es un país con vocación agropecuaria y amplias ventajas competitivas, por consiguiente, las estrategias de crecimiento económico deberían estar encaminadas a la estructuración de sistemas de buen gobierno en las empresas, de tal manera que se potencialice la incursión en nuevos mercados y la inversión privada extranjera, pues la transparencia y el control deberían ser factores que se contemplen en la agenda de los planes de crecimiento del país; que las empresas implementen sistemas de gobierno corporativo de manera autónoma, con seguridad apuntará a un mejor desempeño y al crecimiento económico del país.

El gobierno corporativo debe ser concebido no como un fin en sí mismo, si no como un medio, que permite la consecución de objetivos y el crecimiento bien encaminado de las organizaciones, pues aborda diferentes aspectos que, combinados surten un ambiente enmarcado en marcos éticos, sólidas estructuras de control y transparencia, y esquemas para proteger los intereses de todas las partes vinculadas. En este sentido, el gobierno corporativo debe ser analizado e implementado, contemplando las perspectivas ética, organizacional, financiera y social, buscando articular todos los factores y los diferentes frentes que debería atender cualquier compañía en la búsqueda de un sistema de buen gobierno.

Abordando el gobierno corporativo desde la perspectiva ética, las compañías se ven obligadas a preocuparse por cómo son vistas por los diferentes grupos de interés, por lo que resulta necesario entender que el gobierno corporativo deberá estar soportado en una fuerte plataforma de principios y normas éticas que direccionará la manera en que los negocios y las operaciones van a desarrollarse. Por otro lado, desde la perspectiva

organizacional y financiera, se debe conducir a que la generación de beneficios económicos y el objeto social de la compañía se desarrollen en un marco de transparencia, reglas claras y controles adecuados, pues en esta perspectiva se debe controlar principalmente el conflicto natural que surge entre principal y agente. Por eso, el gobierno corporativo deberá diseñar prácticas que controlen las relaciones entre los administradores y aquellos que invierten recursos, de tal manera que se contribuya a la transparencia y a la disminución de asimetrías en la revelación de información. Desde la perspectiva social, el gobierno corporativo debería articular todas las estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos y el objeto social de la empresa, con los intereses del entorno social, pudiendo desarrollar programas que propendan por el bienestar de las comunidades, atendiendo asuntos como el cuidado del medio ambiente y la educación, entendiendo que esta debe ser una relación recíproca, pues ni la sociedad subsiste sin las empresas, ni las empresas sin la sociedad. Resulta imperativo abordar estas tres perspectivas, pues según la exploración de literatura, muchos de los grandes escándalos y fracasos financieros que han marcado la historia y la necesidad del gobierno corporativo han surgido a raíz de sistemas de control insuficientes y marcos éticos poco estructurados.

El estudio de caso realizado, permitió dilucidar los esfuerzos y avances que una compañía puede tener y que forman parte integral de un sistema de gobierno corporativo; por ejemplo, los esquemas de control interno, los sistemas de gestión de riesgos y todos los avances en materia de sostenibilidad, que en conjunto y visualizados de manera sistémica pueden consolidar un sistema de buen gobierno corporativo. No obstante, el panel de expertos permitió evidenciar los grandes desafíos que tienen las empresas del sector agroindustrial en la consolidación de un sistema de gobierno corporativo. Temas como la cultura organizacional, la corrupción y los paradigmas sobre el control son los de mayor relevancia, según el análisis realizado sobre la información recolectada, que, aunque parecen ser temas de los que mucho se habla en la actualidad, el desafío radica en las estrategias que las empresas deben diseñar para abordarlos de forma eficiente y razonable.

Este trabajo deja como resultado un modelo compuesto por un decálogo de acciones para que las empresas que deseen adoptar prácticas de gobierno corporativo se preparen atendiendo temas claves como el trabajo con las personas por medio de capacitación y sensibilización, la articulación con normas de transparencia y gestión de riesgos exigidas

por los reguladores y la convicción de querer cambiar el mundo; por una estructura de gobierno de tres niveles que separa funciones, define roles, responsabilidades y propone comités de seguimiento y control, y por un paso a paso que permitirá consolidar un sistema de gobierno corporativo, estableciendo el contexto de la organización, identificando la estructura de gobierno y estableciendo reglas del juego encaminadas a reglamentar los derechos de los principales, delimitar las atribuciones de los agentes, establecer arquitectura de control, plataforma ética y medidas de seguimiento y control por medio de los comités propuestos.

