

1-1-2018

## **Aproximación al gobierno corporativo en las empresas de familia medianas y pequeñas**

Ángela Constanza Pérez Aguilera  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica)

---

### **Citación recomendada**

Pérez Aguilera, Á. C. (2018). Aproximación al gobierno corporativo en las empresas de familia medianas y pequeñas. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/722](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/722)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Aproximación al gobierno corporativo en las empresas de familia medianas y pequeñas

*Ángela Constanza Pérez Aguilera<sup>1</sup>*

## **Resumen**

Unas adecuadas disposiciones de gobierno corporativo (GC) pueden optimizar la gestión de las empresas. Las empresas de familia (EF) tienen características particulares al mezclar la propiedad, la gestión y la intención de heredar sin importar su tamaño, que pueden originar conflictos que afecten su funcionamiento y perdurabilidad, con efectos en su actividad y, sobre todo, en la familia. En este artículo se analiza la existencia y prácticas de GC en las EF con una muestra de Bogotá y Cundinamarca. Los principios y las prácticas de GC que incluyen la creación de condiciones de comunicación, órganos propios como asamblea familiar y consejos, y normas claras de interacción entre familia y negocio pretenden brindar transparencia a las EF, pueden mejorar su gestión y propender por su perdurabilidad. Las prácticas de GC en las EF no son comunes y los resultados de esta investigación corroboran los hallazgos de los expertos.

**Palabras clave:** Gobierno corporativo, empresa de familia, protocolo, comités.

## **Abstract**

Appropriate corporate governance (CG) provisions can optimize the management of companies. Family businesses (FB) have particular characteristics when mixing property, management and the intention to inherit regardless of their size, which can cause conflicts that affect their performance and durability, with effects on their activity and, above all, on the family. This article analyzes the existence and practices of CG in the FB with a sample of Bogotá and Cundinamarca. The principles and practices of CG these include the creation

---

<sup>1</sup> Egresada del programa de Contaduría Pública de la Universidad de La Salle de Bogotá. Artículo resultado de investigación de la modalidad producción intelectual relevante. Correo electrónico [aperez42@unisalle.edu.co](mailto:aperez42@unisalle.edu.co)

of communication conditions, their own bodies such as family assembly and councils, and clear rules for interaction between family and business, which aim to provide transparency to FB, they can improve their management and strive for its durability. The practice of CG in the FB they are not common and the results of this research corroborate the findings of the experts.

**Keywords:** Corporate governance, family business, protocol, committees.

## **Introducción**

Casi dos tercios a tres cuartos de las EF colapsan o son vendidas por el fundador durante su propio periodo. Solo entre el 5 y 15 por ciento continúa hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador. (Torres Federico, 2013). A diferencia de otros tipos de empresa los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de la empresa, lo cual genera una falta de lineamientos de los incentivos entre todos los miembros de la familia (Neubauer, Fred; Lank, Alden G., 1998).. El principal motivo del impulso al Buen Gobierno obedece a una razón superior: la mejora de su estrategia y de las relaciones entre accionistas familiares y de estos con la empresa. (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

La mejor forma de lograr que los propietarios estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado. (Segurado Juan, 2005) Por ello resulta adecuado potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos. (Guía Colombiana de Gobierno Corporativo, 2009).

En Colombia existen miles de EF que representan el 65% del tejido empresarial, y son un objeto de estudio muy llamativo para investigadores y consultores. (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2008) En las EF poco se conoce y aplica el GC, hecho que distorsiona la gestión de organismos de dirección, asamblea, junta directiva o ambas; ello se expresa en la imposición de los cargos directivos o ejecutivos de la organización, la definición y participación en cargos o nombramientos, se determina el nivel de profesionalización y se influye en las decisiones operativas; todo ello sin suficiente transparencia (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2008). En otras palabras, “los empresarios familiares consideran que el Gobierno corporativo retrasa la toma de decisiones, que es precisamente su mayor ventaja competitiva” (Gómez Betancourt, 2015). Se puede afirmar que las pequeñas y medianas EF de Bogotá piensan distinto ante la opción de contar con un consejero o junta directiva al lado para validar sus ideas. Además, las medidas para garantizar la transparencia se valoran de diferente manera. Por tanto, para explicar la gestión de las EF se puede partir de la adopción de prácticas de GC.

Como objetivo general se busca identificar el grado de aplicación y los efectos del Gobierno Corporativo en Empresas de familia medianas y pequeñas de Bogotá y Cundinamarca. Los objetivos específicos pretenden determinar si hay políticas de GC en las empresas familiares medianas y pequeñas de la muestra, cuáles se aplican y sus efectos; medir el grado de implementación de GC en las empresas de familia medianas y pequeñas; identificar posibles obstáculos en la implementación de GC en las empresas de familia; y establecer los efectos que han tenido la implementación de GC en las empresas de familia.

