



## FUNDAMENTOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA PYMES

Por: *Rodrigo García Ocampo (CPA, MBA, MGE, MGR)*  
Socio - Director  
Email: [rgarcia@sfaico.co](mailto:rgarcia@sfaico.co)

Como hemos venido indicando en entregas anteriores, todas las organizaciones, independiente de su tamaño, actividad o campo de acción, tienen un modelo de gobierno corporativo que normalmente esta reglado; sin embargo, su calificación como bueno o malo dependerá de cuáles son los elementos y principios que integran su modelo de gobernanza.

Un buen modelo de gobierno corporativo es aquel que establece un modelo de organización y gestión que promueve la cultura ética.

La cultura ética empresarial es el conjunto de valores, principios y normas que rigen la conducta de una empresa y sus empleados. Es la base sobre la que se toman decisiones, se establecen relaciones con los stakeholders (partes interesadas) y se define el comportamiento dentro de la organización. Una cultura ética sólida se caracteriza por:

- **Honestidad e integridad:** Actuar con transparencia y veracidad en todas las interacciones.
- **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de las decisiones y acciones.
- **Respeto:** Tratar a todos los stakeholders con dignidad y consideración.
- **Justicia:** Garantizar la igualdad de oportunidades y un trato justo para todos.
- **Cumplimiento:** Seguir las leyes y normas aplicables.

La cultura ética empresarial es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de una empresa, en especial, entre las pymes. Entre sus beneficios encontramos:

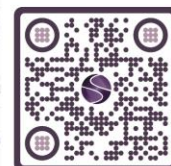
- **Mejora la reputación de la empresa:** Los clientes, proveedores, inversores y empleados prefieren trabajar con empresas que tienen una buena reputación ética.
- **Atrae y retiene talento:** Los mejores profesionales buscan trabajar en empresas con valores y principios sólidos.
- **Reduce los riesgos:** Una cultura ética ayuda a prevenir fraudes, corrupción y otros comportamientos inadecuados.
- **Mejora la toma de decisiones:** Cuando los empleados tienen claro qué es lo correcto, pueden tomar mejores decisiones en su trabajo.
- **Aumenta la productividad y la eficiencia:** Un ambiente de trabajo ético y positivo motiva a los empleados a ser más productivos.
- **Fomenta la innovación:** La confianza y la colaboración, pilares de una cultura ética, son esenciales para la innovación.



GOBIERNO  
CORPORATIVO Y  
SOSTENIBILIDAD

### Sirviendo a nuestros clientes en todo el mundo

SFAI cuenta con más de **300 oficinas** en más de **115 países** ofreciendo servicios de la interacción entre Gobierno Corporativo y Sostenibilidad



La creación de una cultura ética empresarial no sucede de la noche a la mañana. Es un proceso continuo que requiere el compromiso de todos los miembros de la organización. Algunas acciones para fomentarla son:

- **Definir un código de ética:** Un documento que establezca los valores y principios de la empresa.
- **Comunicar la importancia de la ética:** Capacitar a los empleados sobre la cultura ética y cómo aplicarla en su trabajo.
- **Implementar un sistema de denuncia:** Brindar un canal seguro para que los empleados reporten comportamientos inadecuados.
- **Reconocer y premiar el comportamiento ético:** Celebrar las acciones que ejemplifican los valores de la empresa.
- **Liderar con el ejemplo:** Los directivos deben demostrar un comportamiento ético en todo momento.

Continuación de la Página No. 1

Es por ello, que podemos aproximar la definición de buen gobierno corporativo como un conjunto de prácticas y principios que buscan asegurar la transparencia, equidad y responsabilidad en la gestión de una empresa. Se trata de establecer una estructura que permita a los diferentes actores (propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general) tener confianza en la forma en que se dirige la empresa.

