

**GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ARTES
GRÁFICAS EN BOGOTÁ**

MARTHA CATALINA RICO ROMERO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2012

**GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ARTES
GRÁFICAS EN BOGOTÁ**

MARTHA CATALINA RICO ROMERO

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

Tutor académico:

DIEGO BERNAL

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D.C, 2012

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis Amados Papás, quienes me inculcaron valores siendo grandes ejemplos de superación, gracias a su esfuerzo y dedicación me convertí en una persona íntegra, y porque creyeron en mí, hoy estoy haciendo un sueño realidad, terminando mi carrera profesional.

A Dios, por darme la vida y permitirme estar en el proceso académico.

A mi Querido Novio Manuel, que con su apoyo y consejos, me dio toda la fuerza para nunca desfallecer a lo largo de este proceso académico.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial,

A Diego Bernal, tutor de este trabajo, que con su paciencia, ayuda y su conocimiento hizo posible la elaboración de este trabajo.

A Elizabeth Rey, que incondicionalmente guío la elaboración de mi tesis.

A todos los profesores que me acompañaron en el proceso académico y me orientaron para ser una profesional.

A mis Amigas, que siempre me regalaron una sonrisa y me brindaron su apoyo en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

NOTA DE ACEPTACIÓN	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
TABLA DE CONTENIDO	6
TABLA DE GRÁFICAS	8
1. RESUMEN	11
2. INTRODUCCIÓN	12
3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
4. OBJETIVOS	22
3.1. OBJETIVO GENERAL	22
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. JUSTIFICACIÓN	23
6. MARCO METODOLÓGICO	26
7. MARCO TEÓRICO	28
8. MARCO LEGAL	34
8.1. LEYES	35
8.1.1. Ley 222 de 1995	35
8.1.2. Ley 1116 de 2006	36
8.1.3. Ley 1258 de 2008	36
8.2. CIRCULARES	37
8.2.1. Circular externa 100-006 (25-03-2008)	37
8.2.2. Circular instructiva N°045 (Agosto de 2007)	37
8.3. DECRETO	38
8.3.1. Decreto 1925 de 2009	38
9. INTRODUCCIÓN A LA ENCUESTA	39
9.1 RESUMEN SISTÉMICO DE LA ENCUESTA	40
9.2 RESULTADO DE LA ENCUESTA	41
9.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	41
9.2.2 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	43
9.2.3 JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	45
9.2.4 JUNTA DIRECTIVA	57
9.2.5 ESTATUTOS	58

9.2.6	GERENCIA	62
9.2.7	CONTROL DE GESTIÓN	66
9.2.8	ADMINISTRADORES	77
9.2.9	REVELACIÓN DE INFORMACIÓN	81
9.2.10	SOCIEDADES DE FAMILIA	82
9.3	CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA	83
9.3.1	<i>CONOCIMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO</i>	83
9.3.2	<i>JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS</i>	84
9.3.3	<i>JUNTA DIRECTIVA</i>	85
9.3.4	<i>ESTATUTOS</i>	86
9.3.5	<i>GERENCIA</i>	86
9.3.6	<i>CONTROL DE GESTION</i>	87
9.3.7	<i>REVELACIÓN DE INFORMACIÓN</i>	88
9.3.8	<i>SOCIEDADES DE FAMILIA</i>	88
10	CONCLUSIONES GENERALES	89
11	GUIA PARA FACILITAR LA FORMALIZACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME FAMILIARES	92
	REFERENCIAS	99
	ANEXOS	101
	ANEXO 1.	101
	ANEXO 2.	106

TABLA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: INGRESOS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS EN COLOMBIA EN 2009	19
GRÁFICA 2: LEGISLACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO	34
GRÁFICA 3: ¿TIENE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA GUÍA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIIDADES CERRADAS DE FAMILIA?	42
GRÁFICA 4: ¿SABE QUÉ ENTIDADES TRABAJAN EL TEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO?	43
GRÁFICA 5: ¿LA EMPRESA TIENE ÓRGANOS DE GOBIERNO?	43
GRÁFICA 6: ¿QUÉ ÓRGANOS DE GOBIERNO TIENE?	44
GRÁFICA 7: ¿ESTOS ÓRGANOS SOCIETARIOS FUNCIONAN REALMENTE O SE ENFOCAN SOLAMENTE EN CUMPLIR LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA?	45
GRÁFICA 8: ¿LOS SOCIOS SON CITADOS FORMALMENTE A LAS REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS?	46
GRÁFICA 9: ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZAN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL DE SOCIOS?	46
GRÁFICA 10: ¿CON QUÉ TIEMPO CITAN A LAS REUNIONES ORDINARIAS?	47
GRÁFICA 11: ¿CON QUÉ TIEMPO CITAN A LAS REUNIONES EXTRAORDINARIAS?	48
GRÁFICA 12: ¿LA EMPRESA TIENE DOCUMENTADO LOS PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS?	48
GRÁFICA 13: ¿CÓMO SE REALIZAN LAS CITACIONES?	49
GRÁFICA 14: ¿LOS SOCIOS RECIBEN INFORMACIÓN CON ANTELACIÓN	50
GRÁFICA 15: ¿QUIÉNES RECIBEN LA INFORMACIÓN?	50
GRÁFICA 16: ¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN RECIBE?	51
GRÁFICA 17: DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ¿CUÁLES RECIBEN LOS ACCIONISTAS?	52
GRÁFICA 18: ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN LA REUNIÓN?	53
GRÁFICA 19: ¿EXISTE ALGÚN MECANISMO PARA QUE LOS SOCIOS PROPONGAN TEMAS PARA LA REUNIÓN?	54
GRÁFICA 20: ¿CONOCE USTED BIEN EL ESQUEMA DE MAYORÍAS ESPECIALES PARA LA TOMA DE DECISIÓN?	54
GRÁFICA 21: ¿REALIZAN ACTAS EN CADA REUNIÓN?	55
GRÁFICA 22: ¿QUIÉN FIRMA LAS ACTAS DE LA ASAMBLEA?	56
GRÁFICA 23: ¿CUÁNTAS EMPRESAS TIENEN JUNTA DIRECTIVA?	57
GRÁFICA 24: ¿CÓMO SE DESARROLLA LA CONSTITUCIÓN DE LOS ESTATUTOS?	58
GRÁFICA 25: ¿EXISTE ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA DE LOS ESTATUTOS?	59
GRÁFICA 26: ¿LOS ESTATUTOS SON REVISADOS Y ANALIZADOS SEGÚN LA DINÁMICA DEL NEGOCIO?	59
GRÁFICA 27: ¿LOS ESTATUTOS SOLO SON REFORMADOS POR TEMAS LEGALES?	60
GRÁFICA 28: ¿EN SUS ESTATUTOS ESTÁN CONSIGNADOS LOS PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LAS REUNIONES DE ASAMBLEA O JUNTA DIRECTIVA?	60
GRÁFICA 29: ¿ESTÁN DOCUMENTADOS EN LOS ESTATUTOS LAS FUNCIONES DE LA ASAMBLEA Y JUNTA DIRECTIVA?	61

GRÁFICA 30: ¿PRESENTA A LA JUNTA DIRECTIVA PLANES DE DESARROLLO Y ESTRATÉGICOS BIEN DEFINIDOS PARA DAR CUMPLIMIENTO AL OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA?	62
GRÁFICA 31: PRESENTA OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR LOS OTROS ÓRGANOS DE GOBIERNO....	63
GRÁFICA 32: ¿CADA CUANTO CITA REUNIONES PARA PLANTEAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA?	64
GRÁFICA 33: CREE EN GENERAL QUE LA REMUNERACIÓN DE SU PERSONAL ESTA:	64
GRÁFICA 34: ¿INFORMA A LA JUNTA DIRECTIVA TODAS LAS TRANSACCIONES Y MOVIMIENTOS LEGALES QUE AFECTEN EL SANO DESARROLLO DE ESTA?.....	65
GRÁFICA 35: ¿VELA POR EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS QUE DISPONE LA JUNTA DIRECTIVA?	65
GRÁFICA 36: ¿REALIZA PRESUPUESTO GENERAL?	66
GRÁFICA 37: ¿TIENE DOCUMENTADO EL PRESUPUESTO GENERAL?	66
GRÁFICA 38: ¿QUIÉN APRUEBA EL PRESUPUESTO?.....	67
GRÁFICA 39: ¿REALIZA UN INFORME DE SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO APROBADO?	67
GRÁFICA 40: ¿TIENE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA?	68
GRÁFICA 41: ¿A QUÉ TIEMPO TIENE EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA?.....	69
GRÁFICA 42: ¿TIENE POR ESCRITO LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE DIRIJAN EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA?	69
GRÁFICA 43: ¿TIENE UN DOCUMENTO QUE SEÑALE EL RESPONSABLE DE CADA UNO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO?	70
GRÁFICA 44: ¿REALIZA EL SEGUIMIENTO OPORTUNO A LOS PLANES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR MEDIO DE REUNIONES Y/O INDICADORES?.....	70
GRÁFICA 45: ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZAN REUNIONES PARA LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE PLANES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?	71
GRÁFICA 46: ¿LA EMPRESA TIENE UNA PERSONA RESPONSABLE PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?	72
GRÁFICA 47: ¿ELABORA UN INFORME DE SEGUIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS?	72
GRÁFICA 48: ¿ELABORA UN DOCUMENTO QUE CONTenga UN INFORME DE SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?	73
GRÁFICA 49: ¿LA EMPRESA TIENE UN DOCUMENTO QUE IDENTIFIQUE LOS RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO DE MÍNIMOS LEGALES, CONFORME AL FORMATO DE MÍNIMOS LEGALES DE LA SUPERSOCIEDADES?	74
GRÁFICA 50: ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO ESCRITO QUE TENGA EN CUENTA LA GESTIÓN DE RIESGOS?	74
GRÁFICA 51: ¿LA EMPRESA CUMPLE CON EL MÍNIMO DE NORMAS CONTABLES, SEGÚN LA GUÍA DE MÍNIMOS CONTABLES DEL ANEXO?	75
GRÁFICA 52: ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN DOCUMENTO DONDE SE ENCUENTRAN ACCIONES CORRECTIVAS RESPECTO DE LA IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS?	76

GRÁFICA 53: ¿EXISTE EN LA EMPRESA UN DOCUMENTO CON INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA?.....	76
GRÁFICA 54: ¿TIENE UN PROCEDIMIENTO DE PRESENTACIÓN DE CANDIDATOS A MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA, U ÓRGANO QUE REEMPLACE EL ANTERIOR, Y QUE INCLUYA VERIFICACIÓN DE INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES?	77
GRÁFICA 55: ¿EN LOS ESTATUTOS DE LA EMPRESA SE ESTABLECE QUE LA JUNTA DIRECTIVA U ÓRGANO CON LAS MISMAS CONDICIONES, ESTARÁ CONFORMADA POR UN NÚMERO IMPAR DE MIEMBROS?.....	78
GRÁFICA 56: ¿EN LOS ESTATUTOS DE LA EMPRESA SE CONSAGRA LAS FUNCIONES MÍNIMAS DE LA JUNTA DIRECTIVA U ÓRGANO QUE TENGA A BIEN ESTA FUNCIÓN?	78
GRÁFICA 57: ¿LA EMPRESA TIENE CONTEMPLADO UN REGLAMENTO PARA LA JUNTA DIRECTIVA U ÓRGANO DELEGADO?	79
GRÁFICA 58: ¿LA EMPRESA TIENE EN SUS ESTATUTOS LAS FUNCIONES DEL SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA U ÓRGANO DELEGADO?.....	80
GRÁFICA 59: ¿LA EMPRESA TIENE UN DOCUMENTO QUE CONTENGA EL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA U ÓRGANO DELEGADO?	80
GRÁFICA 60: ¿LA EMPRESA TIENE UN DOCUMENTO QUE CONTENGA UN INFORME DE GESTIÓN DEL AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR CON LAS OPERACIONES CELEBRADAS ENTRE ASOCIADOS, ADMINISTRADORES Y PERSONAS VINCULADAS A LA EMPRESA?	81
GRÁFICA 61: ¿LA EMPRESA ES DE CARÁCTER FAMILIAR?.....	82
GRÁFICA 62: ¿SU FAMILIA CUENTA CON ALGUNO DE LAS SOCIEDADES DE GOBIERNO?	82

1. RESUMEN

El propósito del trabajo de investigación presentado a continuación es mostrar el nivel de aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo, en las empresas PYMES Familiares del Sector de Artes Gráficas de Bogotá.

Además, brinda diferentes conceptos de la expresión “Gobierno Corporativo”, disipando dudas al lector y dando a conocer las partes o divisiones de esta práctica en la administración de las empresas en la actualidad.

De igual manera da a conocer las leyes que actualmente rigen el Gobierno Corporativo, en Colombia, y por ende en Bogotá, espacio geográfico elegido para elaborar la investigación.

Para ello se realizó una encuesta de 76 preguntas, aplicada en diez (10) empresas legalmente establecidas, con el fin de determinar si los empresarios, ya sean propietarios y/o gerentes, tienen el adecuado conocimiento acerca del tema y si ejercen correctamente en todas las divisiones de la empresa, las prácticas del Gobierno Corporativo.

Con la compilación de la información recolectada en las fuentes tanto primarias como secundarias se entregará una guía que facilita la formalización del Gobierno Corporativo en las PYME Familiares.

2. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de grado se fundamentará en una investigación que tiene por objeto determinar hasta qué punto las pequeñas y medianas empresas del sector de artes gráficas en Bogotá, han implementado ó hasta donde han tenido en cuenta los diferentes aspectos del Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo, abarca una serie de lineamientos que pretenden mejorar las prácticas empresariales, permitiéndoles a las personas a cargo de una organización, manejarla con responsabilidad y criterio para promover la transparencia y credibilidad ante la sociedad.

Por lo anterior se presentan una serie de conceptos, que ampliarán el horizonte conceptual de esta investigación eliminando posibles dudas sobre el significado y la importancia del Gobierno Corporativo como parte importante en la administración de las empresas pequeñas y medianas en nuestro país;

En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus

metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas. (Cadbury, 2003).

El valor agregado que propone el Gobierno Corporativo para las empresas, es el buscar el equilibrio entre bienestar económico y bienestar social, para el fortalecimiento como empresa; de ahí la importancia que las empresas desde su nacimiento, conozcan, practiquen y demuestren el Gobierno Corporativo ante sus diferentes grupos de interés.

“El Gobierno Corporativo gira esencialmente en torno al liderazgo: el liderazgo para la eficiencia; el liderazgo para la probidad; el liderazgo con responsabilidad; el liderazgo que es transparente y rinde cuentas”. (Directrices de la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth, – Principios para el Gobierno Corporativo en el Commonwealth, 1999.)

Éste concepto, permite ver la importancia de la existencia de un líder proactivo y capacitado en la empresa, que le brinde la certeza y convicción para realizar los procesos de gestión y administración, no solamente convenientes, sino también de acuerdo a la ley y los contemplados por el Gobierno Corporativo para facilitar la toma de decisiones estratégicas.

El Gobierno Corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de Gobierno Corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento. (Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, 2004).

Este concepto, da a entender, que con el cumplimiento apropiado de las normas de Gobierno Corporativo, se logran los objetivos propuestos de la empresa, por lo tanto su desempeño en la misión y visión puede ser destacable.

Un buen gobierno, representa el éxito de una empresa, debido a que estructura grupos societarios formales y regulados, que controlan las diferentes actividades internas que le dan valor a la empresa.

Con lo anterior se puede decir que el Gobierno Corporativo, es una fuente de planeación y direccionamiento de la administración empresarial y por lo tanto facilita la toma de decisiones para el crecimiento de las organizaciones.

Por el contrario, el no Gobierno Corporativo, es el manejo del día a día de las empresas, en donde un grupo de personas o una sola de ellas, muchas veces, sin el conocimiento y la experiencia adecuada, orientan la empresa sin fijar metas, sin tener en cuenta una misión y visión que permita la planeación de los diferentes procesos, equivocándose en la toma de decisión que es un paso estratégico en búsqueda de la estabilidad de cualquier empresa.

Por otro lado, éste documento reflejará si las empresas ejecutan y ponen en marcha la normatividad de “Gobierno Corporativo” en el sector de Artes Gráficas, escogido dentro de la economía nacional por ser uno de los más influyentes, no sólo de la Capital, sino del país, según las estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, que argumentan:

En el año 2007 la Región Capital exportó en productos de papel, imprenta, editorial y artes gráficas un poco más de 83 mil toneladas, de las cuales el 48,3% las generó directamente Bogotá D.C. y el 51,7% fue realizada por el Departamento de Cundinamarca. Así mismo, la Región Capital participó con el 21% del volumen total exportado por Colombia de estos productos (Cámara de Comercio de Bogotá, Guía Empresarial Cómo Exportar Productos del Sector Artes Gráficas 2009).

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo establecido por la Cámara de Comercio de Bogotá, el 11% de las empresas de Bogotá, Capital de Colombia, se encuentra dentro de la clasificación de pequeñas y medianas empresas (en adelante PYME) caracterizadas por ser grandes contribuyentes al Producto Interno Bruto (PIB) del país, además de destacarse porque en su gran mayoría son de carácter familiar.

Según la Ley 590 de 2000, las PYME son empresas que se pueden conformar de acuerdo a su capacidad en recursos humanos y financieros, de la siguiente manera:

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

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

Para lo anterior el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) para el año 2013 es \$589.500,00 pesos.

Por otro lado, la naturaleza de Empresa Familiar, “es una organización operada y controlada por los miembros de una familia. Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (Antognolli, 2006); esto quiere decir que son familiares cuando la mayor parte de las acciones de la empresa pertenecen al grupo familiar, y ellos controlan, participan e intervienen en la actividad de la empresa, por esta misma razón tienen “*vocación de continuidad*”. (Cámara de Comercio de Bogotá. Futuro de la Empresa Familiar Micro, pequeña, y Mediana en Bogotá, Pag. 6.) que significa el paso o herencia de generación en generación.

Sin embargo, existe un evidente problema y es la alta mortalidad de las PYME familiares en el cambio o la sucesión a la *segunda y tercera generación*¹, evidenciada por debilidades y fallas en su estructura organizacional.

Se puede observar situaciones, en las que se unen los sentimientos con los aspectos empresariales, obstaculizando el sano desarrollo de la organización. Así mismo existe la falta de un documento que delimite las funciones, responsabilidades y acciones que debe poseer cada miembro de la familia y de la empresa, lo que hace que los principios de la empresa se puedan basar en identidad e igualdad, dejando de lado el desempeño.

Lo anterior, denota la falta de profesionalización, la falta de capacidad para asumir retos de expansión y mejoramiento en la propia empresa, dando lugar a la informalidad y falta de documentación en los diferentes procesos y actividades, que soporte la razón de la empresa, y lo que a su vez redunda en la pérdida de credibilidad ante sus grupos de interés.

En el diario El País, María Alexandra Gruesso, presidente de Andigraf (Asociación Nacional de Industrias Gráficas), revela que:

Estudios del año 2010 establecieron que por cada empresa formal hay una informal en el sector gráfico. Ese resultado, se obtuvo como resultado de una investigación de Mackenzie sobre los sectores de talla mundial en Colombia. Es decir, que pueden haber unas 4.200 empresas formales y un número similar de informales. En total operan 9.204 compañías, de las cuales el 50% son informales. (Gruesso, 2012)

¹ Se asume que la primera generación son los fundadores de la organización, los hijos de los anteriores ó sus descendientes directos serán la segunda generación, de manera que los hijos de estos conformarán la tercera y así sucesivamente.

Debido a lo anterior y con el propósito de mejorar las prácticas de las PYME, las entidades Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades en Colombia, desde el año 2005, han venido ampliando el concepto de Gobierno Corporativo, generando proyectos que buscan la credibilidad y transparencia, pilares fundamentales del Gobierno Corporativo en una empresa.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD - Sigla en inglés) el Gobierno Corporativo,

Abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su junta directiva, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño (Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, 2004).

Para implementar el Gobierno Corporativo en una empresa, se requiere trazar objetivos y planes estratégicos con sus debidos mecanismos de seguimiento, planear el presupuesto de forma clara y concisa, así como documentar una serie de procesos que indiquen las funciones y responsabilidad de las personas a cargo de cada actividad junto con sus delimitaciones.

La implementación de los principios del Gobierno Corporativo, contribuye a que la organización sea sostenible, se haga un buen uso de los recursos y se protejan los intereses de los socios, mitigando riesgos que afecten la misión de la empresa, preparándola para su desarrollo, convirtiéndola en una sociedad confiable para los diferentes grupos de interés.

De acuerdo con los principios de OECD,

Un buen sistema de Gobierno Corporativo es aquel en el cual existen y se respetan ciertas reglas que se organizan en seis grupos: Derechos de los accionistas, Tratamiento equitativo de los accionistas, Respeto a los derechos de los grupos de interés (stakeholders), Transparencia y revelación de información, Responsabilidades de la junta directiva, Existencia de una infraestructura que garantice la efectividad del Gobierno Corporativo (Cámara de Comercio de Bogotá. Gobierno Corporativo, 2012).

La OECD afirma que al ejercer autocontrol y desarrollar un plan de cambio a mediano plazo (entre 1 y 5 años) para implementar el Gobierno Corporativo en las medianas y pequeñas empresas sobretodo en las familiares crearían una barrera de protección en el mercado, encontrando condiciones de expansión, internacionalización y competitividad.

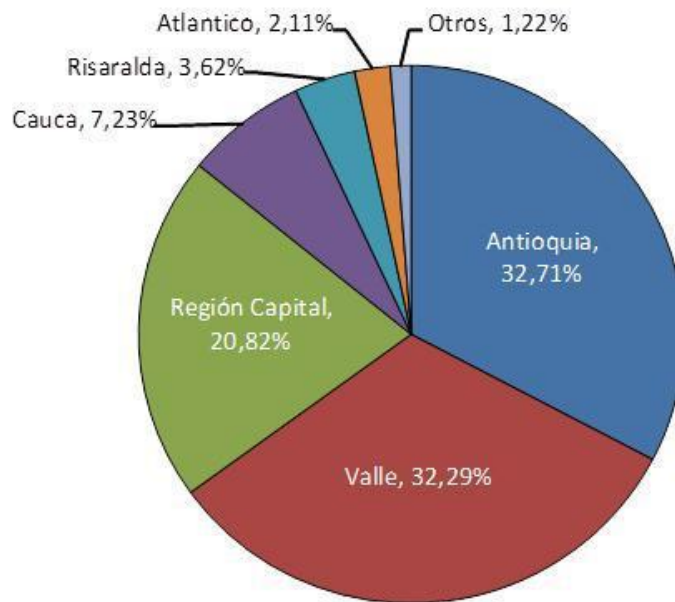
La elaboración de este trabajo consiste en determinar hasta qué grado las PYME familiares del sector de artes graficas en la ciudad de Bogotá han llevado la formalización de Gobierno Corporativo en sus empresas.

