

CODIGO DEL BUEN GOBIERNO PARA FORTALECER LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TRANSMERQUIM DE COLOMBIA S.A.

CARLOS ALFONSO LOPEZ

TRABAJO DE GRADO

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA

MAESTRÍA EN FINANZAS CORPORATIVAS

BOGOTÁ, D.C.

2013

## AGRADECIMIENTOS

Al Colegio de Estudios Superiores De Administración – CESA, por brindarme herramientas indispensables para mi formación.

A los directivos de la Universidad, Rector, Director de la Maestría y Director del trabajo, Dr. Gabriel Perez

A todas las personas que de una u otra forma intervinieron en la elaboración de este trabajo.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
MARCO REFERENCIAL	10
Marco Teórico	10
<i>Gobierno Corporativo</i>	10
<i>Definición</i>	10
<i>Objetivos</i>	11
<i>Principios</i>	12
<i>Normatividad y directrices relativas al gobierno corporativo</i>	15
<i>A Nivel Internacional</i>	15
<i>A Nivel Nacional</i>	16
Marco Contextual	17
Medidas que componen la guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia	17
<i>Modulo I. Control de gestión</i>	17
<i>Modulo II. Máximo Órgano Social</i>	19
<i>Modulo III. Administradores</i>	19
<i>Modulo IV. Revelación de Información</i>	20
Marco empresarial	21
Grupo Transmerquim (GTM)	21
<i>Historia y Evolución</i>	21
Marco empresarial	21
Grupo Transmerquim (GTM)	21
<i>Historia y Evolución</i>	21
<i>Estructura por actividades</i>	22
<i>Productos y sectores</i>	23
<i>Divisiones comerciales</i>	24
<i>Proveedores</i>	25

<i>Sistema corporativo Mass</i>	26
Transmerquim de Colombia S.A.	26
<i>Generalidades</i>	26
<i>Componentes organizacionales</i>	27
<i>Misión</i>	27
<i>Visión</i>	28
<i>Identidad Corporativa</i>	28
<i>Objetivos Estratégicos</i>	28
<i>Estructura Organizacional</i>	29
<i>Objetivos y funciones de los cargos directivos</i>	30
MARCO METODOLÓGICO	34
Tipo de Estudio	34
Método de estudio	34
Delimitación geográfica	35
Población y muestra	35
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
<i>Fuentes Primarias</i>	36
<i>Fuentes Secundarias</i>	36
APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	37
Resultados del Estudio	38
Análisis de Resultados	47
CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TRANSMERQUIM DE COLOMBIA S.A.	51
Presentación	51
Objetivos	52
Destinatarios	52
Principios del Gobierno Corporativo	52
Capítulo I: Identificación de la empresa	54
Capítulo II: Marco de actuación	55

Capítulo III: Contenido del Código del Buen Gobierno	56
3. <i>Propiedad</i>	56
4. <i>Asamblea General de Accionistas</i>	56
5. <i>Consejo de administración</i>	60
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66
Apéndice A: Lista de Verificación	69
Apéndice B: Medidas que componen la guía de gobierno corporativo para sociedades	44

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Tabla 1. Oficinas Transmerquim de Colombia S.A	27
Tabla 2. Resultados del Estudio - Lista de Verificación	39
Tabla 3. Sumatoria de los resultados	46
Tabla 4. Modulo I. Control de Gestión	47
Tabla 5. Modulo II. Máximo órgano social	48
Tabla 6. Modulo III. Administradores	49
Tabla 7. Modulo IV. Revelación de la Información	50

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Historia y evolución del Grupo Transmerquim (GTM)	22
Figura 2. Organigrama	29

## RESUMEN

La propuesta objeto de estudio se plantea como objetivo, diseñar un “Código del buen Gobierno” orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación, con el fin de fortalecer la gestión administrativa de la empresa Transmerquim de Colombia S.A. En virtud del objetivo planteado, el presente trabajo se desarrollo en el marco de una investigación de tipo descriptivo de enfoque exploratorio, concebido como una herramienta metodológica que permite explorar y describir los fundamentos teóricos, conceptuales y legales que permiten argumentar el tema objeto de estudio. Para ello, para la recolección de la información se dispuso de fuentes primarias y secundarias. Mediante la recolección de fuentes secundarias, se utilizó bibliografía publicada por la Corporación Andina de Fomento – CAF – (2005), la Organización para la cooperación y el desarrollo económico – OCDE – (2004), la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras (2009), entre otras entidades gubernamentales, que ofrecieron los soportes teóricos y conceptuales indispensables para el desarrollo del presente trabajo. Para la recolección de fuentes primarias se utilizó el instrumento denominado “Lista de Verificación” con 97 preguntas cerradas (Ver Apéndice A), la cual se aplicó durante el mes de septiembre a los directivos y jefes de cargos directivos de la empresa (Gerente general, Gerente finanzas, Gerente ventas, Gerente compras, Gerente logística, Jefe de contabilidad), con el fin de obtener información que permita conocer la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

Palabras clave: Gobernabilidad, Propietarios, Juntad Directiva, Administración, Control, Dirección, Transparencia, Intereses comunes, Independencia, Resolución de conflictos, Credibilidad institucional.

## INTRODUCCIÓN

Transmerquim de Colombia S.A., como parte del Grupo Transmerquim S.A. es una compañía multinacional constituida en 1999 en la ciudad de Bogotá, con personería jurídica y existencia legal en virtud de lo dispuesto por la ley, dedicada a la distribución de insumos químicos y materias primas a diversos sectores de la industria.

Para el desarrollo de su objeto social, Transmerquim de Colombia S.A., cuenta con oficinas administrativas ubicadas la carrera 46 No. 91-71, en la ciudad de Bogotá, con bodegas y tanques para el almacenamiento ubicados en las ciudades de Neiva, Ibagué, Orito, Soacha, Yumbo y con un total de 62 colaboradores directos, de los cuales 29 corresponden al área de logística, 17 al área comercial y 16 al área administrativa.

A pesar de que “Transmerquim de Colombia S.A.” ha logrado un desarrollo vertiginoso tanto en la captación de su clientela, como en prestación de sus servicios; se advierte que la empresa presenta una serie de problemas a nivel administrativo relacionados con: *incumplimiento en la ejecución de tareas definidas por el gobierno corporativo, falta de coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, deficiencia en el seguimiento de controles establecidos en las diferentes áreas de la organización, descontento por parte de algunos clientes internos y externos de la organización, deficiente estructuración en la toma de decisiones*; entre otros aspectos, que además de situar a “Transmerquim de Colombia S.A.” en evidente desventaja frente a las demás organizaciones dedicadas a la misma actividad, se constituyen en limitaciones importantes que le impiden el desarrollo de estrategias oportunas acorde con las necesidades y expectativas tanto del cliente interno y externo de la organización, como de los mercados en general.

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta que esta situación ha afectado de manera importante la gestión administrativa de la compañía; a principios de 2013, las directivas de la organización identificaron dentro de sus principales objetivos estratégicos para el año 2014 y subsiguientes, el diseño e implementación de un “Código del buen gobierno”, mediante el cual se establezcan disposiciones voluntarias de autorregulación que contribuyan a optimizar los procesos de control interno de las operaciones administrativas y financieras, como punto de apoyo para fortalecer la gestión administrativa de la empresa Transmerquim de Colombia S.A. en términos de eficiencia, eficacia y transparencia en las prácticas cotidianas.

En el marco de los anteriores lineamientos, el presente trabajo se aborda desde la siguiente pregunta: ¿El diseño e implementación de un “Código del buen gobierno” orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación, contribuye fortalecer la gestión administrativa de la empresa Transmerquim de Colombia S.A.?

Según la problemática descrita, el presente trabajo se plantea como objetivo general, diseñar un “Código del buen gobierno” orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación, con el fin de fortalecer la gestión administrativa de la empresa Transmerquim de Colombia S.A.

A partir del objetivo general se plantean como objetivos específicos:

- Realizar una aproximación al estado del arte sobre algunos documentos, estudios y textos relacionados con el tema objeto de estudio.
- Realizar un rastreo teórico que permita identificar los principales aspectos que componen el Gobierno Corporativo, a nivel nacional e internacional.
- Realizar un diagnóstico mediante el instrumento denominado “Lista de Verificación”, con el fin de conocer la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras

(2012, p. 9-24) para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

Los objetivos anteriores dan cuenta de una investigación de tipo descriptivo de enfoque exploratorio, concebido como una herramienta metodológica que permite explorar y describir los fundamentos teóricos, conceptuales y legales que permiten argumentar el tema objeto de estudio. Bajo este enfoque, para el desarrollo del presente trabajo se dispuso de fuentes primarias y secundarias para la recolección de la información.

Dentro de este contexto, mediante la recolección de fuentes secundarias, se utilizó bibliografía publicada por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2005), la Corporación Andina de Fomento – CAF – (2005), la Organización para la cooperación y el desarrollo económico – OCDE – (2004), la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras (2009), entre otras entidades gubernamentales, que brindan los soportes teóricos y conceptuales indispensables para el desarrollo del presente trabajo.

De otra parte, para la recolección de fuentes primarias se utilizó el instrumento denominado “Lista de Verificación” con 97 preguntas cerradas (Ver Apéndice A), la cual se aplicó durante el mes de septiembre a los directivos y jefes de cargos directivos de la empresa (Gerente general, Gerente finanzas, Gerente ventas, Gerente compras, Gerente logística, Jefe de contabilidad), con el fin de obtener información de fuente primaria que permita conocer la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de

implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

En concordancia con los anteriores lineamientos, a continuación se presenta algunas razones que a juicio del investigador justifican la elaboración del presente trabajo.

*A nivel administrativo:* Se presenta como una herramienta de apoyo que contribuye a establecer directrices para definir, integrar y conducir las mejores prácticas corporativas en materia de gobernabilidad, transparencia, control e integridad, con el fin de generar confianza tanto en los clientes internos y externos de la organización, como en los mercados nacionales e internacionales.

*A nivel empresarial:* Ofrecer a la empresa Transmerquim de Colombia S.A herramientas teóricas y metodológicas para diseñar e implementar un “Código del buen gobierno”, que contribuya a fortalecer la gestión administrativa de la empresa.

*A nivel comercial:* Se presenta como una herramienta de apoyo que contribuye entre otros aspectos a satisfacer las necesidades y expectativas de la empresa; aumentar su participación en el mercado y mejorar el desempeño de la organización mediante la participación activa y compromiso de todos sus colaboradores, como punto de apoyo para lograr un adecuado direccionamiento de la gestión administrativa de la organización.

*A nivel académico:* Ofrecer a estudiantes y docentes de la Universidad CESA un documento de interés que sirva como referencia académica para las futuras investigaciones y como guía de apoyo para aplicar en cualquier empresa.

En términos generales, el Código del buen gobierno orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación de tipo ético, legal, contable, fiscal y

financiero de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., pueden constituirse como punto de apoyo para desarrollar principios y prácticas de buen gobierno en cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o control legal. En tal sentido, es preciso que cada empresa evalúe qué prácticas debe adoptar y la forma adecuada de hacerlo, de una manera que se adapte a su gestión administrativa, organizacional ética y legal.

Para profundizar en la importancia del tema objeto de estudio, se advierte que durante las últimas décadas han surgido numerosos estudios que enmarcan el Gobierno Corporativo, como una herramienta que contribuye al desarrollo de lineamientos para lograr una adecuada gestión administrativa acorde con las necesidades específicas de la empresa.

Dentro de este contexto, a continuación se realizará una aproximación al estado del arte sobre algunos documentos, estudios y textos relacionados con el tema objeto de estudio, que han contribuido de manera importante para el desarrollo del presente trabajo.

*Título:* Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.

*Autores:* Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras

*Año y número de páginas:* 2009, 103 p.

*Resumen:* La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, realizada con la participación del Comité Interinstitucional de la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, entre otras entidades públicas y privadas del Estado colombiano,<sup>1</sup> estableció 36 recomendaciones o instrucciones básicas para orientar los lineamientos de un buen Gobierno Corporativo en las sociedades cerradas y de familia de Colombia. La fuente principal para identificar las recomendaciones en mención fueron las

respuestas de 7.414 sociedades cerradas en Colombia que respondieron voluntariamente los cuestionarios de “Gobierno Corporativo” y “Prácticas Empresariales a través de la “Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial” realizada por la Superintendencia de Sociedades en 2008, con el fin de determinar la situación actual del Gobierno Corporativo. El resultado del diagnóstico dio lugar al diseño de la Guía en mención, que busca promover las prácticas de buen gobierno, disminuir o eliminar la frecuencia y el impacto de las principales irregularidades que limitan el desarrollo adecuado del entorno empresarial colombiano.

*Título:* Implementación de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas

*Autores:* Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio

*Año y número de páginas:* 2012, 41 p.

*Resumen:* Mediante el presente documento, Confecámaras diseña unos formatos para proporcionar a las empresas colombianas una herramienta que les facilite el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009). En igual sentido, para facilitar el desembolso de recursos de cofinanciación, mediante este instrumento, busca obtener información que le permita conocer el nivel de desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo del sector empresarial colombiano vinculado a las Cámaras de Comercio del territorio nacional.

*Título:* Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales

*Autores:* Sandra C. Gaitán Riaño. Universidad EAFIT. Medellín.

*Año y número de páginas:* 2009, 17 p.

*Resumen:* El presente documento realiza un análisis Gobierno Corporativo colombiano a partir de la entrada en vigencia de resolución 275 de 2001, mediante la cual se establece la adopción de un código de gobierno corporativo en los fondos de pensiones, con el fin de que los recursos de inversión fueran invertidos de manera eficiente, generaran confianza y maximizaran los rendimientos de sus afiliados. En

este mismo sentido, se compara la legislación nacional con los estándares internacionales establecidos por las organizaciones comprometidas con el tema en materia de Gobierno Corporativo.<sup>ii</sup> De otra parte, se evalúan las características del Código de Buen Gobierno en Colombia, así como la adopción de prácticas de códigos de buen gobierno en empresas colombianas; concluyendo que se observan deficiencias importantes respecto al papel de las juntas directivas, transparencia en la información, protección del inversionista, y fortalecimiento de las entidades reguladoras en materia de gobierno corporativo.

*Título:* Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial

*Autores:* Países de la Región Andina. Bolivia: Bolsa Boliviana de Valores, Dr. Armando Álvarez y Dra. Sandra Serrate y Dr. Nabil Miguel. Colombia: Confecámaras, Dr. Eugenio Marulanda y Dr. Andrés Bernal y Dra. Paola Gutiérrez. Ecuador: Bolsa de Valores de Quito, Dr. Patricio Peña y Dra. Mónica Villagómez. Perú: Procapitales, Dr. Guillermo Garrido y Dra. Cayetana Aljovín. Venezuela: Asociación Venezolana de Ejecutivos, Dr. Italo Pizzolante y Dra. Sonia de Paola y Dr. Desmond Dillon

*Año y número de páginas:* 2005, 88 p.

*Resumen:* El documento "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo", presenta a consideración de los países y empresas de la Región, la recopilación de 51 medidas de Gobierno Corporativo internacionalmente aceptadas, para que sean tenidas en cuenta por los responsables de elaborar políticas públicas, como por los directivos y/o especialistas de los mercados, en el evento de desarrollar e implementar normas básicas estatutarias enmarcadas en los principios éticos y morales de transparencia, eficiencia, honestidad, para el desarrollo de un buen gobierno corporativo. En este orden de ideas, las recomendaciones contenidas en cada una de las medidas, buscan contribuir al desarrollo de una gestión empresarial integral, que les permita a las empresas de la región, permanecer en mercados altamente competitivos, además de proporcionarle a los inversionistas nacionales y

extranjeros, los mínimos niveles de riesgo en sus inversiones, mediante la adopción de medidas de gobierno corporativo acorde con las necesidades y expectativas de los mercados.