¿Las EF medianas y pequeñas en Bogotá y Cundinamarca aplican el GC?

## **1. Contexto del gobierno corporativo**

En el decenio de los años noventa, el GC estableció mecanismos de control por parte de los accionistas, sobre las acciones hechas por los gestores; desde allí se abordan las diferencias de intereses entre la propiedad y la Administración de la empresa (Arroyo, 2013). El GC está asociado con el término gobernanza, introducido por Adam Smith.

*“Cuando la propiedad y la Gestión de las empresas no coinciden plenamente, habrá potenciales conflictos de interés entre los propietarios y los gestores/administradores”.* (Arroyo, 2013) (Jensen & Mackling, 1976), formalizan el problema de costos de agencia y dan origen a la investigación moderna de GC en el ámbito económico. El GC surgió a partir de la responsabilidad que tienen las Juntas Directivas y los Comités de Auditoría en dar seguridad sobre la confiabilidad de los reportes financieros; demostrando que mientras mayor sea la calidad del GC, mayor es la confiabilidad de los reportes financieros (Parra, 2009). Mientras más supervisada y más miembros independientes tenga la empresa en la Junta Directiva, menos fraudes se pueden cometer. (Parra, 2009, pág. 5). El GC es un concepto del sistema financiero que valora la transparencia en la información; se ha adaptado a la gestión de la empresa moderna. Se relaciona con la toma de decisiones de los administradores en distintas vías: de los dueños hacia los demás actores de la empresa, hacia afuera, hacia adentro, de manera que haga diáfana la gestión; ha venido evolucionando de concepto financiero esperado y exigido por los inversionistas, que incluye un diseño de la organización (Benavides, 2010, pág. 1). En esencia el GC es transparencia. Por ejemplo, una empresa sin

GC con un gerente cuya propiedad sobre la empresa que orienta no garantice la totalidad puede tener conflictos de interés con el propietario porque aparecen las dudas sobre los beneficios, su control, y problemas de deterioro de la riqueza de los propietarios. (Benavides, 2010, pág. 1)

### **1.1 Definición de gobierno corporativo.**

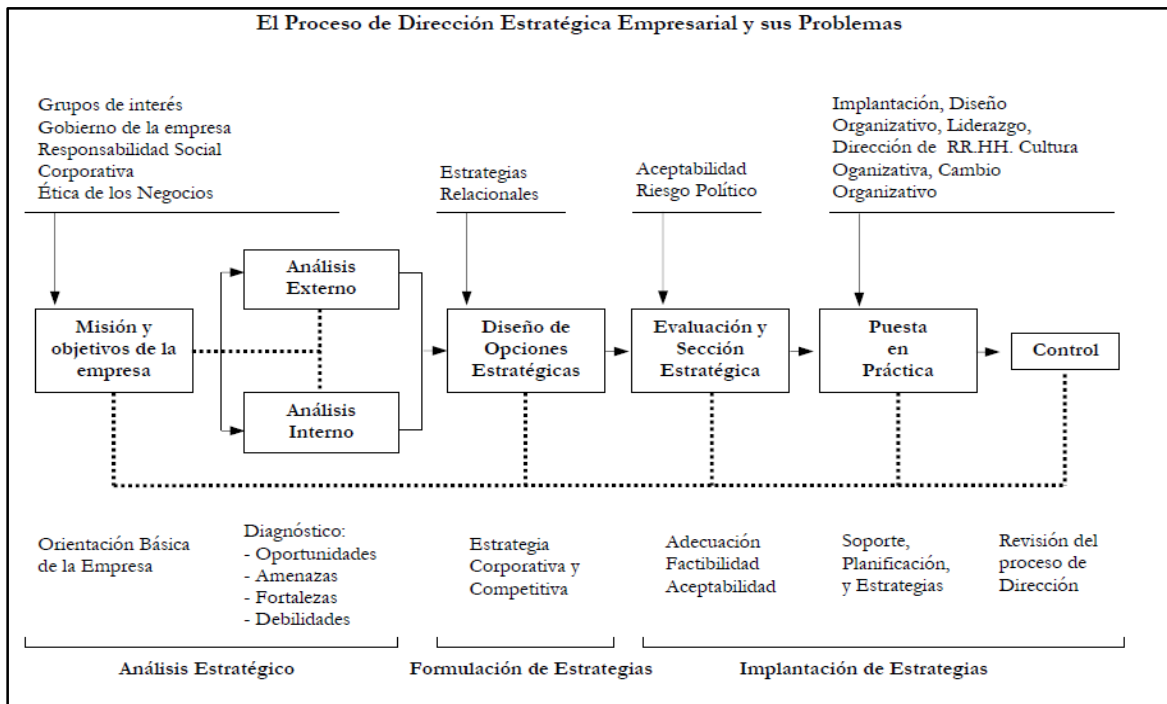
El GC es un conjunto de normas y guías de funcionamiento de los órganos internos de una persona jurídica, que compromete a los individuos y/o al grupo (Téllez & Ramírez, 2010). Éste provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad, destacando al máximo, el órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control. (Téllez & Ramírez, 2010, págs. 2-5)