Dicho sector comprende productos editoriales, publicitarios, comerciales y sus conexos, los cuales han tenido una creciente evolución en el mercado, ofreciendo adecuados procesos de producción y generando empleo en la ciudad de Bogotá

Están contempladas dentro de esta actividad comercial, las actividades relacionadas con la producción de papel y cartón y la fabricación de productos en estos materiales. También se incluye la edición de libros, revistas, periódicos, tarjetas, fotografías, carteleras, entre otros; y la compra y venta de estos artículos. Así mismo, las tipografías y litografías; los servicios de impresión, diseño gráfico y publicidad, estampación, laminación, plastificado, troquelado, reproducción, envase y embalaje. (Fenalco, 2011)

La Cámara de Comercio de Bogotá muestra los siguientes datos, que brindan una visión un poco más amplia del sector

Gráfica 1: INGRESOS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS EN COLOMBIA EN 2009



Fuente: Supersociedades; proceso Entrepreneurs Colombia

La Cadena Productiva del Papel y Artes Gráficas tuvo ingresos cercanos a los COP \$8,4 billones en 2009 en donde Bogotá D.C. y los Departamentos de Antioquia y Valle del Cauca, concentraron el 83% de toda la producción nacional. (Cámara de Comercio de Bogotá. Guía Empresarial Cómo Exportar Productos del Sector Artes Gráficas, 2009)

Esta cadena productiva está compuesta por dos grandes industrias en el país: el Papel, el Cartón y sus derivados y las imprentas y editoriales.

Por otro lado, resalta la calidad en productos impresos, esto ha llevado al sector a tener el segundo puesto del escalafón mundial de competitividad de países en actividades de edición.

En cuanto a las exportaciones, la industria alcanzó a los USD \$559 millones en 2009, llevando los productos a más de 90 países, ubicando a sus principales clientes en Centroamérica y Latinoamérica, además con beneficios arancelarios gracias a los Tratados de Libre Comercio existentes.

En el Boletín Económico Sectorial: Comunicación Gráfica y Servicios Sectoriales, de Fenalco, aparecen las siguientes cifras que nos brindan una perspectiva global a cerca del sector de artes gráficas en Colombia:

El Producto Interno Bruto de la industria gráfica, en 2010, fue de 4 billones de pesos y en el primer semestre de 2011, de 2 billones.

El empleo generado por el sector gráfico en Colombia asciende a 94.841 personas, la mayoría labora en la industria, 42% del total, le sigue el comercio, 38% y los servicios de impresión y comunicación gráfica, 20%, según Censo Dane 2005.

Los colombianos dedican 0,83% de sus ingresos al consumo de artículos impresos. Los de ingresos altos son los que menos destinan, 0,67%. La mayoría de estos gastos se hacen en textos escolares, en las tres categorías de ingresos.

La producción industrial del sector gráfico en 2010 tuvo una facturación de 9 billones de pesos y generó 46.306 empleos. La actividad que más aportó a la producción y al empleo fue la fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.

Las exportaciones en el primer semestre de 2011 frente al mismo periodo de 2010 tuvieron un crecimiento de 1,4%, donde el mayor aumento se presentó para las actividades de impresión, y la caída más significativa para los servicios de impresión y comunicación gráfica.

Las importaciones de Colombia aumentaron en 13,9% en el primer semestre de 2011, con un mayor aumento en las compras externas de papel, cartón y productos de papel y cartón.

(Fenalco, 2011)

Ya habiendo conocido el sector un poco más a profundidad, ahora, se indagará más, acerca del tema de Gobierno Corporativo, se tomará como muestra 10 PYME Familiares del sector anteriormente nombrado, con esto se pretende determinar qué nivel de formalización de prácticas de Gobierno Corporativo tienen y sí, su desarrollo es documentado y puesto en práctica.

Así mismo, demostrar la importancia de los principios del Gobierno Corporativo en el desempeño de una actividad comercial.

4. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar el grado de formalización de las prácticas de Gobierno Corporativo en las PYME familiares del sector de artes gráficas en Bogotá.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los factores que han incidido en la formalización del Gobierno Corporativo y los elementos que no han permitido su desarrollo.
- Determinar el impacto positivo de la formalización del Gobierno Corporativo y el impacto negativo en el no desarrollo de estas mismas prácticas.
- Elaborar una guía para facilitar la formalización del Gobierno Corporativo en las PYME familiares.

5. JUSTIFICACIÓN

La creación de todo tipo de empresas es fundamental para el sostenimiento económico de gran cantidad de familias en Colombia, pero se acentúa en ciudades capitales como es el caso de Bogotá, sin embargo, se observa que estas tienen problemas para mantenerse estables, competitivas y crecientes en un mercado global.

En efecto, las empresas familiares tienen gran importancia para la economía. Así, por ejemplo, la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo da cuenta de la participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la Superintendencia de Sociedades. De las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53,70 % corresponde a sociedades de familia, cifra que, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas que diligenciaron la encuesta, en la que no se encuentran todas las micro y pequeñas empresas del país, puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano (Cámara de Comercio de Bogotá. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia).

Con las cifras anteriores, podemos visualizar la gran relevancia que tienen las empresas familiares en Colombia, y sin embargo se evidencia que no implementan un método de control eficaz en la gestión de sus recursos tanto económicos y humanos, en donde no tienen en cuenta las capacidades profesionales, sino la cercanía familiar, para retener el poder y liderazgo y así, hacer valer sus opiniones en la toma de decisiones en beneficio propio.

Para estas organizaciones es importante disuadir conflictos, saber diferenciar y separar las relaciones personales y familiares con las de la empresa, para que su proceso administrativo no se altere.

La creación de una empresa nace de suplir una necesidad inmediata, y que aunque se sabe con claridad que actividad y cómo se desarrollará; se deja de lado el aspecto financiero, elemento crucial que incide en la sostenibilidad de la compañía, y que debe ir ligado al plan estratégico para su funcionamiento a mediano y largo plazo.

Resulta indispensable la planificación y organización de recursos financieros, ejerciendo mecanismos de gestión y control, con el fin de eliminar el exceso de confianza que predomina en estas empresas, generado por trabajar con personas muy allegadas.

También, la falta de una estructura administrativa y económica organizada genera conflictos internos, que no permiten el óptimo desempeño de la actividad y el avance a la segunda generación familiar, las sociedades fallan en la correcta creación de un órgano representativo que genere valor realizando una continua evaluación y/o auditoria a los diferentes aspectos de la organización.

Debido a lo anterior, esta investigación busca establecer el grado de formalización de Gobierno Corporativo en el sector de artes gráficas en Bogotá y verificar la influencia que este tiene en el progreso de una empresa.

Aunque en Colombia se han implementado programas de gobierno corporativo, es importante observar, hasta qué punto se han llevado a la realidad estos requisitos en las PYME familiares y si han aplicado una gestión empresarial adecuada, de manera que sea posible demostrar sus beneficios, como la reputación corporativa y el crecimiento continuo.

También destacará la importancia del Gobierno Corporativo en las PYME familiares, evaluando y comparando el desempeño según el grado de aplicación de estos principios.

El Trabajo de Grado: Gobierno Corporativo en las PYME del sector de artes graficas de Bogotá, será entregado a la Universidad EAN como documento de consulta e investigación.

6. MARCO METODOLÓGICO

En búsqueda de conocer información verídica acerca de si se conoce, y cómo se implementa el Gobierno Corporativo en las PYME del sector de Artes Gráficas en Bogotá, se van a utilizar fuentes primarias y secundarias.

En las fuentes primarias se aplicarán encuestas a socios y/o accionistas, directivos y propietarios de las PYME del sector mencionado.

El cuestionario está dividido en 10 secciones que se denominan: Identificación de Conocimientos Básicos de Gobierno Corporativo, Identificación de Elementos de Gobierno Corporativo, Junta General de Socios ó Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Estatutos, Gerencia, Control de Gestión, Administradores, Revelación de Información y Sociedades de Familia.

Y la encuesta se compone de 78 preguntas en su totalidad; que se efectuarán a 10 empresas del sector de artes gráficas de Bogotá.

Luego de un estudio minucioso del sector en las principales fuentes de información como son: La Cámara de Comercio, el DANE, información en las páginas de internet, se determinó la dificultad de conseguir más datos del sector, por lo que fue necesario contactar una persona del sector que facilitará algunos puntos de apoyo para partir con el trabajo investigativo de campo.

De lo anterior y a través del claustro universitario y tutor del trabajo investigativo, se contacto a la Dra. Marlén Navarrete, Gerente Opciones Gráficas Editores; quien dimensionó las características de este sector, informando que esta clase de empresas del sector en especial,

PYME familiares de Artes Graficas son de carácter informal, y que no existía formalmente un listado clasificado de ellas en la Cámara de Comercio de Bogotá o en alguna otra entidad.

Además de lo anterior, y para conocer los principios y fundamentos del Gobierno Corporativo, se manejarán fuentes secundarias como libros, artículos, revistas y tesis de investigación, que definan, expliquen y brinden amplio conocimiento acerca del tema.

Sin embargo, la principal fuente secundaria, de la que se extraerá valiosa información en este trabajo, es la Cámara de Comercio de Bogotá, ya que es la entidad precursora en Colombia en el tema de Gobierno Corporativo y la cual invita a las empresas a adherir estas prácticas responsables en su gestión administrativa.

Finalmente para ahondar mayormente en el tema y de manera más valiosa y práctica se utilizarán herramientas estadísticas.

7. MARCO TEÓRICO

El Gobierno Corporativo (GC) consta de una serie de principios colectivos y administrativos que buscan mejorar la interacción de los socios con el segmento administrativo, para que los anteriores en conjunto, contribuyan con la autorregulación de los procesos internos en las PYME familiares generando transparencia y credibilidad ante la sociedad.

Muchos son los conceptos sobre esto pero se seleccionó el de él Dr. Wilson Herrera Robles, Gerente de Pricewaterhouse Coopers Servicios Legales y Tributarios, por la claridad y conveniencia del mismo:

Las nuevas estructuras de las sociedades comerciales alejan cada vez más a los socios de las decisiones de las empresas, por lo cual se viene imponiendo la necesidad del establecimiento de un conjunto de principios, reglas y mecanismos mínimos no negociables, aplicables a todas las operaciones y negocios, que garantizan su credibilidad, eficacia, agilidad y transparencia (Herrera Robles, 2001).

Precisamente en búsqueda de materializar el Gobierno Corporativo, tres organizaciones colombianas, la Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá, crearon un comité para la realización de la Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, que ofrece unas pautas específicas y unas preguntas claves para comprobar que nivel de buena gobernabilidad tienen las organizaciones en Colombia.

La guía, se divide en 5 módulos que se encargan de evaluar el correcto funcionamiento del sistema organizacional, los cuales se relacionan a continuación:

Control de Gestión

Este primer módulo define si la empresa plasma correctamente el desarrollo estratégico de la empresa.

Máximo Órgano Social

Este módulo precisa la organización de la Asamblea General de Accionistas o Junta General de Socios, según la figura societaria y si sus convocatorias son eficientes.

Administradores

Éste, presenta la composición, funcionamiento y cumplimiento de la Junta Directiva, para aquellas empresas que cuenten con este órgano de gobierno.

Revelación de información

Éste módulo expone, la revelación de información en el “informe de gestión” a presentar por la gerencia, de todas las operaciones que se realizan con los vinculados a la empresa.

Sociedades De Familia

El último módulo, evalúa los órganos societarios de una empresa familiar, en donde se incluye aspectos como el desarrollo de un protocolo de familia.

Con esta guía los estudiosos del Gobierno Corporativo en Colombia, pretendieron dar a conocer conceptos fundamentales a cerca de cómo se puede implementar valores positivos en la organización y que por medio de políticas claras y constantes, las empresas puede ser sostenibles y crecientes.

Un modelo organizacional con estas características permite a las PYME familiares, tener mayor control de las actividades y mantener una continua relación entre socios, administradores y fundadores. De igual forma una de sus pretensiones, es establecer puntos de riesgo que guíen la realización de auditorías en las diferentes áreas, para evaluar su misión y verificar si están correctamente enfocados, además de, si la junta directiva se está desempeñando en pro de los objetivos de la sociedad.

Con respecto a las empresas, la Confederación de Cámaras, entidad que creó una red de cámaras regionales de Colombia en búsqueda de fortalecimiento y competitividad para las empresas, expone:

En la medida que estamos en un mundo caracterizado por grandes cambios tecnológicos y sociales, la ausencia de juntas directivas fuertes está asociada con decisiones estratégicas pobres lo que sin duda incide en la falta de competitividad de las empresas de la región. Por otra, parte el exceso de poder en manos de la administración puede estar asociado a las malas prácticas del gobierno corporativo que terminan por expropiar la riqueza de los accionistas a favor de los administradores (Subrayado fuera del texto original), (Confederación de cámaras, Claves del Gobierno Corporativo, pag.11).

Se deduce, entonces, que la falta de buenas políticas dentro de la empresa, disminuye la competitividad y genera no sólo conflictos sino riesgos que pueden generar apuros económicos, llegando hasta el cierre de la sociedad y que de una u otra forma influye en las crisis de los países.

Razón por la cual toma tanta importancia el Gobierno Corporativo,

“El término *Gobierno Corporativo* que ha merecido mucha atención en el ámbito mundial, especialmente luego que las crisis económicas de algunos países desnudaran la estrecha relación entre la gravedad de tales crisis y la situación financiero - económica de las empresas, y también cuando presenciamos en mercados más desarrollados los fiascos y debacles de importantes empresas operando en sectores considerados muy competitivos” (CAF, *Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*).

En el 2008, se presenció una grave crisis financiera mundial, se presume que una de las grandes falencias estuvo en las débiles Juntas Directivas, ya que las grandes empresas no daban la importancia profesional a estos cargos, Edmer Tovar Martínez (2010), editor del Portafolio, afirma que:

“La costumbre mundial de que los socios capitalistas de una empresa, o sus familias, se conviertan por derecha, en miembros de las juntas directivas de sus compañías comenzó a derrumbarse, dando origen a una nueva especialización en universidades de alto nivel internacional: ser miembro profesional de junta directiva”.

La crisis de 2008, estimuló a los grandes empresarios a invertir, en la contratación de personal capacitado para que las decisiones que se tomarán en las empresas fueran las más acertadas, sin que hubiese conflicto de interés, dando paso a la opinión de profesionales.

Así mismo es considerado que una empresa que lleve a cabo buenas prácticas de gobierno genera respeto y seguridad entre los diferentes grupos de interés, por ello, “Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable”.(CAF, *Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*) y es cuando toma mayor importancia dentro de la

economía, porque tiene directa relación con la eficiencia, la equidad, el respeto de los derechos, el cumplimiento responsable y la transparencia.

Beverly Behan, quien ha trabajado en más de 100 Juntas Directivas, consultora de asambleas generales, participante en evaluación de estrategias de Juntas Directivas y una de las personas influyente en el Gobierno Corporativo, indica en el diario el Portafolio, la diferencia que existe en cuanto al manejo de gobernabilidad en las empresas familiares y las empresas constituidas como sociedad anónima, principalmente que:

La Junta de una empresa familiar (EF) puede tomar decisiones más rápido y adaptar la compañía con mayor celeridad a los cambios del mercado. Adicionalmente, los accionistas se preocupan más del largo plazo, porque sienten la obligación de dejar a sus herederos una empresa más sólida que la fundada o heredada por ellos.

Sin embargo, el desconocimiento de las nuevas prácticas de Buen Gobierno y la falta de diversidad en sus juntas y en la gerencia, se convierten en un obstáculo para su desarrollo.

Las empresas en la bolsa, aunque no pueden tomar decisiones con la misma agilidad de las EF, generalmente tienen mayor profesionalismo, lo que les permite predecir los cambios con mayor anticipación (Behan, 2012).

De lo anterior resulta, que en las grandes empresas las decisiones son más lentas, pero estas son más precisas gracias a su conocimiento y habilidad gerencial, mientras en las PYME familiares falta alto grado de capacitación y experiencia en sus directivos para tomar correctamente estas decisiones que son las que finalmente dan posicionamiento a la empresa.

Las PYME familiares se ven afectadas por la colocación de personas que no tienen las habilidades necesarias para desempeñar altos cargos y aún así le asignan altos salarios descompensando la empresa con altas cargas prestacionales.

De otro lado, el Gobierno Corporativo no debe ser una preocupación exclusiva de los emisores de valores, sino también de las empresas cerradas, en cuanto constituye un mecanismo para la generación de valor, y contribuye a la preparación para la inyección de capital vía fondos de capital privado mediante la celebración de alianzas estratégicas.

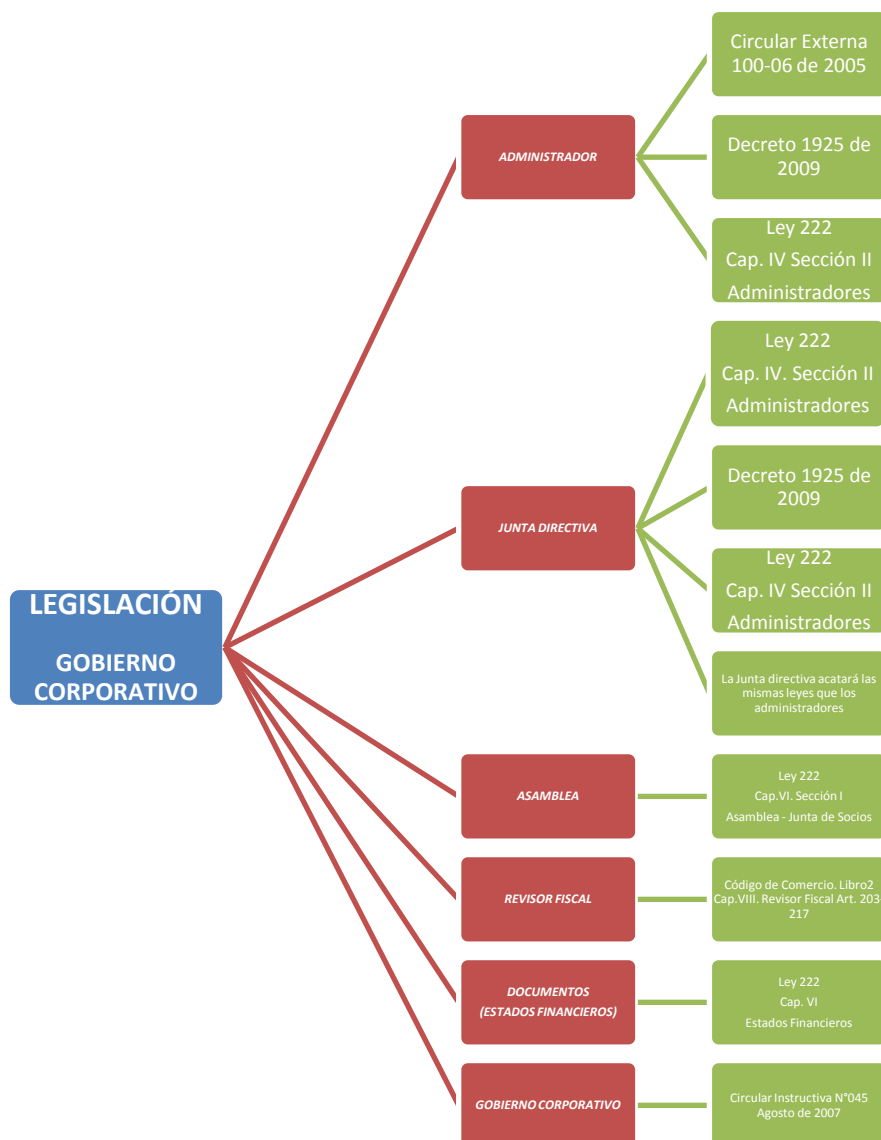
El buen gobierno debe ser también prioridad para todas las empresas, independientemente de su tamaño, que cuentan con capital público (Confecamaras, Claves del Gobierno Corporativo).

El Gobierno Corporativo no debe ser un documento más en el archivo de una empresa, debe ser aplicado para mejorar el desempeño de su actividad comercial, logrando exitosamente la continuidad y permanencia en el mercado.

8. MARCO LEGAL

Los documentos que se presentan a continuación enmarcan la normatividad existente en Colombia para regir legalmente una empresa, sujeta a los valores del gobierno corporativo, cada una de ellas preside una sección que se debe cumplir con obligatoriedad.

Gráfica 2: LEGISLACIÓN GOBIERNO CORPORATIVO



8.1.LEYES

8.1.1. Ley 222 de 1995

“Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”.

Esta ley está compuesta por III títulos, cada uno de ellos conformado por capítulos así:

I - Régimen de Sociedades

Está dividido en 9 capítulos que exponen: la capacidad o incapacidad de los socios, su actuación según el conducto de sus representantes; la escisión que son las formas de división del patrimonio y su repartición; el ejercicio del derecho de retiro y los efectos que este trae; la representación de los socios, realización de sus reuniones y como llevan a cabo la toma de decisiones y actas; la función de los administradores, deberes, responsabilidad y acción social; matrices y subordinadas; Los estados financieros, la obligación de presentarlos a 31 de diciembre, los consolidados o generales y notas de acuerdo a los principios de contabilidad, su autenticidad, rectificación por parte de los entes gubernamentales, publicarlos ante la cámara de comercio y al abstenerse de esto acarreará a sanciones y responsabilidad penal, rendición de cuentas al final de cada ejercicio, e informes de gestión de acuerdo a los acontecimientos, los socios podrán vigilar libros y documentos de la sociedad; la constitución de la sociedad anónima las disposiciones y todo lo referente a ello; la constitución de la empresa unipersonal las disposiciones y todo lo referente a ello; además la superintendencia de sociedades que tiene la obligación de inspeccionar, vigilar y controlar las medidas administrativas.

II - Régimen de Procesos Concursales

Lo conforman 5 capítulos refiriendo al título que son: generalidades, concordato, liquidación obligatoria y reglas comunes.

III - Todas las disposiciones finales.

Son instrucciones que se presentan para resolver diferentes situaciones de una sociedad.

Facultades extraordinarias, aplicación de normas, competencia residual, conciliación, centro de arbitraje, peritos, improcedencia de la acción de reintegro, remisión al proceso verbal sumario, título ejecutivo, termino de prescripción, normas especiales, vigencia, incorporación, inexecutable, seguimiento y normas derogadas.

8.1.2. Ley 1116 de 2006

“Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones”.

