# Propuesta de modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A.

Hugo Julian Jaimes Rodríguez

Jeisson Camilo Ovalle Sánchez

María Alejandra Mayor Morales

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

4/11/2022

# Propuesta de modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A.

**Hugo Julian Jaimes Rodríguez**

**Jeisson Camilo Ovalle Sánchez**

**María Alejandra Mayor Morales**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Administración de Empresas - MBA**

Directora:

**Laura Natalia Pulgarín García**

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

4/11/2022

Nota de aceptación:

| | |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

## Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a la tutora Laura Natalia Pulgarín por acompañarnos y guiarnos en desarrollo de presente trabajo de grado.

Agradecemos a nuestros familiares, esposa, novia e hijos por el apoyo incondicional en este proceso. Gracias a ustedes y a su dedicación podemos lograr darle un cierre a este proyecto de formación y aprendizaje tanto personal como profesional para nosotros.

**Resumen**

A continuación, se presenta un artículo de estudio alrededor de la necesidad de implementar la mejor modalidad de gobierno corporativo para la compañía Cediauto S.A, siendo este un imperante para las empresas, debido a la necesidad de dar cumplimiento del código de gobierno corporativo, como una iniciativa del Estado, para el buen desarrollo de las corporaciones y empresas colombianas, de obligatorio cumplimiento para un desarrollo empresarial adecuado y de construir un plan de sucesión generacional de la dirección de la compañía, teniendo en cuenta sus particularidades y necesidades corporativas.

Se aplicó una metodología cualitativa, por medio de la cual se practicaron encuestas y se determinó una población muestra que permitió la construcción de una ficha técnica, arrojando como resultados la evidencia de la necesidad de implementar un gobierno corporativo, que permita la orientación de la compañía desde su máximo órgano de representación conformado por accionistas y posibilitando el cumplimiento de principios corporativos, tales como equidad, transparencia de la información, estabilidad organizacional, rendición de cuentas, evaluación y seguimiento de objetivos estratégicos entre otros.

**Palabras clave:** (gobierno corporativo, transparencia, estabilidad organizacional, objetivos estratégicos).

**Abstract**

Next, a study article is presented around the need to implement the best corporate governance modality for the company Cediauto S.A, this being a prevailing one for companies, due to the need to comply with the corporate governance code, as a State initiative, for the proper development of Colombian corporations and companies, mandatory for proper business development and to build a generational succession plan for the company's management, taking into account its particularities and corporate needs.

A qualitative methodology was applied, by means of which surveys were carried out and a sample population was limited that demonstrated the construction of a technical sheet, yielding as results the evidence of the need to implement a corporate governance, which allows the orientation of the company. from its highest representative body made up of shareholders and enabling compliance with corporate principles, such as equity, information transparency, organizational stability, accountability, evaluation and monitoring of strategic objectives, among others.

**Keywords**: (corporate governance, transparency, organizational stability, strategic objectives).

## Contenido Pág.

**1. Objetivos ..... 16**

*1.2. Objetivo general ..... 16*

*1.3. Objetivos específicos ..... 16*

**2. Justificación ..... 17**

**3. Marco Institucional ..... 18**

*3.1. Presentación general de la empresa ..... 18*

*3.2 Referentes estratégicos ..... 18*

*3.3 Política de calidad ..... 20*

*3.4 Estructura organizacional ..... 20*

*3.5 Productos y servicios ofertados ..... 22*

*3.6 Análisis del sector servicios ..... 22*

**4. Marco de Referencia ..... 26**

*1.1 Definición de gobierno corporativo ..... 26*

*4.2 Orígenes del gobierno corporativo ..... 27*

*4.3 Contexto del gobierno corporativo ..... 28*

*4.4 Modelos de gobierno corporativo a nivel internacional ..... 30*

*4.5 Contexto del gobierno corporativo en Colombia ..... 34*

4.5.1 Control de gestión ..... 39

4.5.2 Máximo órgano social .....40

4.5.3 Administradores .....40

4.5.4 Revelación de información .....41

*4.6 Gobierno corporativo en la actualidad colombiana .....42*

4.6.1 Arquitectura de control y Administración de riesgos .....43

4.6.2 Sostenibilidad .....47

*4.7 Beneficios del modelo corporativo .....47*

**5. Diseño Metodológico .....49**

*5.1 Tipo de investigación .....49*

*5.2 Análisis externo .....50*

*5.3 Análisis interno .....51*

*5.4 Población, muestra y ficha técnica por conveniencia .....51*

*5.5 Identificación de variables .....53*

*5.6 Instrumento de medición .....54*

*5.7 Validación de los instrumentos de medición .....54*

**6. Diagnóstico Organizacional .....57**

*6.1 Análisis del entorno .....58*

*6.2 Matriz evaluación de factores internos EFI .....58*

*6.3 Matriz evaluación de factores externos EFE .....59*

*6.4 Análisis interno y externo .....60*

*6.5 Resultado de la Encuesta .....61*

**7. Modelo propuesto .....63**

*7.1 Control de gestión ..... 63*

*7.1. Máximo órgano social ..... 84*

*7.3 Administradores ..... 87*

**8 Propuesta del plan de implementación ..... 94**

**9 Conclusiones y recomendaciones ..... 95**

**10 Referencias ..... 98**

**11 Anexo ..... 103**

## Lista de Figuras

**Pág.**

Figura 1 Organigrama ..... 21

Figura 2 Modelo Chino ..... 30

Figura 3 Modelo Estados Unidos ..... 31

Figura 4 Modelo Finlandia ..... 32

Figura 5 Modelo Japón ..... 33

Figura 6 Modelo Reino Unido ..... 34

Figura 7 Modelo Colombia ..... 36

Figura 8 Matriz de Riesgos ..... 45

Figura 9 Factores Externos ..... 59

## Lista de Tablas

**Pág.**

Tabla 1 Ranking CDA´s, Top 10 ..... 24

Tabla 2 Ficha técnica..... 53

Tabla 3 Tabla resultado modelo V de Aiken..... 54

## Introducción

A través de la historia se han generado diferentes definiciones de gobierno corporativo, Blair (1995), hace una aproximación únicamente para empresas que coticen en bolsa donde define al gobierno corporativo como el sistema a través del cual se dictan las disposiciones culturales, institucionales y legales que definen lo que puede hacer la empresa, cómo y quién la controla y cómo son asignados los rendimientos y asumidos los riesgos de las actividades propias de la empresa. La definición dada por Shleifer y Vishny (1997), sugiere que el gobierno corporativo se refiere los medios a través de los cuales los inversionistas obtienen una retribución acorde a los fondos invertidos en la empresa. Por otra parte, Gillan y Starks (1998), definen al gobierno corporativo como todo el sistema de reglas y leyes que controlan la forma de operar de una organización. De acuerdo con Canals (2004), el gobierno corporativo es la forma como se controla y dirige una empresa y como se regulan y garantizan los derechos de los accionistas y las responsabilidades que tiene el consejo administrativo para con la empresa.

Teniendo en cuenta que existe una relación muy estrecha entre los problemas de gobernabilidad de una empresa y su sostenibilidad a través del tiempo ya que en Colombia, cerca de un 51% de los casos de liquidación obligatoria se deben a problemas en el manejo administrativo de la sociedad según la Superintendencia de Sociedades (2009), de los cuales un 44% corresponde a familiares que fueron empleados en un cargo directivo sin contar con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar este rol dentro de la sociedad. Por otra parte, los problemas familiares dentro de la gestión de la compañía incidieron en un 37% de los casos de liquidación de la sociedad y un 32% fue generado por problemas de transparencia dentro de la compañía (Superintendencia de sociedades, 2009).

Cediauto S.A, es una sociedad anónima constituida el 21 de junio del año 2006 por una asamblea de accionistas que ha variado a través del tiempo, en la actualidad, esta junta está compuesta por 3 socios, y uno de los cuales ostenta el cargo de gerente dentro de la empresa, quien debido a su edad, para el año 2023 se va a pensionar y ninguno de los demás socios está en la disposición de asumir este cargo, por lo cual se hace indispensable para asegurar la continuidad de la empresa, mantener su solidez y ayudar a su crecimiento la definición de un modelo de gobierno corporativo, que establezca todos los protocolos de comunicación entre la administración y la asamblea de accionistas, garantizando así una correcta rendición de cuentas y asegurando equidad y transparencia frente a los socios. También es muy importante que se definan claramente las funciones de los órganos societarios y que estas sean descritas dentro de los estatutos.

Por otra parte, según la Superintendencia de Sociedades (2009), solamente un 30% de las empresas sobreviven al cambio entre la primera y la segunda generación y entre un 5% y un 15% continúan durante la tercera generación, debe considerarse que dado el inminente cambio de administración es necesario que se establezcan procedimientos para la presentación de candidatos a la gerencia o a los órganos administrativos que se definan, así como los requisitos y forma de selección de los mismos, para asegurar que sea seleccionado el personal idóneo basado en los requerimientos del cargo, desarrollando un plan de sucesión para los altos ejecutivos de la compañía, y de esta manera ayudar a mitigar el riesgo inherente al cambio generacional dentro de la compañía.

En la actualidad si bien es cierto se realizan procesos de rendición de cuentas, no se encuentra definida una estructura sobre la cual se presenten los resultados de la gestión administrativa, adicionalmente el presupuesto anual y la planeación estratégica, son propuestas, ejecutadas y presentadas directamente por la gerencia, las cuales son

aprobadas por la asamblea de accionistas y verificadas por el revisor fiscal, sin embargo la asamblea de accionistas no ejerce su rol dentro de la planeación, sino que se limita a la validación y aprobación de la estrategia presentada por la gerencia concentrando todo el conocimiento del negocio en el gerente.

Debido al inminente cambio generacional en la empresa Cediauto S.A, existen diferentes riesgos que amenazan su continuidad, estos se encuentran asociados a la falta de un plan de sucesión que permita hacer la transición de la administración actual hacia una nueva generación de directivos de manera transparente, eficiente y controlada.

# 1. Objetivos

## 1.2. Objetivo general

Proponer un modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A.

## 1.3. Objetivos específicos

•Identificar los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A.

•Realizar un análisis situacional de los procesos de la compañía para conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.

•Determinar una propuesta de modelo de gobierno corporativo para Cediauto S.A.

•Establecer un plan de implementación para el modelo de gobierno corporativo propuesto.

## 2. Justificación

La empresa Cediauto S.A se encuentra en una etapa de cambio generacional, por lo que se evidencia la necesidad de plantear el diseño de un modelo de gobierno corporativo, el cual le permita a la organización ajustar toda su estructura con el fin de efectuar el cambio generacional de los socios, evitando contratiempos o la generación de conflictos. Para los socios es de gran relevancia que se establezca un modelo corporativo para que se creen mecanismos de control, eficiencia, la transparencia de la información y la sostenibilidad de la empresa, la cual se ha desarrollado durante más de 15 años de funcionamiento.

Es por ello que se ha propuesto un modelo de gobierno corporativo que tenga en cuenta toda la estructura de la compañía, los procesos de dirección, las buenas prácticas y la rendición de cuentas, que aseguren la transparencia de la información a los grupos de interés, en búsqueda del crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Lo anterior permite percibir la importancia que conlleva la creación de un sistema de gobierno corporativo el cual permite orientar a la organización sobre ámbitos importantes en pro de sus principales estrategias, permitiendo reforzar la confianza en los inversores, clientes y acreedores, lo que posteriormente garantiza un mejoramiento en la eficiencia económica y la sostenibilidad de organización permitiendo así asegurar la creación de valor en el largo plazo.

# 3. Marco Institucional

## 3.1. Presentación general de la empresa

Cediauto S.A. es una empresa con 15 años de trayectoria en el mercado, su objeto social es la prestación de servicios de diagnóstico y revisión tecno mecánica y revisión de emisiones de gases contaminantes en vehículos automotores, por cuenta propia o a través de terceros con tecnología propia. Este servicio es ofrecido a cualquier tipo de vehículo desde motos hasta tracto camiones, sin embargo y gracias a sus amplias instalaciones, a su ubicación y a su servicio 24/7 es uno de los centros de diagnóstico preferidos por los conductores de tracto camiones y vehículos pesados, destacándose siempre por un servicio ágil y eficiente que la ha llevado a convertirse en un referente de este tipo de servicios en Cundinamarca y Colombia.

De acuerdo con la Resolución 2225 de 2019 del DANE Cediauto S.A, es considerada una empresa mediana, con un promedio anual de ventas cercano a los $7.800 millones de pesos colombianos y pertenece al sector de las empresas de servicios, en la actualidad la empresa cuenta con 43 empleados de planta distribuidos en las áreas Administrativa, servicio al cliente, tesorería, contabilidad e ingenieros de pista.

## 3.2 Referentes estratégicos

A continuación, se presentan los referentes estratégicos extraídos del documento de Enfoque Estratégico definido dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa, donde se describen la misión, la visión, los principios corporativos y la política de calidad que rigen la empresa (Cediauto S.A, 2019).

**Misión**: Cediauto S.A. se presenta como un centro de diagnóstico automotor que ofrece servicios de revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes para todo tipo de vehículos, bien sea pesados, livianos o motocicletas, cuenta con personal

competente y una infraestructura óptima para poder ofrecer altos estándares de calidad que aseguran resultados veraces y transparentes.

**Visión:** Cediauto S.A. se proyecta para el año 2023 como un organismo de inspección reconocido a nivel nacional como pionero, en la entrega de servicios innovadores, a través de equipos de alta tecnología que permiten la revisión y el diagnóstico de vehículos.

Así como su compromiso con el medio ambiente actuando con convicción dentro de un marco de respeto por las normas, la ética, la transparencia y la responsabilidad social, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo (Cediauto S.A, 2019).

**Principios corporativos**

Enfoque al cliente: Cediauto S.A se encamina sus intereses y acciones para conocer, descubrir y solucionar las necesidades de quienes utilizan sus productos y servicios (Cediauto S.A, 2019).

Calidez: Cediauto S.A. refleja la vocación y el gusto propio por la atención a los demás, con cordialidad, afectividad, respeto y amabilidad en el trato sus clientes y colaboradores (Cediauto S.A, 2019).

Integridad: Cediauto S.A. siempre actúa con convicción dentro de un marco de respeto por las normas, la ética, la transparencia y la responsabilidad social, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo (Cediauto S.A, 2019).

Respeto: Cediauto S.A. actúa en armonía, tolerancia e igualdad con sus clientes, compañeros y las demás partes interesadas en la organización (Cediauto S.A, 2019).

### 3.3 Política de calidad

Cediauto S.A, como organismo de inspección con altos estándares de calidad, presta servicios de revisión técnico-mecánica para toda clase de vehículos. Está comprometida con el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y con el mejoramiento continuo, por esta razón ha establecido la siguiente política que marcará el direccionamiento de su Sistema de Gestión a través de los siguientes lineamientos:

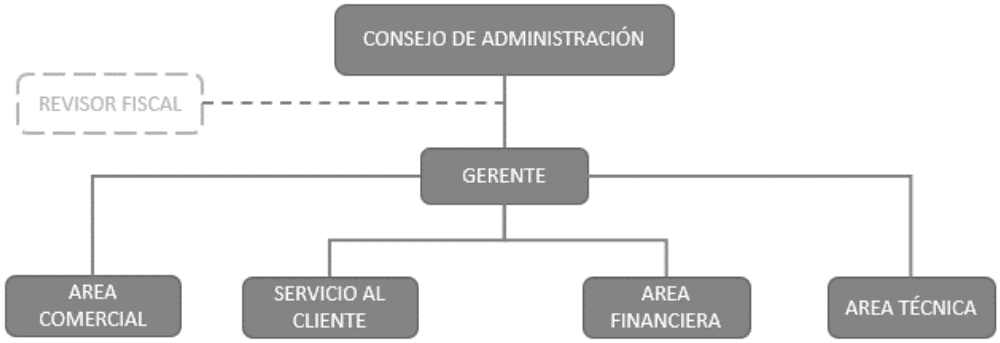
- Compromiso de la alta dirección, garantizando la imparcialidad, confidencialidad, integridad e independencia en la prestación del servicio.
- La Dirección destina los recursos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Gestión y la prestación del servicio.
- Todas las actividades desarrolladas por la empresa están enmarcadas por el cumplimiento de la normatividad nacional colombiana y requisitos de otra índole aplicables.
- Entregar servicios confiables, a través de una gestión justa, transparente y veraz.

### 3.4 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de Cediauto S.A, basándose en Guizar (2013), donde puede identificarse claramente que corresponde a un diseño de organización departamental por funciones, donde cada área tiene bien definida su función y todas las áreas responden a un gerente el cual a su vez es responsable de la comunicación con el Consejo de Administración. Esta estructura se ha mantenido desde el inicio de la operación en 2006 y ha facilitado el control de la operación bajo una sola gerencia, al tiempo que ha permitido la especialización del talento humano dentro de cada área aumentando la eficiencia de la organización, sin

embargo, la ejecución de nuevos proyectos que involucren diferentes áreas se encuentra restringidos por falta de fluidez en la comunicación horizontal entre ellas.

*Figura 1 Organigrama*




Fuente: Elaboración propia basado en la información Cediauto S.A. (2021)

Ahora bien, vale la pena realizar una descripción de las diferentes áreas que componen la empresa y la forma como se desarrolla la comunicación entre ellas para lograr una mejor comprensión del flujo de información dentro de la empresa.

El consejo de administración está compuesto por 9 socios distribuidos en tres familias, sin embargo, todas las decisiones son tomadas por los tres socios mayoritarios, el consejo de administración únicamente tiene comunicación con el gerente general y con el revisor fiscal.

Por otra parte, se tiene al gerente que es uno de los socios mayoritarios, el cual ejerce todo el control sobre la empresa, este se encarga de mostrar los informes de gestión anuales para los socios y de asegurar el funcionamiento del CDA, bajo su mando está el área comercial que cuenta con un coordinador y 8 asesores comerciales, los cuales rinden cuentas directamente al gerente; el área de servicio al cliente que cuenta con 10 personas distribuidas en 2 turnos, estos son controlados por el gerente y responden directamente a él; el área financiera cuenta con un contador y dos auxiliares contables, existiendo un canal de comunicación únicamente entre el gerente y el

contador; para finalizar el área técnica cuenta con 2 coordinadores y 24 ingenieros de pista, está área se comunica directamente con gerencia a través de los coordinadores.