El Gobierno colombiano ha desarrollado diferentes iniciativas para promover el buen gobierno corporativo en las pymes, entre las que se encuentran: (a) La creación del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Pymes: Este código establece una serie de recomendaciones para las pymes en materia de gobierno corporativo, (b) La creación del programa "Colombia Responde": Este programa ofrece asistencia técnica y financiera a las pymes que quieren implementar prácticas de buen gobierno corporativo y, (c) la realización de talleres y capacitaciones a través de las Cámaras de Comercio y otras entidades.

#### LAS PYMES FRENTE A LA CORRUPCIÓN, LEY 2195 DE 2022

El buen gobierno corporativo es una herramienta fundamental para prevenir la corrupción en las pymes. La Ley 2195 de 2022, conocida como la Ley de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, establece una serie de medidas que las pymes deben implementar para prevenir la corrupción. El buen gobierno corporativo ayuda a las pymes a cumplir con estas medidas, ya que establece una estructura clara y transparente que dificulta la comisión de actos de corrupción dado que las pymes tienen más probabilidades que las grandes empresas de verse afectadas por la corrupción, por las siguientes razones:

- Estructura: el grado relativamente mayor de informalidad y las relaciones más estrechas entre el personal de las empresas más pequeñas pueden crear una cultura en la que la corrupción se tolere más fácilmente.
- Visión y perspectiva a corto plazo: dado que las pymes tienden a pensar en los asuntos del día a día, a menudo ven solo los beneficios a corto plazo de la corrupción y no piensan en los costos ocultos que se acumularán a largo plazo.
- Recursos financieros limitados: la escasez de capital y los márgenes de beneficio más pequeños significan que las pymes, en ciertos entornos, no siempre pueden permitirse el lujo de negarse a pagar sobornos o hacer otros pagos no oficiales, como las repercusiones de negarse a participar en actividades corruptas, que podrían llevarlas a la quiebra.
- Incapacidad para ejercer una fuerte influencia sobre funcionarios y / o instituciones: las pymes pueden carecer del poder y la influencia para oponerse a solicitudes de pagos no oficiales y solicitudes similares, ya que generalmente no tienen vínculos y conexiones fuertes con burócratas o políticos de alto nivel.
- Estructura de capital: las empresas más grandes generalmente están sujetas a normativas estrictas sobre responsabilidad social corporativa y pueden estar sujetas a estrictas regulaciones bursátiles,

pero este no es el caso de la mayoría de las empresas más pequeñas.

#### ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

La estructura de gobierno corporativo debe definirse en función del tamaño, la complejidad y el sector de actividad de la pyme. Algunos de los factores que se deben tener en cuenta son:

1. Estructura societaria de la pyme.
2. Análisis de la actividad.
3. Análisis del modelo de organización y de gestión.
4. La identificación del marco regulatorio aplicable al tipo de sociedad y a la actividad junto a la estructura societaria.
5. Definición de los órganos de gobierno necesarios teniendo en cuenta factores regulatorios, estratégicos y operativos.
6. Definición de las funciones y objetivos de cada órgano de gobierno.
7. Definición de la matriz de competencias y diversidad.
8. Definición de la composición: número de miembros, posiciones, roles.

La estructura de gobierno corporativo debe responder a las necesidades específicas de la pyme.

Una vez identificado y evaluada la estructura del gobierno corporativo, se deberá proceder con la elaboración del manual o código de buen gobierno corporativo en el cual se establece los principios y prácticas que la pyme se compromete a seguir en materia de gobierno corporativo, donde consta:

1. La estructura de gobierno corporativo que se ha definido
2. Documentación de las políticas corporativas que deben seguir los órganos de gobierno, y que serán implementadas en sus reglamentos de funcionamiento. Las políticas corporativas son las directrices que la pyme establece para regular diferentes aspectos de su actividad, como la gestión financiera, la gestión de riesgos o la gestión de recursos humanos, entre otras.