Esta ley está conformada por II títulos, el primero por 8 capítulos el segundo por 4 capítulos.

Este documento se basa en la protección al crédito, la recuperación y conservación de la empresa, quienes están excluidas de esta ley, a quien debe dirigirse, quien dictamina si se es apta para la ley o no, además detalla los requisitos para ser admitido y las condiciones y efectos de acogerse a la ley de reorganización.

8.1.3. Ley 1258 de 2008

“Por medio de la cual se crea sociedad por acciones simplificada.”

Esta ley está compuesta por siete capítulos, que indican la forma de constituir una sociedad por acciones simplificada, la documentación necesaria que está debidamente explicada en la ley, las características de la inversión de capital, la forma de transferencia y restricción de acciones, control y organización de la sociedad; asambleas, convocatorias, acuerdos de accionistas y junta directiva; el estatuto y la organización de la sociedad las normas que deben aplicarse y las causales y formas de disolución.

8.2. CIRCULARES

8.2.1. Circular externa 100-006 (25-03-2008)

“Responsabilidad de administradores de la superintendencia de sociedades”.

La totalidad del documento refiere a la actuación de los administradores su organización, su nombramiento, quienes se pueden llamar “administradores” y las diferentes responsabilidades que adquieren dentro de la organización.

Nombra los deberes que adquieren al unirse a la organización, sus compromisos frente a la junta directiva, socios y en general, también las acciones jurídicas y consecuencias que tienen los desacatos y actos que perjudiquen a la sociedad.

8.2.2. Circular instructiva N°045 (Agosto de 2007)

“Código del buen gobierno y de ética”

Esta circular aunque se refiere al sector salud, describe conceptos muy interesantes que son base en el Gobierno Corporativo.

Algunos de los conceptos que presenta son: *Código de Buen Gobierno*, que significa compromiso de la alta dirección con gestión íntegra, eficiente y transparente; *Código de Ética*,

son principios, valores y directrices del código de buen Gobierno y otros necesarios para la elaboración de estos códigos.

Describe las características de estos códigos, y aunque no son universales parten del mismo punto y se aprueban de acuerdo a cada organización.

La metodología que se implementa es la sensibilización y construcción participativa del código de cultura, se divulgan adecuadamente y se realizan talleres de socialización.

La circular detalla el contenido general, la misión, justificación etc.

8.3. DECRETO

8.3.1. Decreto 1925 de 2009

“Por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, y demás normas concordantes, en lo relativo a conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de la sociedad.”

Este decreto está conformado por 6 artículos, y en ellos estipula la solución de conflictos de interés.

El administrador que actúe en beneficio propio, sin autorización de la junta directiva responderá por todos los perjuicios ocasionados; si se presenta conflicto de interés será convocada asamblea o junta para su resolución; si los socios autorizan la realización de un acto perjudicial para la sociedad deberá responder a menos que haya sido engañado.

9. INTRODUCCIÓN A LA ENCUESTA

Para realizar esta investigación se elaboró un formato de encuesta con base en la Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, con 78 preguntas, organizada en 10 segmentos que permiten la clasificación de diversos aspectos que encierra el tema, y así facilitar la debida aplicación a los empresarios, con el fin de cumplir el objeto de desarrollo de este trabajo.

(Ver Anexo)

Esta encuesta fue aplicada a fundadores y/o gerentes de 10 PYME familiares, del sector de artes gráficas en Bogotá, que a continuación se relaciona:

1. Kencer Impresores
2. Montes SA Editores
3. Gráficas Ducal
4. Gráficas Mundial Limitada
5. Univerprint Corporation SAS
6. Gráficas Colombia Ltda.
7. Olympia Triángulo Ltda. Artes Gráficas
8. Flamic Impresores Gráficos Ltda.
9. Graficov Artes Gráficas
10. Serprint Impresores

9.1 RESUMEN SISTÉMICO DE LA ENCUESTA

Como se ha evidenciado a través del presente trabajo de investigación, el sector de las Artes Gráficas se caracteriza en la pequeña y mediana empresa por ser de carácter informal, sin tener alguna clase de listado o información específica que permita al investigador a tomar la población total y a través de la estadística determinar una muestra sobre la cual se realice la encuesta.

Por lo anterior y luego de contactar el apoyo de la Dra. Marlén Navarrete, Gerente Opciones Gráficas Editores, una de las empresarias del sector se procedió a realizar la encuesta a las empresas de las cuales se tuvo conocimiento y apoyaron la realización del presente trabajo de investigación, ya que por ser este un sector de informalidad los empresarios pusieron resistencia teniendo en cuenta que se podía prestar como trabajo investigativo de espionaje empresarial o incluso como lo manifestaban para alguna clase de impuesto o tributo adicional.

De ahí, que se conoció la existencia de veinticinco (25) empresas dentro del sector, de las cuales se aplicó la encuesta a diez de ellas, que representan el 40% de la población, de la cual se tuvo información, reiterando que pueden existir otras de las cuales no fue posible obtener datos debido a la característica de informalidad del sector.

El cuestionario se realizó teniendo en cuenta la clase y tipo de información que nos arrojara datos contundentes sobre el desarrollo del sector, de ahí que se elaboró una encuesta previa que contenía 100 preguntas, entre las que se encontraban, preguntas abiertas, cerradas y de comprobación.

Cuestionario que finalmente, se redujo a setenta y ocho (78) preguntas, debido a la calidad de las preguntas que aportaban la información necesaria sobre si conocen sobre el Gobierno

Corporativo, si lo aplican y sus condiciones dentro del sector y sobre todo a que los empresarios del sector contaban con un mínimo de tiempo para atender al encuestador.

Las preguntas se segmentaron de acuerdo a las áreas de gestión de la empresa, precisando temas desde el concepto y elementos de Gobierno Corporativo, e identificación y evaluación de, Junta General de Socios ó Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Estatutos, Gerencia, Control de Gestión, Administradores, Revelación de Información y Sociedades de Familia, haciendo del cuestionario, una herramienta sencilla y práctica para resolver.

A través de la siguiente encuesta cada uno de los propietarios de estas empresas relatará su experiencia de gestión y gerencia de empresa, las debilidades, falencias y éxitos de cada organización.

9.2 RESULTADO DE LA ENCUESTA

9.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

PREGUNTA N° 1:

¿Qué entiende Usted por Gobierno Corporativo?

El 40% de los empresarios tiene un leve conocimiento sobre la definición del Gobierno Corporativo, dirigido más hacia las políticas administrativas; y el restante 60% difiere en sus respuestas dando definiciones difusas e incluso incongruentes.

PREGUNTA N° 2:

¿Sabe de qué elementos se compone el Gobierno Corporativo?

El 100% de los encuestados contestaron que no conocían los elementos que componían el Gobierno Corporativo, esto demuestra la falta de interés por parte de los empresarios, quienes se rehúsan a ver los beneficios de este; y además del gobierno Colombiano que no impulsa y estimula la ejecución de los diferentes procedimientos de Gobierno Corporativo.

PREGUNTA N° 3:

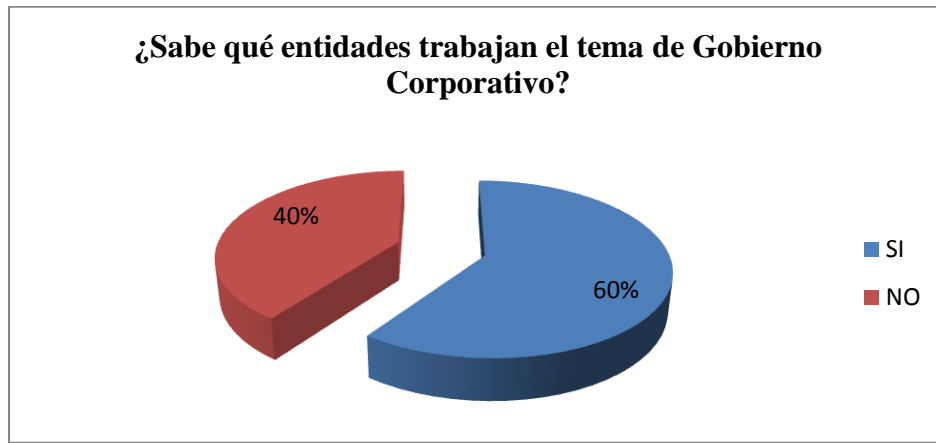
Gráfica 3: ¿Tiene conocimiento de la existencia de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas de familia?



De la muestra analizada del sector de artes gráficas, correspondiente a 10 empresas, el 70% no conoce el documento de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, esto es, de 10 empresas, 7 manifiestan no saber de su existencia y los restantes 3 lo han observado.

PREGUNTA N°4:

Gráfica 4: ¿Sabe qué entidades trabajan el tema de Gobierno Corporativo?

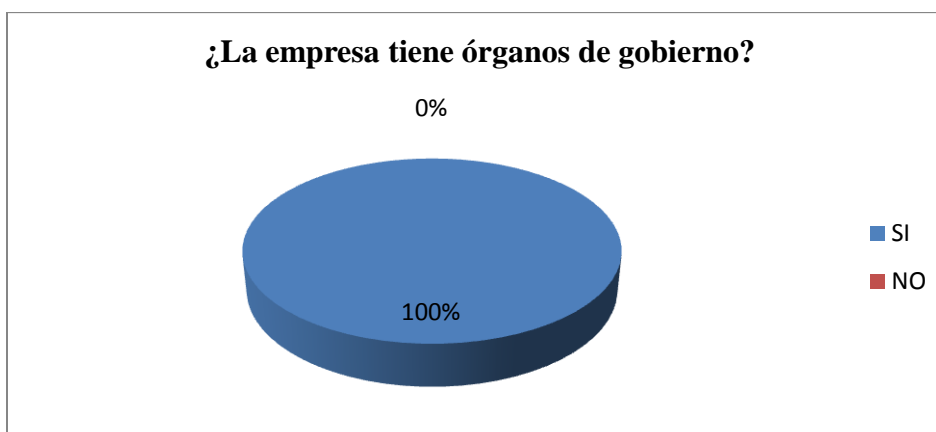


De las 10 empresas familiares del sector de artes graficas que se encuestaron, el 60% manifestaron conocer las entidades que trabajan con el Gobierno Corporativo, nombraron entidades como Cámara de Comercio de Bogotá y la Superintendencia de Sociedades, el 40% restante afirmó no haber oído hablar de ellas.

9.2.2 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

PREGUNTA N°5:

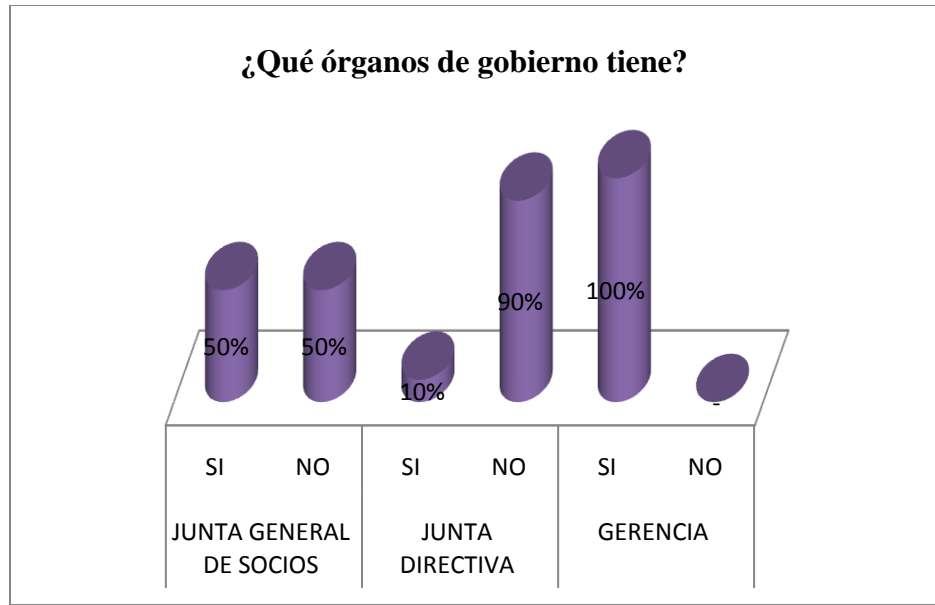
Gráfica 5: ¿La empresa tiene órganos de gobierno?



El 100% de los encuestados afirman que sus empresas poseen al menos un órgano de gobierno.

PREGUNTA N°6:

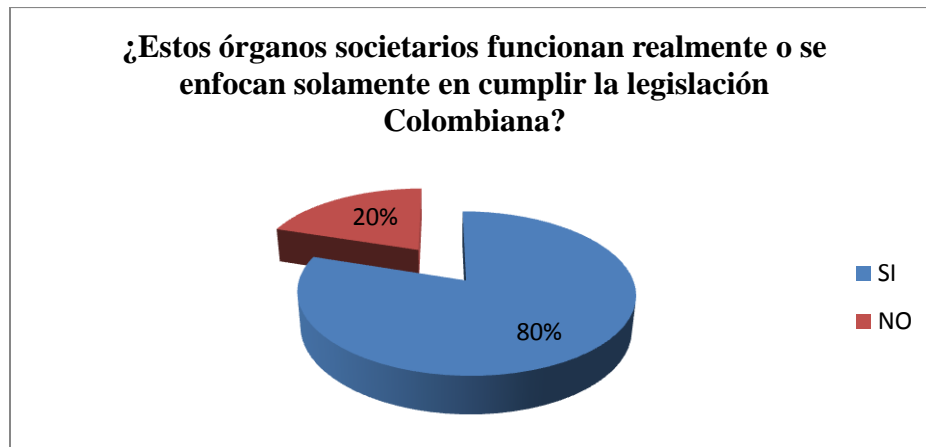
Gráfica 6: ¿Qué órganos de gobierno tiene?



De la totalidad de la muestra se puede observar que no todos tienen los tres órganos de gobierno; según la legislación colombiana las empresas conformadas como limitada (Ltda.), sociedad anónima (S.A.) y sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), están obligadas a tener Junta General de Socios ó Asamblea de Accionistas y Gerencia, sin embargo las empresas Ltda. y S.A.S pueden implementar o no la Junta Directiva, siendo este último órgano de gobierno obligatorio para la S.A, conociendo esta normatividad, tenemos que el 50% tiene Junta General de socios o Asamblea de Accionistas, mientras el 50% no, esto nos indica que la mitad de las empresas incumplen esta norma que dictamina la ley colombiana; el 10% tiene Junta Directiva, este porcentaje bajo dependió que tan solo 1 empresa de las encuestadas es S.A. o sea que está obligada a tenerla, el restante 90% no la implementa ya que no es obligatorio y no está dentro de las prioridades de los fundadores y la totalidad de empresas tienen Gerencia.

PREGUNTA N°7:

Gráfica 7: ¿Estos órganos societarios funcionan realmente o se enfocan solamente en cumplir la legislación Colombiana?



El 80% de los encuestados expresan que los órganos societarios que tienen implementados en la empresa funcionan efectivamente para el buen ejercicio de esta, mientras el 20% únicamente los tienen como reglamento de la ley colombiana.

Órganos Societarios de Gobierno

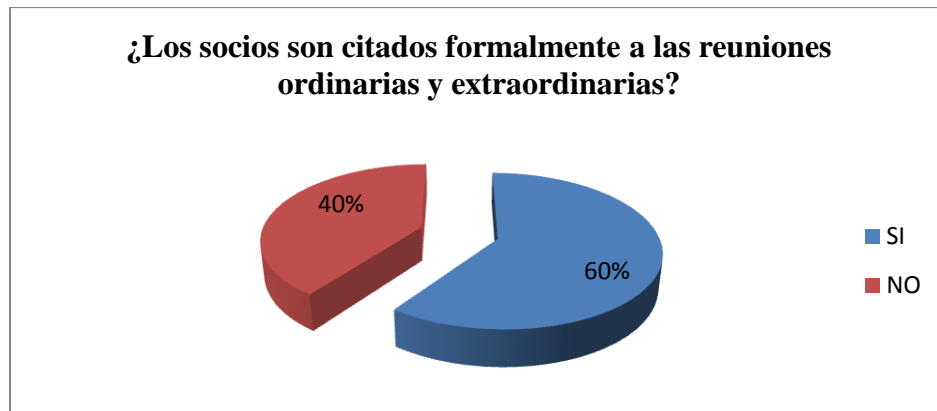
En los bloques de preguntas denominados Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva, la muestra varia, dependiendo de las empresas que hayan contestado que tienen implementado este órgano societario.

9.2.3 JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La muestra en este segmento de la encuesta de la pregunta N° 8 a la 23, es de 5 empresas, que afirmaron tener Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas.

PREGUNTA N°8:

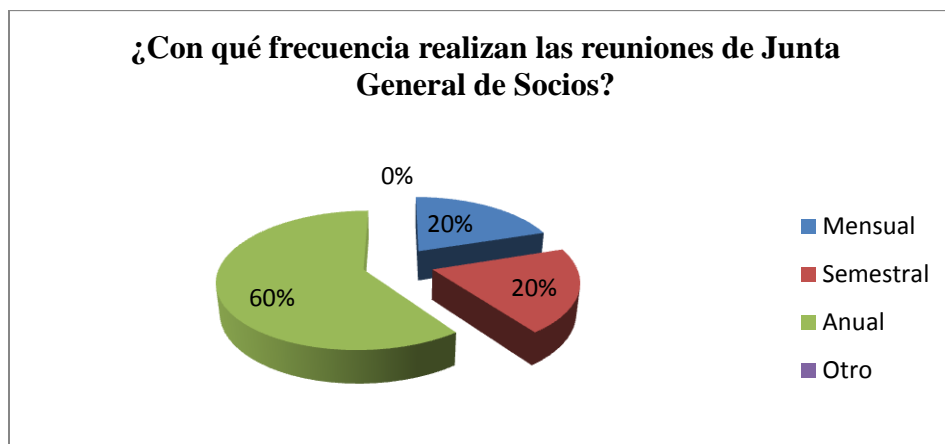
Gráfica 8: ¿Los socios son citados formalmente a las reuniones ordinarias y extraordinarias?



De las 5 empresas tengan Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, 3 citan formalmente a las reuniones, ello es el 60% y 2 lo hacen informalmente o sea, el 40%.

PREGUNTA N° 9:

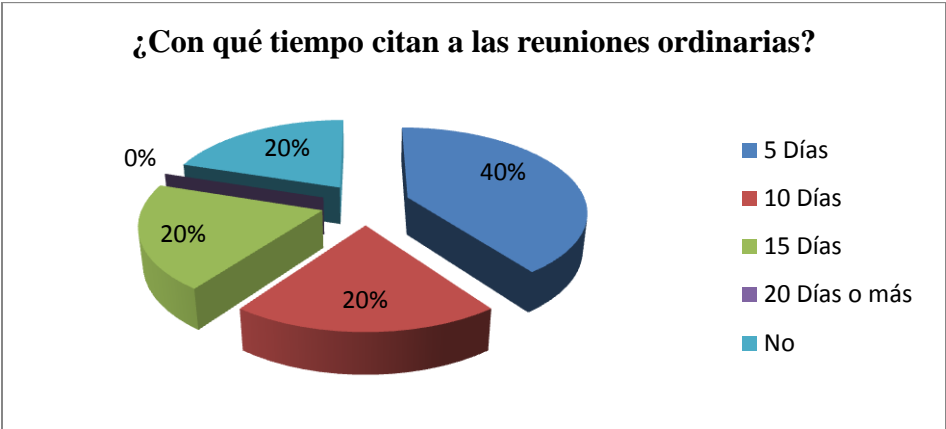
Gráfica 9: ¿Con qué frecuencia realizan las reuniones de Junta General de Socios?



De las 5 empresas que tiene Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, el 60% realizan Junta General de Socios o Asamblea de Accionistas anualmente, mientras que un 20% mensualmente y el restante e igual porcentaje semestralmente.

PREGUNTA N°10:

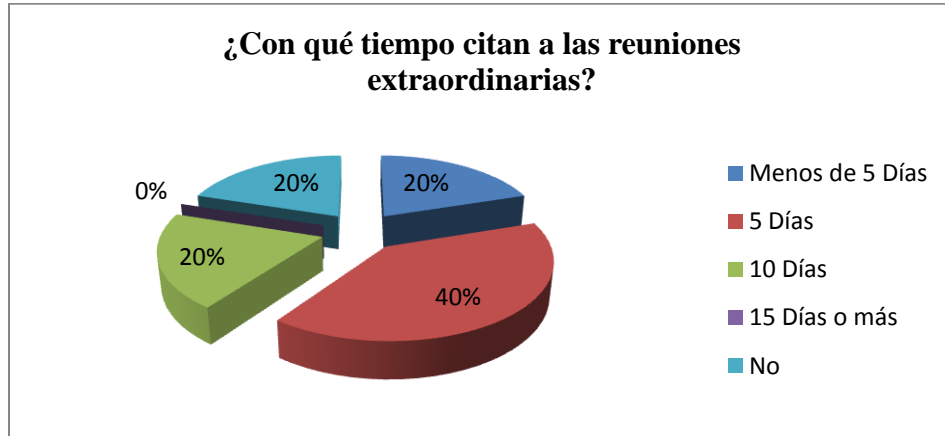
Gráfica 10: ¿Con qué tiempo citan a las reuniones ordinarias?



De las 5 empresas que tiene Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, el 40% cita con 5 días hábiles de anticipación a las reuniones ordinarias, el 20% cita con 10 días hábiles, el mismo porcentaje para los que citan con 20 días hábiles y para los que no realizan ningún tipo de citación.

PREGUNTA N°11:

Gráfica 11: ¿Con qué tiempo citan a las reuniones extraordinarias?



Para citar a las reuniones extraordinarias, las 5 empresas que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas encuestadas respondieron que utilizan: Menos de 5 días hábiles el 20%; 5 días hábiles el 40%; 10 días hábiles el 20% y no tienen tiempo definido para citar el restante 20% de los encuestados.