## 3.5 Productos y servicios ofertados

Cediauto S.A, ofrece el servicio de revisión y certificación del estado técnico mecánico de vehículos automotores tales como motos, automóviles y vehículos pesados de carga, también ofrece el servicio de aforo de tanques para verificar el volumen de almacenamiento, adicionalmente se realiza la venta del Seguro Obligatorio de Atención al Tránsito (SOAT).

## 3.6 Análisis del sector servicios

Todo mercado económico, se encuentra dividido en diferentes sectores, los cuales propenden por la satisfacción de diferentes necesidades y deseos humanos, según las teorías clásicas de la economía, tales sectores se encuentran divididos de conformidad con los procesos de producción que los mismos encarnan según el análisis expuesto por el Centro Virtual de Negocio (CVN) (2016).

Así las cosas, se encuentran fundamentalmente tres sectores económicos a saber, el sector primario que obedece a actividades productivas relacionadas con el agro y el campo en general; el sector secundario, que atañe a la producción de bienes a partir de los procesos industriales o de manufactura; y, finalmente, el sector terciario, en el marco del cual se ofrecen diversidad de servicios a los consumidores (Banco de la República, 2017).

En la actualidad, el sector terciario o de servicios, constituye un importante bastión de la economía de cualquier país, y, claramente, Colombia no se queda exenta de tal premisa, pues si bien este sector no ofrece bienes tangibles o físicos, lo cierto es que son

necesarias para el funcionamiento económico de cualquier espacio geográfico o político (Banco de la República, 2017).

Lo anterior se encuentra comprobado estadísticamente, según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC (2020), donde se evidencia que el sector de los servicios aportó para el año 2020 el 69,5% del PIB; así las cosas, es evidente que la economía nacional depende bastante de las dinámicas propias del sector terciario.

No obstante, lo anterior, según el Banco de la República (2017), el sector terciario constituye un apartado no productivo de la economía, en donde el mismo no produce bienes tangibles en estricto sentido, sin embargo, como se mencionó anteriormente, contribuye a la formación del ingreso y producto nacional.

En este punto, es imperativo mencionar que este sector económico, no es entendido como una unidad, sino que, por el contrario, el mismo presenta sus propias subdivisiones, así las cosas, este sector incluye fundamentalmente las siguientes actividades, ventas al por menor y al por mayor, transporte, distribución, entretenimiento, restauración, servicios de oficina, medios de comunicación, turismo, seguros, banca, salud y servicios legales (Chain, 2021).

Dentro del sector servicios, la empresa Cediauto S.A. se especializa en el área de Centros Diagnósticos Automotrices (CDAs). En la actualidad existen 671 CDAs en Colombia, generando una sobre oferta en las principales ciudades del país, según el primer informe semestral de la Asociación de CDAs de Colombia (Asocda, 2021). En el siguiente listado, se refleja el top 10 de los centros de diagnóstico más grandes de Colombia, organizados por la cantidad de certificados registrados durante el primer semestre del año 2021.

*Tabla 1 Ranking CDA´s, Top 10*

| **Top 10** | **Nombre del CDA** | **Municipio** | **Cantidad de certificados** |
|---|---|---|---|
| 1 | CDA Automas | Bogotá | 20.079 |
| 2 | CDA Movilidad Bogotá DC | Bogotá | 19.755 |
| 3 | Diagnostiya LTDA | Bogotá | 17.826 |
| 4 | Autolisto del Valle SAS | Cali | 14.932 |
| 5 | Diagnostiautos CDA | Bogotá | 14.743 |
| 6 | Centro de diagnóstico automotor Bello | Bello | 14.729 |
| 7 | Centro de diagnóstico automotor los búcaros | Sabaneta | 13.859 |
| 8 | CDA Cediauto SA de Mosquera | Mosquera | 13.654 |
| 9 | CDA ruede seguros SAS | Bogotá | 13.490 |
| 10 | CDA santa librada | Bogotá | 11.642 |

Fuente: Elaboración propia basado en Asocda (2021)

Los 10 CDAs descritos anteriormente expidieron el 6,3% de los certificados otorgados en Colombia, de los cuales el 60% se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá. Cabe mencionar que en el primer semestre se tramitaron más 2 millones de certificados en Colombia.

Como se pudo evidenciar en la tabla anterior, la empresa de Cediauto S.A se encuentra posicionada a nivel Colombia como la octava CDA con mayor en número certificados expedidos durante el último semestre, y es la primera en el municipio de Mosquera, según (Asocda, 2021).

Con respecto a la cantidad de certificados que se expidieron en el primer semestre del 2021 por tipo de automotor, el 44.81% corresponde a motocicletas, el 34.15% corresponde a vehículos livianos, el 20.33% corresponde a vehículos mixtos y el 0.71% corresponde a vehículos pesados (Asocda, 2021).

Por otro lado, las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan la rentabilidad de la industria, ya que Colombia no es un productor sino un importador de automóviles (China es el mayor productor y distribuidor de insumos de automóviles). La recuperación económica y un aumento de las ventas de automóviles nuevos en un 16% en 2021 mejoraron el dinamismo de la industria en 2021 (Asociación Nacional de Movilidad Sostenible Andeamos, 2021).

Es importante recalcar que la industria automotriz ha tenido una reactivación en la venta de vehículos y motos nuevas, según las cifras presentadas por Andeamos (2021), a septiembre del 2021 se han incrementado las ventas de estos automotores en más del 50% respecto al año 2020. En consecuencia, el sector de diagnóstico automotriz ve muy favorable esta reactivación económica y con buena proyección a futuro del sector para sus planes estratégicos en la industria de servicios para automotores.

# 4. Marco de Referencia

## 1.1 Definición de gobierno corporativo

El concepto de gobierno corporativo se encuentra conformado por multiplicidad de definiciones, las cuales propenden por la ilustración de sus más fundamentales elementos. Según Garzón Manuel (2021), el gobierno corporativo es el conjunto de estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas, que busca mejorar su desempeño e incrementar su acceso al capital externo, para así contribuir al desarrollo económico sostenible.

Para otros autores, el gobierno corporativo es fundamentalmente el estudio de algunos aspectos de la organización, particularmente de su administración, la cual abarca temas como las asambleas generales de accionistas, las juntas directivas, las diferentes estructuras de propiedad y accionistas controlantes, los esquemas de compensación de la alta gerencia, las prácticas de transparencia y revelación de información, la protección legal que se ofrece al país para los inversionistas y diferentes grupos de interés y el control de la gestión de la administración (Trujillo et al, 2015).

En ese sentido, es posible afirmar que la mayoría de los conceptos se refieren puntualmente a la administración de las organizaciones de modo que su estructura general se encuentra definida por los órganos decisorios o administrativos, los cuales, como se vio, constituyen el principal objeto de estudio del gobierno corporativo.

Así entonces, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004), Ustáriz González (2004), Bhagat & Bolton (2007), Gericke (2018) y Sanclemente (2019) el gobierno corporativo determina un cúmulo de lineamientos que facilitan el control y la gestión sobre la organización y procuran la defensa de los intereses de los diferentes grupos de interés por medio de reglas, procedimientos, prácticas de negocio, cultura, entre otros aspectos.

Todo lo mencionado anteriormente, son características del gobierno corporativo en una organización, buscando como objetivos la transparencia, la competitividad y la gestión administrativa, con el fin de lograr un desarrollo y un mejoramiento de la compañía.

### 4.2 Orígenes del gobierno corporativo

Como se vio atrás, el gobierno corporativo atañe fundamentalmente a cuestiones de poder y administración dentro de las organizaciones, pero, de antaño ha surgido un importante interrogante atinente a qué sucede cuando la propiedad y el control residen en sujetos diferentes dentro del aparato empresarial, motivo por el cual la preocupación por la separación entre la propiedad y el control ha sido cuestionada por economistas desde (1 desde Berle y Means (1932), hasta Van-Slyke, (2006).

Autores como los mencionados, se encargaron primigeniamente de documentar las formas como los administradores pueden tomar ventaja sobre los accionistas debido a la gran disociación que existe entre esos dos componentes. Así las cosas, se encontró inicialmente una explicación lógica a partir de las llamadas teorías de agencia, en las cuales, de forma tradicional, se expone la existencia de un conflicto de intereses entre los dueños y sus agentes (gerentes, directores, etc.), los cuales podrían llevar a los administradores a tomar decisiones no favorables para los accionistas (Berle & Means, 1932). En ese sentido, se ha referenciado que la teoría de agencia como una herramienta que permite equilibrar las diferencias en la perspectiva de administración, para posibilitar equilibrio frente los mecanismos de tomas de decisiones, separando las gestiones operativas de las decisiones de control. De esta forma promoviendo equilibrios dentro de la estructura organizativa a partir de la identificación de posibles riesgos dentro del ejercicio administrativo empresarial, consolidando la estructura de un gobierno

corporativo que posibilite un equilibrio de micropoderes dentro de la administración empresarial. (Ganga, Quiroz, Maluc, 2015).

Sin embargo, no es con las teorías económicas propiamente con las cuales se gesta el gobierno corporativo en sí mismo considerado, por cuanto la necesidad de liderazgo en el marco de las distintas organizaciones humanas bien sea de tipo social o económico, es un hecho que se ha presentado a lo largo de toda la historia.

Desde entonces, el gobierno corporativo, ha evolucionado de un concepto meramente económico o financiero, hacia los aspectos atinentes a cuestiones fundamentales respecto de la estructura misma de la empresa, es decir, los medios mismos a partir de los cuales las empresas se operan controlan y crecen.

Así entonces, surgió el estudio del gobierno corporativo como una necesidad, pues según Ganga et al (2008) y Clarke & De la Rama (2009), gracias al gobierno corporativo se desarrolla la competitividad de las empresas y se logran establecer cimentos fuertes que guían la toma de decisiones y propenden por la creación de valor.

### 4.3 Contexto del gobierno corporativo

Con el fin de contextualizar el gobierno corporativo en las organizaciones, se ahondarán las perspectivas a nivel nacional e internacional. Analizando el concepto de gobierno corporativo en el contexto internacional, en la década de los setenta, según Jensen et al (1976), se planteó dar una respuesta a la pregunta de cómo se pueden minimizar los conflictos de interés entre los propietarios y los administradores, pero analizando esa pregunta era muy sesgada ya que solo contemplaba dos variables que eran los socios y la estructura de la gerencia, y se dejaban por fuera otros grupos de interés que tendrían mayor o igual relevancia para un gobierno corporativo. En las siguientes décadas siguieron investigando sobre el gobierno corporativo, pero no fue hasta los años noventa que se generalizó la investigación sobre el tema en el resto de los

países, dados los escándalos que se presentaron en temas financieros y contables, esto ayudo a que se crearan leyes, para proteger los accionistas y convirtiéndose como uno de los principales temas investigados según Correa et al (2009).

Adicionalmente el gobierno corporativo busca estructurar y generar buenas prácticas dentro de las organizaciones para que sean más responsables con los accionistas. La preocupación por estas buenas prácticas ha despertado el interés de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organización encargada de asesorar en asuntos de política pública, teniendo en cuenta que la gobernanza influye en el marco político.

Según la OCDE (2016), a través de las buenas prácticas se busca proteger todas las partes que conforman las empresas, desde los inversionistas minoritarios hasta los grandes inversionistas e incluso la estabilidad de la economía nacional y global, considerando que la mala gobernanza puede llegar a retrasar los esfuerzos de desarrollo de la compañía; y en el caso de las empresas de orden público, se pueden llegar a retrasar los esfuerzos de desarrollo de los países o las regiones. A nivel mundial, se ha visto la necesidad de implementar y trabajar en mejores prácticas dentro de las organizaciones, al igual que la búsqueda del dinamismo económico, la divulgación de la información y transparencia a la hora de realizar fusiones o adquisiciones corporativas, de modo que existen unos principios de gobierno corporativo, los cuales se dividen en 6 capítulos, que se desplegan en temáticas tales como: *capitulo uno; La consolidación de la base para un marco eficaz de un gobierno corporativo*, capítulo dos; *Derecho y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave, capitulo tres; Inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios, capítulo cuatro; : El papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo, capitulo cinco; Divulgación de información y transparencia, capítulo seis; Las responsabilidades del consejo de administración.* (OCDE, 2016).

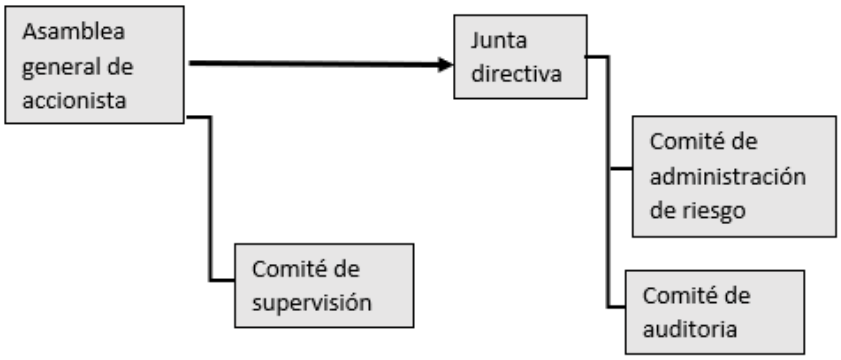
## 4.4 Modelos de gobierno corporativo a nivel internacional

Existen diferentes modelos de gobierno corporativo dependiendo de cada región del mundo, no existe un consenso sobre cuál sea el óptimo o más eficaz, todo depende de las características de la región y de la compañía. A continuación, se mencionan algunos de los modelos más relevantes según Gómez et al (2013).

### Modelo Chino

Según la organización China Securities Regulartory Commission (2004), este modelo tiene una estructura establecida para la citación de asamblea de accionistas y las respectivas políticas de posibles candidatos para pertenecer a la junta directiva. Sus miembros deben estar conformados en su mayoría por personas externas de la compañía. Las funciones de la junta directiva son crear un comité de auditoría y administrar el riesgo. La asamblea general de accionistas es la encargada de nombrar el comité de supervisión el cual se desempeña auditando las finanzas de la organización y velando por el cumplimiento de la junta directiva. Adicionalmente se habla del derecho que los accionistas tienen para estar informados de la organización y por ello se establecen políticas para respetar el derecho a la divulgación de la información (Tam et al.,2011).

*Figura 2 Modelo Chino*

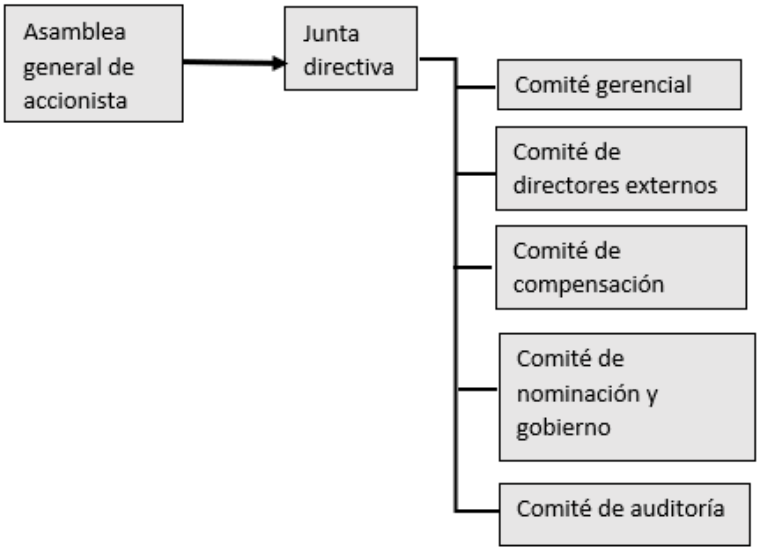



Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

**Modelo Estados Unidos**

La gran diferencia de este modelo consiste en que el presidente ejecutivo combina las funciones del presidente de la junta directiva en una sola persona. En este modelo se realizan comités estructurados y bien organizados con el fin de repartir el trabajo, se busca liberar cargas a la junta directiva con el fin de que se focalicen en temas específicos de mayor relevancia (Gómez et al, 2013). Se sugiere que las empresas tengan estos cinco tipos de comités: Comité gerencial, el cual busca la correcta implementación de las estrategias, Comité de directores externos, como indica su nombre consiste tener directores totalmente independientes a la junta directiva, Comité de compensación debe ser independiente, ya que es el encargado de diseñar las estrategias de remuneración y beneficios según Bebchuk et al (2003). Adicionalmente, Linck et al (2009), dice que el Comité de auditoría es responsable de supervisar los reportes financieros y contables siempre buscando la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la organización. Por último, se encuentra el Comité de nominación y gobierno corporativo, estos comités tienen la claridad de sus responsabilidades y funciones, donde se lleva un control de actas y las respectivas recomendaciones que se lo reportan a la junta directiva.

*Figura 3 Modelo Estados Unidos*

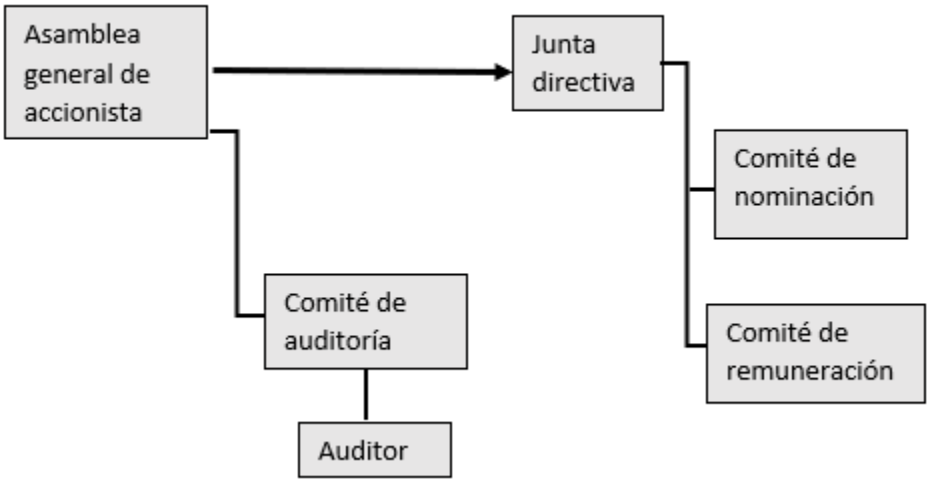



Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

**Modelo Finlandia**

Según Gómez & Zapata (2013) los miembros de la junta directiva deben ser en su mayoría independientes, es de los pocos modelos que hace énfasis en el equilibrio de ambos géneros, buscando tener igualdad. Para este modelo, la junta directiva es la encargada de seleccionar los miembros del comité de nominación y el comité de remuneración, los miembros de estos dos comités deben ser mayormente independientes. Mientras el comité de auditoría es seleccionado por los accionistas de la compañía, y debe estar conformado en su totalidad por personas externas a la organización; la función de este comité es proponer al auditor, el cual está encargado de supervisar la efectividad de los sistemas de control, riesgo y financiero. Se establece un presidente ejecutivo para que tome las decisiones de la organización, es importante aclarar que este no debe ser el mismo presidente de la junta directiva.