Las estructuras propuestas en este trabajo podrían servir de base para que los reguladores estructuren modelos acordes para las empresas del sector agroindustrial, de tal manera que se incentive su adopción de manera voluntaria.

Esta investigación es una invitación para que tanto el Estado, por medio de las entidades a cargo del control de las organizaciones del sector, y los empresarios, se articulen para la estructuración de una política nacional de gobierno corporativo para el sector agroindustrial, por medio de la estructuración de entornos participativos, capacitación y formación, acompañamiento, medición y reconocimiento, de manera que se contemplen los demás aspectos relacionados en este trabajo como los desafíos y retos, así como el modelo propuesto.

A. Anexo: Estructura del panel de expertos

Este ejercicio está orientado a la recolección de información con el propósito de aportar en la construcción del trabajo final de investigación que es requisito para lograr el título de Magíster en Contabilidad y Finanzas con profundización en control, en la Universidad Nacional de Colombia.

Se espera recolectar información a partir de un espacio que permita obtener percepciones, opiniones, experiencias y conceptos que podrán aportar a la disciplina en temas de gobierno, transparencia y control corporativo, a partir de la participación de expertos en agroindustria colombiana, finanzas y control de diferentes sectores.

Metodología

Ejercicio 1. El panel se desarrollará con una estructura de entrevista colectiva que consta de 4 preguntas que deberán ser respondidas por cada uno de los expertos invitados. Esta parte del ejercicio tendrá una extensión máxima de 1 hora y 30 minutos.

1. ¿Qué atributos considera usted que un sistema de gobierno corporativo podría aportar en una compañía del sector objeto de estudio?
2. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para que una empresa agroindustrial adopte un sistema de gobierno corporativo?
3. Frente a los sonados casos de corrupción que han afectado no solo al agro, si no a la economía del país en general, ¿qué opinión tiene frente al impacto que pueda llegar a tener la implementación de prácticas de transparencia, ética y buen gobierno en la mitigación de este fenómeno?
4. ¿Considera que este tipo de esquemas deberían estar reglamentados por el gobierno de tal manera que su implementación sea obligatoria?

Ejercicio 2. Se realizarán 2 preguntas con el propósito de generar un espacio de opinión, percepción y posible debate; esta parte del ejercicio tendrá una extensión máxima de 1 hora: 1. *¿Considera que la adopción de prácticas de transparencia, rendición de cuentas y control podrían mejorar el desempeño de empresas del sector agroindustrial?* 2. *¿Qué*

opina sobre la siguiente afirmación?: La adopción de prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas puede hacer de este un mejor país económica y socialmente.

Dinámica de la sesión

El panel estará conformado por 5 participantes: 2 expertos en el sector objeto de estudio, 3 profesionales expertos en control y finanzas en diferentes sectores. Esta sesión será grabada con el propósito de poder captar y analizar en profundidad las ideas y aportes que resultan del ejercicio.

El inicio de la sesión se dará con una breve introducción por parte de la moderadora, con el propósito de explicar el contexto y propósito de la actividad. Posteriormente se plantearán 4 preguntas y cada participante podrá dar su respuesta en un lapso máximo de 3 minutos por pregunta.

En la segunda parte de la sesión se plantearán 2 preguntas con el propósito de abrir un espacio de sana discusión, debate y opinión libre; este tendrá una extensión máxima de 1 hora.