PREGUNTA N°12:

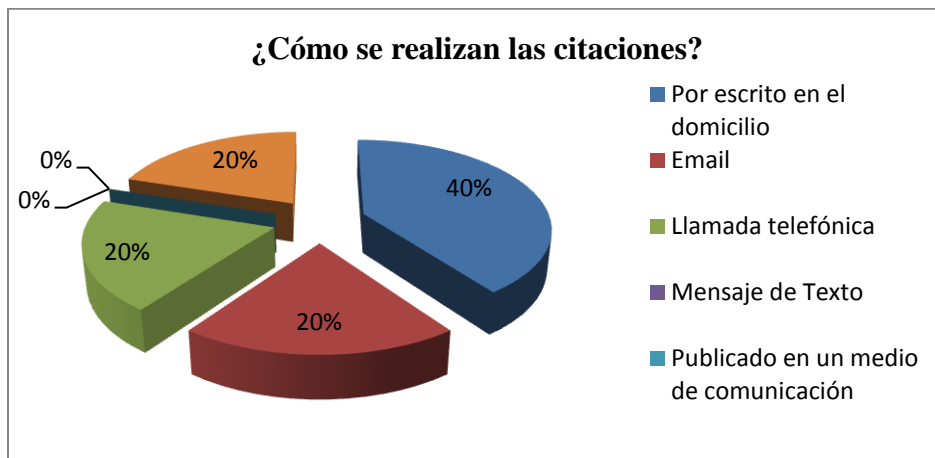
Gráfica 12: ¿La empresa tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo reuniones ordinarias y extraordinarias?



Tan solo el 40% de los encuestados, de las 5 empresas que tiene Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas tienen documentado procedimientos para llevar a cabo reuniones ordinarias y extraordinarias, el restante 60% no tiene ningún tipo de documento que especifique las condiciones de las reuniones.

PREGUNTA N°13:

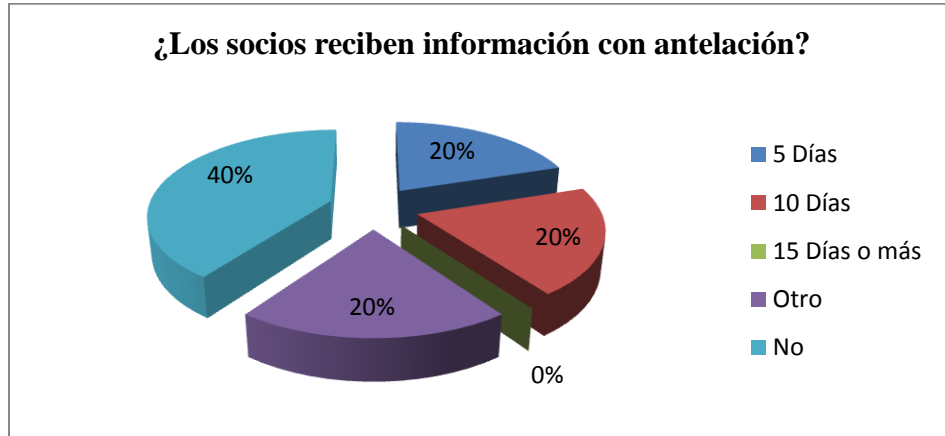
Gráfica 13: ¿Cómo se realizan las citaciones?



El 40% de las 5 empresas que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, realizan las citaciones por escrito en el domicilio, el 20% las realizan por email, el 20% por llamada telefónica, el 20% no realizan citaciones formalmente, y ninguna empresa cita por medio de mensajes de texto o publicaciones en medios de comunicación, este último medio no es conveniente ya que el número de accionistas o socios que tienen las empresas no ameritan esta publicación masiva.

PREGUNTA N°14:

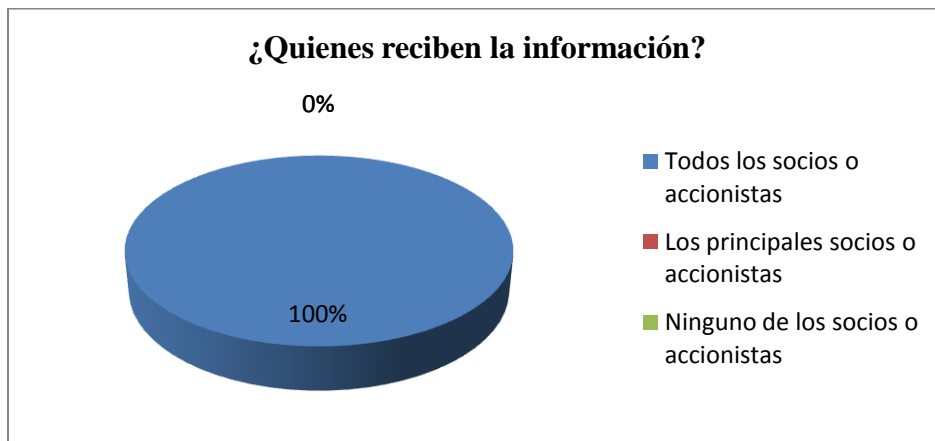
Gráfica 14: ¿Los socios reciben información con antelación



El 40% de los encuestados que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas afirman que la información no se obtiene con antelación, sin embargo que está lista para todos los socios en las reuniones; el 20% recibe información con 5 días hábiles de anticipación; y dos porcentajes iguales al último afirman que reciben información con 10 días hábiles de anticipación; y Otros.

PREGUNTA N°15:

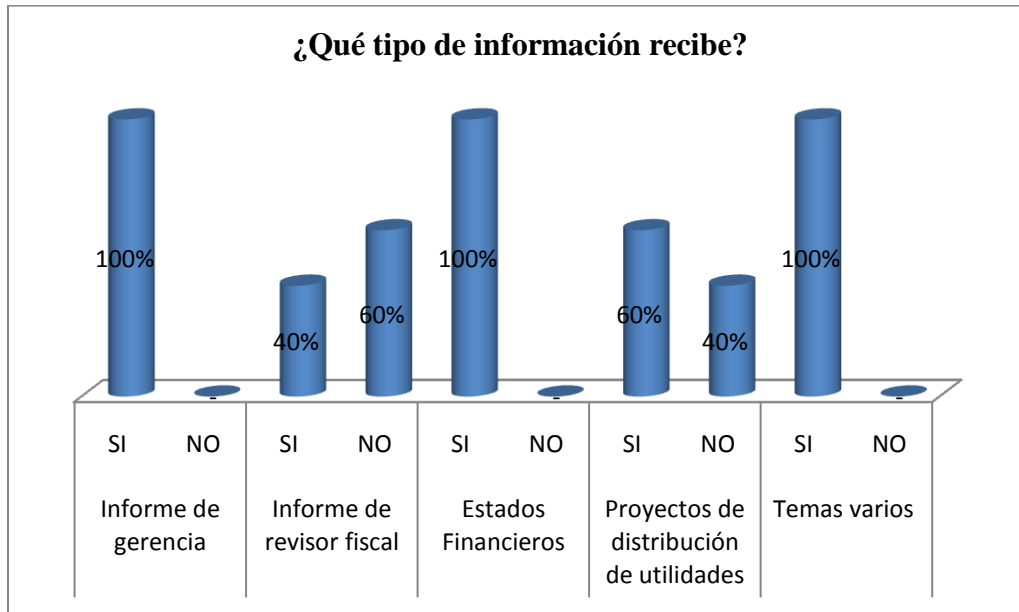
Gráfica 15: ¿Quiénes reciben la información?



La totalidad de encuestados y que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, reciben la información.

PREGUNTA N°16:

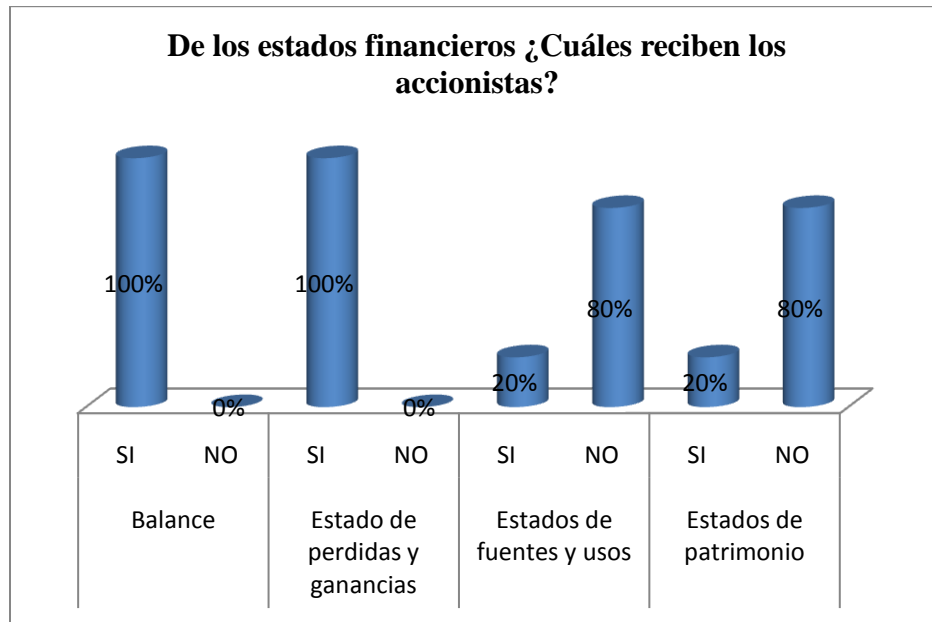
Gráfica 16: ¿Qué tipo de información recibe?



De las 5 empresas que poseen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, el 100% reciben informe de gerencia, estados financieros y temas varios que son los relacionados con la empresa y no son financieros; el 40% reciben informe de Revisor Fiscal, el restante porcentaje 60% no tienen Revisor Fiscal; el 60% entregan proyectos de distribución de utilidades, el restante 40% no lo entregan.

PREGUNTA N°17:

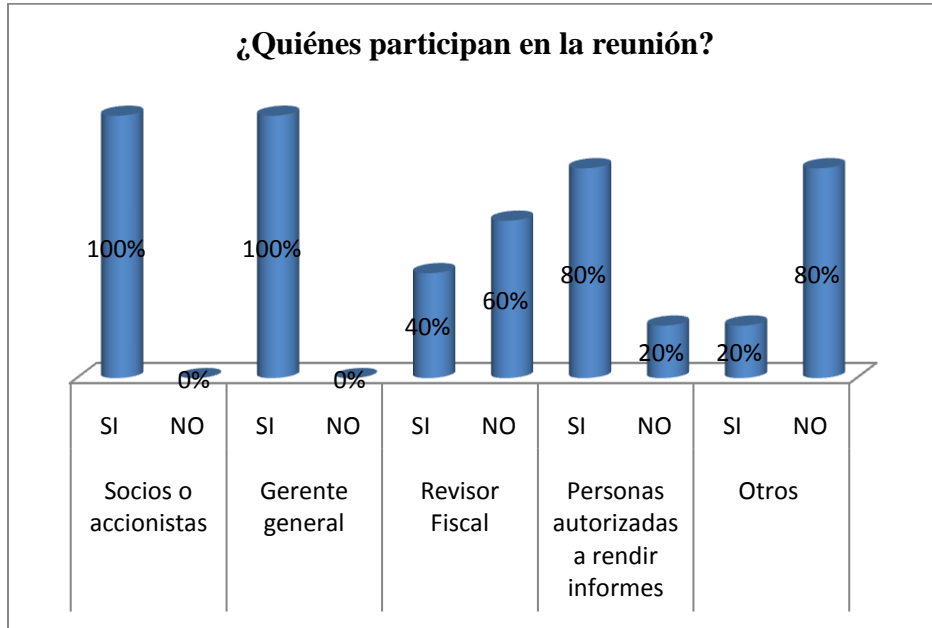
Gráfica 17: De los estados financieros ¿Cuáles reciben los accionistas?



El 100% de los accionistas de las diferentes empresas encuestadas que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas reciben el balance y el estado de pérdidas y ganancias; mientras que tan solo el 20% de ellos reciben estados de fuentes y usos, y estados de patrimonio y restante 80% no reciben estos dos últimos estados financieros.

PREGUNTA N°18:

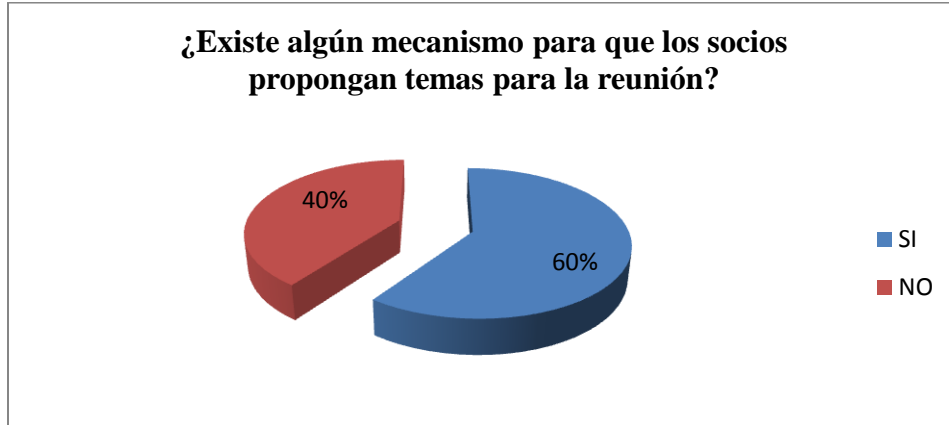
Gráfica 18: ¿Quiénes participan en la reunión?



En las reuniones de Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, en el 100% de empresas encuestadas que tienen alguno de estos órganos participan los socios o accionistas, así como el Gerente General; mientras que en el 40% de las empresas integran a el revisor fiscal, en el restante 60%, no; en el 80% de empresas ingresan personas autorizadas a rendir informes, y comúnmente señalan al contador, por último el 20% de las empresas permiten el ingreso de otros, que explican puede ser un abogado según las situaciones legales de la misma.

PREGUNTA N°19:

Gráfica 19: ¿Existe algún mecanismo para que los socios propongan temas para la reunión?



De las 5 empresas que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, el 60% de los encuestados señalan que en sus empresas existen mecanismos para proponer temas para la reunión, explican que dan un tiempo para proposiciones y varios en cada reunión, en donde cada uno de los socios puede expresar su punto de vista; mientras en el 40% de empresas no existe ningún mecanismo de propuestas.

PREGUNTA N°20:

Gráfica 20: ¿Conoce usted bien el esquema de mayorías especiales para la toma de decisión?



Se evidencia el completo desconocimiento de los mecanismos de esquema de mayorías especiales, consignadas en los estatutos de todas las sociedades legalmente constituidas en donde el 100% de las empresas que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas afirman no conocerlo.

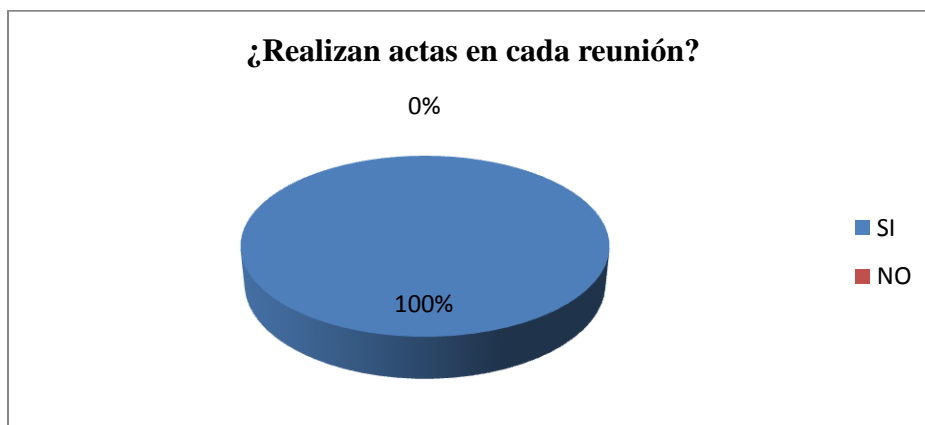
PREGUNTA N°21:

¿Cuál de estos mecanismos posee en su organización?

Ya que ninguno de los encuestados implementa mecanismos especiales, para la toma de decisiones en sus organizaciones, desconocen por completo el esquema de mayorías especiales, que son para distribución de utilidades, según el artículo 240 de la Ley 222 de 1995, el cual modificó el artículo 155 del Código de Comercio; la renuncia al derecho de preferencia en la suscripción de acciones según el artículo 68 de la Ley 222 de 1995 en concordancia con el artículo 420 numeral 5° del Estatuto Mercantil; y el pago de dividendo con acciones liberadas de la sociedad, según el artículo 68 de la Ley 222 de 1995 en concordancia con el artículo 455 del Código de Comercio.

PREGUNTA N°22:

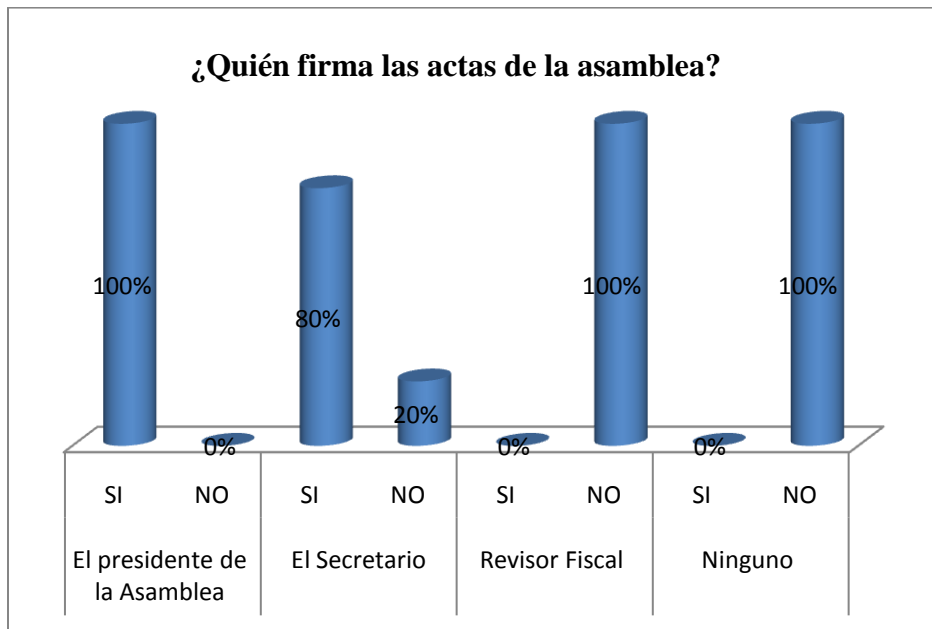
Gráfica 21: ¿Realizan actas en cada reunión?



En el 100% de las empresas que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas realizan actas en sus reuniones.

PREGUNTA N°23:

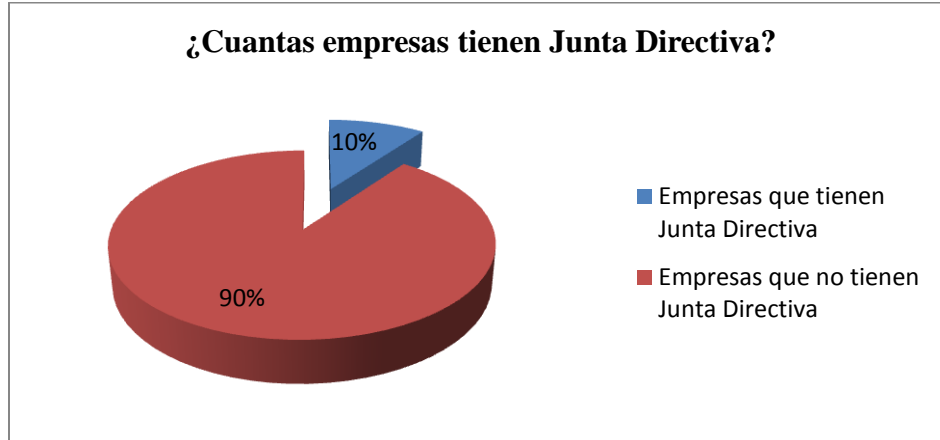
Gráfica 22: ¿Quién firma las actas de la Asamblea?



En el 100% de las empresas encuestadas que tienen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, las actas son firmadas por el Presidente de la Asamblea; en el 80% de las empresas, las actas las firma el secretario y el restante 20% no las firma él; en ninguna empresa el revisor fiscal firma las actas, al igual que ningún acta se deja sin firmar.

9.2.4 JUNTA DIRECTIVA

Gráfica 23: ¿Cuántas empresas tienen Junta Directiva?



Del 100% de las empresas encuestadas, únicamente el 10%, esto quiere decir 1 empresa, tiene implementado este órgano societario, y respondió a la encuesta de la siguiente manera

PREGUNTAS 24 A 35

Su Junta Directiva la conforman 3 personas, no tienen director externo ni independiente, cada miembro de la junta tiene un suplente. Las reuniones de Junta Directiva las realizan mensualmente y reciben información como informe de gerencia, revisor fiscal, estados financieros y temas varios, esto con 5 días de anticipación a todos los miembros de la junta. No manejan presupuesto de ingresos y gastos.

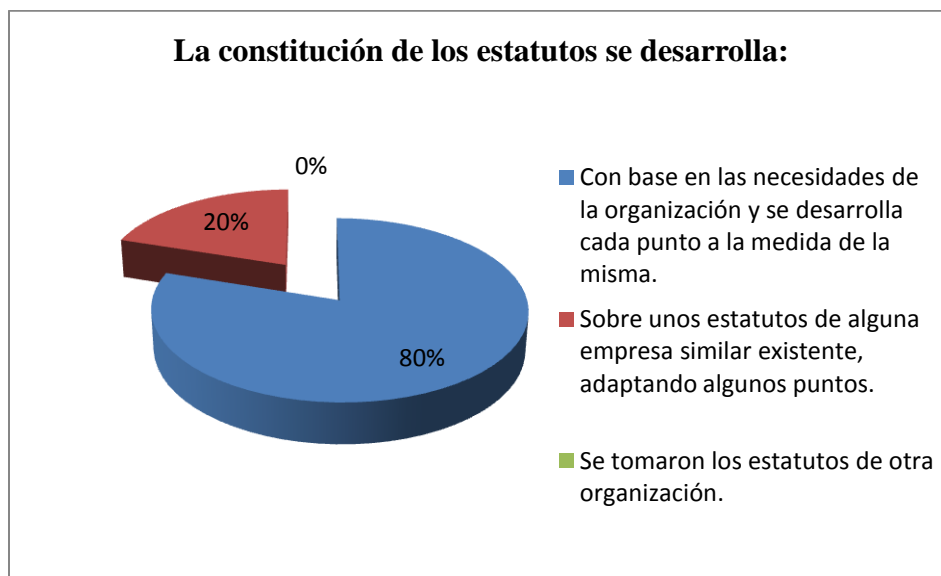
Realizan las correspondientes actas y velan conscientemente por el cumplimiento de los estatutos, aunque no supervisan las acciones de la gerencia.

9.2.5 ESTATUTOS

En el segmento de la encuesta de estatutos que comprende de la pregunta 36 a la 41, la muestra es de 5 empresas, ya que solo estos expresaron tener los estatutos documentados en sus instalaciones.