*Figura 4 Modelo Finlandia*

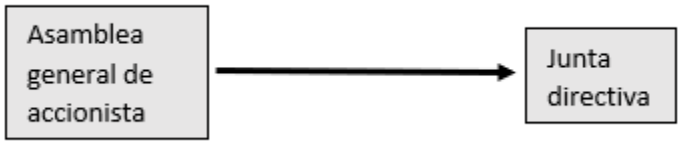



Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

**Modelo Japonés**

Este modelo se enfoca en garantizar el mejoramiento de la rentabilidad de la organización para los accionistas, se diferencia de los otros modelos en hacer énfasis en los stakeholders. No cuenta con política para citar asamblea general, ni con comités gerenciales, ni con comités externos independientes. Se basa en cumplir los principios de trato igualitario entre los accionistas (Ahmadjian y Okumura, 2011).

*Figura 5 Modelo Japón*



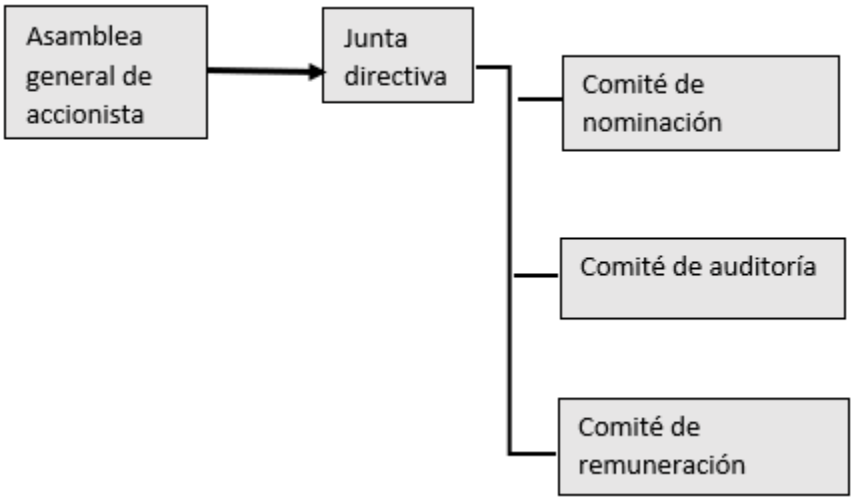

Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

**Modelo Reino Unido**

Este modelo se enfatiza en que la Junta directiva debe estar conformada por mínimo tres personas, y la mayoría de los miembros deben ser independientes. Según el código de gobierno corporativo del Reino Unido Financial Reporting Council, (2016) una

de sus principales funciones en la organización es trabajar por la competitividad y la viabilidad de la empresa a largo plazo, por esta razón se deben enfocar en la creación y desarrollo de estrategias corporativas. Adicionalmente se deben crear tres comités, los cuales son: Comité de auditoría, el cual evalúa el control interno de la organización; Comité de remuneración, es el encargado de proponer políticas de retribución para la compañía, el consejo y el presidente ejecutivo; y por último, Comité de nominación es el encargado de proponer candidatos idóneos para la junta directiva.

*Figura 6 Modelo Reino Unido*




Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

## 4.5 Contexto del gobierno corporativo en Colombia

Entre los años 2000 al 2002, fue el periodo de tiempo durante el cual el mundo fijó su mirada en los diversos efectos de índole económica y sistémica que conllevaban a la administración deficiente de cualquier organización empresarial, en ese sentido, se empezaron a crear medidas desde el Estado que protegieran a los inversionistas de los efectos antes referidos (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Así entonces, en 2001, la Superintendencia de Valores expidió la Resolución 275, mediante la cual se promovía la adopción de principios de buen gobierno entre las sociedades listadas que tenían la intención de ser destinatarias de los recursos de los fondos de pensiones obligatorias (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Posteriormente, en 2005 se expidió la Ley 964 de régimen de protección a los inversionistas en Colombia, la cual contiene una serie de normas de obligatorio cumplimiento para las sociedades abiertas. Finalmente, en 2007, la nueva Superintendencia Financiera promovió el grupo de trabajo intersectorial que produjo el Código País de gobierno corporativo destinado a las sociedades inscritas en bolsa (Superintendencia de Sociedades, 2009).

En Colombia, a la data, existen alrededor de 94 códigos de gobierno corporativo, los cuales se encuentran debidamente registrados ante la Superintendencia; La mayoría de estos se ciñe estrictamente a los requisitos mínimos legales, mientras que otros, presentan considerables mejoras respecto de aspectos atinentes a la política empresarial, en el marco de éstos últimos, se materializa la voluntad organizacional para llevar a un mejor término aspectos como la sostenibilidad, entre otros (Superintendencia de Sociedades, 2009).

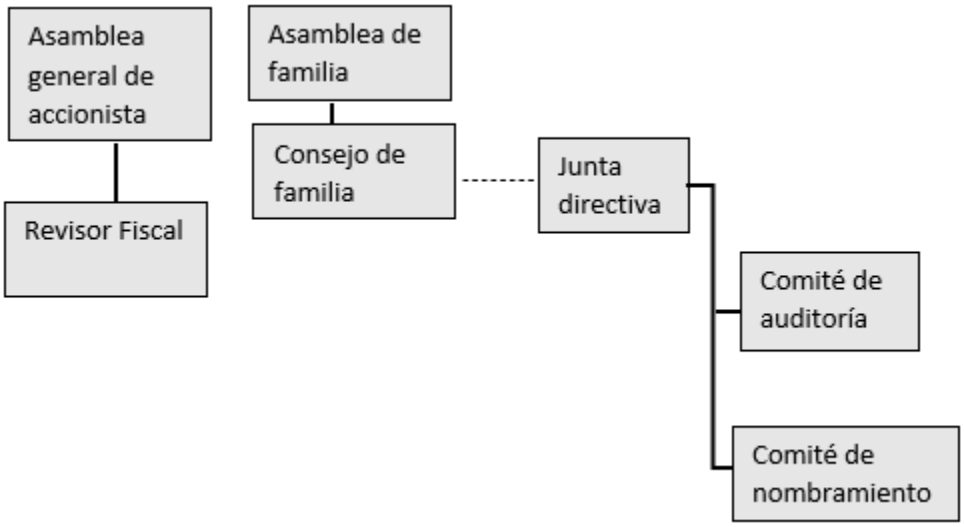
Así las cosas, es posible decir que en Colombia se ha estado trabajando fuertemente en la creación de una cultura de gobernabilidad, en el marco de la cual, destacan fundamentalmente los modelos de ISA y de ETB, que han demostrado que existen las condiciones básicas de oferta y demanda en los mercados para contar con un país de propietarios (Fayad, 2006).

Teniendo cuenta el contexto del gobierno corporativo a nivel nacional explicado anteriormente, se contextualizará su aplicabilidad en el modelo colombiano.

**Modelo colombiano**

Según Gómez & Zapata (2013), este modelo se le sugiere tener un revisor fiscal que sea externo a la organización, el cual es seleccionado por la asamblea general de accionistas. Se deben crear mecanismos para la divulgación de la información para mantener actualizados e informados a los accionistas. Cuenta con dos comités, el de auditoría y el de nombramiento. Para el caso de las sociedades familiares, la empresa debe contar con una asamblea de familia, la cual dará protocolos de educación y de capacitación a los miembros de la familia para que puedan integrar más adelante a la organización con el perfil establecido y el conocimiento necesario. El otro órgano que se debe crear es el consejo de familia, será el órgano que intercambiará ideas y tendrá un relacionamiento directo con la Junta directiva. Según la Superintendencia de Sociedades (2009), el consejo de familia tiene la funcionalidad de nombrar candidatos para ocupar cargos dentro de la organización; esto conlleva a la confusión del consejo de familia y la junta directiva porque puede afectar los roles de esta misma.

*Figura 7 Modelo Colombia*




Fuente: Elaboración propia basado en Gómez et al (2013)

En Colombia el gobierno corporativo es un tema que se viene trabajando por diferentes entidades como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades entre otros, quienes, a través de un esfuerzo interinstitucional con entidades públicas y privadas, publicaron en septiembre del 2009 la “Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia” (Superintendencia de sociedades, 2009).

La Superintendencia de Sociedades (2009) generó un documento que ha sido la base en temas de gobierno corporativo durante la última década, este se encuentra fundamentado en tres pilares, que serán descritos a continuación:

1. El contenido del documento debía obedecer a problemas existentes ya diagnosticados a partir de la información con la que se contaba a la fecha, esto con el ánimo de ir más allá de un simple planteamiento teórico, el objetivo es servir como una guía para las empresas a la hora de enfrentar situaciones que perjudican el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones y que ya han sido identificadas previamente dentro de sociedades colombianas, de esta

manera brindarle herramientas a los empresarios para mitigar posibles riesgos y aumentar la rentabilidad de la compañía a través de la implementación de medidas de supervisión preventiva.

2. Se define un conjunto de medidas encaminado a fortalecer la sostenibilidad de las empresas, debido a que existe una estrecha relación entre la gobernabilidad y la sostenibilidad de la empresa, según la Superintendencia de Sociedades (2004), los factores con mayor incidencia en la liquidación de las empresas son los malos manejos administrativos, la falta de competencia de los recursos humanos en cargos gerenciales, problemas familiares y su impacto sobre las sociedades, problemas de transparencia en la gestión y que estas no se encuentren preparadas para el cambio generacional, debido a que normalmente todo el conocimiento y experiencia está centrado en el fundador de la organización. Es por estas razones que está guía brinda herramientas que permitan la continuidad de la empresa al mitigar los riesgos inherentes a las fallas en su gobernabilidad.
3. La implementación de medidas que permitan el aumento de la competitividad de la compañía, a través del acceso a mejores alternativas de financiación, basados en los criterios de evaluación de gobierno corporativo que utilizan los diferentes fondos de capital privado a la hora de brindar financiación a las empresas, facilitando de esta manera que las organizaciones puedan cumplir con los criterios mínimos que buscan los fondos inversionistas tanto nacionales como internacionales a la hora de tomar decisiones de inversión.

Basados en esos tres pilares, la guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia en Colombia hace énfasis en diferentes elementos como el control de gestión, el máximo órgano social, los administradores y la revelación de información, temas que van a ser profundizados a continuación.

### 4.5.1 Control de gestión

De acuerdo con Superintendencia de Sociedades (2009) el control de gestión se ha convertido en un elemento esencial del análisis del gobierno corporativo dentro de una organización, pues brinda los propósitos principales que deben existir dentro de cualquier empresa que desee adoptar un sistema que brinde soporte y fomente la interacción eficiente dentro de sus órganos de gobierno, con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Dichos propósitos son: la planeación que implica la definición de metas para la administración de la compañía, definiendo así sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte, un seguimiento estructurado al cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente definidos, que permita identificar el avance y los retrasos que se presentan en la gestión de la compañía. De esta manera, se busca aplicar correctivos sobre los procesos que no se están llevando a cabo de acuerdo con la planeación inicial, para finalmente realizar un análisis de los riesgos y determinar qué medidas se deben implementar para lograr una gestión adecuada de dichos riesgos.

Otro elemento importante dentro del control de gestión de la organización según la Superintendencia de Sociedades (2009), es la correcta documentación de las responsabilidades de los funcionarios y la forma como será evaluado el cumplimiento de estas de acuerdo con los objetivos estratégicos, primero con el fin de tener una base sólida y bien definida sobre la cual se pueda realizar un proceso de inducción eficiente a los nuevos cargos gerenciales, en el que un nuevo gerente pueda tener claras sus funciones y la forma como va a ser evaluado su desempeño frente a los objetivos de la organización, y segundo que sea claro y este formalizado para la junta directiva quién es el responsable de la consecución de los objetivos estratégicos dentro de la organización, para de esta manera facilitar el seguimiento de las metas y promover la consecución de los objetivos de la organización.

### 4.5.2 Máximo órgano social

Según la Superintendencia de Sociedades (2009) La sociedad debe tener definido un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social que permita alcanzar un desempeño óptimo de la compañía, el cual debe contar por lo menos con la siguiente información:

- El tiempo máximo que puede transcurrir entre la hora de la citación y el inicio de la reunión.
- El límite de tiempo que tienen los asociados para intervenir durante la reunión.
- Un procedimiento establecido para definir quién va a ejercer el papel de presidente y secretaría de la reunión.
- Un apartado donde se defina que los temas propuestos en el orden del día y los temas adicionales que surjan sean discutidos por separado.
- Se debe tener definido como proceder en caso de que la reunión sea suspendida por algún motivo.
- Los mecanismos adoptados para asegurar que las decisiones sean tomadas de acuerdo con el quorum y a la mayoría requerida por la ley y los estatutos de la empresa.

Según la Superintendencia de Sociedades (2009), dentro de las funciones del Máximo Órgano Social se contempla aprobar todas las políticas de remuneración para los administradores, así como la validación de aquellas operaciones que representen una enajenación a los activos de la compañía, o cualquier actividad que pueda redundar en el detrimento de los intereses de la sociedad.

### 4.5.3 Administradores

Teniendo en cuenta lo presentado por la Superintendencia de Sociedades (2009) con respecto a los Administradores, la compañía debe tener correctamente establecidos en sus estatutos cuales funciones desempeñan los administradores y deben asegurar

que cada uno ejerza funciones diferentes dentro de la compañía, donde se identifique la razón de ser de cada uno de los órganos de administración, el modelo de comunicación entre los diferentes órganos para que estos logren una articulación eficiente brindándole a la empresa una estructura adecuada que le permita cumplir con los objetivos societarios.

También es importante que se tenga correctamente definido el procedimiento para la presentación de los candidatos a la junta directiva, donde se validen las inhabilidades o incompatibilidades que puedan existir de acuerdo a las regulaciones adoptadas por la organización o a las que estén establecidas legalmente, así como una correcta definición de las características que deben poseer los candidatos que permita su elección de acuerdo a sus habilidades profesionales y personales y la alineación de estas con las necesidades del cargo, asegurando así que la persona seleccionada cumpla con las funciones asignadas beneficiando por igual los intereses de todos los asociados. Según la Superintendencia de Sociedades (2009), la compañía debe establecer el procedimiento para evaluar la gestión de los directivos, así como la periodicidad con la que se realizará dicha evaluación, también debe definirse quien será el responsable de efectuarla y la forma como los resultados deben ser presentados en el informe anual de gobierno corporativo, para que de esta manera puedan tomarse decisiones en busca de una mejora continua en los procesos de administración de la compañía.

#### 4.5.4 Revelación de información

Dentro de los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de revelar información, se deben considerar las diferentes acciones que desencadenen una enajenación de los activos de la compañía, así mismo las operaciones celebradas entre los diferentes entes de la organización, esto con el propósito de proveer los datos

necesarios para llevar a cabo una toma de decisiones basada en información pertinente y oportuna.

Adicionalmente deben incluirse las políticas de remuneración incluyendo todos los rubros, cualquiera que sea su causa, con el propósito de mantener la transparencia entre la administración y los asociados, y de esta manera poder prever como las acciones tomadas afectan los intereses de los accionistas, y como resultado del ejercicio conocer el estado actual real de la empresa y así tomar medidas acordes con la protección de los intereses de los asociados (Superintendencia de Sociedades, 2009).

## 4.6 Gobierno corporativo en la actualidad colombiana

Luego de más de una década de la implementación de la “Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia”, en un esfuerzo por evaluar los resultados, complementar y mejorar las prácticas de gobierno corporativo en Colombia, ha surgido una iniciativa denominada “Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables”, (Superintendencia de Sociedades, 2020), la cual busca promover una cultura de gobierno corporativo que tenga en cuenta los retos que se presentan en la actualidad para las empresas y la forma como estas son gestionadas y controladas, para promover a través del crecimiento de las empresas una maximización del bienestar tanto para los empleados como para el medio ambiente, como resultado de esta iniciativa se tiene la adición de nuevos elementos que no existían en la guía del 2009, que son (i) la arquitectura de control, (ii) la administración de riesgos y (iii) la sostenibilidad, de tal manera que se procederá a describir brevemente en estos elementos para lograr tener una visión ajustada a la actualidad de las políticas de gobierno corporativo.

### 4.6.1 Arquitectura de control y Administración de riesgos

La arquitectura de control es aquel elemento esencial dentro del modelo de gobierno corporativo de una empresa que enmarca diferentes elementos como la gestión de riesgos, las actividades de supervisión monitoreo y control, las cuales redundan en beneficio para la organización tales como una alineación entre las actividades operacionales propias de la organización y los objetivos estratégicos de la misma, protección sobre los principales activos de la empresa, así como la identificación de posibles errores o fraudes que repercutan en el valor de la empresa, permitiendo un aumento en la confiabilidad de la información empresarial (Superintendencia de Sociedades, 2020).

Para lograr la consolidación de una arquitectura de control dentro de la compañía es necesario que se comprendan a profundidad los desafíos a los que se enfrenta la empresa y la dinámica de negocios de su entorno, para esto debe asegurarse que la compañía cuente con procesos bien definidos en cuanto a la gestión de riesgos se refiere y tenga personal idóneo para que se responsabilice de su ejecución y control, en cada una de las etapas, tales como la identificación de los riesgos, a través de la generación de un inventario que permita la identificación y caracterización de estos, con el fin de poder mitigar posibles riesgos en el futuro. Luego se deben analizar y evaluar cada uno de los factores que puedan generar alguna exposición donde pueda ocasionar un impacto que pueden llegar a tener una afectación en la organización (Superintendencia de Sociedades, 2020).