Existen tres elementos que identifican una definición clave de GC: La dirección, el control y las relaciones:

- ✓ La dirección: se refiere a todas las decisiones que se relacionan con fijar la dirección estratégica general de la compañía, como: (i) decisiones estratégicas de largo plazo; (ii) decisiones de inversiones de gran escala; (iii) fusiones y adquisiciones; y (iv) planeación de la transición y la designación de ejecutivos claves, como el director general de la compañía.
- ✓ El control: se refiere a las acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y realizar el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas anteriormente.
- ✓ Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía: son las interacciones entre los accionistas, los directores de la junta directiva y los ejecutivos.

Fuente: (IFC Corporate Governance, 2016)

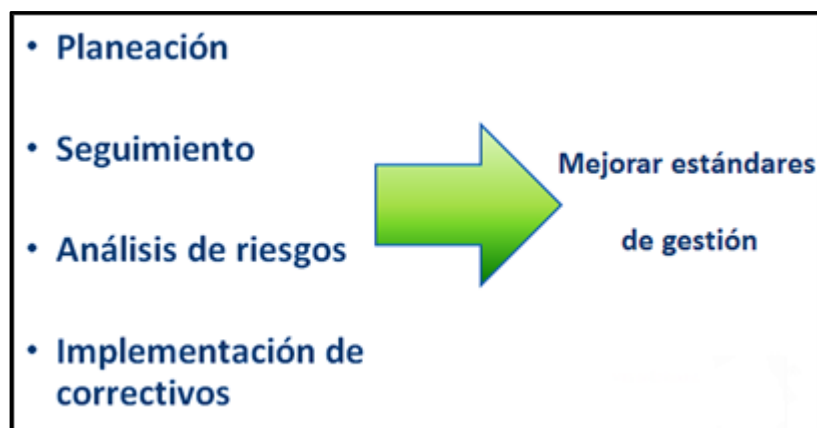
**Grafico 1. El proceso de dirección estratégica empresarial y sus problemas**



Fuente: Tomado de (Guerra Masson, 2006) (Martín, 2004)

A su vez la Organización para La Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desarrolló los principios de GC en 1999, cuya finalidad es la de ayudar a los gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al GC en sus respectivos países, en concreto para el sector financiero, ofrecer orientación y sugerencias a las bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen GC. (OCDE, 2004, págs. 1-10)

**Grafico 2 .Tips de gobierno corporativo - Planificar la empresa**



Fuente: Tomado de (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2013)

### **1.1.1 Principios de gobierno corporativo.**

Los principios del GC que pueden aplicarse en la empresa de familia, según la OCDE son:

Fuente: (OCDE, 2004)

**I. Garantizar la base de un marco eficaz para el GC:** El marco para el GC deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas (OCDE, 2004). En la EF se entiende como todas las formas de propiedad y gobierno (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2013)

**II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad:** El marco para el GC deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, en las empresas que lo requieran. (OCDE, 2004)

**III. Tratamiento equitativo de los accionistas:** El marco para el GC deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.

Todos los accionistas deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos, en las empresas que lo requieran. (OCDE, 2004)

**IV. El papel de las partes interesadas en el ámbito del GC:** El marco para el GC deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por la ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas en aras a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. (OCDE, 2004)

**V. Divulgación de datos y transparencia:** El marco para el GC deberá garantizar la divulgación 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)

**VI. Las responsabilidades del consejo:** El marco para el GC deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste, frente a la empresa y los accionistas. (OCDE, 2004)

La Superintendencia de Valores define gobierno corporativo como: el cumplimiento de principios, reglas o estándares en el manejo de las empresas, que a la vez que permiten el alcance de los objetivos corporativos y su permanente evaluación constituyen una plataforma de protección a los inversionistas (Herrera, 2013 pag 6) (Serna Gómez, Restrepo Campiño, 2005). Es un conjunto de mecanismos e instrumentos que disponen los administradores de una empresa que al tiempo que les permite maximizar el valor de las empresas y sus accionistas, reconocen y hacen posible el ejercicio de los derechos de accionistas, inversionistas y otros terceros con interés en la compañía –stakeholders o grupos de interés-, y establecen obligaciones y responsabilidades de las juntas directivas en aras del logro de tales derechos. (Serna Gómez, Restrepo Campiño, 2005)

## **2. Empresa de familia.**

Familia es un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntos, se puede incluir también los ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje. Siendo la familia una de las instituciones más antiguas se le sumó la empresa, aunque algunos afirman también que a la empresa se le sumo la familia. Es entonces la empresa de familia una organización en la que una familia detenta la propiedad ejerce la gestión y tiene la intención de heredar. Están en todas las actividades económicas -industriales, mercantiles o de servicios- (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2008). Una EF nace de uno o varios de los integrantes de una familia; generalmente el fundador decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio en el cual trabajarán lo miembros de la familia. (Alburqueque, Lozano, & Ramírez, 2009, págs. 19-20)