*Título:* Análisis de formas de gobierno corporativo en tres empresas de familia de Bogotá D.C., cada una con diferentes etapas de desarrollo.

*Autores:* Jennifer Herrera Ibatá; Helen Johanna Jiménez Herrera; Xiomara Alejandra Sierra Garzón. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Bogotá D.C.

*Año y número de páginas:* 2009, 193 p.

*Resumen:* El documento realiza un estudio respecto a las formas de gobierno corporativo en tres empresas de familia: Fehrmann Ltda., Velto Ltda., C.I., y Editorial Kimpres Ltda. tomando como referencia los “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF”. En cumplimiento con los objetivos planteados, se verifica la existencia de lineamientos de buen gobierno, se realiza una evaluación respecto a los componentes del protocolo familiar y las prácticas de gobierno corporativo, se identifican las principales dificultades, limitaciones y sus repercusiones sobre el desempeño de la Junta General de accionistas, Junta Directiva, Preparación y revelación de información financiera y no financiera, Resolución de controversias; entre otros aspectos, que permiten evidenciar el cumplimiento de los principios de gobierno corporativo en las empresas objeto de estudio. A pesar de su gran importancia socio-económica, el documento permite concluir que existen múltiples conflictos al interior de las empresas familiares, derivados de la relación entre la empresa y la familia. Por tanto, se infiere que el desarrollo e implementación de Gobierno Corporativo, previamente aceptado por todos los miembros familiares y accionistas de la empresa, contribuye a establecer directrices en materia de gobernabilidad, transparencia y control en las empresas familiares.

De acuerdo con la anterior recopilación bibliográfica, puede decirse que el Gobierno Corporativo es la manera adecuada para dirigir una organización a nivel

interno y externo, buscando la eficiencia, transparencia, integridad, control y ética empresarial como parte de los objetivos empresariales. Dentro de estos lineamientos, en virtud de los objetivos planteados, el presente trabajo se desarrollará a través de los siguientes capítulos.

En la introducción se estableció la situación problemática, objetivos a desarrollar, aspectos que justifican el desarrollo del presente trabajo; así como el estado del arte, con el fin de involucrar al lector en los contenidos preliminares que orientan el desarrollo del tema objeto de estudio.

En el Capítulo correspondiente al Marco Referencial, se realiza un rastreo teórico y legal, con el fin de identificar los principales aspectos que componen el Gobierno Corporativo, a nivel nacional e internacional. Posteriormente, en el marco empresarial, se esbozan los principales aspectos que caracterizan a la empresa Transmerquim de Colombia S.A.

En el Capítulo correspondiente al diseño metodológico, se realiza un diagnóstico mediante el instrumento denominado “Lista de Verificación” (Ver Apéndice A), con el fin de identificar la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, de acuerdo con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) diseñados para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

En el Capítulo correspondiente al “Código del buen gobierno” se establecen las directrices que debe observar la empresa Transmerquim de Colombia S.A. para implementar esta importante herramienta de trabajo que le permita orientar la construcción de disposiciones voluntarias de autorregulación para fortalecer la gestión administrativa de la empresa.

## MARCO REFERENCIAL

### Marco Teórico

A continuación se describirán algunos referentes teóricos y conceptuales para comprender los temas que enmarcan tanto el Gobierno Corporativo, como el Código del buen gobierno; entre otros, los cuales se irán delimitando y complementando en la medida que se avance con el desarrollo del tema objeto de estudio.

#### *Gobierno Corporativo*

##### *Definición*

A pesar de que se encuentran múltiples definiciones emitidas por entidades nacionales e internacionales, públicas y privadas, relativas al tema del gobierno corporativo, en los siguientes párrafos se tendrá en cuenta, aquellas que a juicio del investigador representan un aporte importante para el desarrollo del presente documento.

Según el documento elaborado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, “El gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales y entre los objetivos individuales y los comunitarios”. (Banco Mundial, 2005, p.3).

Complementando la definición anterior, el mismo documento señala que gobierno corporativo puede entenderse como “la combinación de legislación, regulación y prácticas voluntarias apropiadas del sector privado que permite a las empresas atraer capital financiero y humano, desempeñarse con eficacia y, consiguientemente, perpetuarse creando valor económico a largo plazo para sus accionistas y, al mismo tiempo, respetando los intereses de las partes interesadas y de la sociedad en su conjunto”. (Millstein, 2003. En: Banco Mundial, 2005, p.5).

Por su parte, la Superintendencia Financiera de Colombia, como entidad encargada de supervisar el sistema financiero del mercado de valores del país, manifiesta que:

“El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010, p. 2)

En el marco de las anteriores definiciones se advierte que el gobierno corporativo es el grupo jerárquico de mayor orden sobre quienes recae la responsabilidad de tomar decisiones de manera adecuada y oportuna, que además de favorecer los intereses de la entidad, accionistas, acreedores y demás grupos de interés; identifique los riesgos comerciales y financieros de la empresa y establezca mecanismos de control que contribuyan a establecer procesos de autorregulación enmarcados en los principios éticos de conducta y desempeño para el desarrollo de un buen gobierno corporativo.

### *Objetivos*

De conformidad con Confecámaras, citado por (Carvajal, S. (s/f), p.47) los objetivos del gobierno corporativo aplicables al sector empresarial colombiano son:

- Atraer capitales.
- Asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, especialmente de aquellas que emiten títulos en el mercado público de valores.
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.

- Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- Promover la competitividad.

En este orden de ideas, con el fin de promover la gestión administrativa del sector empresarial colombiano en términos éticos, legales, contables y financieros, es preciso establecer mecanismos de autorregulación que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, atraer la inversión nacional y extranjera y en términos generales, lograr una adecuada coordinación entre los órganos de gobierno societario y los grupos de interés, teniendo en cuenta una serie de principios internacionalmente aceptados, tal como se expone brevemente a continuación.

### *Principios*

Con el fin de fortalecer el crecimiento económico, aumentar el nivel de vida y contribuir al desarrollo del comercio mundial de los países miembros<sup>iii</sup>, la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) formuló una serie de principios y recomendaciones relativas a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, susceptibles a adaptarse y desarrollarse de acuerdo con las necesidades particulares de cualquier país o región. Estos son:

*I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.* “El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.” (OCDE, 2004, p. 17)

Este principio sugiere que el establecimiento de fundamentos de autorregulación sea coherente con el régimen legal aplicable a cada país, a fin de contribuir al ejercicio fiscalizador en términos de eficacia y transparencia, como requisito indispensable para garantizar el desarrollo del gobierno corporativo.

*II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.* “El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio”. (OCDE, 2004, p. 18)

A través de este principio se especifica detalladamente los principales derechos de los accionistas. Dentro de este contexto, los accionistas tienen derecho tanto a la participación como a ser informado de todas las decisiones que se tomen al interior de la organización. En este sentido, tiene derecho al voto en las reuniones, siempre y cuando se cumpla el quórum y las condiciones previstas tanto en la ley y en términos generales, tiene la responsabilidad de dirigir y administrar la sociedad, en el marco de las atribuciones establecidas al interior de la organización.

*III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas.* “El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos”. (OCDE, 2004, p. 20)

Este principio resalta la importancia de establecer lineamientos y procedimientos que aseguren el trato equitativo a todos los accionistas de la empresa, eliminando toda clase de impedimentos que vulneren sus derechos y atenten contra sus intereses financieros.

*IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Gobierno Corporativo.* “El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero”. (OCDE, 2004, p. 21).

Siguiendo las recomendaciones de este principio, es preciso que los miembros del Consejo y directivos principales establezcan reglamentaciones que garanticen el respeto de los derechos de las partes interesadas, incluyendo en este rubro: inversionistas, empleados, acreedores, proveedores y sus órganos representativos; quienes tienen derecho a informarse sobre las actividades relevantes de la organización, como también de manifestar libremente ante los directivos y ante las autoridades pertinentes sobre las prácticas ilegales y no éticas que se sucedan al interior de la misma, que atenten contra sus derechos, participación y seguridad financiera.

*V. Divulgación de datos y transparencia.* “El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa”. (OCDE, 2004, p. 22).

Este principio sugiere la importancia de garantizar de manera oportuna, eficiente y transparente, la divulgación de la situación económica, financiera y factores de riesgo de la empresa, en el marco de las responsabilidades con los entes controladores del Estado y como parte importante de las estrategias corporativas orientadas a generar confianza en los inversionistas tanto actuales como potenciales.

*VI. Las Responsabilidades del Consejo.* “El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”. (OCDE, 2004, p. 22).

Al margen de este principio se observa la responsabilidad del Consejo en el establecimiento de objetivos estratégicos orientados a controlar y supervisar la gestión ejecutiva de la empresa en términos de rentabilidad, a fin de evitar el surgimiento de conflicto de intereses por parte de los accionistas y lograr un

equilibrio entre la administración y el gobierno societario. En similar sentido, debe garantizar que el objeto social de la empresa cumple con las reglamentaciones tanto nacionales, como internacionalmente aceptadas o ratificadas por el Estado, incluyendo las tributarias, ambientales, laborales, ocupacionales; entre otras, indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.

Tal como se puede apreciar, tanto los objetivos como los principios del Gobierno Corporativo, proporcionan los lineamientos generales que promueven el desarrollo e implementación de un “Código del buen Gobierno” mediante el cual se establezcan medidas de autorregulación que contribuyan a fortalecer la sostenibilidad de la empresa, incrementar la competitividad, fortalecer los mecanismos de control, entre otros aspectos indispensables para lograr una adecuada gestión administrativa.

#### *Normatividad y directrices relativas al gobierno corporativo*

##### *A Nivel Internacional*

Entre las principales directrices a nivel internacional en materia de gobierno corporativo, se encuentran los principios de la OCDE, mediante el cual se establecen lineamientos para orientar el desarrollo e implementación del gobierno corporativo respetando los valores éticos de los diferentes actores, los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas, las responsabilidades del consejo de administración, así como los compromisos de los diferentes representantes de la organización respecto al acceso a la información y transparencia en el desarrollo de sus actividades administrativas y financieras. (Banco Mundial, 2005, p.29). Los principios de la OCDE, se pueden consultar en el sitio web: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

En similar sentido, la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth (CACG) publicó en 1999, las directrices de la asociación de gobierno corporativo del Commonwealth, mediante las cuales se establecen lineamientos relativos al liderazgo administrativo, designación de los miembros del consejo de administración,

estrategias y valores empresariales, rendición de cuentas a los accionistas, relaciones con las partes interesadas, evaluación del desempeño del consejo de administración, gestión de riesgos, entre otras variables orientadas al desarrollo de un Gobierno Corporativo que beneficie a los diferentes actores. (Banco Mundial, 2005, p.29). Las directrices de la asociación de gobierno corporativo de Commonwealth, se pueden consultar en el sitio web: [www.cacg-inc.com](http://www.cacg-inc.com)).

De otra parte, los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial, realiza una recopilación sobre 51 medidas de Gobierno Corporativo internacionalmente aceptadas, para que sean tenidas en cuenta por las entidades públicas y privadas de los países de la región, como punto de apoyo para establecer reglamentaciones y normas estatutarias orientadas al desarrollo del “Buen Gobierno” respetando los principios de transparencia, eficiencia y honestidad y acordes con el desarrollo de los mercados altamente competitivos. Los lineamientos de Corporación Andina de Fomento (CAF) se pueden consultar en el sitio web: <http://www.caf.com/attach/19/default/linea6abril100dpi.pdf>

#### *A Nivel Nacional*

Las principales reglamentaciones relacionadas con el gobierno corporativo están contempladas en el derecho societario y financiero, especialmente en el Código de Comercio, Libro Segundo, Títulos I y VI; la Ley 222 de 1995, Título I; y el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Parte III, Capítulo VIII.” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010, p. 5)

## Marco Contextual

Para el desarrollo del marco contextual se tomo como referencia la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia (2009) realizada con la colaboración del Comité Interinstitucional de la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, entre otras entidades públicas y privadas del Estado colombiano, mediante la cual se establecen 36 recomendaciones básicas para orientar los lineamientos de un buen Gobierno Corporativo en las sociedades cerradas y de familia de Colombia.

Dichas medidas y/o recomendaciones se instituyen a través de 5 Módulos (I. Control de Gestión, II. Máximo Órgano Social, III. Administradores, IV. Revelación de la Información y V. Sociedades de Familia), mediante los cuales se establecen estándares de Gobierno Corporativo, con el fin de disminuir la frecuencia y el impacto de ciertas problemáticas que dificultan el adecuado desarrollo de las sociedades cerradas y de familia en Colombia, tal como se esboza a continuación.

Medidas que componen la guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia

A continuación se realiza un compendio sobre las características de cada uno de los módulos que contemplan las medidas básicas contempladas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009, p. 13-16) (Ver Apéndice B)

### *Modulo I. Control de gestión*

El Modulo I. Control de gestión, establece 13 medidas para evaluar el control de gestión, como herramienta importante articular la estructura del gobierno corporativo en concordancia con las necesidades de la empresa.

“El examen del control de la gestión en una compañía define la articulación del gobierno corporativo en la misma. En efecto, una sociedad que mantiene un adecuado control de la gestión de los diferentes órganos sociales, normalmente refleja un sistema de gobierno que funciona de manera organizada y ordenada. Es precisamente en el examen del control de gestión en donde se revelan las posibles inconsistencias del conjunto de pesos y contrapesos que sirven de fundamento a la estructura de gobierno de la compañía. (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009, p. 18)

En términos generales, las medidas del presente módulo responsabilizan al Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la empresa para aprobar y definir tanto el presupuesto anual, como el plan estratégico con alcances para un período igual o superior a dos (2) años y objetivos estratégicos, que deben ser cumplidos en un lapso mínimo de cinco (5) años.

Dentro de estos lineamientos, el presupuesto anual se convierte en una herramienta que permite definir la capacidad económica de la organización, sus fuentes de financiamiento, la liquidez, solvencia y autonomía de la organización para el desarrollo de sus actividades.

De otra parte, el plan estratégico de la compañía, se concibe como un conjunto de planes y/o programas establecidos por los más altos niveles jerárquicos de la organización, a fin de alcanzar objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, en cumplimiento de su objeto social y en concordancia con sus necesidades y expectativas.

Así las cosas, los responsables de su implementación deben trazar guías o marcos de referencia que orienten el diseño de indicadores de gestión que permitan realizar un seguimiento periódico tanto al cumplimiento del presupuesto

aprobado, como a la observancia de las estrategias y objetivos diseñados por la alta dirección.

### *Modulo II. Máximo Órgano Social*

Este módulo resalta la figura del Máximo Órgano Social en las convocatorias y asistencia a las reuniones de acuerdo con los parámetros establecidos por la ley. En este mismo sentido, sobresale la importancia de contar con un reglamento interno que establezca una serie de lineamientos que favorezcan el adecuado funcionamiento del Máximo Órgano Social.