Posteriormente debe darse tratamiento a dichos riesgos, desarrollando controles que permitan la mitigación y la atención, con el fin de generar un proceso de monitoreo para que la organización pueda realizar acciones de manera oportuna frente a posibles riesgos futuros. Por último, es de vital importancia que exista comunicación durante todo

el proceso para facilitar la administración de dichos peligros de una manera efectiva y oportuna (Superintendencia de Sociedades, 2020).

**Matriz de riesgo**

Una de las herramientas más importantes para el análisis de los riesgos y aspectos a mejorar dentro una organización corporativa es la matriz de riesgos, donde se identifican los riesgos que existen dentro de la empresa y los niveles de probabilidad de ocurrencia de cada uno de estos según su nivel de manifestación, así las cosas es posible por medio de una matriz de análisis de riesgo analizar y generar apuesta de transformación y mejoramiento que logren eliminar dichos riesgos o disminuir sus probabilidades de hacerse realidad dentro del ámbito empresarial, lo cual impediría un buen mejoramiento y rendimiento de los planes estratégicos de las corporaciones y sus procesos internos y la seguridad corporativa. (Mora, 2016).

Dentro del diagnóstico desarrollado, se debe mencionar que se tiene en cuenta los procesos internos de las corporaciones y sus diferentes clases de riesgo, generando un diagnóstico de probabilidad de riesgo a futuro con el propósito de gestionarlos de la mejor forma y promoviendo medidas o un plan de mejoramiento, teniendo en cuenta aspectos tales como: financieros, operativos y estratégicos. (Mora, 2016).

Se presenta matriz de riesgo, teniendo en cuenta las posibles dificultades evidenciadas en el proceso de análisis empresarial y como complemento de las medidas de mejoramiento y transformación de la corporación en una empresa que con gobierno corporativo y la posibilidad de evaluar de manera constante los riesgos, sus posibles efectos, y los planes de mejoramiento pertinentes para podar darles solución y fortalecer las áreas que requieren apoyo y fortalecimiento.

*Figura 8 Matriz de Riesgos*

| TIPO DE RIESGO | TIPO DE IMPACTO | EVENTO | PROBABILIDADE 1 A 5 | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | NIVEL DE RIESGO | GESTIONES DE CONTROL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ECONOMICO | DEFICIT FINANCIERO | MALA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS E INVERSIONES DE LA COMPAÑÍA | 1 | IMPOSIBLE | INEXISTENTE | CONCENTRACION DE DESTIACION Y PLANIFICACION DE RECURSOS DESDE JUNTA DE SOCIOS |
| OPERATIVO | CAMBIOS EN PROCEDIMIENTOS | DIFICULTADES OPERATIVAS POR DESCONOCER PROCESOS INTERNOS | 3 | POSIBLE | MODERADO | SE DEBE SOCIALIZAR CON LA PLANTA DE COLABORADES CUALQUIER CAMBIO ESTABLECIDO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS |
| LEGAL | DEMANDAS | INCUMPLIMEINTOS O DAÑOS QUE GENEREN RESONSABILIDAD CIVIL CONTRACTUAL | 3 | POSIBLE | MODERADO | CUIDADO ESPECIAL Y CUMPLIMIENTO DE PROTOCOLOS Y CUIDADO DE VEHICULOS INGRESADOS, ASI COMO UN EQUIPO JURÍDICO EMPRESARIAL. |
| ADMINISTRATIVO | CONFIDENCIALIDAD EN LA INFORMACIÓN | FILTRACIÓN DE INFORMACIÓN | 2 | RARO | BAJO | SE CUENTA CON PERSONAL DE ALTA CONFIANZA Y HAY MANEJO ADECUADO DE LA INFORMACIÓN DESDE INSTANCIS DIRECTIVAS. |
| FINANCIERO | MULTAS | INCUMPLIMIENTO DE NORMAS TRIBUTARIAS | 4 | PROBABLE | ALTO | SEGUIMIENTO CONTABLE Y TRIUTARIO CONSTANTE CON RENDICION BIMESTRAL A JUNTA DE SOCIOS. . |
| TECNOLOGICO | CAMBIOS O FALLAS EN LA INTERACCION DE LOS PROCESOS | CAMBIOS EN LA INTERACCION DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA OPERATIVO DEL CDA GNERANDO TRAUMAS EN LAS OPERACIONES. | 2 | RARO | BAJO | EQUIPODE INGENIERIA REALIZA MANTENIMIENTO CADA 6 MESES DE LA RED Y SISTEMA OPERATIVO. |
| REPUTACIONAL | MALA IMAGEN ANTE USUARIOS DE LA REGION | MAL ENTENDIDOS Y ERRORES EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE. | 5 | EXTREMO | CASI SEGURO | SE TRABAJA CONSTANTEMENTE EN LA NECESIDAD DE BRINDAR UNA BUENA ATENCIÓN Y EN QUE LOS COLABORADORES CUMPLAN LOS PROTOCOLOS DE ATENCION Y CUIDADO DE LOS VEHICULOS. |
| LEGAL | FRAUDE EN REMISION DE CERTIFICADOS / ASOCIADO A CORRUPCION | FALSIFICACION DE DOCUMENTOS DE REVISIÓN CDA CUANDO EL VEHICULO NO CUMPLA LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR LA LEY. | 2 | RARO | BAJO | ESTRICTA VIGILANCIA Y CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS NORMTIVOS Y MECANICOS PARA APROBAR REVISION TECNOMECANICA/ CAUSAL DE DESPIDO EN CASO DE GENERAR FALSOS CERTIFICADOS. |
| ADMINISTRATIVO | ADMINISTRACIÓN POCO EFECTIVA | AUSENCIA DE UN GOBIERNO CORPORATIVO Y PLANES DE SUCESION CARGOS DE ALTA RESPONSABILIDAD | 5 | EXTREMO | CASI SEGURO | IMPLEMENTACION DE PLAN DE GOBIERNO CORPORATIVO |
| OPERATIVO | DEFICIENCIAS EN EL AREA DE SELECCIÓN | NO HAY CLARIDAD EN PROCESO DE SELECCIÓN PARA ALTOS CARGOS | 4 | PROBABLE | ALTO | IMPLEMENTACION DE PLAN DE GOBIERNO CORPORATIVO |
| ADMINISTRATIVO | PROCESO DE RENDICION DE CUENTAS A JUNTA DE SOCIOS | NO SE ENCUENTRA DEFINIDO NI REGULADO AL INTERIOR DE LA EMPRESA | 5 | EXTREMO | CASI SEGURO | IMPLEMENTACION DE PLAN DE GOBIERNO CORPORATIVO Y DE RENDICION DE CUENTAS DE MANERA TRIMESTRAL. |

*Fuente: elaboración propia*

### 4.6.2 Sostenibilidad

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades (2020) en la actualidad cada día tiene mayor importancia que los objetivos de la empresa estén alineados con la sostenibilidad del entorno, pues está demostrado que existe una relación positiva entre el desempeño empresarial sostenible y el éxito a largo plazo de la organización. Adicionalmente, cada día los criterios de sostenibilidad tienen un mayor peso para los inversionistas; teniendo esto en mente, la empresa debe propender a que existan objetivos, políticas y estrategias de sostenibilidad que sea transversal a la organización a partir de la incorporación de elementos sostenibles tanto en la misión como en la visión, en los valores corporativos y de ser posible dentro de la estrategia del negocio.

Adicionalmente se deben disponer de políticas para el seguimiento y evaluación de la implementación de las estrategias de sostenibilidad, para de esta manera lograr la efectividad de dichas estrategias dentro del desarrollo de la empresa. También es importante que la empresa identifique el impacto ambiental que genera e implemente acciones para su mitigación (Superintendencia de Sociedades, 2020).

## 4.7 Beneficios del modelo corporativo

De acuerdo con la OCDE (2016), los principios fundamentales para un gobierno corporativo ayudan a evaluar y mejorar el marco legislativo, con el fin de favorecer la eficiencia, la estabilidad financiera y la sostenibilidad de la organización. Con este fin, la OCDE proporcionó un marco referencial para que se puedan identificar los principios de buen gobierno corporativo y la orientación práctica para la respectiva implementación a nivel nacional. Es importante que las normativas y las reglas se adapten a cada país en donde se apliquen estos principios, de igual manera es relevante que se enfatice en el

correcto uso de estos, para que las organizaciones recojan los beneficios de un mejor gobierno corporativo.

Según la publicación, Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 (2016), los principios se dividen en seis capítulos. El primer capítulo es: *La consolidación de la base para un marco eficaz de un gobierno corporativo*, donde el principio busca promover la transparencia y equidad de los mercados y asignación eficiente de recursos. Requiere un reglamento y un marco legislativo, el cual se basa en leyes, reglas y de un sistema de autorregulación, lo cual es variable dependiendo de cada país.

El segundo capítulo es: *Derecho y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave*, según la OCDE (2016), busca proteger y facilitar los derechos de los accionistas para garantizar un trato equitativo sin importar si son mayoritarios o minoritarios, ni su nacionalidad o género, este principio busca proteger el derecho legal de los accionistas a obtener la información de la sociedad.

El tercer capítulo es: *Inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios*. Este principio recomienda la revelación de las políticas de gobierno corporativo que manejan los inversores, sin exigir la emisión de votos. Prohíbe las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado, velando por la normativa aplicable.

El cuarto capítulo es*: El papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo*, este principio reconoce los derechos de los accionistas o inversores, y fomenta la cooperación activa en pro de la sostenibilidad y creación de riqueza de la organización. Motiva a la libre comunicación de inquietudes relacionadas con prácticas ilegales que puedan afectar o poner en peligro los derechos de la organización o sus miembros.

El quinto capítulo es: *Divulgación de información y transparencia*. Garantiza la comunicación precisa, veraz y relevante del estado actual de la organización, incluyendo

la información financiera, situaciones que puedan impactar el negocio, y todo aspecto relevante para los socios o inversores en la toma de decisiones, lo cual se debe realizar de manera periódica. Siempre en búsqueda de la equidad de la información para los accionistas, manteniendo una relación cercana y acertada.

Por último, el sexto capítulo es: *Las responsabilidades del consejo de administración*. En general busca mantener el principio de las buenas prácticas, obrando de buena fe, aplicando trato equitativo y de manera ética a través de la supervisión y el control efectivo de la dirección para la rendición de cuentas. Se busca evitar el conflicto de intereses para mantener un equilibrio, supervisando el sistema de gestión de riesgo para cumplir con la legislación aplicable.

## 5. Diseño Metodológico

A continuación, se expondrán las diferentes metodologías aplicadas en la ejecución del trabajo, las cuales facilitaron el correcto desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos. En la primera fase se desarrolló el diagnóstico externo de la organización, para lo que se utilizó un modelo de Pestel; y para el análisis interno, se aplicó un instrumento por medio de una encuesta con una escala de Likert, lo que permitió realizar la medición requerida para el modelo de gobierno corporativo.

### 5.1 Tipo de investigación

A efectos de materializar efectivamente el objeto del presente proyecto, se ha decantado por un enfoque investigativo de tipo cualitativo, el cual en palabras de Jiménez-Domínguez (2000), parte el supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos, de modo que para llegar a aprehender correctamente cualquier tipo de fenómeno es necesario investigarlo desde su

intersubjetividad, lo que permite una profunda comprensión de lo investigado, supuesto que resulta sumamente útil para los propósitos académicos que ahora se persiguen.

Es por ello que se realizó la caracterización de Cediauto S.A, con el fin de recopilar la evidencia necesaria que permita la consecución de los objetivos planteados a través de la medición de diferentes variables como el nivel de productividad, el liderazgo, la organización empresarial, la gobernabilidad, ente otras.

A partir de la evidencia recopilada, se favorece la descripción en profundidad del fenómeno a ser entendido y explicado, para con posterioridad, mediante la aplicación de métodos y técnicas derivados de un concepto y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo, se logre evidenciar cuál es el modelo de gobierno corporativo que favorece cabalmente a la compañía objeto de estudio.

### 5.2 Análisis externo

Cuando se analizó el entorno empresarial o macroentorno, es importante conocer la mayor cantidad posible de factores que puedan afectar a la compañía, por esta razón surge la necesidad de un análisis externo de la organización, para ello se aplicó la herramienta de Pestel. Este instrumento identifica las posibles amenazas u oportunidades que podrían afectar el desarrollo de la organización o los puntos críticos para el éxito del proyecto. La identificación de los diferentes factores conlleva al desarrollo de una planeación estratégica en donde se puedan tomar acciones y decisiones de una forma planificada (Mullerbeck, 2015).

Este instrumento se basa principalmente en seis dominios y su objetivo es ayudar y guiar a las organizaciones para el respectivo análisis de cada uno de los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

Todos los factores anteriormente mencionados, permiten conocer las tendencias e identificar los eventos que se pueden anticipar a cambios de la organización por elementos externos y por ende permiten a la compañía estar un paso adelante de sus competidores (Martínez et al ,2012).

### 5.3 Análisis interno

Para el desarrollo del análisis interno, se aplicó un modelo de diagnóstico por medio de una encuesta de Likert; esto facilitó el análisis de la organización de una forma cuantitativa con el fin de comprender el estado actual de la empresa Cediauto S.A con respecto al modelo de gobierno corporativo.

Actualmente, la organización cuenta con un total de 9 socios y 46 colaboradores, de los cuales 38 son operativos y 3 son administrativos. Teniendo en cuenta la totalidad de los colaboradores que hacen parte de Cediauto S.A, se decidió tomar una muestra de 12 colaboradores con perfil alto, a los cuales se les aplicó el respectivo instrumento ya que son las personas que se considera conocen la estrategia de la organización y cuenta con el conocimiento para la toma de decisiones dentro de la misma.

## 5.4 Población, muestra y ficha técnica por conveniencia

La muestra se calculó con los parámetros establecido por la Agencia de Estadísticas de Mercado S.C, de la siguiente manera:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2+Z^2PQ}$$

Donde

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (11)

P= Variabilidad positiva (0,5)

Q= Variabilidad negativa (0,5)

Z= Nivel de confianza (99%)

E= Grado de precisión (5%)

Uno de los elementos más importantes dentro de una investigación es el correcto diagnóstico del estado actual del ente que va a ser analizado, (Hernández-Sampieri, 2020), en consecuencia, es vital escoger correctamente cual va a ser la población sobre la cual se va a realizar el estudio y aún más importante, dentro de dicho universo, qué muestra va a ser tomada, que sea representativa, y que esté en capacidad de ofrecer la información requerida.

Teniendo en cuenta lo anterior, se adoptó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que gracias al tamaño y al acceso al capital humano de la organización se puede aplicar la encuesta directamente a todas las personas que pueden brindar información relevante con respecto al gobierno corporativo y están en la capacidad de tomar decisiones y generar propuestas a la hora de desarrollar el modelo dentro de la organización.

Es por esta razón que se tomó como población para la aplicación del diagnóstico los socios, el gerente y los coordinadores de la organización pues son quienes pueden brindar la información correcta con respecto al estado actual de la empresa y a la disposición que se tiene primero por parte de la asamblea de accionistas para que incluyan dentro de la visión estratégica la implementación del modelo de gobierno corporativo y segundo por la gerencia y las coordinaciones para que desde el ejercicio de sus obligaciones desarrollen y apropien el modelo que se defina dentro de la organización. Por otra parte, gracias a que el tamaño de la población a entrevistar no es grande, podemos tomar como muestra el total de la población teniendo de esta manera la mayor cantidad de información posible a la hora de realizar el diagnostico.

*Tabla 2 Ficha técnica*

| **Ficha Técnica** | |
|---|---|
| **Características** | **Descripción** |
| Periodo de recolección datos | Entre febrero y marzo del 2022 |
| Ciudad de aplicación | Mosquera y Bogotá |
| Cargos de personas entrevistadas | Socios, gerente y coordinadores de área. |
| Población | Altos directivos y socios Cediauto S.A. |
| Muestra | 11 colaboradores |
| Nivel de confianza | 99% |
| Grado de precisión | 5% |
| Medio de recolección datos | Encuesta realizada a través de un formulario web |
| Método de muestreo | No probabilístico por conveniencia |

Fuente. Elaboración a partir de Moreno Monsalve (2021).

## 5.5 Identificación de variables

Según la prioridad de la investigación realizada, se procede a plantear 5 variables, a partir de las cuales surgen los planteamientos considerados importantes para el desarrollo de la misma a continuación, se enumeran y describen las variables de la investigación:

1. Estructura organizacional

2. Cultura
3. Estrategia
4. Conocimiento
5. Liderazgo

## 5.6 Instrumento de medición

En el Anexo 1 del documento, instrumento de validación ajustado se encuentra la encuesta que se aplicó para realizar el análisis interno la cual consta de 24 preguntas separadas en 5 apartados donde se mide la estructura organizacional, la cultura de la empresa, las estrategias el manejo que se da al conocimiento y la percepción del liderazgo dentro de la organización, cada una de las preguntas fue validada y ajustada de acuerdo con los comentarios realizados por 5 expertos. A través de la entrevista se mide el estado actual de la estrategia organizacional, la disposición para la apropiación de un modelo de gobierno corporativo y la percepción frente a los beneficios de la implementación de dicho modelo.

## 5.7 Validación de los instrumentos de medición

A Continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la validación del instrumento de medición, evaluado por cinco expertos, por medio de la aplicación del modelo de V de Aiken que nos ayudó con fiabilidad de la investigación. En el Anexo 2 se puede evidenciar la evaluación respectiva de cada experto.

*Tabla 3 Tabla resultado modelo V de Aiken*

| Estructura Organizacional | | Cultura | | Estrategia | | Conocimiento | | Liderazgo | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pregunta** | **Rtdo** | **Pregunta** | **Rtdo** | **Pregunta** | **Rtdo** | **Pregunta** | **Rtdo** | **Pregunta** | **Rtdo** |
| 1 | 0,80 | 7 | 1 | 11 | 1 | 17 | 1 | 21 | 1 |
| 2 | 1 | 8 | 0,87 | 12 | 1 | 18 | 1 | 22 | 1 |
| 3 | 0,93 | 9 | 1 | 13 | 1 | 19 | 1 | 23 | 1 |
| 4 | 1 | 10 | 1 | 14 | 1 | 20 | 1 | 24 | 1 |
| 5 | 0,93 | | | 15 | 1 | | | | |
| 6 | 0,73 | | | 16 | 1 | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la validación de las preguntas con los expertos, de acuerdo con la figura 10, se encontraron los siguientes hallazgos: las preguntas 1 y 6 fueron rechazadas, lo que requirió una nueva redacción contemplando las recomendaciones dadas.