En Japón la empresa familiar es denominada Shinise (Goyzueía Rivera, Samuel Israel, 2013) . El origen del Shinise viene del concepto "imitación de cómo administrar las cosas". El ejemplo más reconocido de este tipo de EF es Kongo Gumi Co. Ltd. que fue por más de 1,420 años una cultura de negocio familiar que operó continuamente; se especializaban en la construcción de templos budistas, sus actividades continuaron alrededor de 40 generaciones. (Goyzueía Rivera, Samuel Israel, 2013). Las EF se suelen asociar con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; en realidad muchas de las EF son conglomerados: BMW, Inditex, Benetton y El Corte Inglés, en el mundo, y Corona, El Tiempo, Grupo Aval y Leonisa, en el país. (Goyzueía Rivera, Samuel Israel, 2013) (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2008).

Las EF se consideran en dos dimensiones: la empresa y la familia; siendo el propósito, enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa (Randel, Ward, 2001). No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación. Los beneficios de la planificación según (Guerra Masson, 2006) (Randel, Ward, 2001) evidentemente se relacionan con tales propósitos.

“La complejidad para definir a la empresa familiar se ilustra cuando Renato Tagiuri y John Davis (1992), creadores del modelo de los tres círculos, y posiblemente el más influyente de todos los modelos desarrollados en esta disciplina, discutían en el año 2009, en una reunión privada de su empresa de consultoría en la que participé, sobre si la definición de empresa familiar debiera ligarse al control y operación de una o de varias familias”. (Belausteguigoitia I. , 2004)

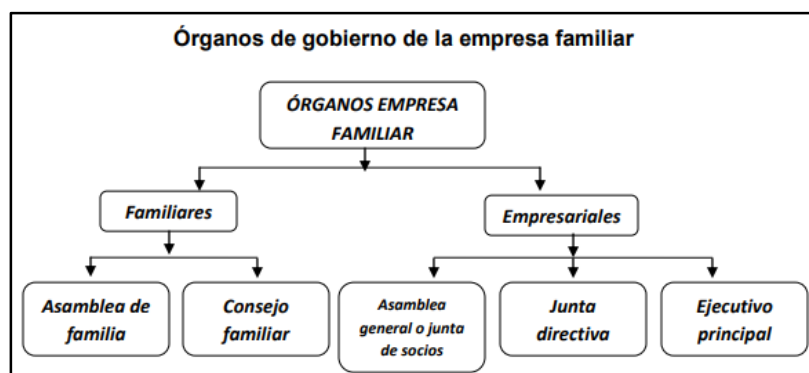
*“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una Familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”*  
(Belausteguigoitia I. , 2004)

Según la Superintendencia de Sociedades las EF se caracterizan por la propiedad (Superintendencia de Sociedades, 2009). Estás a su vez se clasifican en Grandes, Mediana, Pequeña y Micro. La poca claridad que se tiene en Colombia sobre el número real de las diferentes empresas en las diferentes categorías, Micro, Pyme y Grandes; una gran cantidad son famiempresas que operan en la informalidad, brindan empleo y contribuyen al PIB. Las empresas de familia (EF) son de gran importancia para la economía. De acuerdo con la encuesta Nacional de GC se refleja que del 7.14% de las compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53, 70% corresponde a sociedades de familia. (Superintendencia de Sociedades, 2009, pág. 70). A su vez el control económico y administrativo, o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco, hasta el tercer grado de consanguinidad. (Superintendencia de Sociedades, 2009)

Para este trabajo la EF se define a partir de la propiedad, gestión e intención de heredar (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2008). El GC en las EF se entiende como Conjunto de reglas y procesos establecidos para definir su rumbo. Que incluye código de conducta, vigilancia en la gestión y operación, generación y presentación de sus reportes financieros, definición clara de los responsables de cada actividad, la administración de los riesgos y

protección de todos los interesados en la vida de la empresa (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2013).

**Grafico 3. Órganos de gobierno de la empresa familiar**



Fuente: Tomado de (Serna Gómez, Restrepo Campiño, 2005)

### 3. Aplicación del GC en Colombia.

Según la Superfinanciera (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010), el GC hace parte de su estrategia de fortalecimiento ya que contribuye al logro de objetivos de estabilidad, seguridad y confianza, así como la promoción y desarrollo de mercado de valores colombiano y la protección del consumidor financiero. En Colombia las prácticas del buen GC han avanzado y que de su implementación genera un valor agregado a las empresas para su desarrollo ordenado y exitoso. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010). En particular, puede ser útil para la EF.