PREGUNTA N°36:

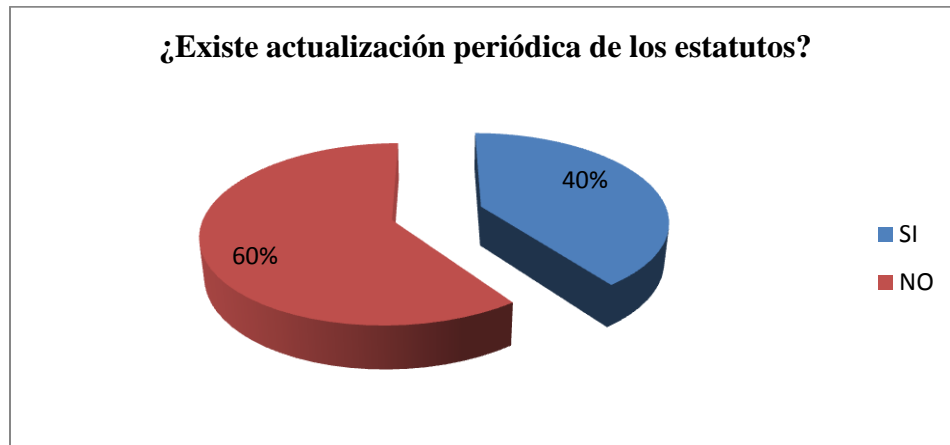
Gráfica 24: ¿Cómo se desarrolla la constitución de los estatutos?



Esta gráfica indica que el 80% de las 5 empresas que tienen documentado sus estatutos se basan en las necesidades de su organización y el 20% los toma de una empresa que desarrolla la misma o similar actividad y ninguna empresa copia los estatutos de otra exactamente igual.

PREGUNTA N°37

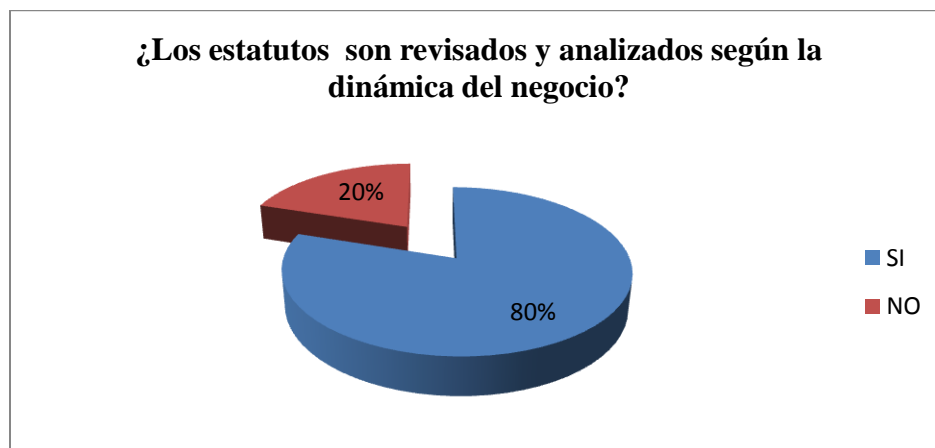
Gráfica 25: ¿Existe actualización periódica de los estatutos?



El 40% de los encuestados afirman que realizan la actualización periódica de los estatutos; el 60% dice no haber realizado actualizaciones desde que los elaboraron.

PREGUNTA N°38:

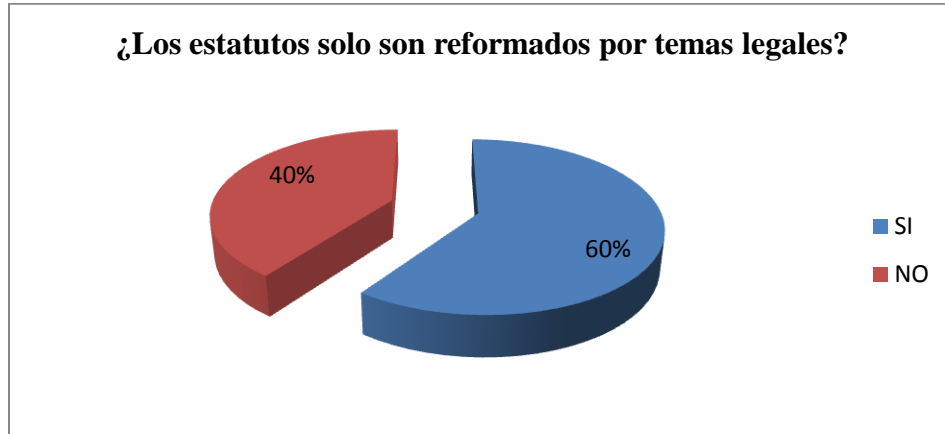
Gráfica 26: ¿Los estatutos son revisados y analizados según la dinámica del negocio?



El 80% dicen que sus estatutos se revisan de acuerdo a la dinámica del negocio, el 20% no revisan los estatutos según el negocio.

PREGUNTA N°39:

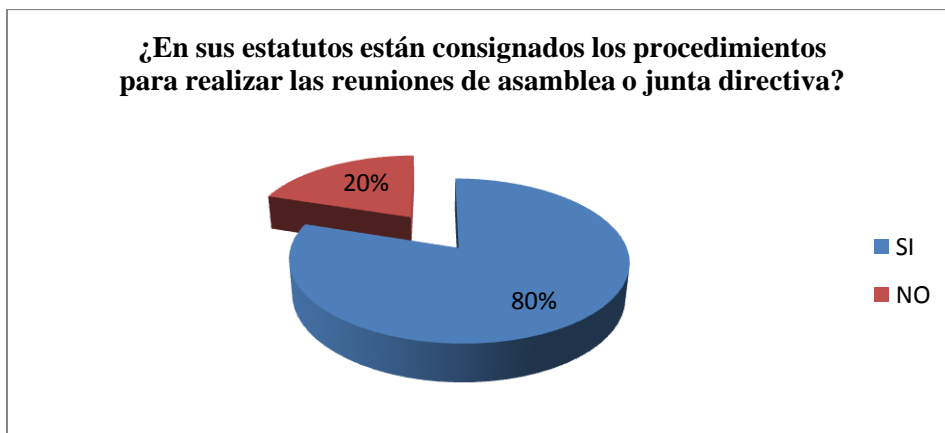
Gráfica 27: ¿Los estatutos solo son reformados por temas legales?



El 60% de los encuestados afirman que modifican los estatutos si la legislación colombiana lo exige; el 40% no realiza las modificaciones cada vez que lo hace la ley.

PREGUNTA N°40:

Gráfica 28: ¿En sus estatutos están consignados los procedimientos para realizar las reuniones de asamblea o junta directiva?

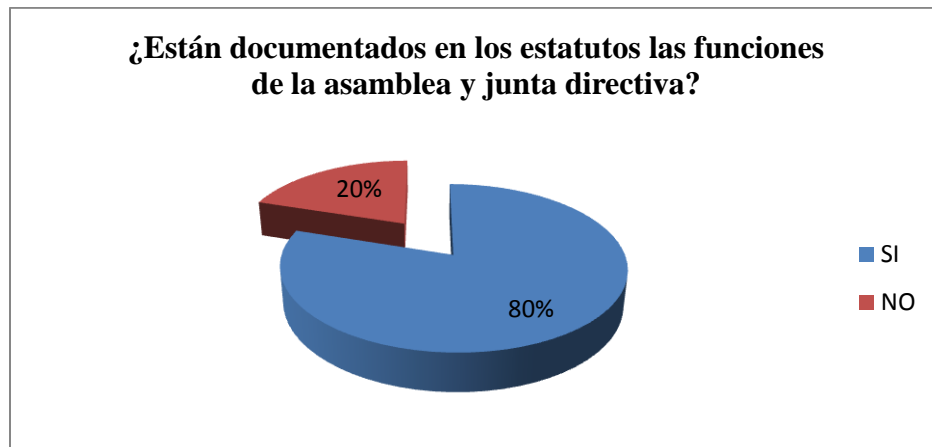


De las 5 empresas tomadas como muestra para esta pregunta, derivada de aquellas que tienen documentados sus estatutos, el 80% tiene consignados los procedimientos para realizar reuniones

de Asamblea General de Accionistas o Junta General de Socios y Junta Directiva, es decir el 20%, afirma no tener consignado estos procedimientos para la realizar la reunión.

PREGUNTA N°41:

Gráfica 29: ¿Están documentados en los estatutos las funciones de la asamblea y junta directiva?



De las 5 empresas que tienen documentado los estatutos, el 80% afirma tener consignado en los estatutos las funciones de la Asamblea General de Accionistas o Junta General de Socios y Junta Directiva, el 20% no tiene estas funciones explicitas en el documento.

9.2.6 GERENCIA

PREGUNTA N°42:

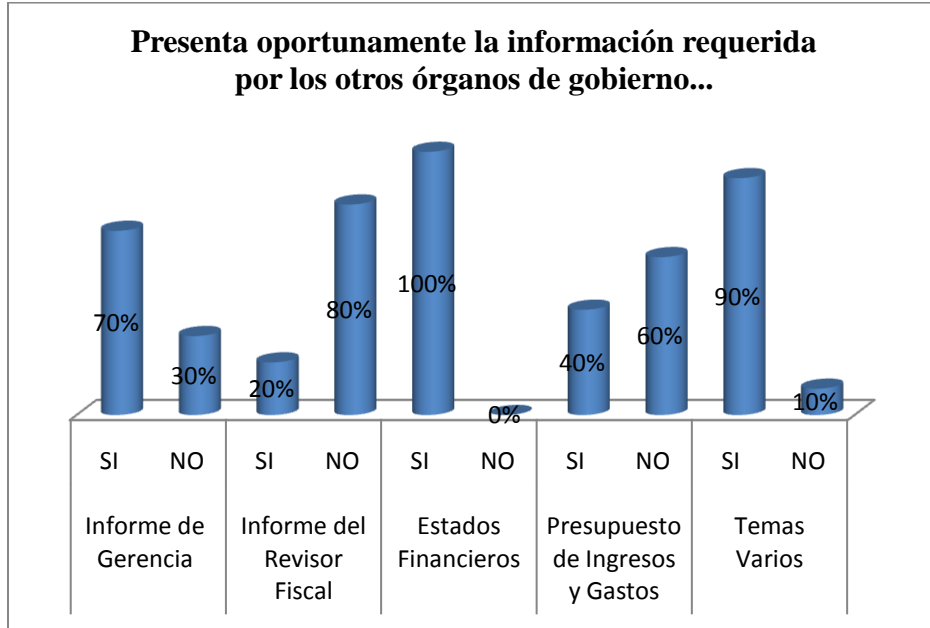
Gráfica 30: ¿Presenta a la Junta Directiva planes de desarrollo y estratégicos bien definidos para dar cumplimiento al objeto social de la empresa?



El 40% de los encuestados dicen presentar planes estratégicos para cumplir el objeto social de la empresa, sin embargo como la gran mayoría no tienen estructurada la Junta Directiva lo presentan ante el órgano que hace sus veces; el restante 60% no presenta planes para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

PREGUNTA N°43:

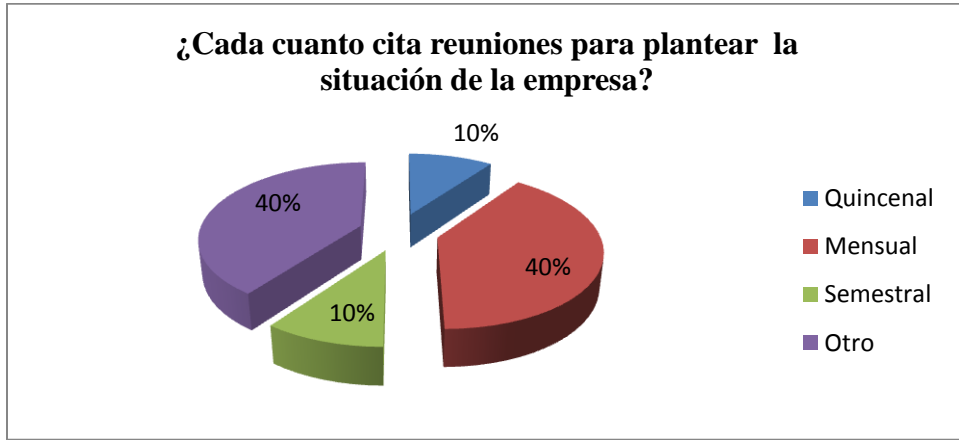
Gráfica 31: Presenta oportunamente la información requerida por los otros órganos de gobierno...



De las 10 ó 100% empresas encuestadas: el 70% presenta informe de gerencia mientras que 30% no; 20% presenta informe del Revisor Fiscal, el 80% no tienen Revisor Fiscal; la totalidad de las empresas posee y presenta oportunamente los estados financieros; el 40% de ellos presentan presupuestos de ingresos y gastos que en ocasiones no es formal y el 60% no tienen presupuesto. Por último, el 90% de ellas relaciona mediante informes los temas concernientes a la empresa que no son financieros, denominado temas varios.

PREGUNTA N°44:

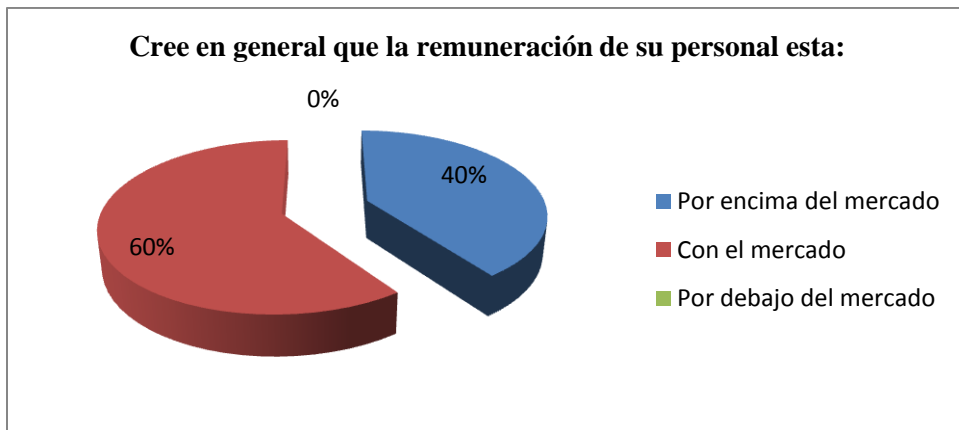
Gráfica 32: ¿Cada cuanto cita reuniones para plantear la situación de la empresa?



Citan a reuniones para plantear diferentes situaciones de la empresa, el 10% de los encuestados cada 15 días, el mismo porcentaje lo hace semestralmente, mientras que el 40% las realiza mensualmente y el restante 40% es otro, manifestando que puede ser bimestral o trimestralmente.

PREGUNTA N°45:

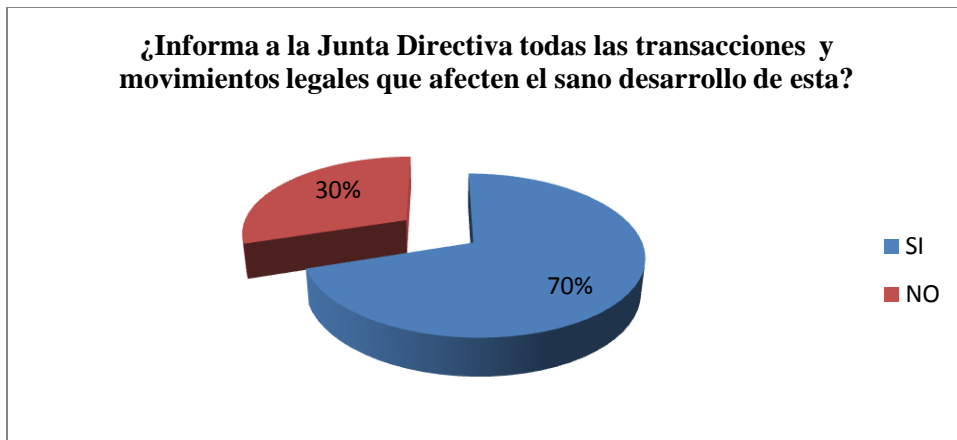
Gráfica 33: Cree en general que la remuneración de su personal esta:



El 60% de los encuestados dice que la remuneración de su personal está con el mercado; mientras el 40% afirma estar por encima del mercado; ninguno expresa estar por debajo del mercado.

PREGUNTA N°46:

Gráfica 34: ¿Informa a la Junta Directiva todas las transacciones y movimientos legales que afectan el sano desarrollo de esta?



El 70% informa a la Junta Directiva u órgano que reemplaza a esta de las transacciones y movimientos legales que afectan de desarrollo de la empresa, el 30% no informa a cerca de estos.

PREGUNTA N°47:

Gráfica 35: ¿Vela por el estricto cumplimiento de las políticas que dispone la Junta Directiva?

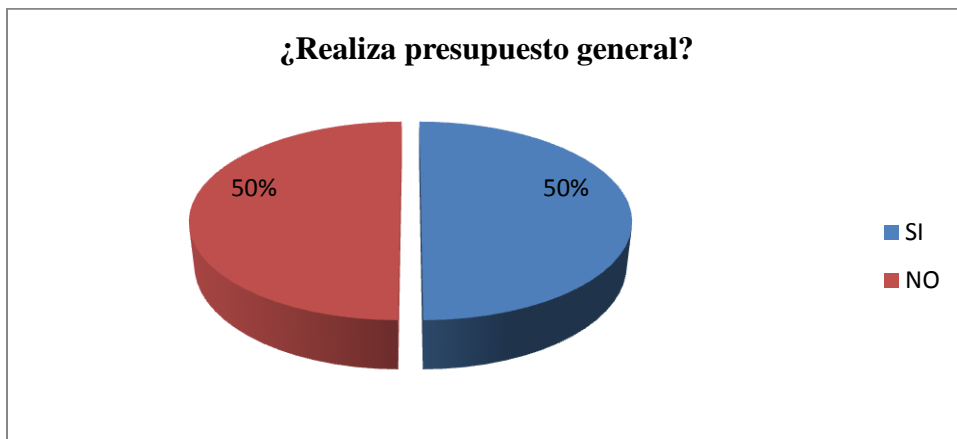


El 70% de las empresas encuestadas afirman cuidar el cumplimiento de las políticas de la empresa que dispone la Junta Directiva u órgano que hace las mismas veces, mientras el 30% no exige el cumplimiento de estas.

9.2.7 CONTROL DE GESTIÓN

Gráfica 36: ¿Realiza presupuesto general?

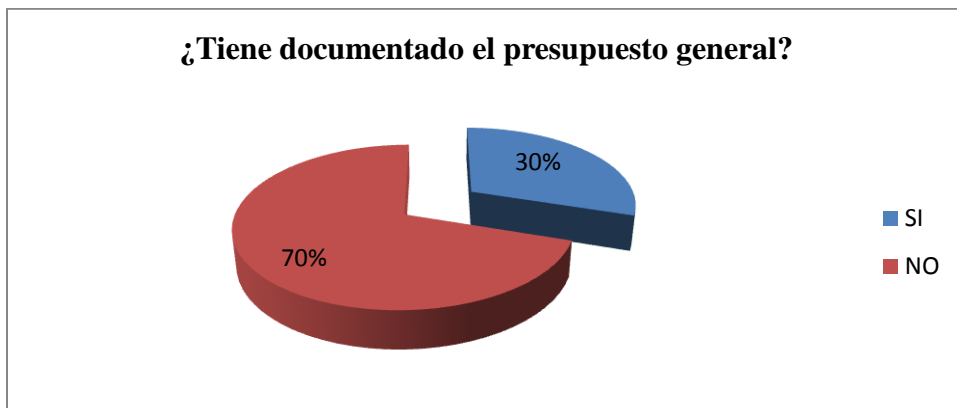
PREGUNTA N°48:



El 50% de los encuestados, realizan presupuesto en sus empresas, mientras que la otra mitad no lo realizan.

Gráfica 37: ¿Tiene documentado el presupuesto general?

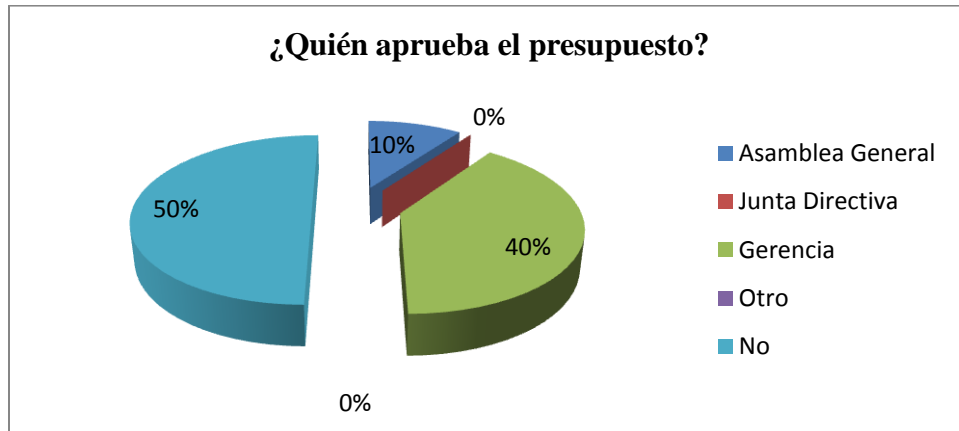
PREGUNTA N° 49:



El 30% de los encuestados realizan el presupuesto y lo tiene documentado; en el restante 70% existen empresas que no lo tienen, y otros que aunque lo tienen no lo plasman en papel.

PREGUNTA N° 50:

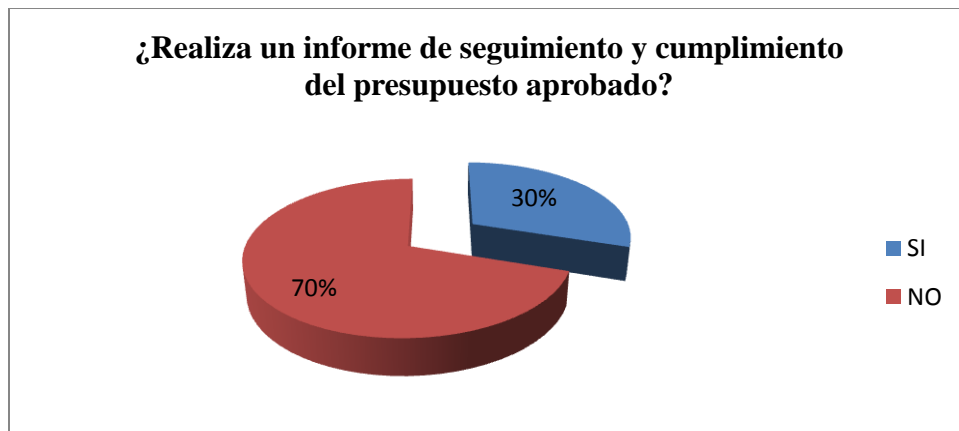
Gráfica 38: ¿Quién aprueba el presupuesto?