- Para el caso de la pregunta 1 que estaba redactada de esta manera ¿La organización cuenta con un nivel adecuado con respecto a políticas de gobierno corporativo?, se planteó nuevamente según las recomendaciones dadas por los encuestados ¿La organización cuenta con políticas de gobierno corporativo establecidas?
- Para la pregunta 6 estaba redactada de la siguiente forma ¿La estructura y practica organizacional apoyan la implementación de un modelo de gobierno corporativo?, y se modificó de la siguiente manera ¿La estructura organizacional es apta para la implementación de un modelo de gobierno corporativo?

En cuanto a las preguntas 3,5 y 8 se ajustaron con las recomendaciones dadas por los expertos así:

- La pregunta 3 se encontraba de esta manera ¿Existe una política de remuneración para los ejecutivos y junta directiva?, se realizaron los ajustes correspondientes y la pregunta quedo redactada ¿Existe una política de remuneración salarial para los ejecutivos y junta directiva?
- La pregunta 5 estaba redactada de la siguiente forma ¿Existe una estructura definida para la toma de decisiones? y quedo de esta manera ¿Existe una estructura jerárquica definida para la toma de decisiones?
- La pregunta número 8 se encontraba de esta manera ¿La organización cuenta con una cultura dispuesta al cambio? y se redactó de la siguiente manera ¿Considera que la organización cuenta con políticas establecidas que faciliten la adaptación a situaciones de cambio?

Todos estos ajustes se pueden ver reflejados en el Anexo 1; mientras que el resto de las preguntas fueron aprobadas exitosamente.

**Perfil de los validadores**

La revisión de las preguntas fue realizada por 5 expertos en diferentes áreas, lo que permitió una depuración y ajuste de la construcción del contenido de la encuesta, a continuación, se presenta una perfilación de cada uno de los evaluadores.

- Juliet Badillo Santodomingo es graduada en Administración de Negocios Internacionales y especialista en Finanzas, es una exitosa empresaria que actualmente se desempeña como gerente general de JS Servipetrol, ha sido cofundadora de 3 empresas de diferentes sectores como lo son el agropecuario, inmobiliario y de servicios para el sector minero energético. Actualmente participa como asesora en juntas directivas de por lo menos 5 empresas.

- María Alejandra Rodríguez Duarte, es Economista y Magister en Derechos Humanos, docente investigadora en la Corporación Universitario de Ciencia y Desarrollo- UNICIENCIA en Bucaramanga Colombia.
- David Forero, es Economista, Magister en estudios de Gestión del Desarrollo, actualmente se desempeña como director del programa de economía en la Universidad Católica de Colombia.
- Angie Kathalina Carpetta Mejía, es Abogada y fue pasante Ad Honorem de la Corte Constitucional en el despacho del magistrado Alejandro Linares, actualmente se encuentra desempeñando labores constitucionales en la empresa DATACRÉDITO S.A como abogada senior.
- Nelson Antonio Moreno Monsalve, Ingeniero de Sistemas especializado en Gerencia de Proyectos, con Maestría y Doctorado en Dirección de Organizaciones. Ha participado en distintos proyectos de índole tecnológico. Actualmente orienta unidades de estudio, a nivel de pregrado y postgrado, en temas relacionados con Gerencia de Proyectos, Gestión Tecnológica y Sistemas de Información Organizacional. Su línea de investigación se enfoca en el área de Dirección y Gestión de proyectos.

## 6. Diagnóstico Organizacional

A partir de la información recopilada en la matriz Pestel, se evidencia que el factor ambiental es sobre el que se presenta mayor influencia por parte de la empresa al ayudar a mantener el parque automotor de Bogotá y Cundinamarca bajo los estándares de emisión de gases contaminantes, por otra parte, todos los temas legales y normativos tienen un gran impacto que bien puede ser favorable o desfavorable para el desarrollo económico de Cediauto S.A.

En anexo 4 Pestel se encontrará de forma más detallada los impactos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legal desde la perspectiva nacional, global a corto y a mediano plazo.

## 6.1 Análisis del entorno

## 6.2 Matriz evaluación de factores internos EFI

*Figura 8 Factores internos*

***CEDIAUTO S.A.***

***Matriz de Evaluación de Factores Internos***

| | Factores Internos | % | Calificación | Valor Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| **Fortalezas Internas** | | | | |
| 1 | Portafolio amplio ya que atiende desde motos hasta tractocamiones gracias a las instalaciones | 10% | 4 | 0,4 |
| 2 | Reconocimiento a nivel departamental por tener servicio ágil y en horarios ajustados a las necesidades de los usuarios; especialmente en tracto-camiones | 5% | 4 | 0,2 |
| 3 | Areas funcionales muy bien definidas y con alta experiencia en sus roles cotidianos lo que se refleja en alta productividad. | 15% | 4 | 0,6 |
| 4 | Debido a la alta productividad se tiene un reconocimiento a nivel nacional como uno de los CDA de mayor volumen de certificados. | 5% | 3 | 0,15 |
| **Debilidades Internas** | | | | |
| 1 | Plan de sucesión claro para cargos de alta responsabilidad | 15% | 1 | 0,15 |
| 2 | Falta de descripción clara de las funciones de los diferentes organos societarios a través de los estatutos | 10% | 2 | 0,2 |
| 3 | Proceso de selección de personal claro; especialmente para cargos de alta dirección o responsabilidad | 15% | 2 | 0,3 |
| 4 | La planeación estratégica se realiza exclusivamente por la actual gerencia, basado en su experiencia | 10% | 2 | 0,2 |
| 5 | Pobre definición del proceso de rendición de cuentas hacia la junta de socios | 15% | 1 | 0,15 |
| | **Total** | **100%** | | **2,35** |

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los factores internos se identifica que actualmente Cediauto S.A, tiene un reconocimiento y posicionamiento bueno dada la madurez y estabilidad de los procesos, pero refleja falta de flexibilidad y preparación para afrontar los futuros cambios generacionales de forma tal que no se vayan a afectar los procesos y características que han logrado el crecimiento a hoy presentado. Con una calificación de 2,35 se puede confirmar que las fortalezas que se han logrado madurar a lo largo de los años y que han posicionado la empresa en la actualidad siguen presentes, pero por otro lado la falta de

preparación y definición clara y plasmada a través de procedimientos o instrucciones claras y oficiales presentan una debilidad grande que puede hacerse más visible en temporadas de cambio.

## 6.3 Matriz evaluación de factores externos EFE

*Figura 9 Factores Externos*

***CEDIAUTO S.A.***

***Matriz de Evaluación de Factores Externos***

| | Factores Internos | % | Calificación | Valor Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| **Oportunidades** | | | | |
| 1 | Cambios de Gobierno y de intereses | 10% | 2 | 0,2 |
| 2 | Integración del Registro Nacional Automotor a través del RUNT para el control del fraude, la legalidad y la evasión. | 10% | 4 | 0,4 |
| 3 | Corrupción en el sector | 10% | 1 | 0,1 |
| 4 | Fácil acceso nuevas tecnologías | 10% | 3 | 0,3 |
| 5 | Cambios permanentes en la legislación Colombiana | 10% | 3 | 0,3 |
| **Amenazas** | | | | |
| 1 | Falta de políticas de control de apertura de nuevos CDA´s en lugares donde ya haya un número importante de ellos. | 10% | 2 | 0,2 |
| 2 | Corrupción en el sector | 10% | 3 | 0,3 |
| 3 | Cambios permanentes en la legislación Colombiana | 10% | 2 | 0,2 |
| 4 | Cambios de Gobierno y de intereses | 10% | 2 | 0,2 |
| 5 | Control y Vigilancia por parte de las instituciones del Gobierno para los CDA's | 10% | 3 | 0,3 |
| | **Total** | **100%** | | **2,5** |

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los factores los externos, se permite identificar las oportunidades para mejorar las amenazas y a su vez contrarrestar estas, de tal manera que se pueda presentar una mejora continua dentro de la organización.

### 6.4 Análisis interno y externo

Luego de aplicar los diferentes instrumentos y herramientas se tiene una concepción general del estado interno y externo de Cediauto S.A., de manera inicial se destaca que desde el punto de vista interno la matriz de factores internos y de perfil competitivo confirman el buen posicionamiento actual de la marca, catalogado como medio-alto, debido a sus buenas prácticas históricas y a decisiones que han permitido tener un crecimiento continuo, conservador en cierto modo y sostenible gracias a la experiencia y habilidades de los actuales responsables de decisiones.

Estas mismas herramientas evidenciaron problemáticas internas como la falta de definición de un plan de sucesión claro para el personal directivo, políticas claras de rotación o polivalencia de los trabajadores entre áreas que incrementen la flexibilidad o el manejo de cambio, así como algunas debilidades en lo que a mercadeo y promoción de la marca se refiere.

En lo referente a análisis de elementos externos se tiene que Cediauto S.A; a pesar de pertenecer a un sector especifico del área de servicios que presenta alta oferta en la actualidad, tiene un alto reconocimiento y una capacidad operativa que sumado a su ubicación estratégica lo posicionan en el Top10 de CDAs del país. Esto se ha logrado tras la maduración de cada uno de sus diferentes procesos y áreas funcionales. Pero a su vez, esto representa una amenaza ya que se confirma la alta dependencia o sensibilidad que tienen las proyecciones de ventas de la compañía con los aspectos legales o normativos que se definan a nivel nacional con relación a exigencias de revisiones tecnomecánicas y demás.

Adicional a esto, factores económicos nacionales y globales que han afectado el poder adquisitivo, incrementado el costo de adquisición de vehículos nuevos, entre otros aspectos generan una incertidumbre grande ya que por un lado se podría pensar que la no renovación del parque automotor colombiano no afectaría e incluso aseguraría el mantenimiento, revisión y certificación de vehículos usados, pero por otro lado la situación económica compleja de los ciudadanos obliga a simplemente no acogerse a este tipo de normas o incluso a buscar alternativas de consecución de los certificados sin cumplir con todos los requisitos y servicios ofrecidos por Cediauto S.A, y sus competidores.

Por lo tanto, Cediauto S.A; se encuentra en un punto clave para fortalecer sus puntos débiles y prepararse a los futuros cambios a través de la implementación estructurada de un modelo de administración estratégica que permita incrementar su capacidad de adaptación a cambios ya sea de índole interno por renovación administrativa generacional o de origen externo por temas macroeconómicos o de normatividad legal en aspectos del sector.

### 6.5 Resultado de la Encuesta

Luego de aplicar la encuesta a la población seleccionada, se identificaron ciertos factores que son importantes a la hora de proponer un modelo de Gobierno Corporativo basado en las necesidades de la organización, a continuación, se presentan los resultados más relevantes y la totalidad de estos se encuentra en el Anexo_5_Resultados_encuesta.

A través de los resultados se puede identificar que la percepción de los encuestados respecto a el estado actual de la estrategia organizacional es que presenta oportunidades de mejora en aspectos como la apropiación de la cultura corporativa, y la definición de políticas de gobierno corporativo; por otra parte, también se puede ver que la organización en general está abierta al cambio y dispuesta a apropiar un modelo de gobierno corporativo, adicionalmente se identifica que la implementación de un modelo de gobierno corporativo en la organización es vista de manera positiva y se considera beneficiosa para el crecimiento de la empresa y de los clientes.

# 7. Modelo propuesto

A continuación, se estableció una propuesta de modelo de gobierno corporativo para la empresa de Cediauto S.A, teniendo en cuenta estos factores:

## 7.1 Control de gestión

Conforme al diagnóstico realizado se propone un modelo óptimo de control de gestión corporativa, donde se establezcan medidas que permitan una planeación acorde a las necesidades y/o metas de corto, mediano y largo plazo en función de los tiempos de cada objetivo, sin separar las maneras de ejecución que requieren en las funciones específicas que deben estar sincronizadas con la organización jerárquica y política empresarial propia de Cediauto S.A.

En ese orden de ideas, las medidas que se plantean a continuación son una propuesta basada en el diagnóstico previo de la organización, teniendo en cuenta que las acciones a realizar deben ajustarse al constante cambio que se vive de acuerdo con la realidad social, global, cultura y económica.

**Medida 1. Debe existir un presupuesto anual aprobado por el Máximo Órgano de Administración de la compañía, la asamblea de accionistas.**

El presupuesto anual, es un mecanismo adecuado para llevar un control y seguimiento de los objetivos que previamente se acordaron en la planeación, ya sean a corto, mediano o largo plazo. La participación de la asamblea de accionistas propia de la compañía permite que al realizar el ejercicio de aprobación presupuestal se tenga una visión financiera lo cual facilita programar o controlar las actividades de acuerdo a las

necesidades y políticas empresariales identificadas, en función a esto cabe recalcar que las medidas van en sincronía con las actividades ejecutadas o diagnosticadas de acuerdo a las decisiones directivas de la compañía. En ese sentido, es fundamental que se genere una planeación presupuestal de manera anual, la cual debe ser aprobada por la asamblea de accionistas como máximo órgano de carácter administrativo.

**Medida 2. Debe existir un plan estratégico aprobado por el máximo órgano de Administración de la compañía, la asamblea de accionistas el cual debe cubrir un periodo de tiempo de al menos (2) años o más.**

A pesar de la existencia de limitantes a la hora de controlar el flujo de ejecución de las actividades, conforme a los objetivos que surgen en la planeación, es importante establecer planes estratégicos que permitan que a la hora de la ejecución de la actividad se tenga un seguimiento donde se podrán analizar los riesgos, las medidas preventivas que se pueden tomar para evitar o las medidas correctivas se deben usar para que logren alcanzar las expectativas corporativas impuestas en la planeación y el plan estratégico empresarial de la corporación. Esto quiere decir que es importante realizar un análisis de los riesgos, haciendo un control interno y de gestión, con el ánimo de implementar correctivos necesarios con el fin de estar alineados con la política empresarial, lo más recomendable es que este plan sea aprobado por la asamblea de accionistas, teniendo en cuenta la importancia del mismo frente a los objetivos corporativos.

**Medida 3. La definición de objetivos estratégicos debe estar dada por el Máximo Órgano de Administración, la asamblea de accionistas, y estos deberán cumplirse en un término de (2) años.**

Al estar sincronizadas las medidas dentro del plan estratégico y la identificación de los riesgos donde se proponen medidas u objetivos para alcanzar las metas es necesario visionar cómo pueden desenvolverse las actividades y cómo estas a su vez permiten, generar nuevas metas posibles dentro de los objetivos existentes o propuestos por la asamblea de accionistas de la corporación, ya que como anteriormente se mencionó todo debe ir alineado a las políticas empresariales más las actividades que correspondan a los objetivos relacionados con aquellos relacionados con aquellos propósitos que requieran más de cinco años para su ejecución.

**Medida 4. Debe realizarse la documentación de todas las responsabilidades asignadas a los funcionarios de la compañía de acuerdo con los objetivos trazados para asegurar su cumplimiento.**

Se debe implementar un sistema de gestión documental para el seguimiento del control interno empresarial de la corporación, con el fin de llevar un histórico de las actividades y decisiones propias de la corporación, llevando a cabo el cumplimiento, ejecución y culminación de las actividades propuestas para alcanzar las metas. En este orden de ideas, la implementación de un sistema documental permitiría llevar la trazabilidad de las tareas ejecutadas por los funcionarios y facilitaría la creación de un plan de gestión de calidad que se alinee con los objetivos.

**Medida 5. Debe realizarse por parte de la compañía la definición clara de quien, cuándo y cómo se llevará a cabo la evaluación del desempeño a los responsables de los objetivos y planes estratégicos de la organización.**

Es importante también que el talento humano se encuentre con las capacidades necesarias y fundamentales para la ejecución y cumplimiento de los objetivos de acuerdo con las actividades asignadas dentro de los roles de la corporación. Por lo tanto, para

alcanzar una calidad empresarial óptima los funcionarios deben capacitarse con la información necesaria y bajo los parámetros de la política empresarial de la corporación y lo que permitirá que el funcionario adopte estas políticas con la idea de alcanzar los logros laborales y personales propuestos.

No se debe dejar a un lado las prácticas de asignación de actividades o responsabilidades que faciliten al funcionario tener expectativas de logros personales o laborales y optimice entonces el flujo hasta alcanzar la meta del objetivo a cargo. También se debe reconocer dentro de los riesgos que no es suficiente con la asignación de responsabilidades, sino que hay que llevar un seguimiento sistemático de las actividades y de cumplimiento de ellas conforme a la evaluación de calidad de cada funcionario que haga parte del talento humano a cargo de la ejecución y finalización de las actividades asociadas a los diferentes objetivos.

En ese orden de ideas, es fundamental que se determine y plantee de manera regulada un sistema de indicadores que sea actualizado y nutrido de manera regular que permita hacer un seguimiento adecuado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa desde las diferentes áreas y procesos internos de la compañía, siendo una herramienta para la promoción, evaluación y cumplimiento de metas empresariales.

**Medida 6. El presupuesto aprobado debe contar con una revisión periódica de su ejecución para validar su cumplimiento.**

Como se mencionó en la medida 1, es importante llevar un seguimiento para así mismo tener un control presupuestal que esté acorde al plan estratégico, al control interno, a los sistemas de gestión de calidad y documental conforme a las políticas empresariales de Cediauto S.A, para lo que es importante velar y llevar un control del presupuesto. La recomendación para la compañía es la realización de seguimientos

mensuales, en donde se pueda ver de una manera más amplia la ejecución del presupuesto versus el proyectado, con el fin de generar acciones o correctivos tempranos en caso de que se llegara presentar algunas discrepancias, garantizando y velando por los objetivos planteados por la organización. Adicionalmente se recomienda que la asamblea de accionistas reciba mensualmente un informe por parte del revisor fiscal con los hallazgos.