De otra parte subraya la responsabilidad del Máximo Órgano Social en la elaboración y aprobación cuatro políticas en beneficio de los intereses globales de la compañía y de los socios. Estas son: políticas de remuneración de los administradores, política para la realización de operaciones con partes vinculadas, política para la realización de operaciones con partes vinculadas y políticas para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos. Finalmente establece la importancia formalizar en los reglamentos de la empresa, los procedimientos para seleccionar el Revisor Fiscal, garantizando que se presenten al órgano que lo designe, al menos tres propuestas de candidatos que cumplan con los criterios de idoneidad e independencia.

### *Modulo III. Administradores*

Este módulo resalta la importancia de establecer en sus estatutos, las funciones y seguimiento de cada uno de los órganos societarios. En este mismo sentido, advierte sobre la necesidad de establecer y documentar un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente en el que se verifique sus inhabilidades e incompatibilidades establecidas tanto en la legislación como en los estatutos y regulación interna de la empresa antes de ser postulados.

Aunado a lo anterior, advierte sobre la necesidad de contar con por lo menos con un miembro externo para la conformación de la Junta Directiva, explicitando que dicho miembro no debe tener ningún tipo de nexos que lo vinculen con la compañía.

Señala además que la Junta Directiva o el órgano equivalente deberá contar con un reglamento que contemple: los deberes, derechos, incompatibilidades e inhabilidades de los miembros, así como los supuestos en que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros; la periodicidad de las reuniones; la forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, así como los documentos que deben acompañarla para garantizar el derecho de información de los miembros, entre otros aspectos.

De otra parte, sugiere la asignación de una persona que encargada de comprobar el cumplimiento de las normas estatutarias y legales, así como de reflejar en las actas el desarrollo de las sesiones de la Junta o el órgano equivalente.

Finalmente, resalta la importancia de establecer un procedimiento de evaluación de la gestión de la Junta Directiva, en el que se establezca la forma, periodicidad y los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas, los cuales deberán incluirse en el informe anual de gobierno corporativo.

#### *Modulo IV. Revelación de Información*

Este módulo resalta la responsabilidad de los Administradores de revelar en su informe de gestión, las operaciones celebradas con los asociados y personas vinculadas, el resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos, así como el cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

En términos generales, la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia (2009) busca promover las prácticas de buen

gobierno, disminuir o eliminar la frecuencia y el impacto de las principales irregularidades que limitan el desarrollo adecuado del entorno empresarial colombiano.

### Marco empresarial

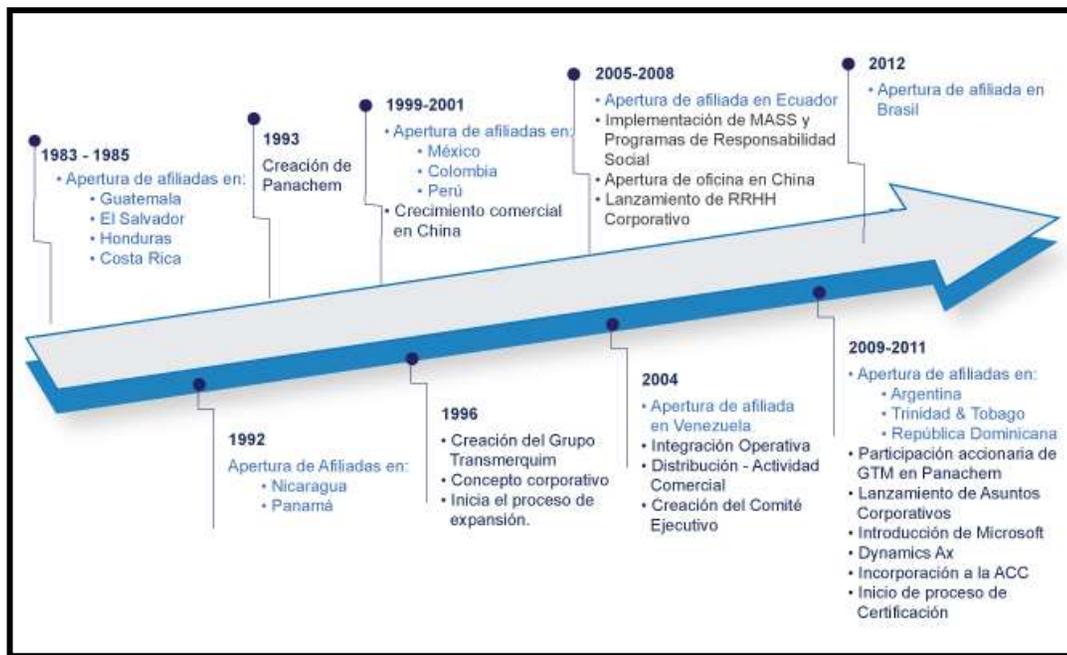
A continuación se expone brevemente los aspectos generales que identifican tanto a la casa matriz Grupo Transmerquim S.A. como a la empresa Transmerquim de Colombia S.A. como parte del grupo empresarial. La información que aquí se presenta se tomó del sitio web y de documentos internos de la empresa objeto de estudio. Algunos de los textos son copiados textualmente con la debida autorización de la organización para fines exclusivos del presente trabajo. (GTM, 2013)

### Grupo Transmerquim (GTM)

#### *Historia y Evolución*

El Grupo Transmerquim es considerado líder en Latinoamérica en distribución de insumos químicos y materias primas a diversos sectores de la industria. A continuación se presenta la historia y evolución de GTM:

Figura 1. Historia y evolución del Grupo Transmerquim (GTM)



Fuente: (GTM, 2013)

### *Estructura por actividades*

GTM tiene estructurada sus operaciones de acuerdo con las siguientes actividades:

#### *Actividades Operativas.*

Las funciones de comercialización y distribución se desarrollan a través de las catorce (14) subsidiarias constituidas en México, Guatemala, Honduras, Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Panamá, Perú, Venezuela, Trinidad y Tobago, Ecuador, Argentina y Brasil.

#### *Actividades de Sourcing & Trading*

Las actividades de Sourcing & Trading de materias primas son desarrolladas por las compañías vinculadas del exterior, Químicos Básicos S.A., domiciliada en Panamá y Cavatess Intertrade, domiciliada en la Isla de Nevis.

### *Actividades de Soporte.*

Esta actividad es desarrollada por las compañías Grupo Transmerquim S.A., PQ de Costa Rica S.A. y Terminales Marítimas Latinoamericanas S.A., establecidas en Costa Rica.

Las ventajas competitivas que el GTM ha desarrollado a través de su infraestructura, manejo de economías de escala, experiencia, conocimiento del negocio, aplicación de normas de aseguramiento de calidad y talento humano, le han permitido ser catalogado como uno de los distribuidores más importantes de Latinoamérica.

### *Productos y sectores*

GTM cuenta con una gama de aproximadamente quinientos (500) productos y suministra servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, tales como: mezclado, envasado especial y almacenaje. Sus clientes pueden ser grandes empresas multinacionales tales como Colgate Palmolive, Unilever, Procter & Gamble, HB Fuller, Kimberly Clark, así como también, pequeñas compañías ubicadas en los países donde se tiene presencia. Los principales sectores industriales que se atienden son:

- Adhesivos, pinturas y tintas
- Cemento, cerámica y vidrio
- Industria alimenticia
- Tratamiento de aguas
- Industria farmacéutica
- Industria de impresión y flexografía
- Petróleo, combustibles y lubricantes
- Industria de productos de limpieza industrial
- Industria de jabones, detergentes y cosméticos
- Agroindustria
- Construcción
- Caucho, hule y plástico
- Generación de energía eléctrica
- Metalúrgica
- Minería
- Papel y madera
- Textiles y cueros

### *Divisiones comerciales*

El embarque de los productos se hace desde sus dos oficinas de compras y logística ubicadas en Beijing (China) y Houston (USA), con destino a las bodegas ubicadas en centro y sur américa y se comercializan bajo las siguientes divisiones:

#### *TM Agro & Food*

Bajo esta línea se manejan los inventarios de:

*Fertilizantes hidrosolubles.* Nitratos, fosfatos, sulfatos, ácidos y boratos, entre otros.

*Materias primas Feed.* fosfato dicálcico, cloruro de colina, lisina, metionina, oxido de magnesio y bicarbonato de sodio, entre otros.

*Pesticidas.* 2,4-D, glifosato, mancozeb, clorotalonil, abamectina y cipermetrina, entre otros.

#### *TM Oil & Gas*

En esta se cuenta con un equipo de profesionales con alta experiencia y una amplia gama de productos que sirven para cubrir las necesidades de la industria desde la exploración y producción hasta el refinamiento de hidrocarburos en Latinoamérica y el Caribe. Los principales productos en esta línea de negocio son:

*Perforación, Completación y Cementación.* Cementos clase G, H y A, formiatos de sodio y potasio. Cloruros de calcio y potasio, potasa cáustica, goma xántica, PAC, lubricantes y biocidas además de varios ácidos, bases y solventes.

*Estimulación.* Arenas crudas, proppants, ácidos, solventes (butil glicol, xileno, A100, A150), goma guar y biocidas.

*Downstream.* Aminas formuladas y genéricas, glicoles, percloroetileno y MEK.

Adicionalmente a la comercialización de los productos químicos, en algunos países se prestan los servicios complementarios de alquiler para almacenamiento de producto a granel, administración de terminales e inventarios, transporte a granel, consolidación de carga, recibo de inventarios en consignación, mezclado de productos, descarga de buques, asesoría técnica y capacitación en el uso y manipulación de productos.

### *Proveedores*

Los principales proveedores que se tienen a nivel mundial, son los siguientes:

Shell	Exxon Chemicals	INEOS Chor
BASF	Dupont	Gardner Smith
Millennium Petrochemical	Total Solvents	Arancia
Booregaard Lignotech	Roída	OCI Intl
Enthone-Omi	Lubrichem	Sasol-Condea
Pionner Company	VASSA	Tauber Oil
Ergon	Citgo	Ergon
Pralca	Penreco	ROTEM
Oxy Chem	Sabic	Procesal
ECOPETROL	Sinthoparm	Helm
Químicos Vegetales	Vikuda	Omya

El GTM, tiene una infraestructura que le permite almacenar hasta 26.000 metros cúbicos a granel y 15.000 metros cuadrados de productos embalados, los cuales, gracias a los sistemas de rotación de inventarios, permiten una capacidad anual promedio de 130.000 metros cúbicos, para el almacenamiento de productos a granel y 52.500 metros cuadrados, para el almacenamiento de productos secos.

### *Sistema corporativo Mass*

El GTM cuenta con el sistema integrado de gestión, denominado MASS (medio ambiente, salud y seguridad) que cumple con los estándares más altos de la industria en Estados Unidos y la Unión Europea.

Los requisitos de calidad, medio ambiente, manejo de productos, seguridad y salud ocupacional cumplen con las norma internacionales RCMS (Responsible Care Management System), ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Para finalizar, se resalta que las políticas, estrategias y programas que se aplican en cada una de las compañías del grupo, son emitidas por la casa matriz del Grupo Transmerquim S.A.

### Transmerquim de Colombia S.A.

#### *Generalidades*

Transmerquim de Colombia S.A es una sociedad Colombiana con inversión extranjera, constituida el nueve (9) de marzo de 1.999, mediante escritura pública No. 344 de la notaria treinta y nueve (39) de Bogotá e inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá, el día diez y seis (16) de marzo de 1.999, bajo el número 672248 de libro IX. El número de identificación tributaria (NIT) es el 830.055.659-0 y su objeto social está orientado a la compra, venta, distribución, empaque y almacenamiento de productos químicos, petroquímicos, solventes, farmacéuticos, agroquímicos y materias primas en general.

Las oficinas administrativas están ubicadas en la carrera 46 No. 91-71, en la ciudad de Bogotá y se tienen bodegas y tanque en arrendamiento para el almacenamiento de los productos, con una capacidad de aproximadamente 5.800 metros cuadrados y 3.000 metros cúbicos, respectivamente, en las ciudades de Neiva,

Ibagué, Orito, Soacha, Yumbo, La Estrella, Palermo y Villavicencio. Adicionalmente la *Compañía* cuenta con oficinas en las siguientes ciudades:

Tabla 1. Oficinas Transmerquim de Colombia S.A

<b>Ciudad</b>	<b>Dirección</b>
Bogotá	Carrera 46 No. 91-71
Yumbo	Carrera 30 No. 10 – 100
La Estrella	Carrea 50 – 9 A Sur 280 Bodega 7 y 8
Palermo	Kilómetro 2 Vía Neiva-Palermo
Villavicencio	Carrera 21 B No. 8 B 24 La Primavera

Fuente: Información suministrada por Transmerquim de Colombia S.A.

La representación legal la ejercen los señores Fernando Alfredo Cardenal Vaqui y Carlos Alfonso López Vargas y la revisoría fiscal la firma KPMG Ltda, quien designo para desarrollar esta función a Carol Jineth Cruz Vargas y Nohelia Jaqueline Rodríguez Martínez. A nivel nacional se tienen vinculadas laboralmente a 62 personas, de las cuales 29 corresponden al área de logística, 17 al área comercial y 16 al área administrativa.

### *Componentes organizacionales*

Para el desarrollo de su objeto social Transmerquim de Colombia S.A se plantea los siguientes componentes organizacionales.

#### *Misión*

Proveer materias primas, especialmente productos químicos y petro-químicos a la industria regional mediante una cadena de suministros altamente competitiva. De esta forma creamos alto valor tanto para nuestros clientes como para nuestros accionistas.

Promovemos el desarrollo, capacitación y compromiso de nuestro personal, garantizamos un lugar de trabajo libre de lesiones y respetamos el medio ambiente siguiendo las prácticas de nuestro sistema corporativo MASS.

### *Visión*

Ser un líder en los mercados de distribución en América Latina y una empresa mundial en el mercadeo de productos químicos y materias primas.

### *Identidad Corporativa*

- Honestidad
- Enfocado en brindar soluciones al cliente
- Pioneros, reflejado en el comportamiento empresarial
- Seguridad en nuestras operaciones y concientización en cuanto al Medio Ambiente
- Crecimiento personal
- Trabajo de equipo y Prudencia Financiera

### *Objetivos Estratégicos*

A principios de 2013, las directivas de la organización identificaron para el año 2014 y subsiguientes, el fortalecimiento de la gestión administrativa a través de los siguientes objetivos estratégicos:

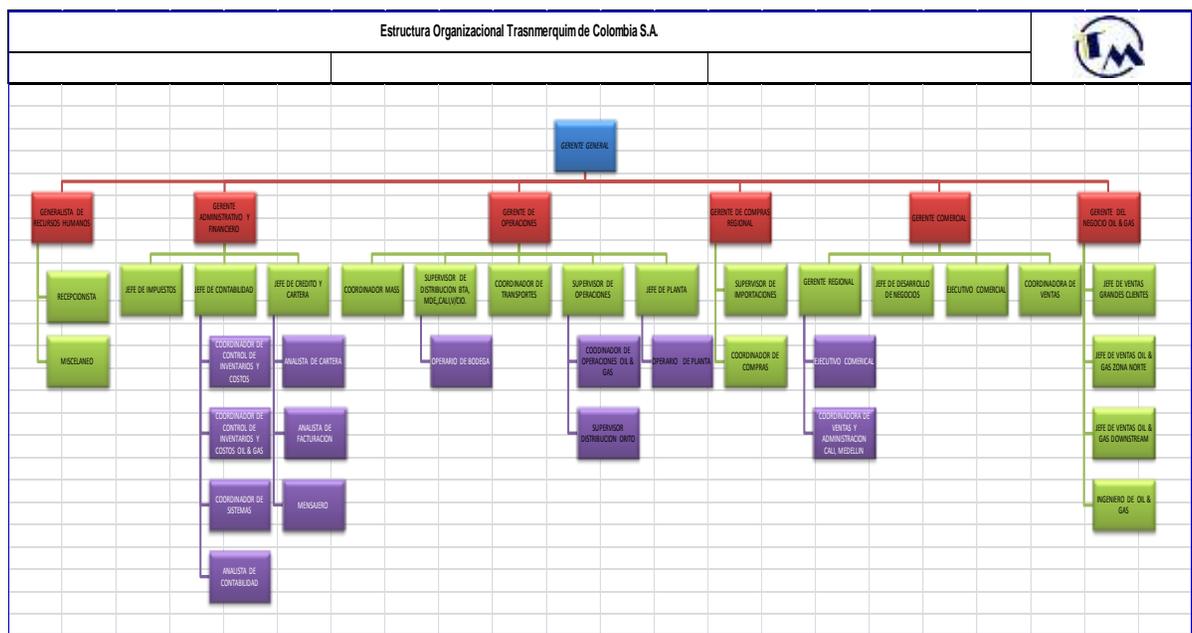
- Diseño e implementación de un “Código del buen gobierno” orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación que contribuyan a fortalecer la gestión administrativa de la empresa en términos de eficiencia, integralidad y transparencia.
- Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo durante el 2014 y subsiguientes.
- Desarrollar en el recurso humano una cultura de servicio al cliente.
- Incrementar las ventas en un 10% durante el 2014 y Subsiguientes.