Los grandes escándalos financieros y económicos en el sector financiero por falta de transparencia –recordar Gucci y Servientrega hoy<sup>2</sup>, empresas de familia-, han redefinido los objetivos del gobierno corporativo, que está establecido para ser una salvaguarda para los accionistas, propender su trato justo, afianzar la transparencia de la información, aumentar la

<sup>2</sup> Ver peleas entre hermanos, opacidad en la gestión y solapamiento de empresa y familia en <http://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/detalles-de-investigacion-a-luz-mary-guerrero-duena-de-efecty-con-panama-papers-138836>

responsabilidad social, garantizar la sostenibilidad y aumentar la inversión en las organizaciones. (Baracaldo Lozano, 2013).

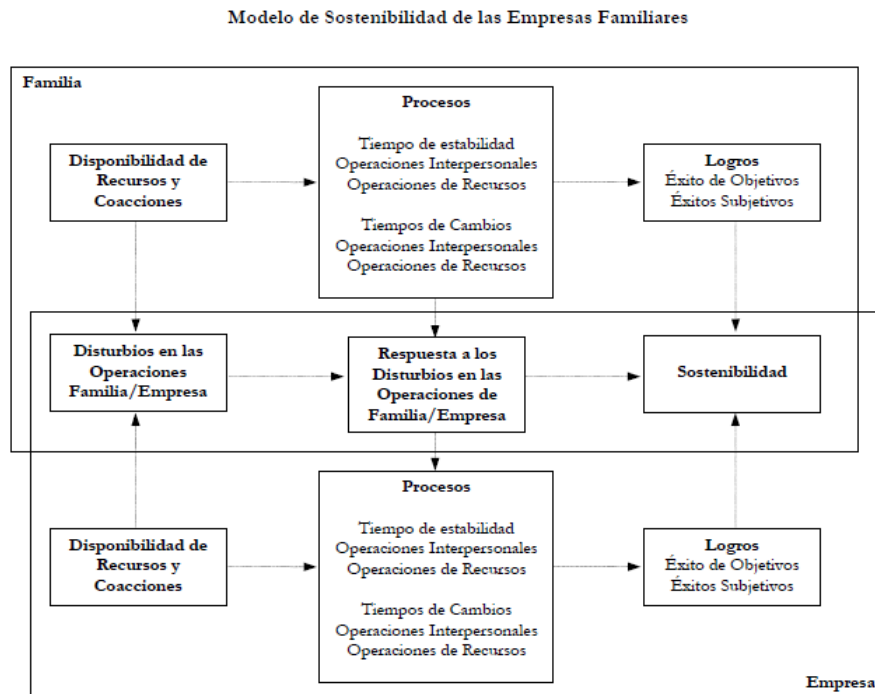
La influencia de GC en la rentabilidad de las empresas es relativa a su condición de EF, con influencia significativa, comprobado estadísticamente a través de indicadores como ROA, ROE, la utilidad operativa y el endeudamiento (Betancourt Gómez, 2015). Muchas empresas que nacieron y prosperaron a través de los años no necesitaron del GC, sin embargo, en la actualidad, los nuevos miembros en las empresas familiares ya reciben educación gerencial y éstos desean tomar parte en las decisiones de la empresa generando por tanto una mayor necesidad organizativa. (Betancourt Gómez, 2015)

Se ha generado un grado de conciencia sobre la importancia que estas prácticas tienen en toda clase de organizaciones. Los avances han sido significativos si se tiene en cuenta que hasta 1995 en Colombia, “el funcionamiento de las sociedades, incluidas aquellas que negocian sus títulos en el mercado de valores, estaba regido básicamente por el código de comercio, que es un decreto expedido hace ya más de treinta años (decreto-ley 410 de 1971)”<sup>1</sup>. Si bien la legislación comercial contenía cierta regulación sobre los derechos de los accionistas, la estructura o funcionamiento de los órganos sociales, el suministro de información o los procesos de reorganización empresarial, no existía la preocupación por el buen gobierno de las sociedades que pusieron en evidencia los problemas de dirección y administración que se presentaban al interior de muchas compañías. (Morales Cano, 2006) (Chaparro Jaimes, 2011)

### **3.1 GC en Empresas de familia.**

En las EF conviven dos realidades distintas, familia y empresa, por esta razón se hace necesaria una gestión coordinada que involucren principios, normas, órganos gestores y procedimientos que constituyen lo que se conoce como buen GC y buen gobierno familiar. A medida que una EF desarrolla su estructura organizacional y su pensamiento, se ve forzada a ser más formal dando paso a la toma de decisiones más objetivas que emocionales. (Quintana Javier, 2012)

## Grafico 4. Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares.



Fuente: Tomado de (Stafford, Duncan, Dane, Winter, 2004) (Guerra Masson, 2006)