B. Anexo: Perfil de los expertos invitados al panel

Experto	Profesión	Sector	Rol
Agente 1	Agrónomo- MBA	Agropecuario	Gerente general
Agente 2	Ingeniero Agrónomo	Agroindustrial- alimentos	Gerente técnico
Agente 3	Administradora de empresas	Agroindustrial- alimentos	Gerente general
Agente 4	Administradora de empresas- Magíster en gestión del conocimiento	Público- Prosperidad social	Gestor de conocimiento- docente universitaria
Agente 5	Contadora Pública- Máster en Gerencia financiera	Hidrocarburos	Especialista en precios de combustibles para Panamá y Colombia

C. Anexo: Top 10 de las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa 2022

- Grupo Manuelita
- Grupo BIOS
- Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla
- Solla
- Premex
- Agropecuaria Aliar
- Incauca
- Alpina
- Alquilería
- Grupo Nutresa

D. Anexo: Síntesis de aspectos organizacionales de las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa

Empresa	Máximo órgano de gobierno	Cantidad de colaboradores	¿Cotizada?	Comités	Control interno/ Auditoría	Gestión de riesgos
GRUPO MANUELITA	AGA	Entre 5.001 y 10.000	No	Sostenibilidad, auditoría	Si	Si
GRUPO BIOS	S/I	S/I	No	S/I	S/I	Si
RIOPAILA CASTILLA	AGA	Entre 3.001 y 5.000	Si	Auditoría y riesgos, sostenibilidad y gobierno, comités técnicos	Si	Si
SOLLA	S/I	S/I	No	S/I	S/I	S/I
PREMEX	S/I	S/I	No	S/I	S/I	S/I
AGROPECUARIA ALIAR	AGA	Entre 1.000 y 3.000	No	Convivencia, ética, comités técnicos	Si	Si
INCAUCA	AGA	Entre 3.001 y 5.000	No	Auditoría, ética, sostenibilidad, ejecutivo, convivencia	Si	Si
ALPINA	S/I	Entre 3.001 y 5.000	Si	Ética	Si	Si
ALQUERÍA	AGA	Entre 3.001 y 5.000	No	Sostenibilidad	Si	Si
GRUPO NUTRESA	JD	Más de 10.000	Si	Auditoría, nombramientos y retribuciones, gobierno corporativo, planeación y sostenibilidad	Si	Si

ABREVIATURAS

AGA- Asamblea General de Accionistas

C/ST- Corrupción y soborno transnacional

CC- Cambio climático

CV- Creación de valor

DS- Desarrollo social

EC- Economía circular

ED- Educación

ET- Ética

GC- Gobierno corporativo

GI- Grupos de interés

GS- Ganadería sostenible

IN- Innovación

JD- Junta directiva

MA- Medio ambiente

NU- Nutrición

ODS- Objetivos de desarrollo sostenible

PTEE- Programa de Transparencia y Ética Empresarial

S/I- Sin información

SA- Seguridad alimentaria

SAGRILAF- Sistema de gestión de riesgos integrales de lavado de activos y financiación del terrorismo

TR- Transparencia

E. Anexo: Síntesis de aspectos de sostenibilidad de las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa

Empresa	Informe de sostenibilidad	ODS	Prioridades de sostenibilidad
GRUPO MANUELITA	Si	Si	MA, DS, CV
GRUPO BIOS	No	S/I	GC, TR, DS
RIOPAILA CASTILLA	Si	Si	MA-DS
SOLLA	No	S/I	S/I
PREMEX	No	S/I	S/I
AGROPECUARIA ALIAR	Si	Si	GI, GC, SA, MA, DS
INCAUCA	Si	Si	GC, GI, ET, TR, IN
ALPINA	Si	Si	CV, MA, DS, GC
ALQUERÍA	Si	Si	CC, ED, EC, GS, NU
GRUPO NUTRESA	Si	Si	DS- MA-IN

ABREVIATURAS

AGA- Asamblea General de Accionistas	ET- Ética	NU- Nutrición
C/ST- Corrupción y soborno transnacional	GC- Gobierno corporativo	ODS- Objetivos de desarrollo sostenible
CC- Cambio climático	GI- Grupos de interés	PTEE- Programa de Transparencia y Ética Empresarial
CV- Creación de valor	GS- Ganadería sostenible	S/I- Sin información
DS- Desarrollo social	IN- Innovación	SA- Seguridad alimentaria
EC- Economía circular	JD- Junta directiva	SAGRILIFT- Sistema de gestión de riesgos integrales de lavado de activos y financiación del terrorismo
ED- Educación	MA- Medio ambiente	TR- Transparencia