- Fortalecer el portafolio de productos y servicios, con el fin de posesionarse como una de las empresas más representativas del sector.
- Competir con las demás empresas del sector en precios, garantías, calidad, transparencia y eficiencia.

### Estructura Organizacional

A continuación se describen los objetivos y las principales funciones de los cargos directivos.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Información suministrada por Transmerquim de Colombia S.A.

### *Objetivos y funciones de los cargos directivos*

#### *Gerente general*

*Objetivo del Cargo.* Dirigir la función administrativa, financiera y comercial de la *Compañía*, de tal forma que se garantice la solidez económica y el adecuado funcionamiento de la *Compañía*.

#### *Funciones*

- Determinar y planear la forma de satisfacer las necesidades de los clientes y detectar nuevas oportunidades de negocio;
- Elaborar en conjunto con el Gerente Comercial las proyecciones de ventas, hacer el seguimiento al cumplimiento de las metas y velar por la adecuada rotación de los productos;
- Establecer junto con el Gerente Comercial los inventarios que se requieren adquirir para abastecer el mercado local;
- Analizar la rentabilidad de las ventas, el mix de los productos y la diversidad de la cartera de clientes, con el fin de detectar las debilidades, las áreas de oportunidad y llevar a cabo las medidas correctivas pertinentes;
- Realizar y/o coordinar las funciones administrativas locales;
- Administrar la cartera de clientes y definir el monto y las condiciones de créditos;
- Supervisar las actividades de importación, con el fin de tener oportunamente y con el menor costo posible los productos a disposición de los ejecutivos de ventas;
- Supervisar las operaciones de almacenaje, con el objeto asegurar la disponibilidad de los productos en las condiciones y especificaciones requeridas y solicitadas por los clientes.

*Gerente financiero y administrativo*

*Objetivo del Cargo.* Dirigir la función administrativa y financiera de la *Compañía*, de tal forma que permita garantizar la solidez económica y el óptimo funcionamiento, tanto a nivel contable y financiero como administrativo.

*Funciones*

- Supervisar y coordinar el trabajo de los funcionarios a su cargo;
- Coordinar la preparación y controlar la ejecución del presupuesto de ingresos, costos y gastos;
- Supervisar los reportes financieros mensuales y coordinar con el Gerente General su envío al ente corporativo;
- Definir y controlar las políticas y procedimientos administrativos y contables, que permitan mantener la adecuada estructura de control interno;
- Atender y coordinar la ejecución de las obligaciones tributarias, laborales y legales de la *Compañía*;
- Velar por la adecuada administración de los inventarios, la cartera y el flujo de caja;
- Supervisar los programas de aseguramiento de calidad y recursos humanos, en cumplimiento de los objetivos corporativos y de la *Compañía*;
- Revisar que las pólizas de seguros estén vigentes y cumplan con los niveles mínimos de cobertura.

*Gerente comercial*

*Objetivo del Cargo.* Controlar la ejecución de las ventas a nivel nacional y cumplir con las metas establecidas por el área.

*Funciones*

- Asignar el presupuesto general de ventas y definir las metas específicas por sector para cada uno de los ejecutivos de ventas que estén bajo su mando;

- Partiendo de las ventas históricas generadas, determinar las cantidades requeridas y las características específicas de los productos a ser comercializados;
- Verificar el cumplimiento de las políticas de cartera, velar por su adecuada administración y controlar los movimientos generados por cada venta;
- Detectar y evaluar oportunidades de negocio;
- Generar reportes del comportamiento de ventas, tanto del departamento como por ejecutivo de ventas y establecer el cumplimiento del presupuesto;
- Revisar y aprobar facturas de compras locales;
- Hacer seguimiento y control de los ingresos y salidas de inventarios a bodegas;
- Alimentar formatos de presupuesto de cobro y ventas mensual.

#### *Jefe de recursos humanos*

*Objetivo del Cargo.* Satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la *Compañía* en los aspectos relacionados con el Recurso Humano y cubrir las necesidades básicas de infraestructura y adecuaciones físicas de cada uno de los empleados.

#### *Funciones*

- Generar y coordinar los proceso de salud ocupacional y programas de bienestar social, para los trabajadores;
- Generar las novedades de nómina para el departamento de contabilidad y controlar el proceso de pago de nómina;
- Generar formatos que permitan gestionar de manera lógica y organizada los procedimientos de cada departamento;
- Liderar los programas de auditoría y coordinar el cumplimiento y la actualización del sistema de gestión de calidad ISO 9001/2000;
- Informar a la gerencia sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad;

- Representar a la *Compañía* ante entidades externas, clientes y proveedores, en asuntos referentes a la calidad del servicio;
- Coordinar el proceso de compras para los implementos de oficina;
- Elaborar informes gerenciales.

#### *Jefe de operaciones y logística*

*Objetivo del Cargo.* Negociar, controlar y coordinar el proceso de compras internacionales desde el momento en que se hace la solicitud del producto hasta la entrega al cliente.

#### *Funciones*

- Tomar las decisiones relacionadas con el área de compras internacionales y su proceso logístico;
- Coordinar la nacionalización de productos y gestionar los documentos en puerto, SIA's y almacenes de depósito;
- Gestionar la parte documental referente a los permisos necesarios para el proceso de importación, de acuerdo con lo estipulado por las normas y la entidad correspondiente;
- Controlar el pago de anticipos y liquidaciones definitivas a proveedores y derechos aduaneros;
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas para las operaciones del departamento y hacer las correcciones que se requieran;
- Establecer comunicación con los proveedores y realizar el proceso de contratación según sea necesario;
- Elaborar y mantener actualizados los formatos de costeo;
- Filtrar las solicitudes de compra generadas en cada ciudad y coordinar los procesos de adquisición.

## MARCO METODOLÓGICO

### Tipo de Estudio

Para la presente investigación se escogió el tipo de estudio descriptivo, que se fundamenta en el ejercicio de describir aspectos importantes de organizaciones, comunidades, grupos o personas y/o de cualquier tema de interés que requiera de análisis, con el fin de recolectar la información necesaria para poder llegar al resultado de la investigación. De conformidad con Sabino (2003) "la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento". (p.89)

Los estudios descriptivos habitualmente toman como soporte metodologías aceptadas universalmente mediante las cuales se registra la descripción de un problema, los aspectos que justifican el estudio, así como el planteamiento de los objetivos a desarrollar; en virtud de los cuales se busca conocer la causas, situación actual, realizar diagnósticos y formular propuestas a través de las cuales se establezcan posibles soluciones que contribuyan al desarrollo de la problemática planteada. Además de lo anterior, este tipo de estudio constituye un importante punto de partida para sugerir nuevos estudios, toda vez que proveen información que podrá ser verificada recurriendo a otros diseños de investigación.

### Método de estudio

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros, el desarrollo del presente estudio se apoyará en el método de diagnóstico exploratorio, por cuanto el interés es conocer la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo

contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

Según Hernández (1998), esta metodología permite familiarizarse con el tema, a fin de comprender el problema a resolver. De igual manera, mediante este método se pueden obtener nuevos datos y/o se pueden ampliar los conocimientos sobre un determinado tema, de manera que se pueda formular problemas o hipótesis para estudios posteriores más precisos. Dentro de este contexto, para explorar este tema, el investigador utilizó bibliografía especializada en el tema objeto de estudio con el propósito de dar respuesta a los diferentes temas que engloban el desarrollo del presente trabajo.

#### Delimitación geográfica

El estudio se llevará a cabo en la oficina principal de la empresa de la empresa Transmerquim de Colombia S.A. domiciliada en la carrera 46 No. 91-71, de la ciudad de Bogotá.

#### Población y muestra

En este aspecto se tendrá en cuenta la población conformada tanto por los directivos, como por los jefes de cargos directivos (Gerente general, Gerente finanzas, Gerente ventas, Gerente compras, Gerente logística, Jefe de contabilidad) que laboran en la empresa Transmerquim de Colombia S.A. de la ciudad de Bogotá.

#### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### *Fuentes Primarias*

A través del instrumento denominado “Lista de Verificación” se formularon 97 preguntas cerradas (Ver Apéndice A), con el fin de conocer la situación actual de la

empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

El instrumento se aplicó durante el mes de Septiembre de 2013 a los directivos y jefes de cargos directivos de la empresa Transmerquim de Colombia S.A. (Gerente general, Gerente finanzas, Gerente ventas, Gerente compras, Gerente logística, Jefe de contabilidad).

#### *Fuentes Secundarias*

Para la recopilación y análisis de la información se acudió a escritos publicados por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2005), la Corporación Andina de Fomento – CAF – (2005), la Organización para la cooperación y el desarrollo económico – OCDE – (2004), la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras (2009), entre otras entidades gubernamentales, que brindan los soportes teóricos y conceptuales de los diferentes aspectos relacionados con el tema objeto de estudio.

Dicha información se registró de manera selectiva; consignándose extractos o apartes completos, citas textuales y resúmenes de las fuentes secundarias escogidas, fundamentados en los conceptos que originaron éste trabajo.

## APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Mediante el instrumento denominado “Lista de Verificación”, se formularon 97 preguntas distribuidas en 4 módulos (I. Control de Gestión, II. Máximo Órgano Social, III. Administradores y IV. Revelación de la Información) (Ver Apéndice A), mediante los cuales se incluyeron los aspectos fundamentales del Gobierno Corporativo en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

Es preciso resaltar que el Modulo V. Sociedades de Familia no se tuvo en cuenta para el desarrollo del presente trabajo. (Medidas 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36)

En la primera parte del Cuestionario denominado I. Control de Gestión se indaga sobre la gestión administrativa de la empresa respecto al presupuesto anual, implementación de un sistema de planeación estratégica, verificación de mínimos legales y mínimos contables; entre otros aspectos, con el fin de examinar las acciones de la organización respecto al cumplimiento, seguimiento, procedimientos establecidos en cada uno de los temas examinados. (Medidas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13)

En la segunda parte del Cuestionario denominado II. Máximo Órgano Social, se investiga sobre las características y modo de operación de los órganos societarios de la entidad (Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente), como también sobre los medios, convocatorias y demás información que promueven la asistencia a las reuniones de los mismos. En igual sentido se pregunta sobre la existencia de la revisoría fiscal y su importancia para el adecuado funcionamiento de la empresa. (Medidas 14, 15, 16, 17, 18)

En la tercera parte del Cuestionario denominado III. Administradores, se pregunta sobre las características, funciones y modo de operación de la Junta directiva de la empresa. (Medidas 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25)

En la Cuarta parte del Cuestionario denominado IV. Revelación de la Información, se busca conocer las prácticas llevadas a cabo en materia de revelación de información. En este sentido se interroga acerca del informe de gestión de la empresa, como de las operaciones y resultado de operaciones celebradas con los administradores, socios o accionistas y/o personas vinculadas a los administradores. (Medidas 26).

### Resultados del Estudio

Las siguientes preguntas se realizaron a los directivos y jefes de cargos directivos de la empresa (Gerente general, Gerente finanzas, Gerente ventas, Gerente compras, Gerente logística, Jefe de contabilidad), con el objetivo de obtener información de fuente primaria sobre la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) para facilitar en las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009). Estos son los resultados.

Tabla 2. Resultados del Estudio - Lista de Verificación

N° Preg.	MODULOS		
		SI NO	
	<b>MODULO I. CONTROL DE GESTIÓN</b>		
1	¿La empresa elabora un presupuesto anual?	x	
2	¿El presupuesto anual fue aprobado por el Máximo Órgano Social u órgano equivalente?	x	
3	¿La empresa tiene documentado que el presupuesto anual debe ser aprobado por el Máximo Órgano Social?		x
4	¿La empresa realiza un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto?	x	
5	¿La empresa adopta medidas correctivas al identificar brechas entre la ejecución real y lo presupuestado?	x	
6	¿La empresa cuenta con un plan estratégico el cual cubre un periodo igual o superior a dos (2) años?	x	
7	¿El plan estratégico fue aprobado por la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?	x	
8	¿La empresa tiene documentado que el plan estratégico debe ser aprobado por el Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?	x	
9	¿La empresa realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un periodo igual o superior a dos (2) años?	x	
10	¿La empresa adopta medidas correctivas si con ocasión al seguimiento del cumplimiento del plan estratégico, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado?	x	
11	¿La empresa ha definido objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se debe dar en un lapso mínimo de cinco (5) años?	x	
12	¿Los objetivos estratégicos han sido aprobados por la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?	x	
13	¿La empresa tiene documentado que los objetivos estratégicos deben ser aprobados por la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?	x	
14	¿La empresa realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos para un periodo igual o superior a cinco (5) años?		x
15	¿La empresa adopta medidas correctivas si con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado?		x
16	¿La empresa tiene documentado quienes son los funcionarios de la compañía y cuáles son sus responsabilidades en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados?	x	
17	¿La empresa documenta quien, cómo y cuándo se evaluarán a los responsables del cumplimiento de los planes y los objetivos estratégicos?	x	
18	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión definidos para evaluar el cumplimiento por parte de los administradores de los objetivos estratégicos?	x	
19	¿La empresa adopta medidas de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño de los administradores en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	x	
<b>Subtotal</b>		<b>16</b>	<b>3</b>
	<b>Verificación de mínimos legales</b>		
20	¿La empresa tiene identificados cuando menos los mínimos legales mercantiles de la Supersociedades y la regulación interna?	x	
21	¿La empresa identifica los riesgos de incumplimiento de la Ley?		x
22	¿La empresa adopta las medidas para administrar los riesgos de		x

	incumplimiento y documenta los riesgos de incumplimiento y las medidas adoptadas?		
23	¿La empresa verifica el cumplimiento de las medidas para administrar los riesgos de incumplimiento de cuanto menos los mínimos legales mercantiles de la Supersociedades y la regulación interna?	x	
24	¿La empresa mejora los procesos de administración de los riesgos identificados e identifica nuevos riesgos de incumplimiento de la ley y demás regulaciones aplicables?	x	
<b>Subtotal</b>		<b>3</b>	<b>2</b>
	<b>Verificación de mínimos contables</b>		
25	¿La empresa tiene identificados los mínimos contables sugeridos en el formato de la Superintendencia de Sociedades?	x	
26	¿La información financiera de la empresa se ajusta a los mínimos contables sugeridos en el formato de la Superintendencia de Sociedades?	x	
27	¿La empresa asegura, mediante procedimiento documentado, que la elaboración de la información financiera se ajusta a las normas contables que le son aplicables?	x	
28	¿La empresa verifica el cumplimiento del procedimiento establecido para que la elaboración de la información financiera se ajuste a las normas aplicables?	x	
29	¿La empresa mejora el procedimiento establecido para que la información financiera se ajuste a las normas contables que le son aplicables?	x	
<b>Subtotal</b>		<b>5</b>	<b>0</b>
	<b>MODULO II. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
30	¿La información del libro de socios o accionistas se encuentra actualizada?	x	
31	¿La empresa dispone de información sobre sus socios y accionistas, adicional a aquella contenida en el libro de accionistas?	x	
32	¿La empresa, de acuerdo con la información conocida de sus socios o accionistas, emplea aquellos medios que promueven una mayor asistencia a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente?	x	
33	¿La empresa tiene formalizado que de acuerdo con la información conocida de sus socios o accionistas, emplea aquellos medios que promueven una mayor asistencia a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente	x	
34	¿La empresa verifica que los socios o accionistas estuvieron informados de la realización de la última reunión de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, especialmente aquellos que no estuvieron presentes o representados ?	x	
35	¿Se encuesta anualmente a los socios o accionistas sobre el medio mediante el cual se enteraron de la pasada reunión y los medios que consideran más efectivos para las futuras convocatorias?	x	
36	¿La convocatoria a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, se realiza como mínimo con la antelación establecida en la Ley?	x	
37	¿La convocatoria para la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, al menos contiene: o El orden del día, evitando menciones genéricas. o El lugar específico, fecha y hora de la reunión. o El lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en los que la ley lo establece. o Los mecanismos necesarios para garantizar que los asociados estén debidamente informados de los temas a tratar?	x	