El 50% de las empresas no tiene presupuesto; el 10% lo aprueba la Asamblea General y el 40% restante lo aprueba la gerencia.

PREGUNTA N° 51:

Gráfica 39: ¿Realiza un informe de seguimiento y cumplimiento del presupuesto aprobado?



El 30% de las empresas que tiene presupuesto, realiza un seguimiento oportuno para verificar su cumplimiento, dentro del restante 70% existen empresas que no realizan seguimiento o simplemente que no lo tienen.

PREGUNTA N° 52:

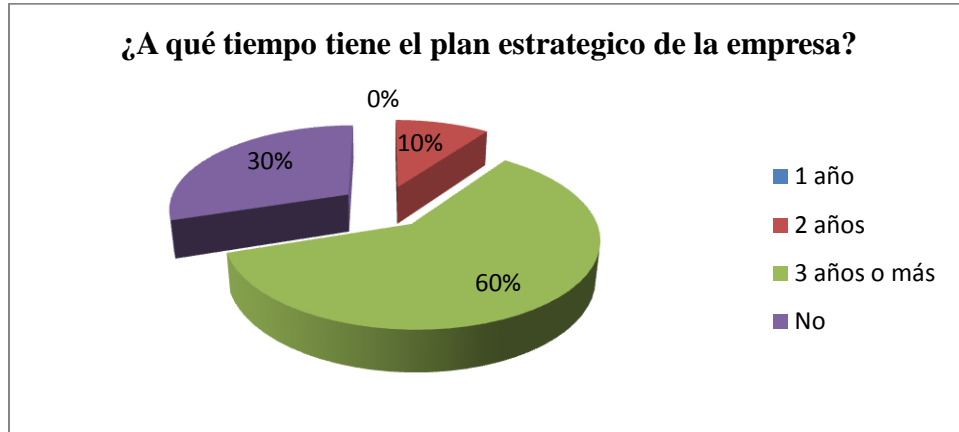
Gráfica 40: ¿Tiene un plan estratégico en la empresa?



El 70% de las empresas encuestadas tiene un plan estratégico en la empresa; el sobrante 30% no cuenta con este plan.

PREGUNTA N° 53:

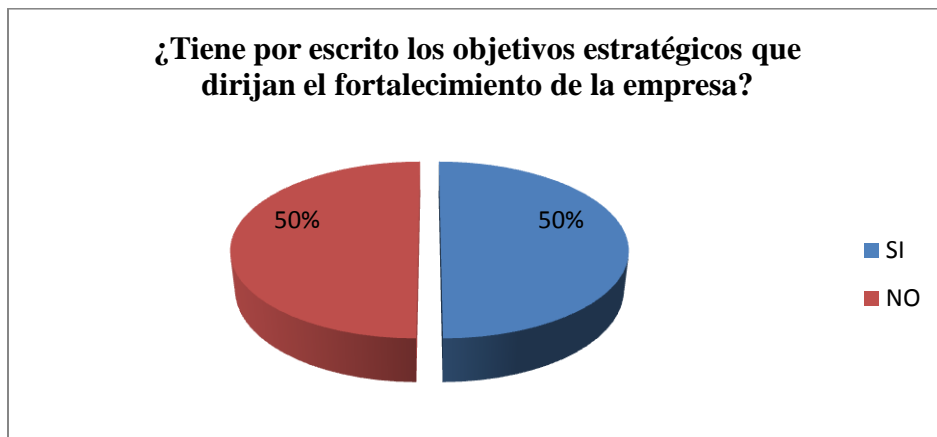
Gráfica 41: ¿A qué tiempo tiene el plan estratégico de la empresa?



El 60% de las empresas tiene el plan estratégico ideado para 3 años o más, el 10% para 2 años y el 30% no tienen plan estratégico, ninguno elaboro un plan a 1 año.

PREGUNTA N° 54:

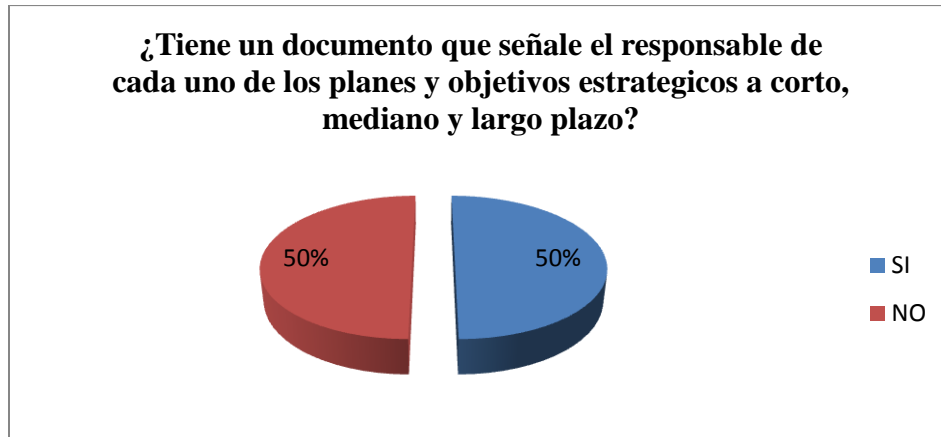
Gráfica 42: ¿Tiene por escrito los objetivos estratégicos que dirijan el fortalecimiento de la empresa?



El 50% de las empresas y que tiene elaborado un plan estratégico, tiene objetivos estratégicos documentados, mientras el sobrante 50%, no lo tiene escrito o simplemente no lo tiene.

PREGUNTA N° 55:

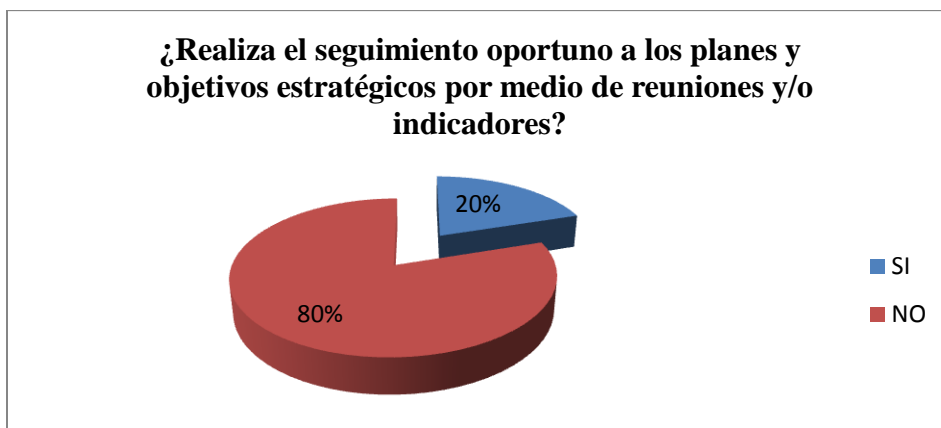
Gráfica 43: ¿Tiene un documento que señale el responsable de cada uno de los planes y objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo?



En el 50% de las empresas que tiene documentado el plan estratégico y los objetivos de este, existe un documento que señala el responsable de estos; en el otro 50% de las empresas no tienen documento que señale estas personas que se responsabilizan de esta labor.

PREGUNTA N° 56:

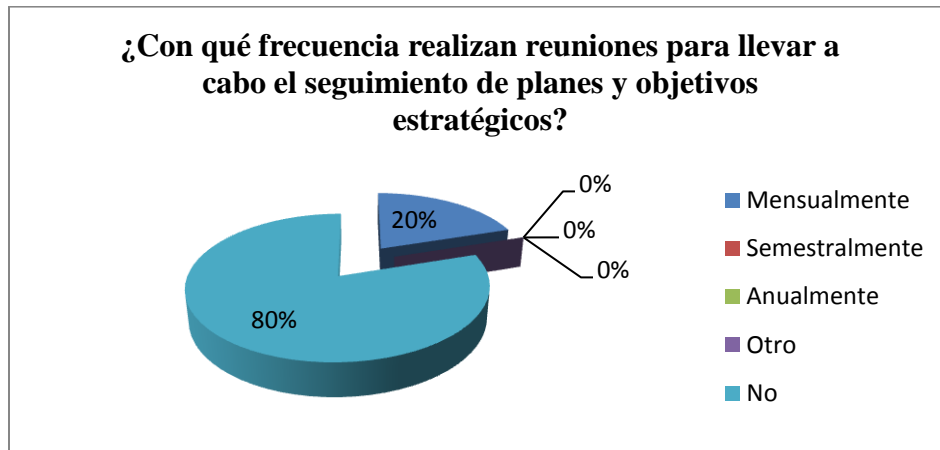
Gráfica 44: ¿Realiza el seguimiento oportuno a los planes y objetivos estratégicos por medio de reuniones y/o indicadores?



Tan solo el 20% de las empresas y que tiene plan estratégico y los respectivos objetivos, realizan el seguimiento pertinente por medio de reuniones, mientras la mayoría de ellas, el 80% no realizan ningún tipo de seguimiento.

PREGUNTA N° 57:

Gráfica 45: ¿Con qué frecuencia realizan reuniones para llevar a cabo el seguimiento de planes y objetivos estratégicos?



El 20% de los encuestados, y que tiene plan y objetivos estratégicos, realiza reuniones mensualmente para llevar seguimiento a estos, y un porcentaje muy alto de 80% no realiza reuniones únicamente con este fin, lo desarrollan como un punto más en cualquier junta.

PREGUNTA N° 58:

Gráfica 46: ¿La empresa tiene una persona responsable para evaluar el cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos?



De las empresas encuestadas, y que implementan planes y objetivos estratégicos, el 10% tiene un responsable que evalúa el cumplimiento de estos, dentro del restante 90% de las empresas, están las que no evalúa el desempeño y cumplimiento de estos y las que no tienen planes y objetivos estratégicos.

PREGUNTA N° 59:

Gráfica 47: ¿Elabora un informe de seguimiento de los planes estratégicos?

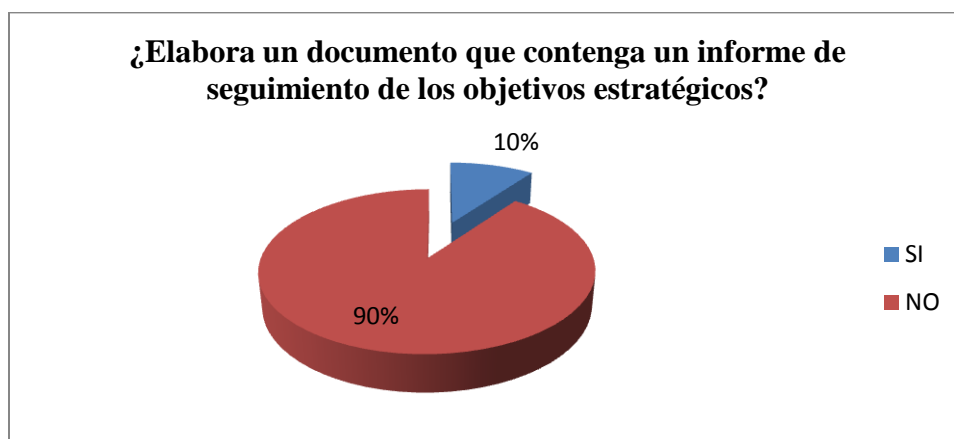


El 10% de las empresas realizan un informe de seguimiento de los planes estratégicos; mientras el 90% de las empresas no realizan ningún tipo de escrito de vigilancia para estos planes.

De las empresas encuestadas, y que efectúan planes estratégicos, el 10% construye un informe de seguimiento a los planes estratégicos, en el 90% restante, están las que no realizan el informe escrito ya sea porque no lo creen conveniente o porque no tienen planes estratégicos.

PREGUNTA N° 60:

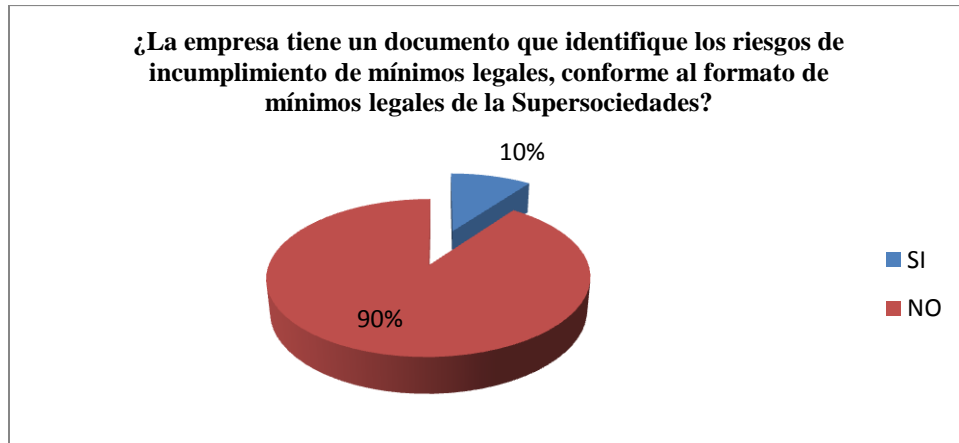
Gráfica 48: ¿Elabora un documento que contenga un informe de seguimiento de los objetivos estratégicos?



De las empresas encuestadas, y que implementan planes y objetivos estratégicos, el 10% elabora un informe de seguimiento a los objetivos estratégicos, en el 90% restante, están las que no realizan el informe escrito ya sea porque no lo creen conveniente o porque no tienen los objetivos estratégicos.

PREGUNTA N° 61:

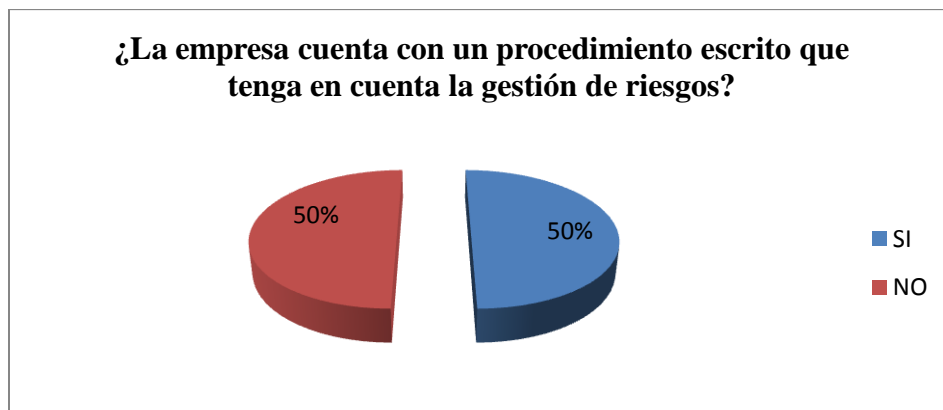
Gráfica 49: ¿La empresa tiene un documento que identifique los riesgos de incumplimiento de mínimos legales, conforme al formato de mínimos legales de la Supersociedades?



El 10% de las empresas elabora un documento que identifica los riesgos de incumplimiento de mínimos legales, según el formato de la Superintendencia de Sociedades; el mayor y restante 90% no elabora informe de riesgos.

PREGUNTA N° 62:

Gráfica 50: ¿La empresa cuenta con un procedimiento escrito que tenga en cuenta la gestión de riesgos?



La mitad de las empresas encuestadas (50%), cuentan con un documento que tiene el procedimiento de gestión de riesgos, la otra mitad no cuenta con este documento.

PREGUNTA N° 63:

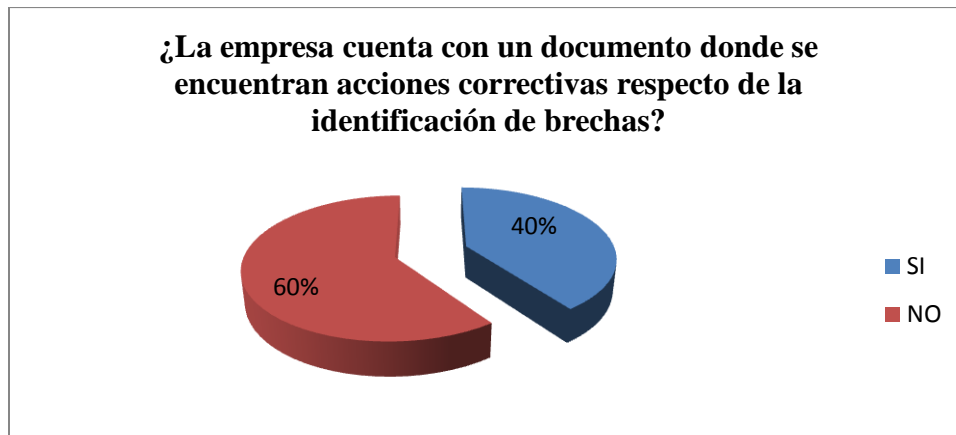
Gráfica 51: ¿La empresa cumple con el mínimo de normas contables, Según la guía de mínimos contables del anexo?



El 100% de las empresas afirman cumplir todas las normas contables, según la guía de mínimos contables inmersa en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de familia.

PREGUNTA N° 64:

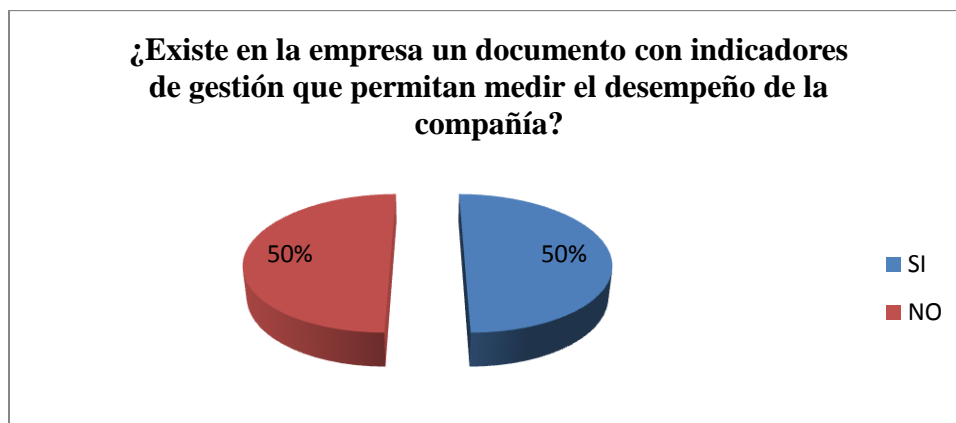
Gráfica 52: ¿La empresa cuenta con un documento donde se encuentran acciones correctivas respecto de la identificación de brechas?



El 40% de las empresas tienen un documento con acciones correctivas respecto a la identificación de brechas que pueden ser las actas y presupuesto vs presupuesto ejecutado entre otros, el 60% no cuenta con este documento.

PREGUNTA N° 65:

Gráfica 53: ¿Existe en la empresa un documento con indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la compañía?

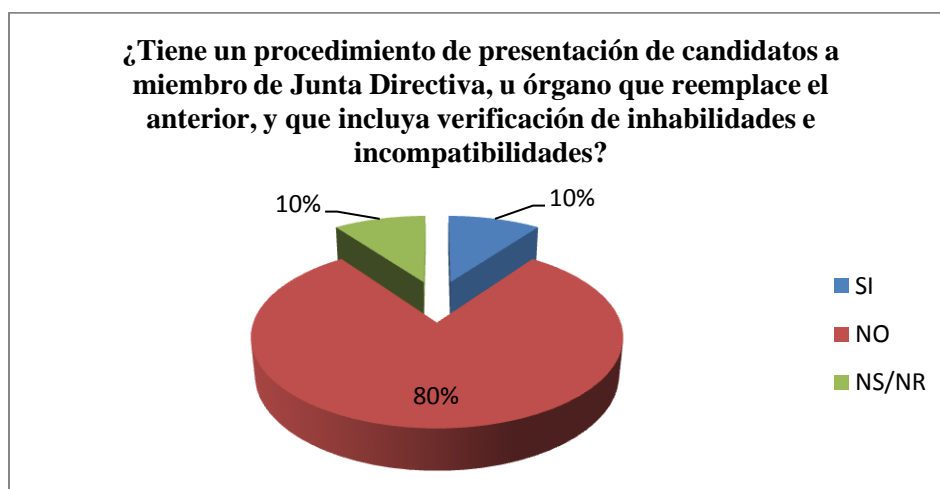


En el 50% de las empresas encuestadas se encuentra documentos que tienen indicadores de gestión que permiten medir el desempeño de la compañía, mientras el otro 50% no cuenta indicadores de gestión documentados.

9.2.8 ADMINISTRADORES

PREGUNTA N° 66

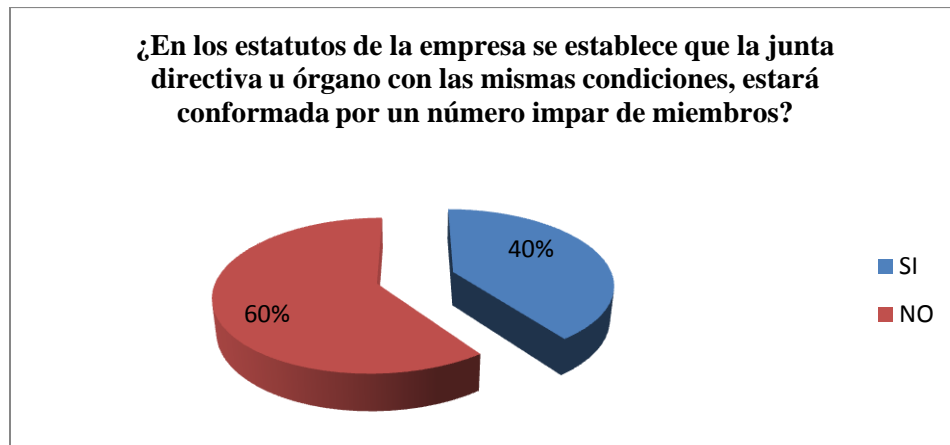
Gráfica 54: ¿Tiene un procedimiento de presentación de candidatos a miembro de Junta Directiva, u órgano que reemplace el anterior, y que incluya verificación de inhabilidades e incompatibilidades?



Únicamente el 10% de los encuestados tiene procedimiento para presentar candidatos a la junta directiva y la verificación de inhabilidades e incompatibilidades; existe otro 10% que no tiene conocimiento de ello; y el más alto porcentaje 80% no tienen procedimientos de presentación a candidatos a junta directiva.

