



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



TALLER 2.2. ESTUDIO DE CASO “EMPRESAS CON APLICACIÓN DE CORRECTA DE GOBERNABILIDAD EMPRESARIAL Y CORPORATIVA”

INTRODUCCIÓN

Apreciado aprendiz, el siguiente taller le permitirá identificar la necesidad de diseñar e implementar estrategias de gobernabilidad en los negocios.

Algunos conceptos claves para tener en cuenta en la gobernabilidad de una empresa:

Gobernabilidad: Proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas, o no. El término gobernabilidad puede ser utilizado en diferentes contextos, como por ejemplo gobernabilidad corporativa, gobernabilidad internacional, gobernabilidad nacional y gobernabilidad local. <http://www.unescap.org/>

Gobernabilidad organizacional:

Conjunto de acciones, culturas y estructuras que procuran la promoción y la consolidación de organizaciones transparentes y responsables para el logro de la confianza y de la credibilidad de todos los grupos de interés de la Organización.

Gobierno corporativo: El Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa. Los actores que forman parte de los órganos de gobierno corporativo son: Junta de accionistas, Directorio o junta directiva y Administración: Gerente y/o gerentes

En la gobernabilidad de una empresa, los principios de actuación deben fundamentarla y se materializan por medio de los siguientes instrumentos de ética y transparencia:

- Mecanismos de toma de decisiones y actuación, por ejemplo códigos de buen gobierno corporativo
- Plan estratégico que integre visión, misión, valores, principios de actuación
- Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco ética lícita y de asuntos relativos a la integridad.
- Estructura organizacional que facilite la definición de roles y responsabilidades

Todo empresario llega a saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir decidir quien participa en ella y quien puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento (CAF, 2013).

Los contenidos de este documento aportan al resultado de aprendizaje No. 2: Formular estrategias para la aplicación del modelo de negocio verde e inclusivo.

GC-F-005 V. 01





1. **OBJETIVO:** Analizar estudios de casos respecto a dilemas de gobernabilidad en los modelos de negocio y diseñar estrategias de mejoramiento
2. **TIEMPO DEL TALLER:** 2 hora
3. **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:**
Diseñar estrategias de gobernabilidad para el modelo de negocio

GUÍA DEL TALLER:

El instructor posterior a las actividades de introducción temática según las guías de aprendizaje, solicita a los aprendices:

1. En grupos de 4 personas, leer el artículo presentado por la Revista DINERO "¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?", responda la siguiente pregunta. ¿Qué se requiere para mantener una empresa estable y rentable en Colombia? ¿Cuáles factores de fracaso se relacionan con la gobernabilidad de la empresa?
Artículo, Revista DINERO: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
2. En el mismo grupo, analice uno de los siguientes casos y responder las preguntas de análisis

CASO UNO: Productores de Arazá

Un negocio de 8 productores de arazá organizados como asociación, tienen una capacidad de producción de UNA (1) tonelada mensual. Dichos productores presentan dificultades para comercializar su producto, pues su demanda y precio son bajos. Sin embargo, el negocio ha permitido generar mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de los productores, con un margen de utilidad.

Por medio de una cooperación técnica y financiera, han mejorado sus esquemas de producción orgánica y han recibido el sello ambiental colombiano. A partir de este sello han entrado en conversación con posibles compradores de arazá, que solicitan semanalmente, una producción de media tonelada mensual. Las condiciones de la contratación serían muy provechosas para los productores, por los criterios de remuneración justa y acompañamiento técnico en el proceso de producción, sin embargo no cuentan con esta capacidad de respuesta.

A partir del caso, en grupo dialogue y responda:

- Desde una gestión de gobernabilidad, ¿Qué podrían hacer los productores para las nuevas oportunidades de mercado?
- ¿Qué estrategias de asociatividad y gobernabilidad podrían considerar?



- ¿Cómo podrían tomar decisiones de forma democrática y de mutuo beneficio?
- ¿Qué requerirían los productores para aumentar la producción y así mejorar el crecimiento del negocio?
- ¿Qué pasaría si no aprovechan esta oportunidad?

Caso ECOTURISMO

La familia Useche, han transformado una propiedad rural ganadera en un centro de turismo en la región del Meta. El principal producto es la prestación de servicios agroturísticos que se complementan con la parte productiva de naranjos, mandarinos, limones, plátanos, guayaba, papaya, coco, ají, jengibre entre otros. Se tiene gran variedad de cultivos frutales a pequeña escala. El negocio se ha fortalecido, logrando una contratación de tres personas permanentes.

Realizan proceso de aprovechamiento de residuos para la producción de fertilizantes orgánicos. Se destacan programas de formación dirigida a niños y jóvenes, para promover el conocimiento y protección de reservas naturales.

Los dueños del modelo de negocio son una pareja de esposos, cuya única hija se encuentra radicada fuera del país. El Sr. Useche, ha sufrido un infarto y se encuentra en un delicado estado de salud; la demanda de servicios ha aumentado y debido al estado de salud del Sr. Useche han tenido problemas con la DIAN y con los empleados por el incumplimiento en pago de honorarios.

- ¿Qué mecanismos de gobernabilidad puede implementar la familia Useche para lograr que su negocio continúe en el tiempo?
- ¿Qué estrategias de corto, mediano y largo plazo podrían desarrollar, para enfrentar los problemas con la DIAN y empleados?
- ¿Qué organizaciones y programas podría apoyar el negocio de la familia Useche para que pueda ser viable?

3. Posterior al análisis del caso, cada aprendiz realizará la identificación de estrategias de mejoramiento en materia de gobernabilidad en el modelo de negocio, a partir de los siguientes indicadores:

	Aspecto relevante de gobernabilidad	Estrategias para incorporar en el modelo de negocio
1	La empresa tiene un mecanismo para la toma de decisiones, estableciendo personas y momentos concretos	



2	La empresa cuenta con un código de buen gobierno corporativo	
3	La empresa ha establecido la estructura operativa de la empresa, definiendo roles y responsabilidades	

4. Realice la plenaria de cada grupo
5. Conjuntamente determinen algunas conclusiones respecto a:
 - a. Necesidad de contar con mecanismos de gobernabilidad para los negocios verdes e inclusivos
 - b. Identificación de instituciones que asesoran para mejorar los estándares de gobernabilidad en una empresa
 - c. Estrategias sencillas que pueden ser implementadas en los negocios

Bibliografía

Superintendencia de Sociedades (2009). Guía colombiana de Gobierno Corporativo para empresas cerradas y de familia. Recuperado de:
<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>

Universidad Nacional de Colombia (2014), Unidad de Emprendimiento Módulo de organizaciones. Recuperado de:
http://www.emprendimiento.unal.edu.co/images/documentos/Presentaciones_Taller_-_PDF/Presentaciones/Organizaciones_Vr_15052014.pdf