38	<p>¿En el Código de Buen Gobierno Corporativo de la empresa o en un documento equivalente, se indica que la convocatoria para la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, al menos contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden del día, evitando menciones genéricas.</li> <li>• El lugar específico, fecha y hora de la reunión.</li> <li>• El lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en los que la ley lo establece.</li> <li>• Los mecanismos necesarios para garantizar que los asociados estén debidamente informados de los temas a tratar?</li> </ul>		x
39	¿La empresa verifica que la información suministrada en la convocatoria sea adecuada para permitirle al socio o accionista estar debidamente informado para la reunión?	x	
40	¿La empresa adopta medidas para mejorar la información suministrada en la convocatoria con base en la verificación efectuada?	x	
41	¿La empresa cuenta con un reglamento interno de funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?		x
42	<p>El reglamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión.</li> <li>• Establece acuerdos que garanticen una participación activa de todos los asistentes y una dinámica para el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Establece un procedimiento para determinar quien ejerce la Presidencia y la Secretaría de la reunión.</li> <li>• Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en el caso en el cual esta función haya sido delegada.</li> <li>• Obliga a someter a aprobación previa el orden del día.</li> <li>• Obliga a que los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo sean discutidos por separado.</li> <li>• Establece el procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.</li> <li>• Establece el mecanismo mediante el cual los socios se pueden hacer representar.</li> <li>• Establece los mecanismos que debe adoptar la administración para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requeridas por la Ley y los Estatutos.</li> <li>• Regula la participación y/o asistencia de terceros a la reunión.</li> </ul>		x
43	Las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, se da cumplimiento a lo establecido en el reglamento interno?	x	
44	¿La empresa al evidenciar incumplimientos al reglamento interno toma acciones correctivas?		x
45	¿La empresa cuenta con una política de remuneración de administradores?		x
46	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la aprobación de la política de remuneración de los administradores?		x
47	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas de remuneración de administradores?		x
48	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?	x	
49	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la	x	

	política aprobada?		
50	¿La empresa cuenta con una política para la realización de operaciones con partes vinculadas?		x
51	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la política para la realización de operaciones con partes vinculadas?		x
52	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas de realización de operaciones con partes vinculadas?		x
53	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?		x
54	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la política aprobada?		x
55	¿La empresa cuenta con una política para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos?		x
56	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la política para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos?		x
57	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas de ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos?		x
58	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?		x
59	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la política aprobada?		x
60	¿La empresa cuenta con una política para la realización de segregaciones?		x
61	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas para la realización de segregaciones?		x
62	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la política para la realización de segregaciones?		x
63	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?		x
64	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la política aprobada?		x
65	¿La empresa tiene revisor fiscal?	x	
66	¿La empresa establece un procedimiento de selección para el Revisor Fiscal que garantice que se presenten al órgano que lo designa al menos tres propuestas de candidatos que cumplan con los criterios de idoneidad e independencia?	x	
67	¿El procedimiento para la selección del Revisor Fiscal se encuentra formalizado en la regulación interna de la empresa?	x	
68	¿La empresa está dando cumplimiento al procedimiento establecido para la selección del Revisor Fiscal?	x	
69	¿La Administración y los socios o accionistas no incurren en prácticas que afecten la independencia del Revisor Fiscal?	x	
<b>Subtotal</b>		<b>18</b>	<b>22</b>

	<b>MODULO III. ADMINISTRADORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
70	¿La empresa establece las funciones de los órganos societarios?	x	
71	¿Los órganos de la empresa tienen funciones diferentes?	x	
72	¿La empresa establece en sus Estatutos las funciones de los órganos societarios señalando funciones diferentes para cada uno de ellos?	x	
73	¿Se realiza seguimiento que cada órgano cumpla con las funciones establecidas para el mismo en los Estatutos?	x	
74	¿La empresa ha establecido un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente en el que se verifique el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los Estatutos y demás regulación interna aplicable?	x	
75	¿La empresa tiene documentado este procedimiento?	x	
76	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento del procedimiento establecido para la presentación de candidatos a la Junta Directiva u órgano equivalente?	x	
77	¿La empresa mejora el procedimiento para la presentación de candidatos teniendo en cuenta el aprendizaje obtenido durante la aplicación del mismo y las experiencias obtenidas en el funcionamiento de la Junta Directiva u órgano equivalente?	x	
78	¿La Junta Directiva u órgano equivalente tiene un número impar de miembros y al menos un (1) miembro cumple con todos los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ser empleado o Representante Legal de la compañía.</li> <li>• No ser empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.</li> <li>• No ser asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.</li> <li>• No tener vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil?</li> </ul>	x	
79	¿La empresa tiene formalizado en su regulación interna que la Junta Directiva tendrá un número impar de miembros y que al menos un candidato cumple con todos los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ser empleado o Representante Legal de la compañía.</li> <li>• No ser empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.</li> <li>• No ser asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.</li> <li>• No tener vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil?</li> </ul>	x	
80	¿La empresa verifica que la Junta Directiva tenga una cantidad impar de miembros y que las condiciones del miembro externo continúen durante el ejercicio de su cargo?	x	
81	¿La Junta Directiva tiene más de un miembro externo y evalúa periódicamente la necesidad de aumentar la cantidad de miembros externos?		x

82	<p>La Junta Directiva o el órgano equivalente adelanta de forma indelegable las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el presupuesto anual.</li> <li>• Aprobar el plan estratégico.</li> <li>• Aprobar los objetivos estratégicos.</li> <li>• Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.</li> <li>• Establecer las políticas de nombramiento, remuneración, evaluación y destitución de los altos directivos.</li> <li>• Identificar las partes vinculadas.</li> <li>• Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las políticas contables.</li> <li>• Verificar la administración de riesgos.</li> <li>• Determinar la política de información y comunicación con los grupos de interés de la empresa.</li> <li>• Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la empresa.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo.</li> <li>• Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los Administradores.</li> </ul>	x	
83	¿La empresa tiene estas responsabilidades formalizadas en los estatutos?	x	
84	¿La empresa tiene establecido un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva u órgano equivalente?	x	
85	¿Este procedimiento establece la forma, periodicidad y responsable de la evaluación?	x	
86	¿Los resultados más relevantes de las evaluaciones son incluidos en el informe anual de gobierno corporativo?	x	
87	¿La empresa realiza programas de profesionalización de su Junta Directiva?	x	
88	¿La Junta Directiva u órgano equivalente cuenta con un reglamento interno?	x	
89	<p>La Junta Directiva o el órgano equivalente tiene formalizado en su reglamento interno los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los deberes y derechos de sus miembros.</li> <li>• Las incompatibilidades e inhabilidades de sus miembros.</li> <li>• Los supuestos en los que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros.</li> <li>• La periodicidad de las reuniones.</li> <li>• La forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria.</li> <li>• Los documentos que se deben anexar a la convocatoria para garantizar el derecho de información de los miembros.</li> <li>• La forma en que la Junta Directiva tendrá acceso a la información de la empresa, entendiendo que cualquier solicitud de información de un miembro individual debe ser aprobada por la Junta Directiva.</li> <li>• Las reglas para la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.</li> </ul>	x	
90	¿La empresa asigna un responsable para comprobar el cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de Junta Directiva u órgano equivalente?	x	
91	¿La empresa asigna a un responsable para realizar el acta donde se refleja debidamente el desarrollo de las sesiones de la Junta Directiva y dar fe de las decisiones que allí se tomen?	x	
92	¿La empresa adopta acciones correctivas cuando evidencia el incumplimiento de las normas estatutarias o legales?	x	
<b>Subtotal</b>		<b>22</b>	<b>1</b>

	<b>MODULO IV. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
93	¿La empresa presenta anualmente un informe de gestión?	x	
94	Los Administradores, en su informe de gestión además de lo que exige el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, revelan información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las operaciones celebradas con los administradores.</li> <li>• Las operaciones celebradas con los socios o accionistas.</li> <li>• Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los administradores.</li> <li>• Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los socios o accionistas.</li> <li>• El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.</li> <li>• El cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo.</li> </ul>	x	
95	¿La empresa tiene formalizada la necesidad de incluir dentro del informe de gestión los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las operaciones celebradas con los administradores</li> <li>• Las operaciones celebradas con los socios o accionistas</li> <li>• Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los administradores.</li> <li>• Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los socios o accionistas.</li> <li>• El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.</li> <li>• El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo?</li> </ul>	X	
96	¿La empresa verifica que las operaciones con los administradores; con los socios o accionistas; con personas vinculadas a los administradores o a los socios o accionistas; o el resultado de las que comportaron enajenación global de activos, estén incluidas en el informe de gestión?	X	
97	¿La empresa reporta los beneficios o pérdidas que se produjeron como producto de las operaciones con los administradores; con los socios o accionistas; con personas vinculadas a los administradores o a los socios o accionistas; o las que comportaron enajenación global de activos?	X	
<b>Subtotal</b>		<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Adaptación propia a partir de los formatos elaborados por Confecámaras (2012). Implementación de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas. (p. 9-24).

Sumando las respuestas positivas de los 4 módulos evaluados (I. Control de Gestión, II. Máximo Órgano Social, III. Administradores y IV. Revelación de la Información), se observa que la empresa Transmerquim de Colombia S.A., obtiene un total de 69 puntos afirmativos, de las 97 preguntas formuladas en el formato “Lista de Verificación”, tal como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Sumatoria de los resultados

N° Preg	MÓDULOS	SI N° Preg	%	NO N° Preg	%
19	I. CONTROL DE GESTIÓN	16	16%	3	3%
5	Verificación de mínimos legales	3	3%	2	2%
5	Verificación de mínimos contables	5	5%	0	0%
	Subtotal	24	24%	5	5%
40	II. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL	18	19%	22	23%
23	III. ADMINISTRADORES	22	23%	1	1%
5	IV. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN	5	5%	0	0%
97	TOTAL	69	71%	28	29%

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se concluye que el porcentaje de respuestas afirmativas es del 71%, lo cual permite deducir que el nivel de desarrollo de las prácticas corporativas de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., frente a las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009) se encuentra en un nivel aceptable, infiriéndose que las condiciones de la compañía son favorables para iniciar un proceso de implementación de Gobierno Corporativo.

### Análisis de Resultados

En las tablas 4, 5, 6 y 7 se realiza el análisis correspondiente a los resultados obtenidos en los 4 módulos evaluados (I. Control de Gestión, II. Máximo Órgano Social, III. Administradores y IV. Revelación de la Información), con el fin de conocer el nivel de desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., de acuerdo con las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009).

Tabla 4. Módulo I. Control de Gestión

Nº Preg	MÓDULOS	Si (Nº Preg.)	%	No (Nº Preg.)	%
19	I. CONTROL DE GESTIÓN	16	55.17%	3	10.34%
5	Verificación de mínimos legales	3	10.34%	2	6.89%
5	Verificación de mínimos contables	5	17.24%	0	0%
<b>29</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>82.75</b>	<b>5</b>	<b>17.24%</b>

Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la tabla 4 que recoge las respuestas del Módulo I. Control de Gestión, se observa que la empresa Transmerquim de Colombia S.A., obtuvo un porcentaje del 82.75% de respuestas afirmativas frente al 17.24% de respuestas negativas.

En concordancia con las respuestas afirmativas, se advierte que el nivel de desarrollo de las prácticas corporativas se encuentra en un 55% con relación al control de gestión, en un 17.24% en concordancia con la verificación de mínimos contables y en un 10.34% respecto a la verificación de mínimos legales.

En cuanto a las respuestas negativas se observa que el nivel de desarrollo de las prácticas corporativas se encuentra en un 10.34% con relación al control de gestión y en un 6.89% respecto a la verificación de mínimos legales.

Así las cosas, tal como lo indican los resultados del estudio (Ver tabla 2), la empresa no tiene documentado que el presupuesto anual debe ser aprobado por el Máximo Órgano Social, no realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos para un periodo igual o superior a cinco (5) años, como tampoco adopta medidas correctivas con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado.

Tabla 5. Modulo II. Máximo órgano social

Nº Preg	MÓDULOS	Si (Nº Preg.)	%	No (Nº Preg.)	%
40	II. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL	18	45%	22	55%
40	TOTAL	18	45%	22	55%

Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la tabla 5 que recoge las respuestas del Modulo II. Máximo órgano social, se observa que la empresa Transmerquim de Colombia S.A., obtuvo un porcentaje del 45% de respuestas afirmativas frente al 55% de respuestas negativas, evidenciándose que en este módulo se presenta un nivel bajo de desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Dentro de este contexto, tal como lo indican los resultados del estudio (Ver tabla 2), la empresa no ha establecido el Código del Buen Gobierno o un documento equivalente donde se indiquen los requisitos mínimos que se deben tener en cuenta al momento de realizar la convocatoria para la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente. En igual sentido, no cuenta con un reglamento interno de funcionamiento donde se establezcan los requisitos mínimos que debe observar el máximo órgano social, tales como: el tiempo de las reuniones, los temas a desarrollar, los deberes de uno de los miembros, entre otros aspectos; en consecuencia, no puede no puede tomar acciones correctivas respecto a los

incumplimientos de los órganos sociales frente a las responsabilidades adquiridas con la empresa.

De otra parte se observa que la empresa no cuenta con una política de remuneración para los integrantes del máximo órgano social, como tampoco para la realización de operaciones con partes vinculadas. Respecto a ésta última, esta falencia, si bien puede evitar conflictos de intereses entre las partes, también puede limitar a la empresa en la participación de posibles oportunidades de negocio.