El Banco para el desarrollo de América Latina (CAF) y Fundes lanzaron en el 2015 una iniciativa “Fortalecimiento del gobierno corporativo en la empresa familiar” (Fundes, 2015) con el fin de estimular la continuidad empresarial; recuerdan que en el mundo tres de cada cien EF pasan a la segunda generación y sólo siete de cien a la tercera. Según cifras de CAF y Fundes en América Latina se han vinculado hasta la fecha más de 72 empresas familiares a los procesos de buen gobierno corporativo. (CAF, 2015)

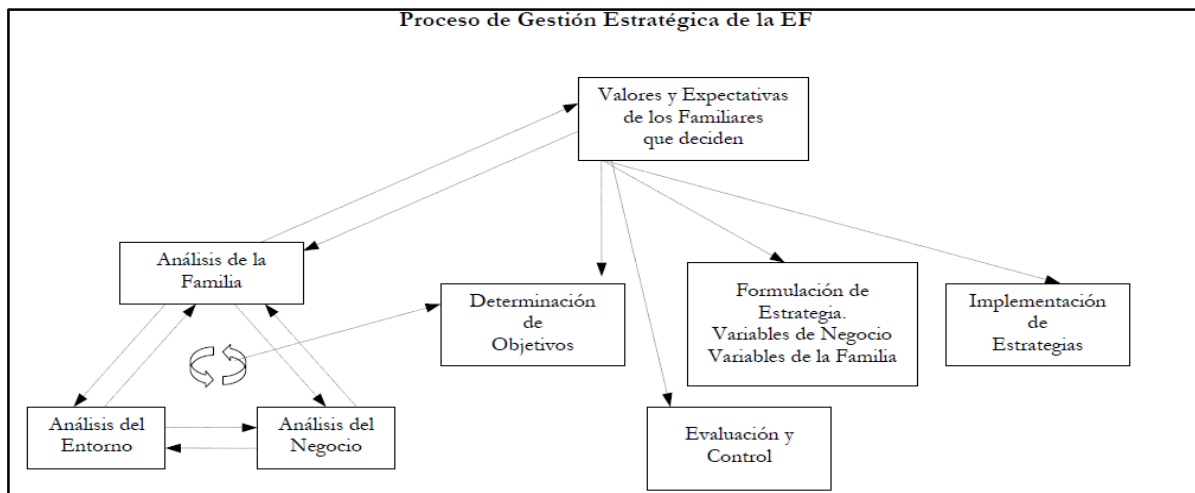
El GC aplicado a EF requiere 3 bases:

- 1) Régimen empresarial legal moderno y estable
- 2) Organismos de liderazgo familiar, de comunicación y formación en temas empresariales y de consolidación de lazos afectivos
- 3) Incentivos y controles privados (políticas laborales, revisorías y auditorías).

Fuente: Tomado de (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2013)

Se presenta el modelo de gestión estratégica de EF de (Ussman, 2004) que tiene dos componentes. Por un lado, un esquema de análisis situacional y, por otro lado, un esquema de gestión estratégica. Es decir, este es un modelo combinado de administración en el que se mezclan tantos objetivos familiares y empresariales.

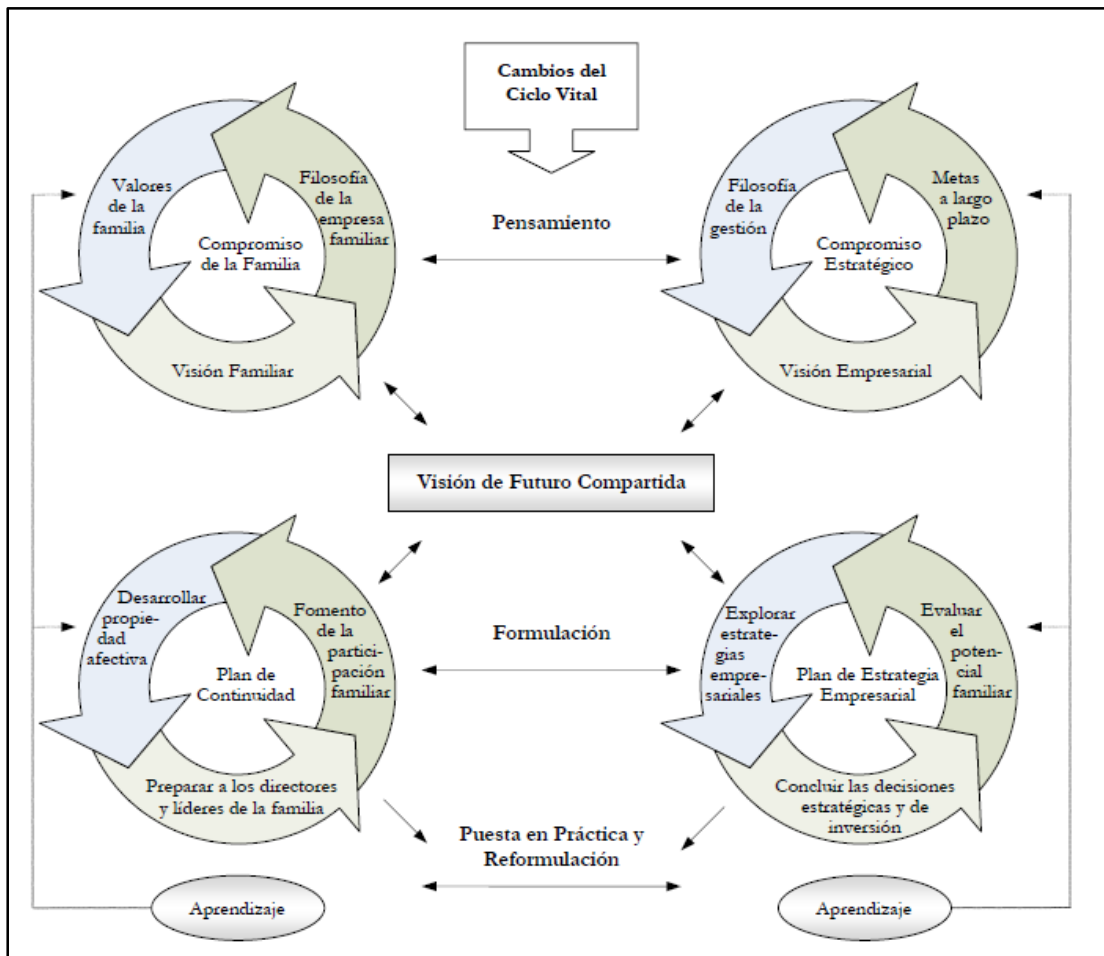
**Grafico 5. Proceso de gestión estratégica de la EF**