PREGUNTA N° 67

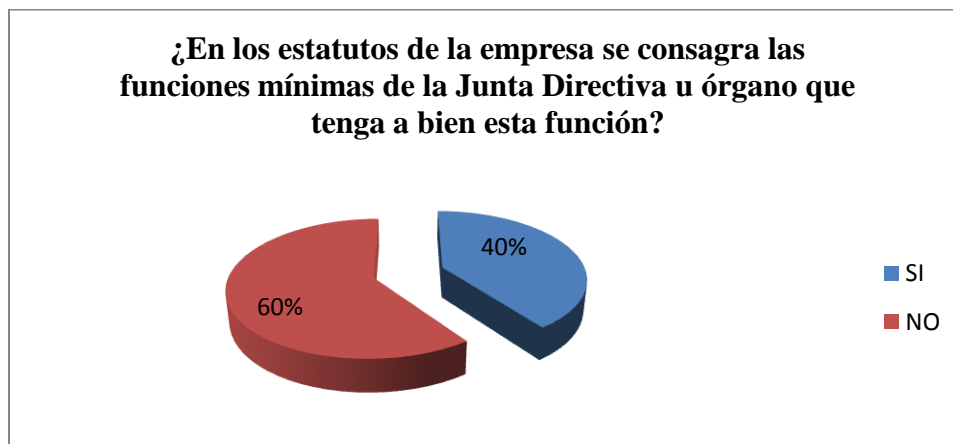
Gráfica 55: ¿En los estatutos de la empresa se establece que la junta directiva u órgano con las mismas condiciones, estará conformada por un número impar de miembros?



El 40% de las empresas establece en los estatutos que su junta directiva u órganos con las mismas condiciones, debe estar conformado por un número impar de miembros.

PREGUNTA N° 68

Gráfica 56: ¿En los estatutos de la empresa se consagra las funciones mínimas de la Junta Directiva u órgano que tenga a bien esta función?



En el 40% de las empresas, los estatutos tienen las funciones mínimas de la junta directiva u órgano que lo reemplace, el 60% no contemplan estas funciones.

PREGUNTA N° 69

Gráfica 57: ¿La empresa tiene contemplado un reglamento para la Junta Directiva u órgano delegado?



Solamente el 30% de las empresas tiene establecido un reglamento para la junta directiva u órgano que tenga sus funciones, el 70% de las empresas no tiene ningún tipo de reglamento.

PREGUNTA N° 70

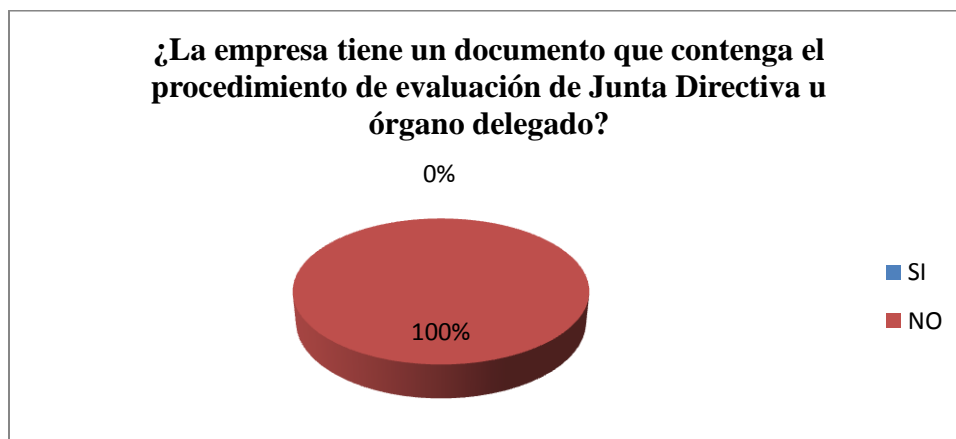
Gráfica 58: ¿La empresa tiene en sus estatutos las funciones del secretario de la Junta Directiva u órgano delegado?



Tan solo el 20% de las empresas tiene en sus estatutos las funciones del secretario de la junta directiva, mientras el 80% no lo contempla.

PREGUNTA N° 71

Gráfica 59: ¿La empresa tiene un documento que contenga el procedimiento de evaluación de Junta Directiva u órgano delegado?

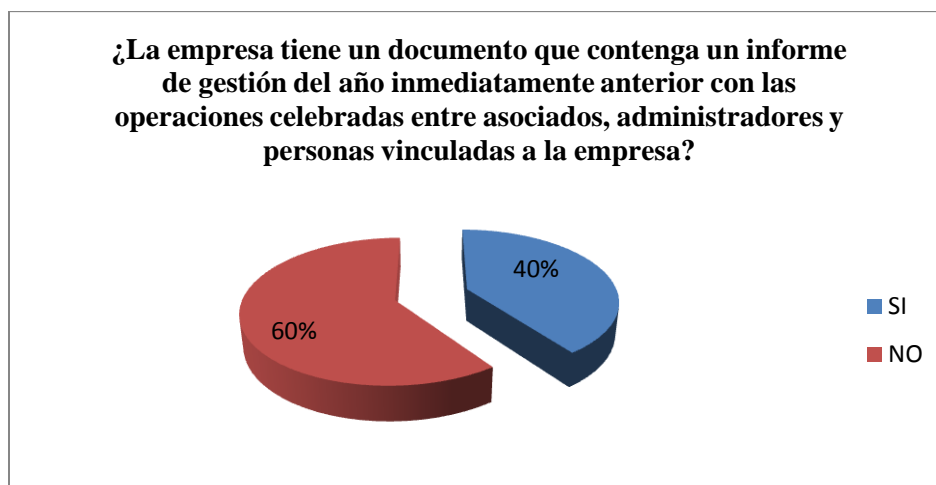


El 100% de las empresas no tienen procedimiento de evaluación de junta directiva u órgano delegado.

9.2.9 REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTA N° 72

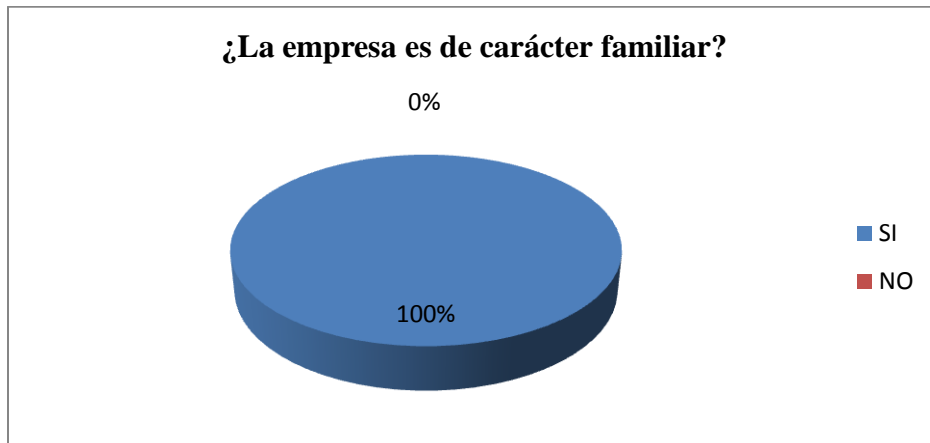
Gráfica 60: ¿La empresa tiene un documento que contenga un informe de gestión del año inmediatamente anterior con las operaciones celebradas entre asociados, administradores y personas vinculadas a la empresa?



El 40% de las empresas tiene el documento que contiene el informe de gestión del año inmediatamente anterior con todas las operaciones celebradas entre asociados, administradores y vinculados a la empresa, el otro 60% no lo realiza.

PREGUNTA N°73

Gráfica 61: ¿La empresa es de carácter familiar?

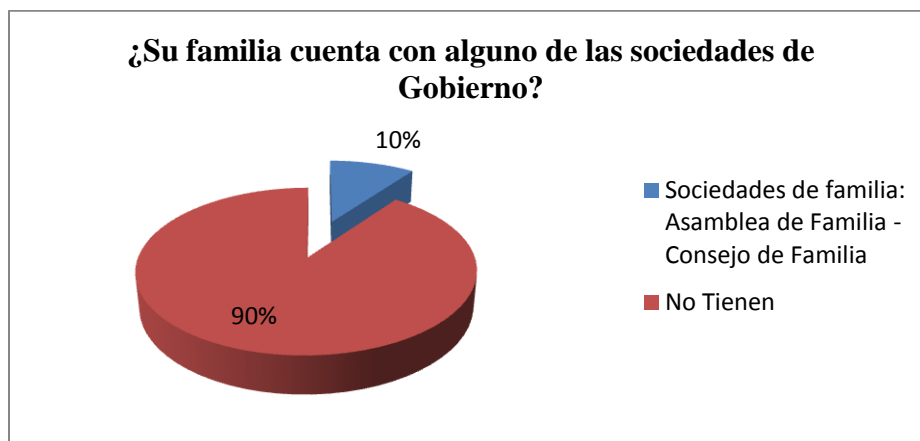


El 100% de las empresas elegidas para la encuesta son de carácter familiar.

9.2.10 SOCIEDADES DE FAMILIA

PREGUNTA N° 74

Gráfica 62: ¿Su familia cuenta con alguno de las sociedades de Gobierno?



El 10% de las empresas cuenta con órganos de gobierno familia, esto quiere decir que una empresa de las encuestadas tiene su familia organizada para la toma de decisiones y todo lo relacionado con la empresa.

PREGUNTAS 75 A 78

La empresa que respondió si a la anterior pregunta, tiene bien definida la asamblea y el consejo de familia, en donde existe un documento que tiene las diferentes funciones de cada uno de estos órganos, así como un Protocolo de Familia en el que se regula la relación empresa–familia, junto con el procedimiento para establecer el plan de sucesión del ejecutivo principal, entre otros aspectos.

9.3 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

9.3.1 CONOCIMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

- En las PYME familiares del sector de artes gráficas, se evidencia el desconocimiento de concepto de Gobierno Corporativo, debido a que no existe noción de cuáles son los órganos y elementos que lo componen.
- Se demuestra que no existe el suficiente fomento e impulso a cerca del Gobierno Corporativo por parte del Gobierno o entidades encargadas del comercio en Colombia, ya que las empresas no conocen y/o no toman en cuenta la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”.
- Existen muy pocas empresas con los tres órganos de gobierno, esto se debe a que según la conformación de las empresas legalmente, no todas están obligadas a implementarlos.

9.3.2 JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

- A pesar de que la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, es obligatoria para las empresas, se denota falta de interés por crear este órgano, ya que no todas las empresas lo tienen y cumplen con esta normatividad.
- Las PYME familiares que poseen Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, realizan las reuniones necesarias para tener conocimiento de lo que sucede en sus empresas anualmente, semestralmente, algunas hasta mensualmente, así mismo se citan con anticipación de 5 a 20 días hábiles, y lo hacen por medios de comunicación como teléfono, email, o informando en el domicilio, no lo hacen por medios públicos pues por el número de socios no lo amerita.
- En general las empresas desconocen la forma de llevar a cabo las reuniones, no tienen un documento que indique estos procedimientos.
- En cuanto a los informes que primordialmente se manejan, el de gerencia, estados financieros y temas varios, que aunque en las empresas siempre los tienen listos para la reunión, pocas de ellas los dan a los socios con anticipación, pero si los proporcionan a todos ellos.
- En las reuniones participan todos los socios, el gerente y en algunas oportunidades permiten el ingreso de personas ajenas a ésta, para rendir informes o brindar una opinión a cerca de alguna situación en particular de la empresa.
- En cuanto a los mecanismos para proponer temas, pocas empresas dan la oportunidad de crear nuevos espacios para las nuevas ideas o planteamientos.
- Los empresarios no conocen los mecanismos especiales para la toma de decisión.

- En las empresas se realizan las actas de todas las reuniones, éstas las firma el presidente de la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas y en la mayoría de casos la firma el secretario.

9.3.3 JUNTA DIRECTIVA

- La mayoría de empresas no tiene instituida la Junta Directiva, esto se puede presentar por que la legislación colombiana solo obliga a tener este órgano societario en las empresas conformadas como Sociedad Anónima, existe también otra razón, en donde los empresarios tienen la percepción que la Junta Directiva es para empresas grandes, por esto es muy común que en las PYME familiares, trasladen las funciones de la Junta Directiva a la Gerencia.
- Aunque solo una empresa tiene la Junta Directiva, le faltan condiciones para estar funcionando debidamente, está conformada por un grupo impar y cada miembro tiene su correspondiente suplente, pero hace falta incluir un director externo y uno independiente.
- En la Junta Directiva reciben informes de gerencia, del revisor fiscal, estados financieros y varios, esto lo hacen con 5 días hábiles de anticipación.
- En la Junta Directiva también se realizan las debidas actas por cada reunión, que se realiza cada mes habitualmente.
- Las empresas no tienen procedimientos para la presentación de candidatos a Junta Directiva.
- Las obligaciones, deberes y derechos de la Junta Directiva se deben consignar en un reglamento y el proceso para su oportuna evaluación, para mayor transparencia en los órganos administrativos de la empresa.

- Si bien es cierto que la legislación colombiana no obliga a las empresas conformadas como SAS y Ltda. a tener Junta Directiva, sería de gran importancia que las empresas tomaran consciencia de la importancia de este órgano, y que puede llegar a ser un eje fundamental para el progreso y el buen desempeño de las empresas.

9.3.4 ESTATUTOS

- Es importante conocer que no todas las empresas tienen documentado en sus instalaciones un código por el cual regirse y esté elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa, sencillamente algunos se sujetan estrictamente a lo designado por la ley.
- Los empresarios no suelen hacer cambios y/o actualizaciones en los estatutos, ni periódicamente, ni cuando la dinámica de empresa lo requiere, en ocasiones los realizan cuando la ley así lo dispone.
- En los estatutos de las empresas se tienen consignadas las funciones de la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, se tengan o no, estos órganos de gobierno.

9.3.5 GERENCIA

- Las empresas aseguran tener gerencia, para éstas es su principal órgano de gobierno, y como tal le atribuyen toda la responsabilidad, inclusive la que no hace parte de esta, la actividad que no le corresponde, pero es más visible es la aprobación del presupuesto, aunque en muchas empresas no lo elaboren.
- La gerencia no elabora planes estratégicos para mejorar el desarrollo del objeto social de la empresa.
- El primordial interés de la gerencia en las empresas, es tener en orden los informes de estados financieros, dejando de lado informe con temas varios y no financieros.

- La gerencia, en general realiza reuniones frecuentemente para dar a conocer la situación en que se encuentra la empresa.
- La remuneración de su personal está con o inclusive por encima del mercado.
- La gerencia mantiene informada a la Junta Directiva o Junta General de Socios a cerca de las transacciones y movimientos que se den en la empresa y la puedan afectar de cualquier forma.
- La gerencia vela en general por que se cumplan las políticas de las empresas.

9.3.6 CONTROL DE GESTION

- Todavía falta compromiso de las empresas, para elaborar y documentar un presupuesto que mida y limite sus capacidades y además sea comparable con su realidad.
- En las empresas se construyen planes y objetivos estratégicos, pero no son lo suficientemente comprometidos para realizar el oportuno seguimiento, falta dar responsabilidades, exigir informes y evaluar por medio de reuniones el cumplimiento de estos.
- En las empresa no elaboran un documentos donde se evalúen los riesgos de esta y de la misma forma hayan diferentes o posibles soluciones a estos.
- Las PYME familiares del sector de artes graficas en Bogotá cumplen con todas las normas contables, que indica la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de familia.
- A las empresas todavía les hace falta realizar un modelo de evaluación con indicadores que permitan medir el desempeño de la empresa.

9.3.7 REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

- No todas las empresas elaboran un informe anual, que dé a conocer los diferentes movimientos o transacciones que se realizan entre socios y personas que tengan que ver con la empresa.

9.3.8 SOCIEDADES DE FAMILIA

- Todas las empresas que desarrollaron la encuesta son de carácter familiar.
- En general los empresarios encuestados no conocen las formas de gobierno para la familia.

10 CONCLUSIONES GENERALES

Una vez revisada, compilada y analizada la información obtenida del sector de las PYMES de artes gráficas en Bogotá, se concluyó, que el grado de formalización es bajo, de ahí tenemos, que en la encuesta realizada a 10 PYMES, de las que se obtuvo información, solamente 2 presentan y aplican a cabalidad la normatividad de Gobierno Corporativo.

Es de anotar, que el sector elegido para esta investigación, es de carácter informal, por lo que la mayor parte de la información se debió obtener de forma directa a través de la encuesta, fuente primaria y eje principal de este trabajo.

Los socios, de las PYMES familiares, del sector de artes gráficas, tienen un breve concepto de Gobierno Corporativo, aunque no es alejado de la realidad, en la mayoría de casos, desconocen sus elementos y su modo de implementación.

De ahí que el principal factor que motiva la implementación de la normatividad de Gobierno Corporativo, en los pequeños y medianos empresarios, es la organización de las labores administrativas, que permite dividir el trabajo en áreas específicas, especializándose en las labores asignadas, tal como lo menciona el padre de la economía Adam Smith (1776), en su obra la “Riqueza de las Naciones” y quien toma como ejemplo una manufacturera de alfileres, haciendo la comparación que mientras una sola persona sin experiencia elabora 1 alfiler al día; 10 personas capacitados pueden producir 48.000 alfileres diarios.

Un segundo factor, es la descentralización de la toma de decisiones, ya que existe un responsable profesional en cada área, quitándole el peso de tomar todas las decisiones al propietario o gerente de la empresa.

Por el contrario hay varios factores que inciden negativamente en el desarrollo del Gobierno Corporativo en las empresas familiares del sector de artes gráficas, como son: primero, el no permitir que ingresen a la organización personas ajenas a la familia al cuadro de Gobierno Corporativo, manteniendo bajo su mando todas y cada una de las decisiones de la empresa “familiar”; segundo, los altos costos que acarrea la contratación de profesionales en cada una de las áreas; tercero, la falta de incentivos del Gobierno Nacional, y finalmente el desconocimiento de los resultados benéficos que aporta a una organización la puesta en marcha del Gobierno Corporativo, aunque actualmente existen entidades como la Cámara de Comercio, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades que educan y promueven el Gobierno Corporativo en las empresas.

Luego de observar, analizar y comparar la información aportada por los dos grupos investigados (quienes implementaron la normatividad y quienes no implementaron la normatividad) del sector PYMES familiares de Artes Gráficas en Bogotá, se deduce que el impacto positivo de la formalización del Gobierno Corporativo es, que son claramente las mejores establecidas no solamente a nivel de infraestructura ya que son las más grandes, existen empresas que cuentan con propiedades de dos plantas, donde centran en una la parte administrativa y en la otra el área de producción o un edificio completo manejando piso por áreas de trabajo, producen mayor volumen de producto, sino que también son las que generan mayor nivel de empleo, que aunque por el tipo de empresa es limitado, se ve en la necesidad de realizar contratos de apoyo con otras empresas del mismo ramo y/o personas adicionales que apoyen el proceso productivo, y por experiencia su duración en el mercado de más de 40 años demuestra la estabilidad que brinda el Gobierno Corporativo, como es el caso de MONTES, empresa posesionada, estable y creciente dentro del sector.

Estas empresas han sido asesoradas por la Cámara de Comercio de Bogotá y por supuesto ellos como empresa, han sido grandes responsables en la ejecución de éste, invirtiendo en profesionales, siguiendo sus planes, cumpliendo sus objetivos y evaluando la empresa continuamente.

Que comparado con las empresas, que solo tienen un órgano de gobierno, pero que no cumplen con los aspectos y normatividad de Gobierno Corporativo, el desorden administrativo es evidente, por el contrario de las anteriores, su infraestructura es pequeña, generalmente ubicadas en casas de familia adaptadas para el desarrollo de la producción, ofrecen pocos empleos, limitándose a los obligados por ley y generalmente de la misma familia, y una sola persona es quien toma las decisiones, extralimitándose en las funciones y negándole la oportunidad a la empresa de ser competitiva, sostenible, que tenga acceso de recursos financieros, ampliación de mercado y crecimiento que son beneficios de la estructura de Gobierno Corporativo.

Sin embargo, una característica importante y que ninguna empresa deja de lado es el cumplimiento con el área contable, todas ellas, cuentan con una persona profesional, quién los asesora en este tema y les ayuda a cumplir todas las normas regidas por la legislación colombiana.

Finalmente y luego de ver las ventajas competitivas y comparativas de la implementación del Gobierno Corporativo en las PYME del sector Artes Graficas en Bogotá, la presente investigación propone una práctica **Guía Para Facilitar La Formalización Del Gobierno Corporativo En Las Pyme Familiares.**

11 GUIA PARA FACILITAR LA FORMALIZACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME FAMILIARES

El Gobierno Corporativo, es una herramienta, que mediante normas permite planear, dirigir y controlar las diferentes actividades de los socios, administradores y principales ejecutivos dentro de una organización, esto facilita la toma de decisiones, mantiene las buenas relaciones dentro de la organización, y asegura una larga permanencia en el mercado.

De ahí la importancia que las PYME familiares, empresas que son creadas continuamente por las familias colombianas, implementen estas normas desde su nacimiento.

Esta guía es realizada con el fin de que estas PYME familiares no solo del sector enfocado en este trabajo, tengan un leve conocimiento de estas normas y puedan adherirlas a sus empresas, estando convencidos, que esta, los hará más competitivos en el mercado y generará confianza no sólo, en el empresario, también ante sus diferentes grupos de interés.

JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Hacen parte de esta Sociedad todos los socios o accionistas de la empresa. Si la empresa está conformada legalmente como SA o SAS, entonces el órgano se definirá como Asamblea General de Accionistas, pero si tiene la empresa conformada como Ltda., entonces, será Junta General de Socios.

Se debe realizar mínimo una reunión al año sobre estas condiciones:

- Estas se deben convocar con 15 días hábiles de anticipación, por algún medio de comunicación, email, teléfono o en el domicilio.
- La Junta o Asamblea no debe durar un tiempo superior a 4 horas.