En igual sentido se advierte que la empresa no cuenta, ni tiene documentada una política para la segregación, que establezcan la asignación de funciones y responsabilidades para cada uno de los miembros del órgano social, dificultando de esta manera el seguimiento de las directrices establecidas por la Junta Directiva en beneficio de una adecuada gestión empresarial.

Tabla 6. Modulo III. Administradores

Nº Preg	MÓDULOS	Si (Nº Preg.)	%	No (Nº Preg.)	%
23	III. ADMINISTRADORES	22	95.65%	1	4.34%
23	TOTAL	22	95.65%	1	4.34%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 6 que recoge las respuestas del Modulo III. Administradores, se observa que la empresa objeto de estudio, obtuvo un porcentaje del 95.65% de respuestas afirmativas frente al 4.34% de respuestas negativas, evidenciándose que en este módulo se presenta un nivel alto de desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Respecto al porcentaje de respuestas negativas se encontró que la Junta Directiva no tiene más de un miembro externo, como tampoco evalúa la necesidad de aumentar la cantidad de miembros externos.

Tabla 7. Modulo IV. Revelación de la Información

Nº Preg	MÓDULOS	Si (Nº Preg.)	%	No (Nº Preg.)	%
5	IV. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN	5	100%	0	0%
5	TOTAL	5	100%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 7 que recoge las respuestas del Modulo IV. Revelación de la Información, se observa que la empresa Transmerquim de Colombia S.A., obtuvo un porcentaje del 100% de respuestas afirmativas, demostrándose que en este módulo se presenta el más alto nivel de desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, respecto a la totalidad de los módulos evaluados.

En términos generales, se concluye que a pesar de que la empresa no tiene documentadas las prácticas de Gobierno Corporativo, se advierte se encuentra en un nivel aceptable correspondiente al 71% frente a las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009), resaltando no obstante que en el Modulo II. Máximo órgano social, se encontraron falencias importantes respecto al nivel de desarrollo de las mismas.

El análisis de los resultados se convierte en una herramienta importante para determinar los aspectos que se deben tener en cuenta para diseñar un “Código del buen gobierno” orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación, con el fin de fortalecer la gestión administrativa de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., tal como se expone en el siguiente capítulo.

## CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TRANSMERQUIM DE COLOMBIA S.A.

Tal como se dijo anteriormente, el Código de Buen Gobierno, es una herramienta de autorregulación que integra las mejores prácticas empresariales en materia de ética, gobernabilidad, control y transparencia. De ser necesario se revalúa y modifica en concordancia con las necesidades y exigencias empresariales, nuevas reglamentaciones, sugerencias de los accionistas y cambios del mercado, entre otros aspectos.

De conformidad con la recopilación bibliográfica y con el fin de dar cumplimiento al objetivo de la investigación, a continuación se realiza una aproximación sobre la estructura que a juicio del investigador debe contener el Código del Buen Gobierno de la empresa Transmerquim de Colombia S.A.

### Presentación

Para estructurar el contenido del “Código del Buen Gobierno de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., se tomó como punto de referencia los estudios realizados por la (OCDE, 2004), la Superintendencia Financiera de Colombia, la Cámaras de Comercio de Bogotá, Confecámaras; entre otros, toda vez que ofrecen directrices importantes para el diseño e implementación de autorregulación y buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la empresa objeto de estudio.

En el marco de los anteriores lineamientos, el presente código ofrece flexibilidad para que la empresa Transmerquim de Colombia S.A. decida la aplicación de una o más reglas, de acuerdo con sus necesidades, expectativas, principios y tendencias nacionales e internacionales orientadas a lograr un buen gobierno corporativo.

## Objetivos

El “Código del Buen Gobierno” de autorregulación y buenas prácticas de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., establece los principios, normas y recomendaciones destinadas contribuir a la mejora de las prácticas de gobierno corporativo, con el objetivo de promover la confianza de los inversores, facilitar el acceso al mercado capital, reducir los costos de capital, fomentar la sostenibilidad y continuidad de la empresa, así como la creación de valor a largo plazo.

Después de evaluar qué prácticas debe adoptar y la manera óptima de hacerlo, la empresa Transmerquim de Colombia S.A. decide voluntariamente si decide aceptar los principios, normas y recomendaciones establecidos en el presente Código.

## Destinatarios

El “Código del Buen Gobierno” de autorregulación y buenas prácticas de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., establece las actuaciones que debe observar el Presidente de la empresa, la Asamblea general de Accionistas, la Junta Directiva, los inversionistas, el organismo fiscal y empleados de la organización, con el fin de orientar las acciones del gobierno societario de manera sólida, justa, responsable y transparente, en concordancia con los objetivos, misión, visión y principios de la empresa.

## Principios del Gobierno Corporativo

Las mejores prácticas de los principios de Gobierno Corporativo se convierten en recomendaciones objetivas sobre la alineación de los intereses de la empresa, con el fin de fortalecer y optimizar la gestión administrativa de la organización. En este sentido, además de los principios de Gobierno Corporativo internacionalmente aceptados, el “Código del Buen Gobierno de la empresa Transmerquim de Colombia

S.A., se desarrollará enmarcado en los principios éticos de transparencia, equidad, eficiencia y responsabilidad.

*Transparencia.* Con el fin de lograr la debida transparencia en un clima de confianza, tanto a nivel interno como en las relaciones con terceros, la organización tiene la obligación de poner a disposición de las partes interesadas, toda la información impuesta por disposiciones, leyes o reglamentos, como toda aquella que represente los intereses y conduzcan a la creación de valor de la empresa.

*Equidad.* Se caracteriza por un trato equitativo de todos los accionistas y demás partes interesadas. Por tal motivo, bajo ningún pretexto, las actitudes o políticas discriminatorias son totalmente inaceptables.

*Eficiencia:* Los agentes del gobierno (socios, directores, miembros del consejo, ejecutivos, gerentes, asesores fiscales y auditores) tienen la responsabilidad de generar un mayor valor para la empresa, como para las partes interesadas, de acuerdo con los recursos disponibles.

#### *Responsabilidad*

*Rendición de cuentas.* Los agentes del gobierno (socios, directores, miembros del consejo, ejecutivos, gerentes, asesores fiscales y auditores) deben ser responsables de sus acciones, asumiendo la plena consecuencias de sus actos y omisiones.

*Responsabilidad Corporativa.* Los agentes de gobierno (socios, directores, miembros del consejo, ejecutivos, gerentes, asesores fiscales y auditores) deben garantizar la sostenibilidad de la organización en términos financieros, comerciales, sociales, incorporando la responsabilidad ambiental en sus negocios y operaciones.

## Capítulo I: Identificación de la empresa

*1.1. Domicilio.* La empresa Transmerquim de Colombia S.A. tiene su domicilio principal en la carrera 46 No. 91-71, en la ciudad de Bogotá D.C. Adicionalmente la Compañía cuenta con oficinas en la ciudad de Yumbo en la Carrera 30 No. 10 – 100, la Estrella en la Carrea 50 – 9 A Sur 280 Bodega 7 y 8, Palermo en el Kilómetro 2 Vía Neiva-Palermo y en Villavicencio en la Carrera 21 B No. 8 B 24 La Primavera.

*1.2. Estructura de la propiedad accionaria.* La información sobre la composición accionaria, objetivos y funciones de los cargos directivos de Transmerquim de Colombia S.A. puede ser consultada en la Figura 2. Organigrama del presente documento.

*1.3. Naturaleza.* Transmerquim de Colombia S.A es una sociedad Colombiana con inversión extranjera, organizada bajo la forma de sociedad anónima del orden nacional, con número de identificación tributaria (NIT) 830.055.659-0. Fue constituida el nueve (9) de marzo de 1.999, mediante escritura pública No. 344 de la notaria treinta y nueve (39) de Bogotá e inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá, el día diez y seis (16) de marzo de 1.999, bajo el número 672248 de libro IX.

*1.4. Objeto Social.* El objeto social de Transmerquim de Colombia S.A está orientado a la compra, venta, distribución, empaque y almacenamiento de productos químicos, petroquímicos, solventes, farmacéuticos, agroquímicos y materias primas en general.

## Capítulo II: Marco de actuación

*2.1. Misión.* Transmerquim de Colombia S.A tiene como misión proveer materias primas, especialmente productos químicos y petroquímicos a la industria regional mediante una cadena de suministros altamente competitiva. De esta forma creamos alto valor tanto para nuestros clientes como para nuestros accionistas.

Promovemos el desarrollo, capacitación y compromiso de nuestro personal, garantizamos un lugar de trabajo libre de lesiones y respetamos el medio ambiente siguiendo las prácticas de nuestro sistema corporativo MASS.

*2.2. Visión.* Transmerquim de Colombia S.A tiene como visión ser un líder en los mercados de distribución en América Latina y una empresa mundial en el mercadeo de productos químicos y materias primas.

*2.3. Objetivos Estratégicos.* Transmerquim de Colombia S.A identificó para el año 2014 y subsiguientes, el fortalecimiento de la gestión administrativa a través de los siguientes objetivos estratégicos:

- Diseño e implementación de un “Código del buen gobierno” orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación que contribuyan a fortalecer la gestión administrativa de la empresa en términos de eficiencia, integralidad y transparencia.
- Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo durante el 2014 y subsiguientes.
- Desarrollar en el recurso humano una cultura de servicio al cliente.
- Incrementar las ventas en un 10% durante el 2014 y Subsiguientes.
- Fortalecer el portafolio de productos y servicios, con el fin de posesionarse como una de las empresas más representativas del sector.
- Competir con las demás empresas del sector en precios, garantías, calidad, transparencia y eficiencia.

### Capítulo III: Contenido del Código del Buen Gobierno

#### 3. Propiedad

*3.1 Conformación.* Integrada por los representantes de los titulares del capital social de la organización.

*3.2 Acciones de la propiedad.* Las acciones de la propiedad de un miembro de la organización le permitirán votar asuntos de interés estratégico, con independencia del número de acciones en su poder.

*Acción de voto.* El poder de los socios de la organización está representado por el derecho a voto. El derecho de voto se debe garantizar a todos los miembros, por lo tanto, cada acción debe garantizar el derecho a un voto.

*3.2 Acuerdos entre socios.* Se refiere a los acuerdos que tienen que ver con la compra y la venta de sus acciones, la preferencia por adquirirlos y el ejercicio del derecho de voto y/o el poder de controlar. Se sugiere que dichos acuerdos cumplan con los siguientes requerimientos.

- Deben de estar disponibles y accesibles a todos los demás socios.
- Deben contener los mecanismos para la resolución de los casos de conflicto de intereses y las condiciones de retiro de alguno de sus miembros.

#### 4. Asamblea General de Accionistas

*4.1 Definición.* La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la organización.

*4.2 Atribuciones Básicas.* Entre las principales atribuciones de la Asamblea General de Accionistas son:

- Previa convocatoria, se reúne una vez por año, dentro de los tres meses siguientes al vencimiento de cada ejercicio para deliberar los estados financieros del año fiscal anterior y el movimiento administrativo, contable y financiero según la agenda de trabajo.
- Previa convocatoria, la Asamblea General de Accionistas podrá reunirse en forma ordinaria, siempre y cuando existan motivos para deliberar temas de importancia.
- En caso de que no se complete el quórum, deberá procederse a realizar una nueva convocatoria, después de los diez días hábiles y antes de los treinta días hábiles contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión de la Asamblea General de Accionistas.
- La Asamblea General de Accionistas tendrá la facultad de aumentar o reducir el capital social y la modificación de los Estatutos de la Organización.
- La Asamblea General de Accionistas podrá elegir o eliminar el revisor fiscal de la organización.
- La Asamblea General de Accionistas deberá llevar anualmente las cuentas de gestión y decidir sobre los estados financieros de la empresa.
- La Asamblea General de Accionistas deberá deliberar sobre la transformación, fusión, escisión, disolución y liquidación la sociedad.
- La Asamblea General de Accionistas podrá decidir sobre la valoración de los activos de la sociedad.
- La Asamblea General de Accionistas estará facultada para aprobar las retribuciones de los consejeros.

4.2 *Quórum.* La Asamblea General de Accionistas podrá tomar determinaciones de interés general, siempre y cuando el cincuenta por ciento (50%) más uno de los accionistas, representados en el voto afirmativo aprueben dichas determinaciones.

*4.3 Convocatoria de la Asamblea General.* Se sugiere que la convocatoria de la Asamblea General, cumpla con los siguientes requerimientos:

- La notificación a la debe tener establecer la ubicación, fecha y hora y tiempo aproximado de la reunión.
- Debe favorecer la presencia del mayor número posible de socios.
- La notificación debe realizarse como mínimo con 30 días de anticipación.
- El plazo antelación debe extenderse dependiendo de la complejidad de temas a tratar y de la dispersión de sus miembros.
- Previa justificación, cualquier miembro de la sociedad podrá solicitar a la administración de la organización, la extensión del plazo de la convocatoria de la reunión para tratar asuntos más complejos.
- La administración de la organización debe considerar dicha petición, teniendo en cuenta las razones que justifican la extensión del plazo.

*4.4 Orden del día y documentación pertinente.* Se sugiere que tanto el orden del día de la Junta General, como la documentación pertinente, cumplan con los siguientes requerimientos:

- Deben ser enviadas a todos los miembros de la organización.
- Deben estar disponibles en la fecha de la primera convocatoria, con el mayor detalle posible.
- No debe incluir la discusión de “otros asuntos”, para evitar problemas importantes que no conviene dar a conocer por adelantado.
- En caso de que algún accionista tenga interés de incluir una propuesta en orden del día, debe informar a la administración, a fin de que la organización reciba, antes de convocatoria de la Asamblea General, se propone que los miembros tienen un interés
- de modo que haya tiempo suficiente para su deliberación y posible inclusión.

*4.5 Las propuestas de los accionistas.* En caso de que algún accionista tenga interés de incluir una propuesta en orden del día, debe informar con la suficiente antelación a la administración, a fin de que antes de la Convocatoria de la Asamblea General, haya tiempo suficiente para su deliberación y posible inclusión.

*4.6 Solicitud de información.* Los socios tienen el derecho de solicitar a la Junta Directiva de manera oportuna y por escrito, las preguntas y/o inquietudes antes de que se realice la Asamblea General. En este sentido, el Director, presidente o director de relaciones con inversionistas deben proporcionar las respuestas a las preguntas más frecuentes recibidas de sus accionistas, inversores y mercado en general y enviarlos a todos los miembros.

*4.7 Reglas de votación.* Se sugiere que las reglas de votación cumplan con los siguientes requerimientos:

- Deben tener objetivos claros y definidos desde la publicación del primer aviso de convocatoria, con el fin de facilitar la votación, incluyendo las personas que tienen poder para representar a alguno de los accionistas.
- Las personas que tienen poder tendrán derecho a voto, de acuerdo con las instrucciones expresas de los accionistas, siempre y cuando presente el respectivo poder. Este documento debe ser analizado utilizando el principio de buena fe, utilizando los mínimos trámites burocráticos posibles.
- Para facilitar la participación de los miembros en la asamblea, incluso por poder, la organización puede hacer uso de las tecnologías tales como la firma electrónica y los certificados digitales, así como sugerir personas idóneas para la recepción de las delegaciones de los accionistas a votar de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- Con el fin de facilitar la interacción entre los miembros, se sugiere que se informe a la totalidad de los miembros de la Asamblea General, el número de socios, respectivos números de acciones, cuotas y otros valores emitidos por la empresa.