Fuente: Tomado de (Guerra Masson, 2006)

Se pretende que la Planificación Estratégica en las Empresas Familiares PE-EF logre un aprendizaje organizacional; que si bien, es una de las tareas más críticas para todas las organizaciones, es la que permite que se puedan identificar las habilidades necesarias para tener funcionamiento eficiente. Este modelo también cumple el perfil de las ideas de Mintzberg et al. (1998). (Guerra Masson, 2006) (Henry, Ahlstrand, & Lampel, 1999/2003).

**Grafico 6. Cambios del Ciclo Vital**



Fuente: Tomado de (Randel, Ward, 2001) (Guerra Masson, 2006)

#### 4. Metodología.

De un tejido empresarial de un millón de empresas, las EF pueden ser más de 680.000 (Confecamaras, 2014). De ellas el 3% son medianas y pequeñas, Empero, las EF en Bogotá y Cundinamarca que aplican el GC son indeterminadas. Este trabajo es un estudio de caso con cinco empresas, que por definición no pretende demostrar teoría ni generalizar conclusiones (Murillo, 2010, pág. 3).

El GC abarca varios conjuntos los cuales la EF pueden hacer parte para que tengan una respuesta favorable en cuanto al desarrollo de los objetivos que la empresa ya tiene previamente establecidas, así mismo supervisar el desempeño de cada una de las áreas que fueron creadas para la compañía, a nivel general se tiene en cuenta que existe opciones que como EF debe desarrollar, establecer la gestión, como manejan la dirección, que generación tiene a cargo actualmente la gerencia de la compañía, cuáles son las normas que tienen la incorporación de familiares a la empresa, como es el manejo administrativo y si actualmente se puede dar una futura sucesión. A raíz de todo la EF debe tener previsto que todas estas especificaciones sirven para medir como está la empresa si cumple abiertamente a todo lo que el GC ofrece o si debe empezar a mejorar estos lineamientos y que tanto tiene creado para el funcionamiento de estas, ya sea porque deben crear un consejo de familia o consejo de administración para las diferentes tomas de decisiones que como empresa afecta de manera directa.

Se construyó un instrumento no estructurado de 60 preguntas repartidas en: historia de la empresa, historia del fundador, actividad, antigüedad, tamaño y sector económico; posteriormente se indaga por la gestión y la inclusión de GC; en el tercer ítem la descripción de instrumentos de GC en la EF como asamblea, comités, procesos de sucesión y protocolo familiar. La fuente principal a partir de lo previsto por la Superfinanciera (disponible en [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229\\_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1)), documentos de la CAF, el director de la investigación y otras fuentes.

Es una investigación cualitativa, la cual pretende que se destaque y así mismo producir conocimientos, con participación de cinco EF (tres son pequeñas y dos son medianas), de acuerdo con la investigación, se eligieron empresas familiares dadas por las siguientes características; que sean familiares, pequeñas y medianas y para conocer a profundidad el uso de GC. Las entrevistas se hicieron por parte de las autoras en el primer semestre de 2017; se grabaron, transcribieron y analizaron. Los dueños de cada una son hombres que ocupaban el cargo de gerente y las esposas desempeñan cargos dentro de la organización. Las cinco corresponden a los sectores secundario y terciario de la economía; los empresarios entrevistados no tienen formación universitaria.