F.Anexo: Síntesis de aspectos relacionados con la ética en las empresas del sector agroindustrial con mejor reputación corporativa

Empresa	Valores corporativos	Línea ética	Códigos	Política anticorrupción	Normativa relacionada
GRUPO MANUELITA	Si	Si	Buen gobierno	Si	SAGRILAFT-PTEE
GRUPO BIOS	Si	Si	Integridad empresarial	Si	SAGRILAFT-PTEE
RIOPAILA CASTILLA	Si	Si	Mejores prácticas corporativas	Si	S/I
SOLLA	S/I	Si	Ética	S/I	SAGRILAFT
PREMEX	S/I	Si	S/I	S/I	S/I
AGROPECUARIA ALIAR	Si	No	Ética, conducta para proveedores	Si	SAGRILAFT-PTEE
INCAUCA	Si	Si	Código de buen gobierno corporativo	Si	SAGRILAFT-C/ST
ALPINA	Si	Si	Conducta	Si	S/I
ALQUERÍA	Si	Si	Conducta para proveedores, Conducta	Si	SAGRILAFT-PTEE
GRUPO NUTRESA	Si	Si	Buen gobierno, conducta para proveedores	Si	SAGRILAFT

ABREVIATURAS

C/ST- Corrupción y soborno transnacional

PTEE- Programa de Transparencia y Ética Empresarial

SAGRILAFT- Sistema de gestión de riesgos integrales de lavado de activos y financiación del terrorismo

S/I- Sin información

G. Anexo: Instituciones oficiales de apoyo en temas de Gobierno Corporativo para Colombia



Fuente: Elaboración propia.

H. Anexo: Lineamientos establecidos por la CAF para la Asamblea General de Accionistas

II. La Asamblea General de Accionistas

Lineamiento No. 6 – Función y Competencia

Lineamiento No. 7 – Reglamento de la Asamblea General de Accionistas

Lineamiento No. 8, No. 9 y No. 10 – Clases y Convocatoria

- A. Obligación concreta de convocar
- B. Plazo
- C. Medios de difusión del Anuncio de la convocatoria
- D. El contenido del Anuncio de convocatoria
- E. Capacidad de introducir temas en la Agenda de la Asamblea

Lineamiento No. 11 – Derecho de Información de los Accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea General y durante el desarrollo de la misma

Lineamiento No. 12 – El rol de los inversores Institucionales

Lineamiento No. 13 – El quórum y las mayorías exigibles

Lineamiento No. 14 – Intervención de los accionistas

Lineamiento No. 15 – La Regulación del Derecho de Voto

Lineamiento No. 16 – La Regulación de la Representación

Lineamiento No. 17 – Asistencia de otras personas además de los Accionistas

Fuente: Elaboración propia a partir de CAF (2013)

I. Anexo: Lineamientos establecidos por la CAF para la arquitectura de control

IV. Arquitectura de control

Lineamiento No. 33 – El ambiente de control

Lineamiento No. 34 – La gestión de riesgos

Lineamiento No. 35 – El sistema de control interno

Lineamiento No. 36 – La información y comunicación de la administración de riesgos y sistema de control

Lineamiento No. 37 – Labor de Auditoría interna

Lineamiento No. 38 – Labor de Auditoría externa

Fuente: Elaboración propia a partir de CAF (2013)

J.Anexo: Fuentes de información sobre gobierno corporativo para empresas no cotizadas