**Medida 7. Los planes estratégicos planteados para periodos de (2) o más años deben contar con un proceso periódico de seguimiento para validar su cumplimiento.**

Como se mencionó en la medida 2, es importante llevar un seguimiento para así mismo llevar un control que esté acorde al plan estratégico, al control interno, a los sistemas de gestión de calidad y documental conforme a las políticas empresariales de la corporación o sociedad

**Medida 8. Los planes estratégicos previstos para periodos de (2) o más años deben contar con un proceso de seguimiento para la validación de su cumplimiento.**

Como se mencionó en la medida 3, es importante llevar un seguimiento para así mismo llevar un control que esté acorde al plan estratégico, al control interno, a los sistemas de gestión de calidad y documental conforme a las políticas empresariales de la corporación o sociedad, ya que cumpliría entonces con los parámetros de los objetivos que surgen de la visión propia de la corporación, las actividades y sus ejecuciones se verán con mayores probabilidades de cumplir con las expectativas.

El sistema de seguimiento deberá tener una base bien definida dentro de su estructura que permita no solo evaluar la viabilidad de las actividades en función de las ejecuciones para el cumplimiento de las metas, sino que también se podrá evaluar el desempeño del talento humano que se hace responsable del flujo de estas ejecuciones en favor del cumplimiento y las expectativas de alcanzar el objetivo.

Para la implementación de un sistema de seguimiento que a su vez se genere unos estándares de calidad interna como corporación, se requiere crear e implementar en los sistemas de gestión y control, unos indicadores que evalúen el talento humano, las actividades, el flujo de ejecución de las actividades y la calidad empresarial dentro de las políticas corporativas, es importante entonces que los indicadores de gestión se sincronicen con los objetivos estratégicos propios de la visión corporativa.

**Medida 9. Debe existir una evaluación de posibles riesgos por incumplimiento tanto de la ley como de las regulaciones internas, desarrolladas por la organización.**

Es fundamental, que como compañía establecida en Colombia se tengan en cuenta aspectos, como el cumplimiento de la ley, en especial lo establecido en el Código de Comercio, Estatuto Tributario, Código Sustantivo del Trabajo, etc.

Para tal fin, se recomienda una matriz de riesgos elaborada en un apartado anterior donde describe el nivel de probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado dentro de la organización, identificando en qué área se presenta, y en qué posibles eventos, de modo que, permita promover planes de contingencia frente a estos para fortalecer las áreas que puedan presentar dificultades. Debe ser actualizada cada cuatro meses para que exista una mayor efectividad y cumplimiento general en la compañía, es un elemento de diagnostico  y de planificación de planes de mejoramiento en áreas específicas de la

empresa, que nos permiten evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de obligaciones legales frente a entidades de vigilancia.

Por lo anterior, es fundamental que la sociedad se anticipe a la identificación de todas las dificultades que representan las exigencias de la Ley Colombiana, lo cual implica que se debe tener un sistema mediante el cual se puedan reducir riesgos por incumplimiento o desacato; Dicho sistema deberá cumplir la labor de divulgar las disposiciones legales, por medio de un funcionario u órgano idóneo. La función de la divulgación de esta clase de información implica que la compañía este atenta a todos los temas relacionados con las normas de imperativo cumplimiento.

Todo esto tiene un efecto positivo adicional, y es que, a través de la implementación de cualquier sistema de divulgación o publicación, la compañía podrá estar enterada de todos los asuntos importantes relacionados con las normas que regulan su funcionamiento y administración.

Luego de la identificación y divulgación de los requisitos impuestos por la Ley Colombiana, la compañía se verá en la labor de adoptar las políticas para su implementación y cumplimiento. Para este trabajo, es fundamental valerse de un mecanismo por medio del cual se puedan hacer cumplir los imperativos legales en especial sobre los siguientes asuntos:

- Revisor Fiscal.
- Convocatoria.
- Revelación de información.
- Artículo 185 del Código de Comercio, que habla acerca de la imposibilidad de los administradores de votar sobre los balances y cuentas de fin de ejercicio.
- Derecho de Preferencia.
- Diligenciamiento de libros y actas, y
- Funciones de los Administradores

No obstante, no es el incumplimiento de las normas de Derecho Societario lo único que origina problemas. En efecto, el incumplimiento de la regulación interna también tiene implicaciones negativas para el gobierno corporativo. Este conjunto de normas típicamente adoptado en forma del contrato de sociedad y reglamentos es también de carácter imperativo para la compañía. Al igual que sucede con los requisitos legales, para evitar el desconocimiento de las disposiciones que contiene la regulación interna de la empresa, se deberá contar con un adecuado sistema para su divulgación.

**Medida 10. Se definirán cuáles riesgos pueden ser mitigados, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar por la organización.**

Luego de identificar todos los riesgos por incumplimiento de la ley y regulación interna, se deberá hacer un análisis para determinar el nivel y complejidad de cada uno de los riesgos encontrados.

Se podrán clasificar en tres tipos de riesgos, los cuales son los que se pueden mitigar, los que son aceptables y cuales se pueden controlar, será función del área encargada de la divulgación de la información el realizar esta clasificación de los riesgos según corresponda.

A partir del desarrollo y elaboración de matriz de riesgos de la empresa Cediauto S.A, es posible evidenciar el promedio de ocurrencia de ciertas problemáticas y de los niveles de riesgo en que se pueden encontrar cada una, así las cosas, se referencian aspectos fundamentales, tales como: el administrativo, el económico, el operativo, el legal, el financiero, entre otros, que requieren atención específica porque se pueden convertir en graves problemáticas de la empresa y de generar graves consecuencias, como multas, y riesgos reputacionales.

Se evidencia por medio de la matriz de riesgo que existen situaciones fundamentales de atención, tales como:

1. Riesgo reputacional a partir de errores en servicio o atención al cliente, evaluado con un riesgo extremo, con una probabilidad casi segura que requiere atención, por ende, son problemáticas que se deben controlar por la empresa y evitar que sean tan repetitivas a partir del reconocimiento de los protocolos de atención al cliente y demás protocolos que configuran la atención de los usuarios y clientes.
2. No se encuentra establecido de manera regular el proceso de rendición de cuentas, sino que se genera de manera esporádica lo cual constituye una situación que debe evitarse y debe ser controlada y corregida de manera urgente, puesto que son procesos fundamentales para que la administración pueda fluir de manera correcta.
3. Ausencia de un gobierno corporativo que establezca y proyecte los planes de sucesión, como una situación de abordar por la empresa puesto que de ella depende la continuidad de la empresa en el tiempo.
4. El incumplimiento de normas tributarias tiene un riesgo alto, debido a que sus consecuencias son de gran trascendencia para la vigencia y obligaciones jurídicas propias de la empresa, desde multas hasta no renovar la continuidad del funcionamiento, por ende, se debe establecer medidas para evitar cualquier error en dicha área, estableciendo un seguimiento constante e informe bimestral de las mismas.

De igual forma, se encuentran otras problemáticas que se ubican en una escala de menor riesgo, pero que determinan aspectos importantes para el buen funcionamiento de la compañía, que requieren ser mitigables, tales como:

1. Desde el área legal, evitar cualquier certificado fraudulento u acción que carezca de la legalidad requerida, por ende, deben ser mitigables y existir vigilancia constante para evitar este tipo de acciones y también delitos relacionados con el lavado de activos, como implementar los protocolos de prevención e identificación de los mismos.

Dentro de los aspectos con menor riesgo, pero igualmente inaceptables, está la mala administración y recursos de la compañía, debido a que son planes que deben orientarse desde la dirección de la compañía, como el manejo confidencial de la información.

Todos los riesgos deben ser tratados y analizados desde diferentes aspectos, para que no representen un peligro mayor en el futuro.

Todo riesgo eventual que se presente en Cediauto S.A. debe ser comunicado a los entes de control del gobierno corporativo para su respectivo seguimiento y el cual será encargado de informales a la asamblea de accionistas.

**Medida 11. La información financiera debe ajustarse a las normas contables aplicables a través de procedimientos documentados por la organización.** La compañía deberá aplicar las normas contables vigentes en Colombia, para que la información financiera sea lo más confiable posible y libre de errores. Es por lo anterior que la junta directiva, la gerencia y todas las áreas involucradas de la organización deberán aplicar una política de recaudo y documentación de toda la información de carácter financiero de la empresa, para establecer claramente las políticas contables y la forma en que la administración las hará cumplir. Adicionalmente, se deberá adoptar un sistema de control efectivo de la gestión contable, que le permita a la empresa garantizar una información financiera clara, precisa e independiente, la situación económica por la que pasa la compañía a todos los usuarios de la información.

Esto garantiza que los usuarios de la información puedan en todo momento conocer la situación financiera del negocio para tomar decisiones adecuadas. Además,

un buen procesamiento de esta información ayuda a neutralizar los principales riesgos financieros de la compañía, como lo son:

- Contabilidad con retrasos.
- Gastos sin justificación.
- Falta de soportes contables.
- Estados financieros sin revelaciones (incompletos).
- Información financiera no clara, completa y fidedigna.
- Cuentas sin su contra partidas correspondientes.
- Depreciaciones mal calculadas.
- Ecuación patrimonial errónea.

**Medida 12. En caso de que exista una brecha entre la ejecución real a la presupuestada, deben adoptarse medidas colectivas para su mitigación por parte de la organización.**

El presupuesto es una excelente herramienta para organizar la producción, las finanzas, y otras áreas; pero no es preciso por lo que habrá incongruencias, es por esta razón que la compañía deberá tener un plan estratégico, para manejar estas variables que se presentan en la ejecución del mismo.

Donde se presenta más variación es en lo relacionado con ingresos y gastos, puesto que la variación en precio y cantidad son muy poco predecibles, es por eso que se tendrá una cuenta en el gasto catalogada como variaciones, que contará con varias subcuentas de diferentes indoles, para incluir todas estas incongruencias que se presenten en la aplicación del presupuesto.

**Medida 13. El nivel de desempeño de los administradores se debe medir a través de indicadores que permitan la evaluación de la gestión frente a los objetivos estratégicos de la organización**

Los indicadores de gestión utilizados para evaluar el nivel de desempeño de los administradores serán los siguientes:

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Efectividad en las ventas |
| **Tipo de indicador** | Indicadores de gestión para medir eficacia y eficiencia |
| **Qué mide** | Mide que se esté cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados con respecto a las ventas |
| **Unidad de medida** | Servicios de revisión técnico mecánica vendidos y cantidad de venta presupuestadas |
| **Formula del cálculo del indicador** | **EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS =** $\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$ |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información requerida para este indicador nace del presupuesto que se hace al inicio de cada periodo y de las ventas conseguidas durante este mismo. |
| **Tendencia** | Las empresas actualmente se presupuestan y utilizan muy frecuentemente los indicadores de eficacia y eficiencia, por lo que son los indicadores más comunes. |
| **Tolerancia** | La empresa espera que si no se cumple con los objetivos esperados por lo menos tenga un 80% de cumplimiento. |
| **Meta del indicador** | Indicar el estado del cumplimiento de las metas trazadas antes de iniciar el periodo en el que se trabaja. |
| **Objetivo** | Medir la eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. |
| **Periodos de medición** | Su uso solo es eficiente mientras se haya hecho un presupuesto bien estructurado, por lo que sus periodos de medición serán los que tengan un presupuesto. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Uso de la capacidad instalada |
| **Tipo de indicador** | Indicadores de gestión para medir eficacia y eficiencia |
| **Qué mide** | La capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos |
| **Unidad de medida** | Volumen de producción y capacidad instalada |
| **Formula del cálculo del indicador** | $\text{USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$ |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información es tomada del área de producción quien tiene estipulada la capacidad de producción de su maquinaria, junto con las unidades que se produjeron en el periodo. |
| **Tendencia** | Las maquinarias no suelen superar sus límites, pero si presentan problemas en los que se les debe hacer mantenimiento, por lo que muchas veces el nivel de eficiencia es bajo debido a diversos factores. |
| **Tolerancia** | La empresa solo tolerará baja producción cuando se trate de un daño muy severo en la maquinaria que la mantenga detenida por cierta cantidad de tiempo. |
| **Meta del indicador** | Indicar si la empresa logra el máximo de las metas trazadas, con la utilización de la cantidad mínima de recursos. |
| **Objetivo** | Medir la capacidad de las instalaciones y la efectividad en los mantenimientos. |
| **Periodos de medición** | Se puede realizar mensualmente para analizar las variaciones en los diferentes periodos |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Rendimiento de la calidad |
| **Tipo de indicador** | Indicadores de gestión cuantitativos o cualitativos |

| | |
|---|---|
| **Que mide** | Calidad de los productos |
| **Unidad de medida** | Volumen de revisiones técnico mecánicas realizadas y capacidad máxima de volumen de revisiones. |
| **Formula del cálculo del indicador** | $\textbf{RENDIMIENTO DE CALIDAD} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$ |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información viene del área de producción y control de calidad, puesto que se necesita saber cuáles unidades salieron en perfecto estado y cuales están defectuosas, para analizar la calidad del producto. |
| **Tendencia** | La empresa por lo general presenta un buen indicador de productos de calidad ya que la planta está en constante mantenimiento. |
| **Tolerancia** | Se tiene un margen estipulado de productos defectuosos del 4%, cuando la empresa supera ese límite se revisa la planta productora. |
| **Meta del indicador** | Analizar si el producto es apto para satisfacer las necesidades de los clientes. |
| **Objetivo** | Medir la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas a su origen. |
| **Periodos de medición** | Se puede realizar después de que se haya terminado un periodo de producción bien monitoreado. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Calidad de uso |
| **Tipo de indicador** | Indicadores de gestión cuantitativos o cualitativos |
| **Que mide** | Satisfacción de los clientes |
| **Unidad de medida** | Reclamos por calidad y ventas totales |

| | |
|---|---|
| **Formula del cálculo del indicador** | **CALIDAD DE USO =** $\frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PROCEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}}$ X 100 |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información proviene del área de ventas, comenzando con servicio a los clientes donde se brindará la información acerca de los reclamos por los productos y también se necesitará el valor de las ventas totales. |
| **Tendencia** | Los productos son verificados por control de calidad, por lo que es muy poco probable que salgan defectuosos o no cumplan su función después de realizar la venta. |
| **Tolerancia** | La empresa solo tolerará los reclamos realizados por parte de la insatisfacción del producto, cuando los reclamos por defectos superen el límite de 150, se procederá a revisar los procesos. |
| **Meta del indicador** | Medir la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. |
| **Objetivo** | Identificar la eficiencia en la gestión de calidad, de atención y verificación de los clientes y la gestión en ventas. |
| **Periodos de medición** | Se realizará cada dos meses para tener un periodo amplio y fácil de evaluar. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Productividad de la mano de obra |
| **Tipo de indicador** | Indicador de productividad |
| **Que mide** | La contribución de la mano de obra al volumen de producción. |
| **Unidad de medida** | Volumen de producción y hora hombre trabajadas |
| **Formula del cálculo del indicador** | **PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA** = $\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{Horas Hombre TRABAJADAS}}$ |

| | |
|---|---|
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información procede del área de producción donde se entregarán un informe detallado de la mano de obra requerida para el volumen de producción obtenido. |
| **Tendencia** | La mano de obra siempre es muy eficiente con respecto a la producción, además de eso el personal es muy profesional y la empresa tiene una rigurosa área de recursos humanos, que se encarga de motivar el personal y seleccionarlo de la mejor manera. |
| **Tolerancia** | No se permitirá que la mano de obra entorpezca la producción, por lo que la empresa a través de recursos humanos apoyará de la mejor manera a sus trabajadores. |
| **Meta del indicador** | Medir qué tan involucrada está la mano de obra con respecto al volumen de producción. |
| **Objetivo** | Analizar el efectivo uso de las instalaciones, y el tiempo de trabajo. |
| **Periodos de medición** | Se analizará la información cada dos meses para que sea interpretada |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Costo unitario del servicio |
| **Tipo de indicador** | Indicador de productividad |
| **Que mide** | El costo incluido en los servicios ofrecidos |
| **Unidad de medida** | Costo total de servicios ofrecidos y revisiones realizadas |
| **Formula del cálculo del indicador** | **COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN** = COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (Bs.) / VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información provine del área de producción, que ayudará a encontrar los valores necesarios para el cálculo de este indicador. |
| **Tendencia** | Este indicador ayuda a detectar el costo unitario de la producción como su nombre lo indica, por lo que es de vital |

| | |
|---|---|
| | importancia ya que sobre él se calculará la utilidad que se espera conseguir. |
| **Tolerancia** | Mientras los costos de producción sean menores, la empresa obtendrá más ganancia según su fórmula para hallar la utilidad. |
| **Meta del indicador** | Resumir la globalidad de los costos incluidos en el proceso de producción. |
| **Objetivo** | Analizar la eficiencia en el uso de los recursos y la administración de los programas para la reducción de costos. |
| **Periodos de medición** | Se analizará al igual que los otros indicadores en un periodo de dos meses, para que la información conseguida sea abundante. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Productividad del capital. |
| **Tipo de indicador** | Indicador de productividad. |
| **Que mide** | La capacidad de los activos de la empresa para generar utilidades. |
| **Unidad de medida** | Unidades producidas y valor del activo- |
| **Formula del cálculo del indicador** | **PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL** = $\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO (Bs.)}}$ |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información proviene del área de producción y finanzas ya que se necesita saber el valor de los activos de la empresa y las unidades producidas. |
| **Tendencia** | La empresa siempre está atenta a la efectividad de su producción por lo que conocer el rendimiento respecto a sus activos es un indicador importante. |
| **Tolerancia** | La empresa no tolera que sus activos no presenten rendimientos por lo que, cuando esto suceda se tomarán medidas extremas en la administración. |