Para gestión del gobierno corporativo, las reuniones eficientes y dinámicas, debe ser factor clave del éxito del sistema, por lo que es importante que las reuniones de las reuniones de dueños del capital, de estructuras de dirección y de comités, promuevan:

1. Objetivo claro para la reunión.
2. Preparar una agenda con los temas que se van a tratar.
3. Convocar a los participantes que sean realmente necesarios.
4. Comenzar y terminar la reunión a tiempo.
5. Fomentar la participación de todos los asistentes.
6. Tomar decisiones y definir puntos de acción.
7. Levantar un acta con las decisiones tomadas y los puntos de acción.



Continuación de la Página No. 2

## INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)

Un dashboard es una herramienta que permite visualizar de forma rápida y sencilla los indicadores clave de desempeño (KPIs) de una empresa y con ellos medir la gestión de su gobierno corporativo. Los KPIs son medidas que permiten evaluar el rendimiento de la empresa en diferentes áreas, como la financiera, la comercial, la operativa o la de recursos humanos.

Para definir un dashboard se recomienda:

- Identificar los KPIs que son relevantes para las pymes
- Seleccionar las métricas que se van a utilizar para medir los KPIs.
- Diseñar un dashboard que sea fácil de entender y usar.

Algunos KPIs que las pymes pueden considerar son:

- Ventas: Ingresos por ventas, número de clientes, tasa de conversión.
- Rentabilidad: Margen de beneficio, ROA, ROE.
- Eficiencia: Costos de producción, productividad, rotación de inventario.
- Satisfacción del cliente: Tasa de satisfacción, número de quejas, tiempo de respuesta a las quejas.

El buen funcionamiento del gobierno corporativo requiere de procesos de monitoreos independientes por parte de auditores que verifiquen, de acuerdo con el sistema y sus acciones, el adecuado funcionamiento integral del sistema junto al diseño de indicadores clave de riesgo (KRIs) se deben considerar en el modelo de auditoría continua y señales de alerta temprana.

Para definir un dashboard de KRIs se recomienda:

- Identificar los riesgos que enfrenta la empresa.
- Seleccionar las métricas que se van a utilizar para medir los KRIs.
- Diseñar un dashboard que sea fácil de entender y usar.

Algunos KRIs que las pymes pueden considerar son:

- Riesgo financiero: Riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez.
- Riesgo operativo: Riesgo de fraude, riesgo de errores, riesgo de accidentes.
- Riesgo de cumplimiento: Riesgo de incumplimiento de las normas legales, riesgo de incumplimiento de los contratos.

Señales de alerta que las pymes deben estar atentas:

- Disminución de las ventas.
- Aumento de los costos.
- Disminución de la rentabilidad.
- Insatisfacción de los clientes.
- Aumento de los riesgos.

## REPORTES DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Informe de gobierno corporativo es un documento que permite a la pyme dar cuenta de su gestión en materia de gobierno corporativo. Este informe es importante porque permite a los diferentes actores (propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general) conocer cómo se está dirigiendo la empresa.

El Informe de gobierno corporativo debe contener:

- Información sobre la estructura de gobierno corporativo de la empresa.
- Información sobre las prácticas de buen gobierno corporativo que la empresa ha implementado.
- Información sobre los resultados de la gestión de la empresa en materia de gobierno corporativo.

El buen gobierno corporativo es una herramienta fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las pymes. Las pymes que implementan prácticas de buen gobierno corporativo son más eficientes, rentables y competitivas. SFAI Colombia con su equipo de especialistas contribuye proceso consultivos de los modelos de gobierno corporativo, de sostenibilidad y de riesgos, basados en la filosofía y experiencia obtenida, bajo estrategias y herramientas tecnológicas que consultan el tamaño de cada pymes.



CONTÁCTENOS | SFAI



+57 318 37 14 596



SFAI Tech

Sirviendo a nuestros  
clientes en todo el mundo



+57 318 714 45 96