*4.8 Manual para la participación en las reuniones.* Se recomienda que la empresa prepare un manual para facilitar y fomentar la participación de los miembros en cada asunto a tratar en las reuniones.

*4.9 Mecanismos para resolver los conflicto de intereses.* Los Estatutos societarios y/o acuerdos entre los socios deben contener mecanismos para resolver los casos de conflicto de intereses.

*4.10 Transferencia de control.* La oferta de compra acciones y/o cuotas deberán dirigirse a todos los accionistas en las mismas condiciones. Cuando se trata de una adquisición inicial, la oferta deberá ser sometida a la decisión de todos los miembros.

*4.11 Condiciones de retiro de los socios.* En el Estatuto de la empresa se debe estipular claramente las situaciones en las que un miembro tiene derecho a retirarse de la organización, así como las condiciones para que esto suceda. Cada reorganización corporativa (incluyendo fusión, escisión, fusión y cierre capital), debe servir a los intereses de las organizaciones involucradas. Estas operaciones deben realizarse a precios acordes con el valor económico de la organización.

*4.12 Mediación y arbitraje.* Se recomienda incluir en el Estatuto de la empresa, los mecanismos de mediación y arbitraje, que contribuyan a minimizar los conflictos entre los socios y la organización.

## *5. Consejo de administración*

*5.1. Administración y supervisión.* El Consejo de Administración tiene la responsabilidad de definir la misión, políticas y objetivos generales y estratégicos de la empresa. Las principales atribuciones del Consejo de Administración son:

- Supervisar la gestión y actuación de la empresa, en concordancia con los intereses tanto de la organización como de los accionistas, con el objetivo de crear valor y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
- Supervisar la conducta de los negocios y actividades de la junta directiva y la administración de riesgos basada en los principios de transparencia, eficacia y eficiencia.

5.2. *Misión.* Proteger y garantizar los valores y propósitos de la organización, optimizar la rentabilidad y la inversión en el largo plazo y buscar un equilibrio entre las preocupaciones de los accionistas y demás partes interesadas.

5.3 *Asignaciones.* El Consejo de Administración debe garantizar los valores y objetivos de la organización y formular las directrices estratégicas, prevenir y gestionar los conflictos de intereses y manejar las diferencias de opinión.

5.4. Reglas. Se sugiere que el Consejo de Administración tenga en cuenta las siguientes reglas:

- Realizar reuniones trimestrales para tratar los temas de interés general para la empresa.
- Pedir a la Junta Directiva la información necesaria para el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.

5.5. *Presidente de la Junta Directiva.* Se sugiere que el Presidente de la Junta Directiva tenga en cuenta las siguientes disposiciones:

- El Presidente es responsable de la dirección y coordinación de las actividades del Consejo de Administración. Por lo tanto debe asegurarse de que lleve a cabo sus deberes con eficacia, eficiencia y transparencia.
- El presidente está facultado para asegurar un flujo información correcta y coherente entre el Consejo de Administración y los demás miembros del gobierno societario.

- El Presidente presidirá las reuniones de la Junta Directiva; además de lo anterior, establece lineamientos que permitan alinear sus actividades con los intereses de la Sociedad y de sus accionistas.
- El Presidente tiene la responsabilidad de organizar el plan de trabajo, la asignación de responsabilidades, plazos y seguimiento de los procesos de evaluación de la administración, de acuerdo con las buenas prácticas de gobierno corporativo.

5.5. *Recomendaciones.* Se sugiere que el Consejo de Administración tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que el Consejo de Administración se reúna al menos una vez al año, sin la presencia de los ejecutivos de la empresa, con el fin de evaluar tanto el desempeño de la Sociedad, como del director general y demás ejecutivos de la empresa de forma individual.
- Se recomienda que el Consejo de Administración apruebe una política formal para la aplicación de los resultados financieros de la empresa, los cuales que deben estar disponibles en el sitio de la compañía.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se planteó como objetivo general, diseñar un “Código del buen Gobierno” orientado a construir disposiciones voluntarias de autorregulación, con el fin de fortalecer la gestión administrativa de la empresa Transmerquim de Colombia S.A.

Para cumplir con los objetivos del estudio, en el capítulo correspondiente a la Introducción en primera instancia se estableció la situación problemática, objetivos y aspectos que justifican el desarrollo del presente trabajo. Posteriormente, con el fin de profundizar en el tema objeto de estudio, se realizó una aproximación al estado del arte sobre algunos documentos, estudios y textos que enmarcan el Gobierno Corporativo, con el fin de involucrar al lector en los contenidos preliminares que orientan el desarrollo del tema objeto de estudio.

En el Capítulo correspondiente al Marco Referencial, en primera instancia se realiza un rastreo teórico y legal, con el fin de identificar los principales aspectos que componen el Gobierno Corporativo, a nivel nacional e internacional. En el Marco contextual se tomó como referencia la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia (2009), mediante la cual se establecen 36 recomendaciones básicas a través de 5 Módulos (I. Control de Gestión, II. Máximo Órgano Social, III. Administradores y IV. Revelación de la Información), que permiten establecer los lineamientos para el desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas colombianas. Finalmente, en el marco empresarial, se esbozan los principales aspectos que caracterizan a la empresa Transmerquim de Colombia S.A.

En el Capítulo correspondiente al diseño metodológico, se planteó el desarrollo del trabajo en el marco de una investigación de tipo descriptivo de enfoque exploratorio, con el fin de explorar y describir los fundamentos teóricos, conceptuales

y legales que permiten argumentar el tema objeto de estudio, mediante la recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

Para la recolección de fuentes secundarias, se utilizaron documentos publicados por la Corporación Andina de Fomento – CAF – (2005), la Organización para la cooperación y el desarrollo económico – OCDE – (2004), la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras (2009), entre otras entidades gubernamentales, que brindaron soportes teóricos y conceptuales indispensables para el desarrollo del presente trabajo.

Para la recolección de fuentes primarias se utilizó el instrumento denominado “Lista de Verificación” con 97 preguntas cerradas (Ver Apéndice A), el cual se aplicó durante el mes de septiembre a los directivos y jefes de cargos directivos de la empresa (Gerente general, Gerente finanzas, Gerente ventas, Gerente compras, Gerente logística, Jefe de contabilidad), con el fin de conocer la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24).

Los resultados del estudio permiten concluir que Transmerquim de Colombia S.A., obtuvo un total de 69 puntos afirmativos, correspondientes al 71% respecto a las 97 preguntas formuladas en el formato “Lista de Verificación”; deduciéndose de esta manera que el nivel de desarrollo de las prácticas corporativas de la empresa objeto de estudio frente a las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009) se encuentra en un nivel aceptable.

Analizando los resultados, se advierte que el Módulo IV. Revelación de la Información presenta el más alto nivel de desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, respecto a la totalidad de los módulos evaluados; mientras que el

Modulo II. Máximo órgano social, se encontraron falencias importantes respecto al nivel de desarrollo de las mismas.

El análisis de los resultados se convirtió en un insumo importante para el desarrollo del Capítulo correspondiente al “Código del buen gobierno” donde se establecen las directrices que debe observar la empresa Transmerquim de Colombia S.A. para implementar esta herramienta de trabajo que le permita orientar la construcción de disposiciones voluntarias de autorregulación para fortalecer la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2005). Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo. Herramienta 2: Elaboración de códigos de las mejores prácticas para el gobierno corporativo. Guía del Usuario. 226 p. En [línea] 2013. Recuperado el 30 de mayo de 2013, en:

<http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/f82a590048a7e813ae97ef6060ad5911/Combined.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f82a590048a7e813ae97ef6060ad5911>

Carvajal, S. (s/f). Proceso y características del gobierno corporativo en Colombia. Universidad Externado de Colombia. Revista apuntes contables. 28 pp. En [línea] 2013. Recuperado el 30 de mayo de 2013, en:

<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/1346/1279>

Corporación Andina de Fomento – CAF – (2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. 88 p. En [línea] 2013. Recuperado el 30 de mayo de 2013, en: <http://www.caf.com/attach/19/default/linea6abril100dpi.pdf>

Confecámara (2012). Implementación de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas. Gobierno Corporativo. 41 p. En [línea] 2013. Recuperado el 10 de octubre de 2013, en:

[http://www.cccartagena.org.co/docs/20120726122406\\_n\\_Implementacion\\_de\\_GC\\_en\\_pymes\\_colombianas\\_revisado.pdf](http://www.cccartagena.org.co/docs/20120726122406_n_Implementacion_de_GC_en_pymes_colombianas_revisado.pdf)

Decreto 410 de 1971. (1971). Por el cual se expide el Código de Comercio.

Presidencia de la República. En [línea] 2013. Recuperado el 30 de mayo de 2013, en:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_comercio.html#1](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html#1)

Gaitán, S. (2010). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. Universidad EAFIT. Medellín Número 15 Jul – Dic. 2009, 17 p. En [línea] 2013. Recuperado el 1 de junio de 2013, en:

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/207/258#.Ua2VGNjEVOc>

Grupo Transmerquim S.A. (s/f). En [línea] 2013. Recuperado el 30 de mayo de 2013, en: <http://www.gtm.net/>

Hernández, F. (1998). Conceptualización del proceso de investigación educativa. Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw Hill, pp. 1-60.

Herrera, J.; Jiménez, H.; Sierra, X. (2009). Análisis de formas de gobierno corporativo en tres empresas de familia de Bogotá D.C., cada una con diferentes etapas de desarrollo. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Bogotá D.C. 2009. 193p. En [línea] 2013. Recuperado el 2 de junio de 2013, en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3023/1/T11.09%20H433a.pdf>

Organización para la cooperación y el desarrollo económico – OCDE – (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 68 pp. . En [línea] 2013. Recuperado el 2 de junio de 2013, en: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Sabino, C. (2003). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. p. 89

Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras (2009). Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. 103 pp. En [línea] 2013. Recuperado el 1 de junio de 2013 en: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia. Documento conceptual de gobierno corporativo. Versión 2.0. 2010. 21 p. En [línea] 2013. Recuperado el 2 de junio de 2013 en: <http://www.superfinanciera.gov.co/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>

### Apéndice A: Lista de Verificación

Objetivo: Identificar la situación actual de la empresa Transmerquim de Colombia S.A., respecto al nivel de desarrollo de las prácticas corporativas, en correspondencia con los formatos establecidos por Confecámaras (2012, p. 9-24) diseñados para facilitar a las empresas colombianas, el proceso de implementación de las medidas de Gobierno Corporativo contenidas en la (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009)

Por favor marque respuesta con una “X” según corresponda a su caso.

	<b>MODULO I. CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	¿La empresa elabora un presupuesto anual?		
2	¿El presupuesto anual fue aprobado por el Máximo Órgano Social u órgano equivalente?		
3	¿La empresa tiene documentado que el presupuesto anual debe ser aprobado por el Máximo Órgano Social?		
4	¿La empresa realiza un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto?		
5	¿La empresa adopta medidas correctivas al identificar brechas entre la ejecución real y lo presupuestado?		
6	¿La empresa cuenta con un plan estratégico el cual cubre un periodo igual o superior a dos (2) años?		
7	¿El plan estratégico fue aprobado por la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?		
8	¿La empresa tiene documentado que el plan estratégico debe ser aprobado por el Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?		
9	¿La empresa realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un periodo igual o superior a dos (2) años?		
10	¿La empresa adopta medidas correctivas si con ocasión al seguimiento del cumplimiento del plan estratégico, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado?		
11	¿La empresa ha definido objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se debe dar en un lapso mínimo de cinco (5) años?		
12	¿Los objetivos estratégicos han sido aprobados por la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?		
13	¿La empresa tiene documentado que los objetivos estratégicos deben ser aprobados por la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?		
14	¿La empresa realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos para un periodo igual o superior a cinco (5) años?		
15	¿La empresa adopta medidas correctivas si con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado?		

16	¿La empresa tiene documentado quienes son los funcionarios de la compañía y cuáles son sus responsabilidades en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados?		
17	¿La empresa documenta quien, cómo y cuando se evaluarán a los responsables del cumplimiento de los planes y los objetivos estratégicos?		
18	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión definidos para evaluar el cumplimiento por parte de los administradores de los objetivos estratégicos?		
19	¿La empresa adopta medidas de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño de los administradores en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?		
<b>Verificación de mínimos legales</b>			
20	¿La empresa tiene identificados cuando menos los mínimos legales mercantiles de la Supersociedades y la regulación interna?		
21	¿La empresa identifica los riesgos de incumplimiento de la Ley?		
22	¿La empresa adopta las medidas para administrar los riesgos de incumplimiento y documenta los riesgos de incumplimiento y las medidas adoptadas?		
23	¿La empresa verifica el cumplimiento de las medidas para administrar los riesgos de incumplimiento de cuanto menos los mínimos legales mercantiles de la Supersociedades y la regulación interna?		
24	¿La empresa mejora los procesos de administración de los riesgos identificados e identifica nuevos riesgos de incumplimiento de la ley y demás regulaciones aplicables?		
<b>Verificación de mínimos contables</b>			
25	¿La empresa tiene identificados los mínimos contables sugeridos en el formato de la Superintendencia de Sociedades?		
26	¿La información financiera de la empresa se ajusta a los mínimos contables sugeridos en el formato de la Superintendencia de Sociedades?		
27	¿La empresa asegura, mediante procedimiento documentado, que la elaboración de la información financiera se ajusta a las normas contables que le son aplicables?		
28	¿La empresa verifica el cumplimiento del procedimiento establecido para que la elaboración de la información financiera se ajuste a las normas aplicables?		
29	¿La empresa mejora el procedimiento establecido para que la información financiera se ajuste a las normas contables que le son aplicables?		
<b>MODULO II. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
30	¿La información del libro de socios o accionistas se encuentra actualizada?		
31	¿La empresa dispone de información sobre sus socios y accionistas, adicional a aquella contenida en el libro de accionistas?		
32	¿La empresa, de acuerdo con la información conocida de sus socios o accionistas, emplea aquellos medios que promueven una mayor asistencia a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente?		
33	¿La empresa tiene formalizado que de acuerdo con la información conocida de sus socios o accionistas, emplea aquellos medios que promueven una mayor asistencia a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la		

	Junta de Socios u órgano equivalente		
34	¿La empresa verifica que los socios o accionistas estuvieron informados de la realización de la última reunión de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, especialmente aquellos que no estuvieron presentes o representados ?		
35	¿Se encuesta anualmente a los socios o accionistas sobre el medio mediante el cual se enteraron de la pasada reunión y los medios que consideran más efectivos para las futuras convocatorias?		
36	¿La convocatoria a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, se realiza como mínimo con la antelación establecida en la Ley?		
37	¿La convocatoria para la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, al menos contiene: o El orden del día, evitando menciones genéricas. o El lugar específico, fecha y hora de la reunión. o El lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en los que la ley lo establece. o Los mecanismos necesarios para garantizar que los asociados estén debidamente informados de los temas a tratar?		
38	¿En el Código de Buen Gobierno Corporativo de la empresa o en un documento equivalente, se indica que la convocatoria para la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, al menos contiene: • El orden del día, evitando menciones genéricas. • El lugar específico, fecha y hora de la reunión. • El lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en los que la ley lo establece. • Los mecanismos necesarios para garantizar que los asociados estén debidamente informados de los temas a tratar?		
39	¿La empresa verifica que la información suministrada en la convocatoria sea adecuada para permitirle al socio o accionista estar debidamente informado para la reunión?		
40	¿La empresa adopta medidas para mejorar la información suministrada en la convocatoria con base en la verificación efectuada?		
41	¿La empresa cuenta con un reglamento interno de funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios, u órgano equivalente?		
42	El reglamento: • Establece el tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión. • Establece acuerdos que garanticen una participación activa de todos los asistentes y una dinámica para el proceso de toma de decisiones. • Establece un procedimiento para determinar quien ejerce la Presidencia y la Secretaría de la reunión. • Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en el caso en el cual esta función haya sido delegada. • Obliga a someter a aprobación previa el orden del día. • Obliga a que los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo sean discutidos por separado.		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.</li> <li>• Establece el mecanismo mediante el cual los socios se pueden hacer representar.</li> <li>• Establece los mecanismos que debe adoptar la administración para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requeridas por la Ley y los Estatutos.</li> <li>• Regula la participación y/o asistencia de terceros a la reunión.</li> </ul>		
43	Las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, se da cumplimiento a lo establecido en el reglamento interno?		
44	¿La empresa al evidenciar incumplimientos al reglamento interno toma acciones correctivas?		
45	¿La empresa cuenta con una política de remuneración de administradores?		
46	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la aprobación de la política de remuneración de los administradores?		
47	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas de remuneración de administradores?		
48	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?		
49	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la política aprobada?		
50	¿La empresa cuenta con una política para la realización de operaciones con partes vinculadas?		
51	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la política para la realización de operaciones con partes vinculadas?		
52	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas de realización de operaciones con partes vinculadas?		
53	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?		
54	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la política aprobada?		
55	¿La empresa cuenta con una política para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos?		
56	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la política para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos?		
57	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas de ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos?		