| | |
|---|---|
| **Meta del indicador** | Lograr un incremento anual del 20% en los activos. |
| **Objetivo** | Tener un claro control de los activos y la gestión de recursos. |
| **Periodos de medición** | El intervalo de tiempo escogido para analizar la empresa mediante los indicadores de gestión es de dos meses. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Relación deuda / Capital |
| **Tipo de indicador** | Indicador de apalancamiento |
| **Que mide** | El apalancamiento del negocio |
| **Unidad de medida** | Deuda total y patrimonio |
| **Formula del cálculo del indicador** | **RELACIÓN DEUDA /CAPITAL =** $\frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$ |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información para este indicador proviene del área de finanzas, ya que se necesitan los datos del estado de situación financiera. |
| **Tendencia** | La empresa depende de sus propios recursos, muy poco usa la deuda para mantenerse en el negocio. |
| **Tolerancia** | No se puede depender de la deuda en más del 30%. |
| **Meta del indicador** | Mantener una relación deuda capital óptima es decir que los costos financieros sean por lo menos iguales a los beneficios fiscales por deuda |
| **Objetivo** | Analizar el cumplimiento del plan de desarrollo y capacitaciones. |
| **Periodos de medición** | Este indicador se analizará cada 6 meses, para tener la información necesaria y no ser tan recurrentes. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Rentabilidad total |
| **Tipo de indicador** | Indicadores de rentabilidad |
| **Que mide** | La capacidad de generar utilidades |
| **Unidad de medida** | Utilidad neta y activo total |
| **Formula del cálculo del indicador** | **RENTABILIDAD TOTAL =** $\frac{\text{UTILIDAD NETA DISLR}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}$ X 100 |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información para este indicador proviene del área de finanzas, ya que se necesitan los datos del estado de situación financiera y del estado de resultados. |
| **Tendencia** | Siempre se espera tener rentabilidad, no importan las circunstancias que se presenten, la empresa se adaptará al cambio. |
| **Tolerancia** | La rentabilidad no puede ser menor del 10%. |
| **Meta del indicador** | La empresa espera una rentabilidad neta superior al 15%. |
| **Objetivo** | Analizar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y el control de activos y pasivos. |
| **Periodos de medición** | Este indicador se analizará cada mes. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Margen neto |
| **Tipo de indicador** | Indicadores de rentabilidad |
| **Que mide** | La rentabilidad en función de las ventas realizadas |
| **Unidad de medida** | Utilidades netas y ventas netas |
| **Formula del cálculo del indicador** | **MARGEN NETO =** $\frac{\text{UTILIDAD NETA DISLR}}{\text{VENTAS NETAS}}$ X 100 |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información para este indicador proviene del área de finanzas, ya que se necesitan los datos del estado de resultados. |

| | |
|---|---|
| **Tendencia** | La empresa acostumbra a tener un margen neto superior al 20%. |
| **Tolerancia** | El margen neto no puede ser inferior al 10% |
| **Meta del indicador** | La empresa espera un margen neto superior al 20%. |
| **Objetivo** | Analizar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y el control de ingresos, costos y gastos. |
| **Periodos de medición** | Este indicador se analizará cada mes |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Margen Ebitda |
| **Tipo de indicador** | Indicadores financieros |
| **Qué mide** | Mide la rentabilidad de la empresa en términos de procesos operativos |
| **Unidad de medida** | El ebitda de la empresa y las ventas |
| **Formula del cálculo del indicador** | $\textbf{Margen Ebitda} = \frac{\text{Ebitda}}{\text{Ventas netas}} \text{ x } 100$ |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información requerida para este indicador nace a partir del resultado de la empresa en un periodo y de las ventas conseguidas durante este mismo. |
| **Tendencia** | Las empresas actualmente se presupuestan y utilizan los indicadores financieros. |

| | |
|---|---|
| **Tolerancia** | La empresa espera que si no se cumple con los objetivos esperados por lo menos tenga un 20% de cumplimiento. |
| **Meta del indicador** | Indicar el estado del cumplimiento de las metas trazadas antes de iniciar el periodo en el que se trabaja. |
| **Objetivo** | Medir la eficiencia de la rentabilidad y ventas. |
| **Periodos de medición** | Su uso es para conocer la rentabilidad del negocio por cada peso que ingresa, cuanto le queda a la compañía. Se analizará cada mes. |

| | |
|---|---|
| **Nombre del indicador** | Return on equity (Roe) |
| **Tipo de indicador** | Indicadores financieros |
| **Qué mide** | Mide el ratio de rentabilidad de la empresa. |
| **Unidad de medida** | Es el beneficios netos y recursos propios |
| **Formula del cálculo del indicador** | $\mathbf{ROE} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Recurso propios}} \text{ x } 100$ |
| **Origen de la información del cálculo del indicador** | La información requerida para este indicador nace a partir de los beneficios netos de la empresa en un periodo y con los recursos propios que contaba en ese mismo. |
| **Tendencia** | La empresa actualmente no cuenta con una medición exacta. |

| | |
|---|---|
| **Tolerancia** | La empresa tiene como tolerancia que sea positivo. |
| **Meta del indicador** | Indicar debe ser positivo para conocer las eficiente de la gestión |
| **Objetivo** | Medir la utilidad del negocio sobre los recursos propios |
| **Periodos de medición** | Su uso es para conocer la rentabilidad del negocio. Se debe medir cada tres meses |

### 7.1. Máximo órgano social

**Medida 14. La sociedad, de acuerdo con la información conocida de sus asociados, deberá emplear aquellos medios que promuevan una mayor asistencia a las reuniones del Máximo Órgano Social.**

Con el fin de promover la asistencia a las reuniones, se enviará con previo aviso la invitación a la reunión a través de un correo electrónico. Posterior al envío del correo se realizará una comunicación telefónica, verificando la recepción de la información. Finalmente, tres días antes a la reunión se volverá a realizar una comunicación para confirmar asistencia y/o envío de poderes. Adicionalmente se establecerá canal para la atención de las solicitudes realizadas por socios.

**Medida 15. La convocatoria a las reuniones de la asamblea de accionistas deberá realizarse por lo menos con 15 días de anticipación de acuerdo con el artículo 424 del código de Comercio, y debe contener los siguientes elementos:**

Para realizar la adecuada convocatorio se deben tener y especificar los siguientes puntos:

- Debe especificarse la fecha y hora de la reunión, así como el lugar donde se llevará a cabo la misma.
- Una descripción clara del orden del día.
- Definirse el lugar y la persona con la que se puede ejercer el derecho de inspección, así como el tiempo en que podrá llevarse a cabo dicha revisión.
- Debe describirse claramente cuál será el mecanismo por el cual se garantiza la divulgación a los socios de los temas a tratar.

En el anexo 6 se encuentra la propuesta del documento para llevar a cabo las convocatorias.

**Medida 16. Debe existir un reglamento interno que, para el funcionamiento del Máximo Órgano Social, contendrá los siguientes elementos:**

- Debe definirse claramente el tiempo máximo que puede pasar entre la hora de citación de la reunión y su inicio.
- Debe especificarse cómo se determina quienes van a realizar la labor de presidente y secretario de la reunión.
- La manera en que se va a garantizar que los participantes puedan intervenir de manera ágil y eficiente a la hora de tomar decisiones.
- Debe especificarse dentro del reglamento la aprobación del orden del día como una obligación de las reuniones.
- Aclarar que los temas que se generen adicionalmente deben ser discutidos por separado de los ya estipulados en la orden del día.
- Deben definirse las acciones a tomar en caso de que una reunión sea

suspendida.

- Definir la forma como se garantiza que las decisiones sean tomadas de acuerdo con el quorum y la mayoría determinada en los estatutos.
- Definir bajo qué condiciones los socios pueden designar un representante y la forma y oportunidad en que debe realizarse dicha asignación.

En el anexo 7 se encuentra la propuesta del reglamento interno para el funcionamiento del máximo órgano social.

**Medida 17. La aprobación de las políticas de remuneración debe ser sometida a consideración del Máximo Órgano Social, así como toda acción u operación que puedan representar una enajenación de los activos de los socios.**

De acuerdo con Chiavenato (1999) para construir una política de remuneración debe partirse del hecho que cada uno de los cargos posee un valor individual con respecto a los demás cargos dentro de la organización, en consecuencia, para lograr una correcta definición del procedimiento para establecer una estructura de salario que sea equitativa y justa deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- Para lograr un equilibrio interno de los salarios debe procurarse una relación de equidad entre los diferentes cargos dentro de la organización.
- Para ser competitivos en el mercado y lograr captar y mantener los recursos humanos y el conocimiento al interior de la organización, los salarios deben mantenerse dentro del rango de cargos similares en otras empresas del sector, logrando de esta manera un equilibrio salarial externo.

**Medida 18. Debe establecerse el proceso mediante el cual se realiza la selección del revisor fiscal, para esta selección se deben tener en cuenta los criterios de idoneidad e independencia, dentro de dicho proceso se recomienda que sean presentadas al menos tres propuestas de candidato.**

Se recomienda que la compañía cumpla a cabalidad con el artículo 204 del Código de Comercio, en donde se estipula la elección del Revisor Fiscal, que se debe realizar a través de la votación de la asamblea de accionistas y será designado aquel candidato que obtenga la mayoría absoluta de los votos, entendiéndose como mayoría absoluta cuando uno de los profesionales obtenga más de la mitad de los votos.

### 7.3 Administradores

Para la propuesta del modelo de gobierno corporativo para la empresa Cediauto S.A, se deben contemplar los estatutos del órgano de control, funciones de la junta directiva, para lo que a continuación se desarrolla dicha propuesta basada en la Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia (Superintendencia de sociedades,2009).

**Medida 19. La compañía deberá establecer, en sus estatutos, las funciones de los órganos societarios. En todo caso, cada órgano deberá tener funciones diferentes**

A continuación, se describe las funciones y la estructura de los órganos administrativos para la organización Cediauto

- **Estructura y funciones de los órganos de administración y dirección**

**Órganos de administración y dirección**: Una vez la mitad más uno de los accionistas de Cediauto S.A, correspondientes a las acciones suscritas, así lo determinen, la Sociedad formará los órganos de Administración y Dirección que se mencionarán a continuación: 1) Asamblea de Accionistas; 2) Junta directiva 3) Gerente.

**Asamblea de accionista**

Todos los miembros activos de la organización Cediauto S.A, conformarán la asamblea de accionistas, en donde este será el órgano de máxima autoridad para la toma decisiones de la empresa, siempre velando por el cumplimiento de sus estatutos.

Dentro de las funciones de la asamblea general de accionistas en reuniones ordinarias, se contemplan las siguientes:

1) Fijar los parámetros para el debido desarrollo del objeto social.

2) Admitir las modificaciones a los estatutos de la sociedad, en donde no menos del setenta y cinco por ciento (75%) del total de acciones suscritas será requerido.

3) Consentir o no los balances del ejercicio social, inventarios, informes, que deban rendir el representante legal y el revisor fiscal.

4) Seleccionar y remover libremente al revisor fiscal, gerente y subgerente.

5) Definir la remuneración salarial del representante legal, la cual deberá ser aprobada con una aprobación no inferior al cincuenta por ciento más uno de las acciones suscritas en la asamblea de accionistas.

6) Establecer las reservas de capital, ocasionales.

7) Disponer a la hora de tomar una decisión sobre una posible fusión, disolución, transformación o disolución anticipada de la compañía.

8) Determinar la acción a seguir sobre la colocación en el mercado de las acciones de carácter ordinario sin sujeción al derecho de preferencia, consentir la emisión o negociación de acciones sin cumplir con el Derecho de Preferencia.

9) Disponer acerca de la emisión de cualquier otro tipo de acciones.

10) Decidir acerca del monto, forma y plazo de pago de los dividendos.

11) Exigir informes de cualquier tema que se considere de importancia al representante legal y/o al revisor fiscal, teniendo la potestad de aprobar o no dichos informes.

12) Decidir las acciones que se consideren pertinentes contra el revisor fiscal, representante legal y los demás funcionarios de la sociedad, en caso de ser necesario.

13) Determinar sobre la exclusión de accionistas, de acuerdo con cómo se estipule en los estatutos.

14) Amoldar en general las medidas que se requieran para el interés de la sociedad y el cumplimiento de los estatutos sociales.

**Presidencia de la asamblea**

El presidente y secretario serán designados en cada reunión de la asamblea general de accionistas, donde es requisitos que estos sean accionistas o representantes de accionista.

**Clases de reuniones**

Las reuniones de la asamblea general de accionistas serán ordinarias y extraordinarias. Las reuniones ordinarias se realizarán dentro de los primeros tres (3) meses de cada año, en el domicilio social, previa citación que haga el Gerente o Revisor Fiscal, con un término no inferior a diez (10) días hábiles; de no convocarse, se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de abril, en el domicilio social o principal.

Las reuniones extraordinarias se realizarán de acuerdo con las exigencias de las necesidades imprevistas o urgentes de la sociedad, por convocación del Gerente o del Revisor Fiscal o a petición de los accionistas que representen no menos del veinticinco

por ciento (25%) del capital suscrito, la citación no podrá ser inferior a un término de diez (10) días hábiles. Cuando la convocatoria se refiera a la aprobación de los balances de fines de ejercicio, no podrá hacerse con menos de quince (15) días hábiles de antelación.

**Junta Directiva**

La junta directiva de Cediauto S.A, será nombrada por la asamblea de accionistas por un periodo de 2 años contados a partir de la elección. Estará compuesta por tres (3) miembros principales y por tres (3) suplentes. Dentro de las funciones de la Junta Directiva se encuentran:

1) Asignar y remover a los funcionarios quienes no sean competencia de la asamblea.

2) Crear los puestos de trabajo que considere para el correcto funcionamiento de Cediauto S.A.

3) Asignar al representante legal las funciones que estime pertinentes.

4) Dar potestad al representante legal para comprar, vender, o gravar bienes y para celebrar contratos cuyo valor no superen la suma de $60.000.000 (sesenta millones de pesos moneda corriente).

5) Convocar a reuniones extraordinarias a la asamblea general de accionistas, en dado caso que el representante legal no lo haga, cuando lo consideren pertinente.

6) Presentar a la asamblea general accionistas los informes requeridos o necesarios.

7) Velar por el buen uso de los libros contables, documentos y caja de Cediauto S.A.

8) Tomar las decisiones pertinentes que permitan el buen funcionamiento y el debido cumplimiento del objeto social de la empresa.

9) La Junta Directiva realizará reuniones por lo menos una (1) vez cada mes, y de forma extraordinaria cuando lo soliciten los miembros, el representante legal o el revisor fiscal.

**Representación legal**

El representante legal de la sociedad es el gerente, quien tendrá como reemplazo al subgerente en caso de faltas absolutas o temporales, teniendo las mismas facultades del gerente. El representante Legal tendrá la administración y gestión de los negocios sociales con sujeción a la ley, los estatutos sociales y resoluciones que emane la junta directiva.

Considerando que la representación de la sociedad y la administración de sus bienes y negocios se habrán de ajustar a lo convenido en el contrato social, en relación con lo no especificado, se entenderá que quienes representan a la sociedad, podrán celebrar o ejecutar todos aquellos actos y contratos comprendidos dentro del objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. Las limitaciones o restricciones de dichas facultades que no consten expresamente en el contrato social inscrito en el registro mercantil no serán oponibles a terceros; de esta manera, son funciones y facultades del Representante Legal las propias de su cargo y en especial:

1) Representar legalmente a la sociedad frente a los asociados, terceros y ante toda clase de autoridades judiciales y administrativas.

2) Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la junta directiva.

3) Ejecutar y celebrar los actos y contratos que tiendan a cumplir con los fines de la sociedad y el objeto social; pudiendo así enajenar, adquirir, gravar o limitar en cualquier forma y a cualquier título los bienes muebles e inmuebles de la sociedad; transigir, conciliar, desistir, novar, recibir e interponer acciones y

recursos relacionados con los negocios o asuntos de la sociedad; firmar toda clase de títulos valores y negociar esta clase de instrumentos, firmarlos, aceptarlos, protestarlos, endosarlos, pagarlos y cancelarlos,

4) Presentar informes a la junta directiva, relacionados con el desarrollo del objeto social, con los respectivos anexos financieros y comerciales, cuando se soliciten.

5) Presentar informes y documentos de conformidad con lo reglamentado por el artículo 446 del Código de Comercio.

6) Designar, promover y remover el personal de la sociedad siempre y cuando ello no dependa de otro órgano social y establecer las directrices para el desempeño de sus labores, remuneraciones, etc.

7) Delegar determinadas funciones propias de su cargo dentro de los límites señalados en estos estatutos

9) Todas las demás funciones no atribuidas por la Junta directiva o accionista u otro órgano social relacionadas con la dirección de la empresa y demás que le atribuya la ley y la Asamblea General

10) El representante legal, estará obligado a rendir cuentas de su gestión cuando así lo requiera la junta directiva o asamblea de accionista o cualquier órgano facultado para ello.

**Medida 20. Debe existir al interior de la organización un procedimiento para la presentación de los candidatos a la Junta directiva, donde se establezca un mecanismo que permita validar las inhabilidades e incompatibilidades que establezca la ley, los estatutos y cualquier otra regulación interna aplicable.**

La empresa Cediauto S.A, establecerá una política de nombramiento y remuneración de la junta directiva. Toda candidatura se presentará con el currículum a la

asamblea general de accionista. A continuación, se establecen los criterios para considerar los candidatos para postularse a la junta.

1. Contar con formación profesional, conocimiento y trayectoria en sector de la empresa.
2. Tener disponibilidad de tiempo para cumplir las necesidades de la organización.
3. Haber desempeñado cargos de direccionamiento estratégico donde obtuviera reconocimientos por su ética y honestidad profesional, contar con una experiencia de por lo menos ocho (8) años.

Inhabilidades

1. Haber sido sentenciado judicialmente.
2. Personas sancionadas por autoridades que ejercen control y vigilancia o faltas a la ética profesional.
3. Personas que tengan un vínculo de primer grado consanguinidad con algún miembro de junta.

Incompatibilidad

1. No se podrán realizar contratos, negociones vigentes con Cediauto S.A, durante desempeño de su cargo.

**Medida 21. La Junta Directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo.**

La junta directiva de Cediauto S.A, estará conformada por seis (6) miembros, de los cuales serán tres (3) principales y tres (3) suplementes y de total de miembros se establecerán un (1) miembro principal.

**Medida 22: La organización debe adoptar mecanismos para la revelación de información y la estrategia de sostenibilidad:**

La empresa debe incorporar mecanismos para que el gobierno corporativo pueda generar un balance adecuado entre rentabilidad y sostenibilidad, para ello es importante crear políticas con las que se pueda generar un seguimiento a las estrategias planteadas, esto con el fin de poder realizar un seguimiento, control y medición de los avances. La sostenibilidad debe ser uno de los pilares de la compañía, donde se tenga conciencia a la hora de realizar inversiones, el uso de los recursos, entre otros. Por esa razón, la compañía ha comenzado a desarrollar objetivos de sostenibilidad en temas de energía, donde ha estado implementando sistemas de energía renovables y de consumo responsable.