ENTIDAD	ALCANCE	GUÍA	Elemento de gobierno corporativo						
			Protección accionistas	Funciones junta directiva	Protección grupos de interés	Arquitectura de control	Gestión de riesgos	Transparencia	Divulgación de información
Superintendencia de Sociedades de Colombia	Nacional	Guía colombiana de gobierno corporativo para las sociedades cerradas y de familia	X	X	X	X	X	X	X
		Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables	X	X	X	X	X	X	X
Superintendencia Financiera de Colombia	Nacional	Código país	X			X	X	X	X
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	Internacional	Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20	X	X	X	X	X	X	X
Corporación Andina de Fomento (CAF)	Regional	Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo	X	X	X	X		X	X
		Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares	X	X	X	X		X	X
		Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares	X	X	X	X		X	X
		Manual de Gobierno corporativo para empresas de capital cerrado	X	X	X	X		X	X
		Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber	X	X	X	X		X	X
International Finance Corporation (IFC)	Internacional	Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares	X	X	X	X		X	X
		Guía de Gobierno Corporativo Para las Pymes	X		X	X	X	X	X
	Regional	Lineamientos de Gobierno Corporativo en Revelación y Transparencia	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- Adam, A. (2002). Enron-Andersen un caso para análisis y reflexión. *Contaduría y Administración*, 207, 31–37.
- Akerlof, G. A. (1970). El mercado para los “limones”: incertidumbre sobre la calidad y el mecanismo de mercado. *El Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Akhigbe, A., Martin, A. D., & Whyte, A. M. (2005). Contagion effects of the world’s largest bankruptcy: The case of WorldCom. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 45(1), 48–64. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2004.07.002>
- Arribas-Urrutia, A. (2016). *Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. La ética en las organizaciones*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5896237>
- Baker, H. K., & Anderson, R. (2010). *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice* (H. K. Baker & R. Anderson, Eds.; John Wiley & Sons, Vol. 8).
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2006). International Accounting Standards and Accounting Quality. In *Journal of accounting research* (Vol. 46, Issue 3).
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41–51.
- Benston, G. J. (2006). Fair-value accounting: A cautionary tale from Enron. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(4), 465–484. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2006.05.003>
- Bivián Castro, P. de la L., & Reyes Lagunes, L. I. (2020). Significado psicológico de confianza en México. *Informes Psicológicos*, 20(2), 107–118. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v20n2a8>
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee.
- CAF (2010a). *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*. www.caf.com/publicaciones
- CAF (2010b). *Manual de Gobierno Corporativo para empresas de Capital Cerrado*. www.caf.com/publicaciones
- CAF (2011). *Lineamientos para un código de gobierno corporativo para las pymes y empresas familiares*. www.caf.com/publicaciones

- CAF (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*.
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/555/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). Economía circular, estrategia y competitividad empresarial. *Economía Industrial*, 401(3), 11–20.
- Clarke, T. (2011). *Ética, valores y gobierno corporativo*.
<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/02/BBVA-OpenMind-etica-valores-y-gobierno-corporativo-Thomas-Clarke.pdf.pdf>
- Comisión europea. (2011). *Libro verde la normativa de gobierno corporativo de la UE*.
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno - Marco Integrado*.
- Corporación Andina de Fomento (CAF), & Consultoría & Corporate Finance 1AAG. (2005). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*.
<https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2019/08/lineamientos-para-un-codigo-andino-de-gobierno-corporativo.pdf>
- Denis, D. K. (2001). Twenty-five years of corporate governance research and counting. *Review of Financial Economics*, 191–212.
- Dibra, R. (2016). Corporate Governance Failure: The Case Of Enron And Parmalat. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(16), 283–290.
<https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n16p283>
- Fernández, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*.
- Freeman, E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*.
http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511
- Gagalyuk, T. (2017). Strategic role of corporate transparency: The case of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20(2), 257–278. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2016.0055>
- Ganga Contreras, F. A., & Vera Garnica, J. R. (2008). El gobierno corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administracion*, 21(35).
- Gay, A. (1995). Los sistemas y el enfoque sistémico. In *Buenos Aires, Editorial Sudamericana*. http://manuelugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto_2_aquiles_gay.pdf.
- Gómez, G., & Zapata, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no