58	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?		
59	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la política aprobada?		
60	¿La empresa cuenta con una política para la realización de segregaciones?		
61	¿La empresa somete a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, las políticas para la realización de segregaciones?		
62	¿La empresa tiene documentada la necesidad de someter a consideración de la Asamblea General de Accionistas, la Junta de Socios u órgano equivalente, la política para la realización de segregaciones?		
63	¿La empresa verifica que ninguna de estas operaciones haya sido realizada sin consultar la política aprobada?		
64	¿La empresa establece la responsabilidad y adopta medidas correctivas en los casos en lo que las operaciones no hayan sido realizadas de acuerdo con la política aprobada?		
65	¿La empresa tiene revisor fiscal?		
66	¿La empresa establece un procedimiento de selección para el Revisor Fiscal que garantice que se presenten al órgano que lo designa al menos tres propuestas de candidatos que cumplan con los criterios de idoneidad e independencia?		
67	¿El procedimiento para la selección del Revisor Fiscal se encuentra formalizado en la regulación interna de la empresa?		
68	¿La empresa está dando cumplimiento al procedimiento establecido para la selección del Revisor Fiscal?		
69	¿La Administración y los socios o accionistas no incurren en prácticas que afecten la independencia del Revisor Fiscal?		
	<b>MODULO III. ADMINISTRADORES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
70	¿La empresa establece las funciones de los órganos societarios?		
71	¿Los órganos de la empresa tienen funciones diferentes?		
72	¿La empresa establece en sus Estatutos las funciones de los órganos societarios señalando funciones diferentes para cada uno de ellos?		
73	¿Se realiza seguimiento que cada órgano cumpla con las funciones establecidas para el mismo en los Estatutos?		
74	¿La empresa ha establecido un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente en el que se verifique el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los Estatutos y demás regulación interna aplicable?		
75	¿La empresa tiene documentado este procedimiento?		
76	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento del procedimiento establecido para la presentación de candidatos a la Junta Directiva u órgano equivalente?		
77	¿La empresa mejora el procedimiento para la presentación de candidatos teniendo en cuenta el aprendizaje obtenido durante la aplicación del mismo y las experiencias obtenidas en el funcionamiento de la Junta Directiva u órgano equivalente?		
78	¿La Junta Directiva u órgano equivalente tiene un número impar de miembros y al menos un (1) miembro cumple con todos los siguientes		

	requisitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ser empleado o Representante Legal de la compañía.</li> <li>• No ser empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.</li> <li>• No ser asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.</li> <li>• No tener vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil?</li> </ul>		
79	¿La empresa tiene formalizado en su regulación interna que la Junta Directiva tendrá un número impar de miembros y que al menos un candidato cumple con todos los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ser empleado o Representante Legal de la compañía.</li> <li>• No ser empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.</li> <li>• No ser asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.</li> <li>• No tener vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil?</li> </ul>		
80	¿La empresa verifica que la Junta Directiva tenga una cantidad impar de miembros y que las condiciones del miembro externo continúen durante el ejercicio de su cargo?		
81	¿La Junta Directiva tiene más de un miembro externo y evalúa periódicamente la necesidad de aumentar la cantidad de miembros externos?		
82	La Junta Directiva o el órgano equivalente adelanta de forma indelegable las siguientes funciones:		
	Aprobar el presupuesto anual.		
	Aprobar el plan estratégico.		
	Aprobar los objetivos estratégicos.		
	Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.		
	Establecer las políticas de nombramiento de los altos directivos.		
	Establecer las políticas de remuneración de los altos directivos.		
	Establecer las políticas de evaluación de los altos directivos.		
	Establecer las políticas de destitución de los altos directivos.		
	Identificar las partes vinculadas.		
	Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.		
	Verificar el cumplimiento de las políticas contables.		
	Verificar la administración de riesgos.		
	Determinar la política de información y comunicación con los grupos de interés de la empresa.		
	Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la empresa.		

	Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo.		
	Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los Administradores.		
83	¿La empresa tiene estas responsabilidades formalizadas en los estatutos?		
84	¿La empresa tiene establecido un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva u órgano equivalente?		
85	¿Este procedimiento establece la forma, periodicidad y responsable de la evaluación?		
86	¿Los resultados más relevantes de las evaluaciones son incluidos en el informe anual de gobierno corporativo?		
87	¿La empresa realiza programas de profesionalización de su Junta Directiva?		
88	¿La Junta Directiva u órgano equivalente cuenta con un reglamento interno?		
89	La Junta Directiva o el órgano equivalente tiene formalizado en su reglamento interno los siguientes aspectos:		
	Los deberes y derechos de sus miembros.		
	Las incompatibilidades e inhabilidades de sus miembros.		
	Los supuestos en los que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros.		
	La periodicidad de las reuniones.		
	La forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria.		
	Los documentos que se deben anexar a la convocatoria para garantizar el derecho de información de los miembros.		
	La forma en que la Junta Directiva tendrá acceso a la información de la empresa, entendiendo que cualquier solicitud de información de un miembro individual debe ser aprobada por la Junta Directiva.		
	Las reglas para la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.		
90	¿La empresa asigna un responsable para comprobar el cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de Junta Directiva u órgano equivalente?		
91	¿La empresa asigna a un responsable para realizar el acta donde se refleja debidamente el desarrollo de las sesiones de la Junta Directiva y dar fe de las decisiones que allí se tomen?		
92	¿La empresa adopta acciones correctivas cuando evidencia el incumplimiento de las normas estatutarias o legales?		
	<b>MODULO IV. REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
93	¿La empresa presenta anualmente un informe de gestión?		
94	Los Administradores, en su informe de gestión además de lo que exige el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, revelan información sobre:		
	Las operaciones celebradas con los administradores.		
	Las operaciones celebradas con los socios o accionistas.		
	Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los administradores.		
	Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los socios o accionistas.		
	El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.		
	El cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo.		
95	¿La empresa tiene formalizada la necesidad de incluir dentro del informe de gestión los siguientes temas:		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las operaciones celebradas con los administradores</li> <li>• Las operaciones celebradas con los socios o accionistas</li> <li>• Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los administradores.</li> <li>• Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los socios o accionistas.</li> <li>• El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.</li> <li>• El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo?</li> </ul>		
96	¿La empresa verifica que las operaciones con los administradores; con los socios o accionistas; con personas vinculadas a los administradores o a los socios o accionistas; o el resultado de las que comportaron enajenación global de activos, estén incluidas en el informe de gestión?		
97	¿La empresa reporta los beneficios o pérdidas que se produjeron como producto de las operaciones con los administradores; con los socios o accionistas; con personas vinculadas a los administradores o a los socios o accionistas; o las que comportaron enajenación global de activos?		

Fuente: Adaptación propia a partir de los formatos elaborados por Confecámaras (2012). Implementación de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas. (p. 9-24).

Apéndice B: Medidas que componen la guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia

<b>MODULO I. CONTROL DE GESTIÓN</b>
<p>Medida 1. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberá aprobar un presupuesto anual.</p> <p>Medida 2. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberá aprobar un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos (2) años.</p> <p>Medida 3. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración deberá definir objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5) años.</p> <p>Medida 4. La sociedad deberá documentar las responsabilidades de los funcionarios de la compañía en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.</p> <p>Medida 5. La compañía documentará quién, cómo y cuándo se evaluarán a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos.</p> <p>Medida 6. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado.</p> <p>Medida 7. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un período igual o superior a dos (2) años.</p> <p>Medida 8. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos para un lapso igual o superior a cinco (5) años.</p> <p>Medida 9. La compañía deberá identificar riesgos de incumplimiento de la Ley y de la regulación interna.</p> <p>Medida 10. La compañía determinará cuáles riesgos se pueden mitigar, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar.</p> <p>Medida 11. La compañía asegurará, mediante procedimientos documentados, que la elaboración de la información financiera se ajuste a las normas contables que sean aplicables.</p> <p>Medida 12. La sociedad deberá adoptar medidas correctivas, si, con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la compañía, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado.</p> <p>Medida 13. La compañía deberá definir indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de la gestión de los administradores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos.</p>
<b>MÓDULO II. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL</b>
<p>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.</p> <p>Medida 15. La convocatoria a las reuniones del Máximo Órgano Social deberá realizarse, como mínimo, con la antelación establecida en la Ley, y deberá contener, por lo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden del día, evitando menciones genéricas.</li> <li>• El lugar específico, fecha y hora de la reunión.</li> <li>• Lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en que la Ley lo establece.</li> </ul>

- El mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén debidamente informados, de los temas a tratar.

Medida 16. La sociedad deberá contar con un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social, el cual establecerá al menos lo siguiente:

- Tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión.
- Los acuerdos para garantizar una participación activa de todos los asistentes y una dinámica eficiente para el proceso de toma de decisiones.
- El procedimiento para determinar quienes ejercen la Presidencia y la Secretaría de la reunión.
- Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en los casos en que dicha función haya sido delegada.
- La obligación de someter a aprobación previa el orden del día.
- La obligación referente a que los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo sean discutidos por separado.
- El procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.
- La representación de los socios.
- Los mecanismos adoptados por la administración necesarios para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requerida por la Ley y los estatutos.
- La regulación de la participación y/o asistencia de terceros a la reunión.

Medida 17. La compañía deberá someter a consideración del Máximo Órgano Social la aprobación de las políticas de remuneración de los administradores, las políticas para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos, segregaciones, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios.

Medida 18. La compañía establecerá un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, que determine la necesidad de presentar, al menos, tres propuestas al órgano que lo designe.

### **MÓDULO III. ADMINISTRADORES**

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

Medida 20. La compañía establecerá un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente, que establezca un mecanismo de verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los estatutos y demás regulaciones internas aplicables.

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

Para los efectos de esta Guía, se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso:

- Sea empleado o Representante Legal de la compañía.
- Sea empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.
- Sea asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.

- Tenga vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.

Medida 22. La Junta Directiva, o el Máximo Órgano Social en ausencia de Junta Directiva, adelantará de forma indelegable las siguientes funciones:

- Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la compañía.
- Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.
- Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.
- Identificar las partes vinculadas.
- Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos.
- Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.
- Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía.
- Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo.
- Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.

Medida 23. La Junta Directiva o el órgano equivalente tendrá un reglamento de organización interno que contemplará al menos los siguientes aspectos:

- Los deberes, derechos, incompatibilidades e inhabilidades de los miembros, así como los supuestos en que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros.
- La periodicidad de las reuniones.
- La forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, así como los documentos que deben acompañarla para garantizar el derecho de información de los miembros.
- La forma en que la Junta Directiva tendrá acceso a la información de la compañía, estableciendo que cualquier solicitud de información de un miembro individual deberá ser aprobada por la Junta Directiva.
- Las reglas para la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.

Medida 24. La compañía deberá asignar un responsable de la comprobación del cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de la Junta Directiva o del órgano equivalente, así como también deberá reflejar debidamente en las actas el desarrollo de las sesiones de la Junta o el órgano equivalente, y dar fe de las decisiones.

Medida 25. La compañía establecerá un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva o del órgano equivalente, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo.

#### **MODULO IV. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN**

Medida 26. Los Administradores, en su informe de gestión, deberán revelar información sobre:

- Las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos.
- El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.
- El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

#### MODULO V. SOCIEDADES DE FAMILIA

Medida 27. Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia, conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia.

La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia, y elegirá a los miembros de éste.

Medida 28. Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Consejo de Familia, conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia.

Medida 29. El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones:

- Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia.
- Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.
- Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.
- Suscribir el Protocolo de Familia.
- Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia.

Medida 30. El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.

Medida 31. El Consejo de Familia de las sociedades de familia deberá suscribir un Protocolo de Familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.

Medida 32. El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.

Medida 33. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia.

Medida 34. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.

Medida 35. El Protocolo de Familia deberá regular la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.

Medida 36. El Protocolo de Familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.

Fuente: Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia (2009). p. 13 – 16

## Citas complementarias

---

<sup>i</sup> Corporación Andina de Fomento, la Superintendencia Financiera de Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Asociación Nacional de Industriales, la Bolsa de Valores de Colombia, Sociedades Bolívar, Cementos Argos, Governance Consultants y Suárez & Asociados.

<sup>ii</sup> Estas son: en Colombia; la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), en Francia; la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) y el IIMV (Instituto Iberoamericano del Mercado de Valores), en España; el CIPE (Centro Internacional para la Empresa Privada), Global CG Forum (Foro Mundial), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), CII (Corporación Interamericana de Inversiones), Corporación financiera internacional, Banco Mundial y NACD (National Association of Corporate Directors), en Washington; el CEGC (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo) y la CNV (Comisión Nacional de Valores), en Panamá; la CAF (Corporación Andina de Fomento); AVE (Asociación Venezolana de Ejecutivos), en Venezuela; BVQ (Bolsa de Valores de Quito), en Ecuador; Procapitales y Conasev (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores), en Perú; BBV (Bolsa Boliviana de Valores), en Bolivia; GC Chile (Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo de Chile), en Chile; Bovespa (Bolsa de Valores de Sao Paulo) y IBGC (Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo), en Brasil; Fundece (Fundación para la Calidad y la Excelencia en los Negocios), CNV (Comisión Nacional de Valores), FIBC (Federación Iberoamericana de Bolsas de Comercio e IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial), en Argentina.

<sup>iii</sup> Los países miembros fundadores de la OCDE son Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos. Posteriormente han suscrito el Convenio, en las fechas señaladas, los siguientes países: Japón (28 de abril de 1964), Finlandia (28 de enero de 1969), Australia (7 de junio de 1971), Nueva Zelanda (29 de mayo de 1973), México (18 de mayo de 1994), la República Checa (21 de diciembre de 1995), Hungría (7 de mayo de 1996), Polonia (22 de noviembre de 1996), Corea (12 de diciembre de 1996) y la República Eslovaca (14 diciembre de 2000). La Comisión de las Comunidades Europeas participa en los trabajos de la OCDE (artículo 13 del Convenio de la OCDE).