Con el fin de generar claridad y hacer visibles todos los planes y acciones realizadas por la organización, se recomienda desarrollar un reporte integrado anual en donde se pueda divulgar la información de una manera segura e integral de la organización, esta información debe recopilar datos como los principales indicadores o hitos del negocio, resultados financieros, riesgos estratégicos, ética y gobierno corporativo, temas de visión, de sostenibilidad y de talento humano.

# 8 Propuesta del plan de implementación

Como anexo se adjunta una propuesta del plan de implementación para el modelo de Gobierno Corporativo en Cediauto S.A. en el documento de nombre: ANEXO_8_PROPUESTA_PLAN_IMPLEMENTACION.docx

# 9 Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se referencia que la empresa Cediauto S.A. posee grandes necesidades de establecer e implementar un gobierno corporativo, donde se tengan en cuenta las necesidades de los accionistas y directivos, pero donde también sea importante la estabilidad y funcionamiento adecuado de los demás estamentos que conforman la empresa o compañía.

Así mismo, se destaca dentro del gobierno corporativo, aspectos fundamentales para su buen funcionamiento, que permitan responder al problema investigativo y que posibilite alternativas ante las necesidades propias de una empresa en transición generacional que requiere estructuras y organismos solidos para garantiza un funcionamiento sólido, eficiente y con visión de permanencia.

Frente a la propuesta del modelo corporativo que brinde respuestas a la pregunta de investigación, es menester mencionar que el modelo corporativo que requiere Cediauto S.A., gira alrededor de la teoría angloamericana debido a que su funcionamiento parte de las orientaciones y necesidades de los accionantes, no obstante, es fundamental tener en cuenta que hay accionistas de diversos niveles o categorías y en ese sentido, es importante que el gobierno corporativo garantice equilibrio y transparencia en sus procesos para que pueda promover una empresa rentable y con proyecciones de crecimiento a mediano y largo plazo.

Dentro del ejercicio de establecer y consolidar un gobierno corporativo, es necesario establecer principios claros que permitan ser derroteros del accionar misional y corporativo, dentro de dichos principios se pueden encontrar principios tales como: la equidad que hace referencia al trato igualitario de los estamentos corporativos, teniendo en cuenta los accionistas como principales orientadores del que hacer corporativo, el

principio de rendición de cuentas, la transparencia de la información, estabilidad organizacional, criterios y reglamentos para toma de decisiones, entre otros.

De igual manera, es fundamental que a partir de la construcción del gobierno corporativo se establezcan indicadores de gestión, los cuales permiten hacer un análisis objetivo del rendimiento empresarial y de las categorías que requieren intervención desde el área directiva generar escenarios de cambios o fortalecimiento necesarios para en buen funcionamiento de la compañía.

Tal como lo ha mencionado el autor Jordi Canals (2004), en su artículo ¨Pautas de un buen gobierno en los consejos de administración¨ al mencionar que es necesario establecer un medidor y un horizonte temporal para el cumplimiento de los logros estratégicos o metas del plan de trabajo, lo cual evidencia la necesidad de que la empresa Cediauto S.A, consolidará un plan estratégico, a partir de la generación de indicadores de gestión, que permitan hacer seguimiento y evaluación a los objetivos estratégicos.

Dentro de los indicadores más importantes para dicho funcionamiento corporativo, se encuentran: el desarrollo claro de un presupuesto anual, que permita tener claridad de las inversiones en producción y sostenimiento administrativo y operativo de la compañía; el indicador de la necesidad de construir un plan de trabajo estratégico aprobado por el máximo órgano de decisión de la compañía, la asamblea de accionistas y de cumplimiento y seguimiento especial así mismo, se debe tener en cuenta la documentación de responsabilidades y de perfiles de funcionamiento interno, como su evaluación y seguimiento.

También se tuvieron en cuenta, indicadores como el de evaluación de desempeño frente al plan estratégico de la compañía y revisión periódica de presupuesto, evaluación de riesgos y cumplimiento de normatividad contable y empresarial.

Para finalizar, el ejercicio realizado denota y confirma la necesidad de construcción de un gobierno corporativo que sea orientado desde la máxima instancia de la empresa, las orientaciones de los accionistas. La construcción de los principios corporativos y bajo la perspectiva de garantizar el desarrollo y crecimiento permanente de la compañía, pero además que existan mecanismos claros e indicadores evaluativos de las gestiones desarrolladas para el fortalecimiento de las empresas o corporaciones según sus objetivos estratégicos.

.

## 10 Referencias

Ahmadjian, C. y Okumura, A (2011). Corporate governance in Japan. In: Handbook on International Corporate Governance. Second ed. UK: Edward Elgar Publishing Limited

Aldemao (2021, septiembre) Estadísticas https://datastudio.google.com/u/0/reporting/ceb8deeb-3b00-4e08-8536-5a0f2ebb5cf2/page/yakzB

Asocda (2021, 15 julio). Estadísticas. ASO-CDA. https://www.aso-cda.org/publicaciones/estadisticas/

Banco de la República. (2017). *Sectores económicos - Enciclopedia | Banrepcultural*. banrepcultural.com. https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores_econ%C3%B3micos

Bebchuk, L. y Fried, J (2003). Executive compensation as an agency problem. In: Journal of Economic Perspectives. Vol. 17

Bebchuk, L.; Cohen, A. & Ferrell, A. (2009). “What matters in corporate governance?”, Review of Financial Studies, 22(2). Harvard Law School, pp. 783-827.

Berle, A. & G. Means. (1932). The modern corporation and private property. New York: Macmillan.

Bhagat, S. & B. J. Bolton. (2007). “Corporate governance and firm performance”. Recuperado de: SSRN: http://ssrn.com/abstract=1017342.

Blair, M. (1995). Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the twenty-first century. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Canals, J. (2004). Pautas del buen gobierno en los consejos de administración. Universia Business Review, 18-27

Cediauto S.A (2019). Enfoque estratégico Cediauto S.A.

Chain, R. E. S. (2021, 17 mayo). *Los sectores de producción y sus características*. Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School.

https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/#Los_sectores_secundario_y_terciario

Chiavenato, I. (1999). Administración de recusos humanos. Editorial Mc Graw Hill, 75.

Clarke, T. & M. De la Rama. (2009). “The fundamental dimensions and dilemmas of corporate governance”, T. Clarke & M. Dela Rama (eds.): Fundamentals of corporate governance. 4-Volume Set.: SAGE Publications, 2008.

Corporación Financiera Internacional, 2015. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Washington DC

Correa, M., García, J.; Úbeda, R. “Análisis de la producción científica en Economía Financiera”. Revista Española de Documentación Científica, 2009,32/2:83-104.

CVN. (2016, octubre). Cuáles son los sectores económicos de Colombia – CVN. CNV. https://www.cvn.com.co/admincvn/cuales-son-los-sectores-economicos-de-colombia/

Fayad Mourad, S. (2006). El impacto del gobierno corporativo dentro de los procesos de privatización de las empresas públicas colombianas.

Financial reporting council (2016). The UK Corporate Governance Code. London https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-CorporateGovernance-Code-April-2016.pdf

Ganga Contreras, F. A. y J. R. Vera Garnica. (2008). “El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos”, Cuadernos de Administración, 21(35), pp. 93-126.

Garzón, Manuel, & Castrillón, Alfonso. (2021). El concepto de gobierno corporativo. Visión de futuro, 25(2)https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.es

Ganga Contreras, Francisco, Quiroz Castillo, Juan y Maluk UriguenSilvia A. ¿QUÉ HAY DE NUEVO EN LA TEORÍA DE AGENCIA (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. Prisma Social. 2015; (15):685-707.[fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2022]. ISSN: . Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744533019

Gericke, R., Corporate Governance and Risk Management in Banks and Financial Institutions, Springer Ed., Frankfurt, (2018).

Gillan, S. L., & Starks, L. T. (1998). A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence. Contemporary Finance Digest , 2 (3), 10-34.

Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una Comparación De Códigos De Gobierno en El Mundo, Un Modelo Para Empresas Latinoaméricanas Familiares Y No Familiares. Revista Entramado, 9(2), 98–117. https://web-b-ebscohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=af2ddb8f-75a5-47a9-8822-eab48a21dff4%40pdc-v-sessmgr02

Gompers, P. A., Ishii, J. L. & Metrick, A. (2003). “Corporate governance and equity prices”, Quarterly Journal of Economics, 118(1), pp. 107- 155.

Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill, cuarta edición.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México DF: McGraw Hill.

Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud. Recuperado el 17 de octubre del 2007 de: http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html

Katayama, R. J. (2014). Introducción a la investigación cualitativa. Lima: Fondo Editorial de la UIGV.

Klapper, L. F. & I. Love. (2002). “Corporate governance,investor protection and performance in emerging markets”. Policy Research Working Paper Series 2818, The World Bank.

Linck, J., Netter, J., & Yang, T. (2009). The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors. The Review of Financial Studies, 22(8), 3287-3328.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del entorno. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, Análisis del entorno. Madrid: Diaz de Santos.

Martínez, E. G. (2019). Recomendaciones para la implementación, gestión y control del gobierno corporativo en empresas emisoras del sector real y financiero de Colombia [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10882/9707.

MinTic. (2020). *CONTEXTO MACROECONÓMICO DE COLOMBIA*. mintic.gov.co.

https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx#:~:text=El%20sector%20terciario%20represent%C3%B3%20el,%2C4%25%20frente%20a%202019.

Mora Horta Humberto, (2016) Guía práctica, armando una precisa matriz de riesgos. Asociación de especialistas en delitos financieros.

Mullerbeck, E. (2015). SWOT AND PESTEL - Understanding your external and internal context for better planning. New York: UNICEF. Obtenido de https://www.unicef.org/knowledgeexchange/files/SWOT_and_PESTEL_pro

OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Paris: OCDE, p. 68.

Sanclemente-Arciniegas, J., The State as shareholder: Government of public companies in Colombia and France, https://doi.org/10.18601/01229893.n42.09, Revista Derecho del Estado, 42(1), 249–278, (2019).

Shleifer, A. and Vishny, (1997). A survey of corporate governance. Discussion Paper 1741. Cambridge: Harvard Institute of Economic Research.

Smith, Adams. (1776). “The Wealth of Nations”, Libro 5, Capitulo 1. Reimpreso por Putterman Louis y Randall S. Korszner (editores), “The Economic Nature of the Firm, A Reader”, 1996, Second edition. Cambridge University Press.

Superintendencia de sociedades. (2009). Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. [PDF file]. Colombia. Recuperado de http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Gui%CC%81a-colombiana-de-gobierno-corporativo-para-sociedades-cerradas-y-de-familia.pdf

Superintendencia de sociedades. (2020). Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para empresas Competitivas, Productivas y perdurables

Tam, O. K., & YU, C. P (2011). China's corporate governance development. En: Handbook on International Corporate Governance. Second ed. UK: Edward Elgar Publishing Limited

Trujillo Dávila, M., Guzmán Vásquez, A., & Prada Ramírez, F. (2015). Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-.

Ustáriz González, L. H. (2004). "Corporate governance Evolución y reto frente al riesgo operativo en el nuevo acuerdo de Basilea", Vniversitas, 107. Bogotá, pp. 137-177.

# 11 Anexo

**Anexo 1** Instrumento de validación ajustado

**VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

**MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA CEDIAUTO S.A.**

| A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | Total en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Preguntas | 1 | ¿La organización cuenta con políticas de gobierno corporativo establecidas? | | | | | |
| | 2 | ¿La organización cuenta con un auditor externo? | | | | | |
| | 3 | ¿Existe una política de remuneración salarial para los ejecutivos y junta directiva? | | | | | |
| | 4 | ¿La junta directiva cuenta con un manual de funciones? | | | | | |
| | 5 | ¿Existe una estructura jerárquica definida para la toma de decisiones? | | | | | |
| | 6 | ¿La estructura organizacional es acta para la implementación de un modelo de gobierno corporativo? | | | | | |
| **B. CULTURA** | | | | | | | |
| Preguntas | 7 | ¿Considera importante que la organización cuente con una política para la resolución de conflictos entre los grupos de interés? | | | | | |
| | 8 | ¿Considera que la organización cuenta con politicas establecidas que faciliten la adaptación a situaciones de cambio? | | | | | |
| | 9 | ¿Cree usted que la organización cumple con el código de buen gobierno? | | | | | |
| | 10 | ¿Se encuentra alineada la cultura corporativa con la estrategia organizacional? | | | | | |
| **C. ESTRATEGIA** | | | | | | | |
| Preguntas | 11 | ¿Las organizaciones que tienen un gobierno corporativo generan mayor valor a sus clientes? | | | | | |
| | 12 | ¿La organización cuenta con alguna política para sucesión generacional? | | | | | |
| | 13 | ¿La organización cuenta con una política para rendición de cuentas de la junta directiva? | | | | | |
| | 14 | ¿La organización cuenta con planes de contingencia en su planeación estratégica? | | | | | |
| | 15 | ¿La organización está abierta a asesorías externas para la toma de decisiones? | | | | | |
| | 16 | ¿Existen políticas que apoyen la sostenibilidad organizacional? | | | | | |
| **D. CONOCIMIENTO** | | | | | | | |
| Preguntas | 17 | ¿La organiza cuenta con un mecanismo para conocer con claridad los derechos y obligaciones inherentes de los accionistas o socios? | | | | | |
| | 18 | ¿ Cree usted que los directivos cuentan con la experiencias y habilidades requeridas para el cargo? | | | | | |
| | 19 | ¿ Considera que la organización es objetiva al momento de seleccionar el talento humano requerido? | | | | | |
| | 20 | ¿Las funciones de los colaboradores se encuentran claramente definidas? | | | | | |
| **E. LIDERAZGO** | | | | | | | |
| Preguntas | 21 | ¿Las políticas son divulgadas con todos los miembros de la organización? | | | | | |
| | 22 | ¿Considera que el liderazgo de la administración es adecuado? | | | | | |
| | 23 | ¿La gerencia posee autonomía en la toma de decisiones? | | | | | |
| | 24 | ¿La organización cuenta con un proceso de mejoramiento en el liderazgo de los colaboradores? | | | | | |

## **Anexo 2** Instrumento de validación Aiken

**VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN**

**MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA CEDIAUTO S.A.**

| Nombre del Evaluador: | Cargo del evaluador: | Fecha de aplicación: 29/10/2021 |
|---|---|---|

**INSTRUCCIONES**: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.
Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.
Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

| | | A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | EVALUADOR5 | V DE AIKEN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Preguntas | 1 | ¿La organización cuenta con un nivel adecuado con respecto a políticas de gobierno corporativo? | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 0,80 |
| | 2 | ¿La organización cuenta con auditor externo? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 3 | ¿Existe una política de remuneración para los ejecutivos y junta directiva? | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,93 |
| | 4 | ¿La junta directiva cuenta con un manual de funciones? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 5 | ¿Existe una estructura jerarquica definida para la toma de decisiones? | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,93 |
| | 6 | ¿La estructura y practica organizacional apoyan la implementación de un modelo de gobierno corporativo? | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,73 |
| | | B. CULTURA | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | EVALUADOR5 | V DE AIKEN |
| Preguntas | 7 | ¿Considera importante que la organización cuente con una política para la resolución de conflictos entre los grupos de interés? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 8 | ¿La organización cuenta con una cultura dispuesta al cambio? | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,87 |
| | 9 | ¿Cree usted que la organiación cumple con el codigo de buen gobierno? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 10 | ¿Se encuentra alineada la cultura corporativa con la estratégia organizacional? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | | C. ESTRATEGIA | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | EVALUADOR5 | V DE AIKEN |
| Preguntas | 11 | ¿Considera que las organizaciones que tienen un gobierno corporativo generan mayor valor a los clientes? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 12 | ¿La organización cuenta con alguna política para sucesión generacional? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 13 | ¿La organización cuenta con una política para rendición de cuentas de la junta directiva? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 14 | ¿La organización cuenta con planes de contingencia en su planeación estratégica? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 15 | ¿La organización está abierta a asesorías externas para la toma de decisiones? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 16 | ¿Existen políticas que apoyen la sostenibilidad organizacional? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | | D. CONOCIMIENTO | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | EVALUADOR5 | V DE AIKEN |
| Preguntas | 17 | ¿La organiza cuenta con un mecanismo para conocer con claridad los derechos y obligaciones inherentes de los accionistas o socios? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 18 | ¿ Cree usted que los directivos cuentan con la experiencias y habilidades requeridas para el cargo? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 19 | ¿ Considera que la organización es objetiva al momento de seleccionar el talento humano rquerido? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 20 | ¿Las funciones de los colaboradores se encuentran claramente definidas? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | | E. LIDERAZGO | EVALUADOR1 | EVALUADOR2 | EVALUADOR3 | EVALUADOR4 | EVALUADOR5 | V DE AIKEN |
| Preguntas | 21 | ¿Las políticas son divulgadas con todos los miembros de la organización? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 22 | ¿Considera que el liderazgo de la administración es adeacuado? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 23 | ¿La gerencia posee autonomía en la toma de decisiones? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 24 | ¿La organización cuenta con un proceso de mejoramiento en el liderazgo de los colaboradores? | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

**Anexo 3 Carta de la empresa**

Cediauto
Peritajes

Carrera 5 Este # 15 - 81 Aut. Mosquera - Funza
893 7830 - 316 453 6559
www.cediauto.com.co

Bogotá 18 de noviembre de 2021

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Bogotá

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Maria Alejandra Mayor Morales identificada con c.c. No 26421827 de Neiva, a Jeisson Camilo Ovalle Sánchez identificado con c.c. No 1014211751 y a Hugo Julian Jaimes Rodriguez identificado con c.c. No 80797692, estudiantes del programa de Maestria en Administración de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra empresa Cediauto S.A. su trabajo de grado titulado: MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA CEDIAUTO S.A., bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

Edisson Julian Ravelo Bermúdez
Representante Legal 3175011347
pravelo@gmail.com

Cordialmente

Edisson Julian Ravelo Bermúdez
Representante Legal
pravelo@gmail.com

**Dirección de CVLac:** https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001980553