- En caso de que el presidente no cite a la reunión, se da por hecho el día 31 de marzo en las instalaciones de la empresa.
- Se debe enviar a todos los socios la información completa de los temas que se vayan a tocar en la reunión, para facilitar la toma de decisiones.
- Exigir quórum, en las reuniones y tener en cuenta la estructura de mayorías generales, y mayorías especiales, que se nombran a continuación, pero que no aplican en todas las empresas por el número existente de socios; estas son, para distribución de utilidades, según el artículo 240 de la Ley 222 de 1995, el cual modificó el artículo 155 del Código de Comercio; la renuncia al derecho de preferencia en la suscripción de acciones según el artículo 68 de la Ley 222 de 1995 en concordancia con el artículo 420 numeral 5° del Estatuto Mercantil; y el pago de dividendo con acciones liberadas de la sociedad, según el artículo 68 de la Ley 222 de 1995 en concordancia con el artículo 455 del Código de Comercio.
- Realizar las actas, en donde queden consignado, las decisiones tomadas, con su respectiva votación, conclusiones, tareas y sus respectivos responsables, y las propuestas, que deberán estar en el libro correspondiente dentro de los siguientes 30 días hábiles y deberán ser firmadas por el representante legal y el secretario que en caso de no estar, lo puede reemplazar cualquiera de los socios asistentes. (Ver Anexo 2.)
- Las funciones clave de la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas son: aprobar el presupuesto, realizar seguimiento a los planes estratégicos, establecer políticas y responsabilidades para la Junta Directiva y la Gerencia, nombrar Junta Directiva, transformar, dividir o escindir la sociedad, elaborar programas para mitigar riesgos de sucesión del ejecutivo principal de la organización.

JUNTA DIRECTIVA

Éste órgano debe estar conformado por un número impar de miembros mayor a 3 personas y no superior a 9 personas.

A pesar que, únicamente en las empresas conformadas como S.A., la Junta Directiva es obligatoria, mientras en las S.A.S y Ltda. no, se recomienda a los empresarios tomar en cuenta este órgano para mayor organización y agilidad en las diferentes actividades administrativas de las empresas.

En caso de que la empresa no tenga éste órgano de gobierno, la Junta General de Socios, o Asamblea General de Accionistas, asumirá las funciones de está.

- Cada miembro de la Junta Directiva debe tener un suplente.
 - Tener incluido en la Junta Directiva, en caso de ser necesario, un director externo y/o un independiente, para que prevalezca la transparencia de las reuniones, pero sobre todo para que asuma una posición o juicio objetivo que ayude en la toma de decisión.
- Se deben realizar reuniones periódicamente, como mínimo mensualmente, para observar la situación actual de la empresa, como evaluar los objetivos estratégicos, detallar el cumplimiento del presupuesto, y las funciones que se especificaran en el último ítem. y tomar las decisiones que sean necesarias.
- Las reuniones de la Junta Directiva se deben realizar en un tiempo entre 2 y 3 horas.
- En las reuniones de la Junta Directiva, los miembros deben tener los informes de gerencia, del revisor fiscal, estados financieros y varios, con un mínimo de 5 días hábiles de anticipación para poder evaluar las situaciones y poder tomar decisiones.

- Realizar las actas, en donde queden consignado, las decisiones tomadas, con su respectiva votación, conclusiones, tareas y sus respectivos responsables, y las propuestas, que deberán estar en el libro correspondiente dentro de los siguientes 30 días hábiles y deberán ser firmadas por el presidente y el secretario.
- La Junta Directiva debe establecer un reglamento con las respectivas funciones de cada miembro de la Junta, la duración de cada cargo que podrá ser de un año o lo plasmado en los estatutos y podrán ser reelegidos o removidos de su cargo antes del tiempo por falta de principios de actuación (obrar de buena fe y diligencia); procedimiento para presentación de candidatos a miembros de la junta con los respectivos perfiles de cada uno, calidad de profesionales, especializados y con competencias gerenciales para tomar decisiones, determinando inhabilidades e incompatibilidades; remuneración de los directivos; elección de presidente y secretario que los eligen los mismo miembros, y la forma de evaluación la junta.
- Algunas de las funciones de la Junta Directiva son: Velar por el cumplimiento de los estatutos; conducir por medio de estrategias al desarrollo del objeto social; nombrar el gerente y ejecutivos clave, evaluando y controlando su gestión; exigir informes periódicamente a la gerencia de la situación de la empresa; analizar la información financiera, contable, administrativa comercial, de producción de la empresa, para tomar decisiones.

GERENCIA

Esta está conformada según lo disponga la Junta Directiva, que en caso de no existir será la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas la que la elija.

- Representa legalmente a la empresa.

- Se encarga de los negocios, externos como actos y contratos con limitación, según lo tenga delimitado en los estatutos.
- Se encarga de poner en marcha los objetivos estratégicos.
- Tener los informes de gerencia, estados financieros, contables, etc. listos para requerimiento de las reuniones de Junta Directiva y/o Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas
- Determinar la remuneración del personal y coordinar la actividad de los mismos.
- Informar todas las transacciones que afecten a la empresa, a la Junta Directiva y en caso de no tenerla implementada, a la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas.
- Velar porque las políticas implementadas por la Junta Directiva y/o Junta General de Socios o Asamblea General de Socios, se cumplan.
- Presentar a la Junta Directiva o su órgano equivalente, los temas que considere fuera de su alcance y que sobre todo requiera de una decisión colectiva debido a su importancia.

ESTATUTOS

- Crear un código de actividades, basado en la legislación colombiana y en el desarrollo del objeto social de la empresa, donde defina las características de su empresa, objeto social, el patrimonio, determinar cada una de las responsabilidades, derechos, deberes e inhabilidades de los cargos ejercidos en todos los órganos de gobierno de la empresa, la forma y fechas de lleva la contabilidad, reforma de los mismos estatutos y forma de transformar, dividir o escindir la sociedad.
- Realizar actualizaciones mínimo cada dos años para que no pierdan vigencia y sean funcionales.

- Realizar actualizaciones y/o cambios cuando la ley lo dispone.
- Proporcionar a todos los socios o accionistas de la compañía una copia de los estatutos, para que conozcan y cumplan sus deberes y hagan buen uso de sus derechos, en el desarrollo del objeto social de la empresa.

INFORMACION

- Realizar un informe con la gestión del año, con todas las operaciones celebradas entre los socios, y personas relacionadas con la empresa como administradores y gerencia.

GESTION

- Elaborar un plan y objetivos estratégicos que plasmen los intereses de crecimiento de la empresa.
- Dar seguimiento al plan y objetivos estratégicos.
- Señalar un responsable para el desarrollo de cada plan y objetivo estratégico.
- Realizar reuniones para realizar seguimiento oportuno al plan y objetivos estratégicos.
- Realizar un informe del seguimiento al plan estratégico.
- Elaborar indicadores de gestión que permitan evaluar a la organización y hacerles seguimiento.
- Elaborar un documento en donde se identifiquen los procedimientos que tenga en cuenta la gestión de riesgo.

RECOMENDACIONES GENERALES DE LA GUÍA

- Genere disciplina en las reuniones.
- Busque que los tiempos fijados para las reuniones se cumplan.
- Realice actas que contengan información relevante a tratar.

- Genere tareas con sus respectivos responsables, de tal forma que lo que se decida, se cumpla.
- Establezca fechas para las reuniones y exija su cumplimiento.
- Exija cumplimiento de las políticas impuestas por la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas.
- Invite a conocer los estatutos y vele por el cumplimiento de ellos.
- Genere compromiso en las personas, para cumplir los objetivos y planes propuestos.
- Invite a Directivos de la empresa, a ser escuchados en la junta, para que los miembros de la Junta General de Socios, tengan la información de primera mano.

REFERENCIAS

- Beverly, B. (2012). Buen Gobierno Principio de Crecimiento Empresarial. Recuperado <http://www.portafolio.co/economia/buen-gobierno-principio-crecimiento-empresarial>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2012). Futuro de la Empresa Familiar Micro, Pequeña y Mediana en Bogotá (2012).
- Cámara de Comercio de Bogotá. Gobierno Corporativo. Recuperado <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=95&conID=899> citado en Junio 14 de 2012
- Cámara de Comercio. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas: http://camara.ccb.org.co/documentos/4882_guiagobcorporpartev.pdf
- Cámara de Comercio Comercio. Guía empresarial como exportar productos del sector artes graficas. Recuperado http://www.ccb.org.co/documentos/8680_guia_empresarial_artes_graficas_02082011.pdf
- Confederación de Cámaras. (2009). Claves del Gobierno Corporativo.
- CAF, Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber Recuperado http://www.caf.com/attach/19/default/Mfolleto_solo_caf.pdf citado en Junio 14 de 2012
- Cámara de Comercio de Bogotá, Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia (2009) Recuperado http://camara.ccb.org.co/documentos/4878_guiagobiernocorporativo1.pdf.
- Antognolli, S. (2006) Empresas Familiares, La sucesión. Recuperado http://www.negociosdefamilia.com.ar/articulos/ndf_la_sucesion.pdf
- Gobierno Corporativo vital para las Empresas, Definición de Gobierno Corporativo, Recuperado, <http://www.gobiernocorporativo.com.co/aspectos-generales/definicion.html>
- TOVAR MARTÍNEZ, E. Profesional de Junta Directiva: la especialidad que nació de la crisis. Portafolio. Recuperado. <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-8291860>
- GRUESSO, M. (2012) “Urge formalizar más empresas del sector gráfico”. Recuperado: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/urge-formalizar-empresas-sector-grafico-presidenta-andigraf>
- Wilson, H. R. Norte USA (2001). Revista de derecho. División de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Norte. Ed. 16.

Smith, Adam (1776), La Riqueza de las Naciones. Recuperado
<http://stolpkin.net/spip.php?article696>

Williams S. Hesterly, Candace Jones, Stephen P. Borgatti, (1997), Una Teoría General de la Red de Gobierno: Condiciones de Cambio Social y Mecanismos. Recuperado
http://www.analytictech.com/borgatti/oppamr6z.htm&prev=/search%3Fq%3D%25E2%2580%2598network%2Bgovernance%25E2%2580%2599%26hl%3Des%26tbo%3Dd%26biw%3D1280%26bih%3D589&sa=X&ei=Z3bvUIuUNYm50QG_8oDYAg&ved=0CD8Q7gEwAQ

Fenalco (2011) Boletín Económico Sectorial: Comunicación Gráfica y Servicios Sectoriales. Recuperado
http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/boletin_sectorial_7_comunicaciongrafica.pdf

Ley 222 de 1995

Ley 1116 de 2006

Ley 1258 de 2008

Ley 590 de 2000

Decreto 1925 de 2009

Circular externa 100-006 (25-03-2008)

Circular instructiva N°045 (Agosto de 2007)

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA PARA PYME FAMILIARES GOBIERNO CORPORATIVO

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____
NIT: _____
DIRECCION: _____
TÉLEFONO: _____
PÁGINA WEB: _____
ACTIVIDAD: _____
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA: _____
NÚMERO DE EMPLEADOS: _____

		SI	NO	NS/NR
IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO				
1	¿Qué entiende Usted por Gobierno Corporativo?			
2	¿Sabe de qué elementos se compone el Gobierno Corporativo? ¿Cuáles?			
3	¿Tiene conocimiento de la existencia de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas de familia?			
4	¿Sabe que entidades trabajan el tema de Gobierno Corporativo?			
IDENTIFICACION DE ELEMENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO				
5	¿La empresa tiene Órganos de Gobierno?			
6	¿Qué Órganos de Gobierno tiene?			
	Junta General de Socios o Asamblea de Accionistas			
	Junta Directiva			
7	¿Estos órganos societarios funcionan realmente o se enfocan solamente en cumplir la legislación Colombiana?			
ÓRGANOS SOCIETARIOS DE GOBIERNO				
JUNTA GENERAL DE SOCIOS Ó ASAMBLEA DE ACCIONISTAS				
8	¿Los socios son citados formalmente a las reuniones ordinarias y extraordinarias?			
9	¿Con que frecuencia realizan las reuniones de Junta General de Socios ó Asamblea?			
	Mensual			
	Semestral			
	Anual			
10	Otro ¿Cuál?			
	¿Con que tiempo citan a las reuniones ordinarias?			
	5 Días			
	10 Días			
11	15 Días			
	20 Días o más			
11	¿Con que tiempo citan a las reuniones extraordinarias?			
	Menos de 5 días			
	5 Días			

	10 Días			
	15 Días o más			
12	¿La empresa tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo reuniones ordinarias y extraordinarias?			
13	¿Cómo realizan las citaciones?			
	Por escrito en el domicilio			
	Email			
	Llamada telefónica			
	Mensaje de texto			
14	Publicado en un medio de comunicación.			
	¿Los socios reciben información con antelación a la reunión?			
	5 Días			
	10 Días			
	15 Días o más			
15	Otro			
	¿Quiénes reciben la información?			
	Todos los socios o accionistas			
	Los Principales socios o accionistas			
16	Ninguno de los socios o accionistas			
	¿Qué tipo de información reciben?			
	Informe de Gerencia			
	Informe de Revisión Fiscal			
	Estados Financieros			
17	Proyectos de distribución de utilidades			
	Temas varios			
	De los estados financieros, ¿Cuáles reciben los accionistas?			
	Balance			
	Estado de Pérdidas y Ganancias			
18	Estados de Fuentes y Usos			
	Estados de patrimonio			
	¿Quiénes participan en la reunión?			
	Socios o accionistas			
	Gerente General			
19	Revisor fiscal			
	Personas autorizadas a rendir informes.			
	Otros ¿Quiénes?			
	¿Existe algún mecanismo para que los socios propongan temas para la reunión?			
20	¿Conoce usted bien el esquema de mayorías especiales para la toma de decisión?			
21	¿Cuál de estos mecanismos posee en su organización?			
22	¿Realizan Actas en cada reunión?			
23	¿Quién firma las actas de la asamblea?			
	El Presidente de la Asamblea			
	El secretario			
	Revisor fiscal			
	Ninguno			
JUNTA DIRECTIVA				
24	¿Cuántas personas conforman la Junta Directiva?			
	3			
	5			
	7			
	9 o más			

25	¿La Junta Directiva tiene un director externo?			
26	¿La Junta Directiva tiene un director independiente?			
27	¿Los miembros externos tienen voz y voto?			
28	¿Cada miembro de la Junta Directiva tiene un suplente?			
29	¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones de la Junta Directiva?			
	Semanal			
	Quincenal			
	Mensual			
	Semestral			
	Anual			
30	¿Reciben la información con algunos días de anticipación?			
	5 Días			
	10 Días			
	15 Días o más			
	Otro			
31	¿Quiénes reciben la información?			
	El presidente de la Junta Directiva			
	Todos los miembros de la Junta Directiva			
	Ninguno			
32	¿Qué tipo de información reciben?			
	Informe de Gerencia			
	Informe de Revisión Fiscal			
	Estados Financieros			
	Presupuesto de ingresos y gastos			
33	¿Realizan Actas en cada reunión?			
34	¿Supervisa detalladamente las acciones de la gerencia?			
35	¿Velan por el cumplimiento de los estatutos?			
ESTATUTOS				
36	La constitución de los estatutos se desarrolla:			
	Con base en las necesidades de la organización y se desarrolla cada punto a la medida de la misma.			
	Sobre unos estatutos de alguna empresa similar existente, adaptando algunos puntos.			
	Se tomaron los estatutos de otra organización.			
37	¿Existe actualización periódica de los estatutos?			
38	¿Los estatutos son revisados y analizados según la dinámica del negocio?			
39	¿Los estatutos solo son reformados por temas legales?			
40	¿En sus estatutos están consignados los procedimientos para realizar las reuniones de asambleas o juntas directivas?			
41	¿Están documentadas en los estatutos las funciones de la asamblea y junta directiva?			
GERENCIA				
42	¿Presenta a la Junta Directiva planes de desarrollo y estratégicos bien definidos para dar cumplimiento al objeto social de la empresa?			
43	Presenta oportunamente la información requerida por los otros órganos de gobierno:			
	Informe de Gerencia			
	Informe del Revisor Fiscal			
	Estados Financieros			

	Presupuesto de ingresos y gastos			
	Temas Varios, corresponden a los que la Gerencia necesita apoyo de algún órgano de gobierno, pero no están dentro de la información financiera. Ej. Contratación de directores clave, manejo de situación laboral puntual, problemas fiscales, tributarios, legales, etc.			
44	¿Cada cuánto cita reuniones para plantear la situación de la empresa?			
	Quincenal			
	Mensual			
	Semestral			
45	Otro			
	Cree en general que la remuneración de su personal esta:			
	Por encima del mercado			
	Con el mercado			
46	Por debajo del mercado			
	¿Informa a la Junta Directiva todas las transacciones y movimientos legales que afecten el sano desarrollo de esta?			
47	¿Vela por el estricto cumplimiento de las políticas que dispone la Junta Directiva?			
CONTROL DE GESTIÓN				
48	¿Realiza presupuesto general?			
49	¿Tiene documentado el presupuesto general?			
50	¿Quién aprueba el presupuesto?			
	Asamblea General o de Socios			
	Junta Directiva			
	Gerencia			
51	Otro			
	¿Realiza un informe de seguimiento y cumplimiento del presupuesto aprobado?			
52	¿Tiene un plan estratégico en la empresa?			
53	¿A qué tiempo tiene el plan estratégico de la empresa?			
	1 año			
	2 años			
	3 años o más			
54	¿Tiene por escrito los objetivos estratégicos que dirijan el fortalecimiento de la empresa?			
55	¿Tienen un documento que señale el responsable de cada uno de los planes y objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo?			
56	¿Realiza el seguimiento oportuno a los planes y objetivos estratégicos por medio de reuniones y/o indicadores?			
57	¿Con qué frecuencia realizan reuniones para llevar a cabo el seguimiento de planes y objetivos estratégicos?			
	Mensualmente			
	Semestralmente			
	Anualmente			
58	Otro			
	¿La empresa tiene una persona responsable para evaluar el cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos?			
59	¿Elabora un informe de seguimiento de los planes estratégicos?			
60	¿Elabora un documento que contenga un informe de seguimiento de los objetivos estratégicos?			
61	¿La empresa tiene un documento que identifique los riesgos de incumplimiento de mínimos legales, conforme al formato de mínimos legales de la Supersociedades?			

62	¿La empresa cuenta con un procedimiento escrito que tenga en cuenta la gestión de riesgos?			
63	¿La empresa cumple con el mínimo de normas contables? ANEXO FORMATO DE VERIFICACIÓN DE MÍNIMOS CONTABLES-			
64	¿La empresa cuenta con un documento donde se encuentren acciones correctivas respecto de la identificación de brechas? (Actas, presentación presupuesto ejecutado vs. Presupuesto, entre otros).			
65	¿Existe en la empresa un documento con indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la compañía?			
ADMINISTRADORES				
66	¿Tiene un procedimiento de presentación de candidatos a miembro de Junta Directiva, u órgano que reemplace el anterior, y que incluya verificación de inhabilidades e incompatibilidades?			
67	¿En los estatutos de la empresa se establece que la Junta Directiva u órgano con las mismas condiciones, estará conformada por un número impar de miembros?			
68	¿En los estatutos de la empresa se consagra las funciones mínimas de la Junta Directiva u órgano que tenga a bien esta función?			
69	¿La empresa tiene contemplado un reglamento para la Junta Directiva u órgano que tenga a bien esta función?			
70	¿La empresa tiene en sus estatutos las funciones del Secretario de la Junta Directiva u órgano delegado?			
71	¿La empresa tiene un documento que contenga el procedimiento de evaluación de Junta Directiva u órgano delegado?			
REVELACIÓN DE INFORMACIÓN				
72	¿La empresa tiene un documento que contenga el informe de gestión del año inmediatamente anterior con las operaciones celebradas entre asociados, administradores y personas vinculadas a la empresa?			
SOCIEDADES DE FAMILIA				
En las prácticas empresariales familiares es necesario organizar un eje de control que permita la participación de todos los miembros de la familia limitando sus actuaciones. Por esta razón, en las sociedades de familia se pueden encontrar los siguientes órganos: La Asamblea de Familia: hacen parte de ella las personas que componen la familia y sean mayores de 18 años, se enfoca en los intereses y objetivos de la familia respecto a la empresa; por otra parte existe el Consejo de Familia , este órgano es quien toma las decisiones familiares; y relaciona directamente lo concerniente a la familia y empresa.				
73	¿La empresa es de carácter familiar?			
74	Su familia cuenta con alguno de las sociedades de Gobierno			
	Asamblea de Familia			
	Consejo de Familia			
	Si tiene algún órgano de familia continúe con la encuesta.			
75	¿La empresa tiene un documento que contenga la composición y funciones de la asamblea de Familia?			
76	¿La empresa contempla en un documento la composición y funciones del Consejo de familia?			
77	¿La empresa tiene un documento que defina los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal?			
78	¿Existe en la empresa un Protocolo de Familia o documento que regule la relación empresa-familia?			

ANEXO 2.

ACTA N° _____

JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

Empresa: _____

En la ciudad de _____, siendo las _____, del día _____, del mes _____, del año _____, con previa citación realizada por el Presidente y/o Representante Legal de la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, con carácter de reunión (ordinaria), estipulada en los estatutos, en la cual se reúnen los siguientes socios:

<u>SOCIOS:</u>	<u>REPRESENTADO POR:</u>	<u>CUOTAS O PARTES DE INTERES</u>
-----------------------	---------------------------------	--

_____	_____	_____
_____	_____	_____

TOTAL DE CUOTAS REPRESENTADAS: _____

Quién dirigió la reunión fue el Sr.(a)._____ y como Secretario el Sr(a)._____

Se abre la sesión de la convocatoria, que se llevará de la siguiente manera:

1. Verificación del quórum

Estar representados, con el número de socios, de tal manera que se pueda realizar la junta y que se pueda deliberar y tomar decisiones.

2. Lectura del orden del día.

Se efectúa la lectura, en orden, de los puntos que se van a realizar en el desarrollo de la reunión.

3. Lectura del acta de la reunión anterior, aprobada por unanimidad.

Se realiza la lectura del acta realizada en la reunión anterior.

4. Aprobación de informes

Se analizan los diferentes informes que presentan la Junta Directiva y/o Revisor Fiscal, para su respectiva aprobación, estos son de carácter financiero, de revisor fiscal, administrativo, contable. *(En general lo solicitados por la Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas)* Dejándolos consignadas con su respectiva votación de aprobación.

5. Asuntos Varios.

Se tratan los asuntos vigentes que tienen que ver con la empresa, y se determinan tareas con sus respectivos responsables. Dejándolas consignadas con su respectiva votación de aprobación.

6. Propositiones.

En esta sección se consideran las propuestas e ideas de los diferentes asistentes a la reunión.

7. Aprobación de la presente acta.

Por último se hace la lectura de la presente acta y se solicita aprobación por parte de los asistentes.

Habiéndose terminado esta sesión de Junta General de Socios o Asamblea General de Accionistas, a las _____, en constancia firman,

NOMBRE DEL PRESIDENTE

NOMBRE DEL SECRETARIO

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Martha Catalina Fico Romero

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 20'533.206 Fomeque

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Gobierno Corporativo en los PYMES familiares del sector de Artes gráficas de Bogotá.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Martha Catalina Pielomero</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Catalina Pielomero</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Enero 14 de 2013