- familiares. *Entramado*, 9(2), 98–117.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032013000200008&lng=en&tlng=es
- González, M. del C., & Tarragó, C. (2008). Capacitación para el cambio Training for the change. *Acimed*, 17(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es&nrm=iso
- González, P. (2002). El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 18(83), 71–89. www.encycogov.com
- Grant, R. M., & Visconti, M. (2006). The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals. *Long Range Planning*, 39(4), 361–383.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.09.003>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Hillary A. Sale. (2004). *Delaware's good faith*. 456–495.
<https://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol89/iss2/6>
- Hosmer, LT (1995). Confianza: El vínculo de conexión entre la teoría organizacional y la ética filosófica. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 3). Q North-Holland Publishing Company.
- Johnston, D., & Shelton, J. R. (2000). Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29(103), 203–226.
www.jstor.org/stable/42781364
- Khan, H. (2011). *A Literature Review of Corporate Governance*.
- Konzelmann, S., Wilkinson, F., Fovargue-Davies, M., & Sankey, D. (2010). Governance, regulation and financial market instability: The implications for policy. *Cambridge Journal of Economics*, 34(5). <https://doi.org/10.1093/cje/bep086>
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa? *Año*, 40, 207–237. <https://about.jstor.org/terms>
- Li, Y. (2010). The Case Analysis of the Scandal of Enron. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 37. www.ccsenet.org/ijbm
- Liu, C. Y., Lee, C. Y., & Tsai, H. J. S. (2018). Corporate governance and food firms' unethical production practices? *British Food Journal*, 120(10).
<https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2018-0133>

- Lyke, B., & Jickling, M. (2002). *CRS Report for Congress WorldCom: The Accounting Scandal*.
- Martínez Díaz, J. H. (2005). Las personas en la organización. *Equidad y Desarrollo*, 3, 35–43. <https://doi.org/10.19052/ed.372>
- Morgestein, W. I. (2015). El gobierno corporativo en las sociedades no cotizadas. Algunos apuntes para el caso colombiano. *Estudios de Derecho*, 72(160). <https://doi.org/10.17533/udea.esde.v72n160a11>
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- OCDE. (2004). *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina*. www.copyright.com.
- OCDE. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. In *G20/OCDE Principios de Gobierno Corporativo*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- OCDE, & FAO. (2022). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2022-2031*. OECD. <https://doi.org/10.1787/820ef1bb-es>
- Oneto, A., & Núñez, G. (2012). *Gobernanza corporativa en el Brasil, Colombia y México La determinación del riesgo en la emisión de instrumentos de deuda corporativa*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/613>
- ISO 26000 Guía de responsabilidad social, (2010). www.iso.org
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2020). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2020-2029*. OECD. <https://doi.org/10.1787/a0848ac0-es>
- Perramon, J. (2013). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 16, 11–27.
- Pinho de Oliveira, M. F. (2020). La ética del desarrollo y la ética empresarial en la búsqueda del buen gobierno corporativo. *Revista Visión Gerencia*, 20(1), 139–156. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/5927>
- Rodríguez, E., Lucía Martínez, G., & Mora-Delgado, J. (2015). La crisis del sector agropecuario colombiano: ¿Cuál es la responsabilidad de las políticas públicas? *Tendencias*, 16(1), 159–154.
- Rojas, T. G. (2011). *El Gobierno Corporativo y la Reputación Corporativa*.

- Salazar, P. (2007). *El poder de la transparencia: nueve derrotas a la opacidad* (2nd ed.).
- Schauer, F. (2014). Transparencia en tres dimensiones. *Revista de Derecho*, 27(1), 81–103. <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/mem>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones* (S. A. Alianza Editorial, Ed.).
- Thomas, C. W. (2002). The Rise and Fall of Enron. *Journal of Accountancy*, 193(4), 41–52.
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2022*.
www.transparency.org/cpi
- Vásquez-Palma, M. F., & Vidal-Olivares, Á. (2016). Aplicación de los principios de gobiernos corporativos a sociedades no cotizadas en Chile. Una aproximación desde el derecho societario europeo y comparado. *Vniversitas*, 65(133), 383–444.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj133.apgc>
- Wells, H. (2010). *Title: The Birth of Corporate Governance The Birth of Corporate Governance* (Vol. 33, Issue 4).
<http://ssrn.com/abstract=1581478>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=1581478>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=1581478>1247