## 5. Análisis de resultados.

A continuación, se muestran los resultados del trabajo de campo:

Tabla 1. Datos.

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>		
	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>
Gerente	3	1
Administrador	1	0

En las EF de la muestra los hombres ocupan en su mayoría los cargos de mayor jerarquía, siendo la mujer la que menos probabilidad tiene en desempeñar estos cargos (Gerente, Administrador) (Gámez, 2015).

Tabla 2. Identificación de las empresas.

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Año fundación</b>	<b>Sector económico</b>
Tecnicrear Ltda.	2011	Secundario
Mangueras y Acoplamientos Industriales Ltda.	2005	Terciario
Mecanizados y Mangueras Ltda.	2008	Terciario
C&M Asesores	2011	Terciario
Comercializadora Conde Cortez	1970	Terciario

Las EF de esta muestra pertenecen a los sectores económicos secundario y terciario: del sector secundario hay una empresa que se dedica a la elaboración de filtros para carros y moldes para elementos de hogar. Del sector terciario hay cuatro empresas, de las cuales dos se dedican a la venta de productos ya fabricados y producidos por terceros y la otra a la prestación de servicios, consultorías y asesorías, y a la comercialización de ahuyama.

Cuatro de las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá y solamente una está ubicada en el municipio de Girardot. Se destaca que una de estas empresas está por llegar al medio siglo, “*ha sido fruto de enormes sacrificios económicos y familiares*” (Empresarios, 2017).

Tabla 3. Gestión de la empresa.

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Metas de la EF</b>	<b>¿En la empresa se conoce el GC?</b>	<b>¿Tiene empleados familiares?</b>	<b>Ubicación cargos familiares</b>	<b>Mecanismos para evitar conflictos familiares</b>
Tecnicrear Ltda.	Diversificación	No	No	Por el momento no aceptan familia.	Hacer charlas pedagógicas
Mangueras y Acoplamientos Industriales Ltda.	Ser importadores directos	No	sobrino	A medida que crezca la empresa.	Reunión con la persona involucrada
Mecanizados y Mangueras Ltda.	Posicionamiento Corporativo	Si	Primos	Carrera Profesional	Reuniones donde se separa lo familiar con lo laboral
C&M Asesores	Mejorar la calidad del servicio, mantenerse en el mercado.	Si	Hija	Por el momento no aceptan familia.	No tienen espacio para esos temas
Comercializadora Conde Cortez	Crecimiento económico y mayor comercialización.	Si	Esposa e Hijos	Carrera Profesional	Se conversa y se resuelven

En gestión las empresas tienen propietarios, dirección y empleados con relaciones determinadas por quien logre destacarse en su diario quehacer. Es decir, hay empresas en las

cuales se logra la preeminencia de los propietarios y que los demás actores trabajen por sus intereses. (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2008). La Gestión de la empresa está enfocada principalmente en el surgimiento, metas, manejo de empleados, mecanismos para evitar los conflictos familiares y el conocimiento del GC dentro del grupo familiar y de la organización. Estas empresas familiares fueron creadas con la intención principalmente de buscar una mayor estabilidad económica y a su vez proyectarse a nuevos mercados. Aunque para una de estas empresas resulta muy difícil contratar empleados que sean familiares, dejan la posibilidad que en un futuro sus hijos sean los que tomen las funciones gerenciales para que de esa manera la organización crezca y se mantenga en el mercado.

Las cinco empresas comparten la idea de que los conflictos familiares deben ser manejados a través del dialogo, comunicando en su debido momento las problemáticas presentadas en el día a día; permitiendo una solución inmediata a las incidencias dentro de la organización. En cuanto al conocimiento del GC, coincide con lo hallado por (Gómez Betancourt, 2015): dos no tienen claro el conocimiento teórico de la palabra GC, puesto que son empresarios con un nivel educativo bajo (primaria) en el que solo se someten a comercializar y aumentar sus ingresos de una manera poco analítica; las otras tres mencionan su interés en implementar el GC a medida que la empresa lo requiera, aunque no lo tienen en cuenta dentro de un margen de importancia para el crecimiento de la organización y planeación.

Tabla 4. Dirección de la empresa.

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Estatutos actualizados</b>	<b>Junta directiva / RF</b>	<b>Existe comité de dirección</b>	<b>Manejan presupuesto</b>	<b>Rendición de cuentas</b>
Tecnicrear Ltda.	No	No	No	No	No
Mangueras y Acoplamientos Industriales Ltda.	No	No	No	No	No
Mecanizados y Mangueras Ltda.	No	No	No	No	No

C&M Asesores	Si	No	No	Si	No
Comercializadora Conde Cortez	No	No	Si	Si	No

Para cuatro de cinco empresas no hay el comité de dirección, no ven la necesidad de tenerlo; en cambio para una única empresa sí es necesario ya que toman decisiones generales en bienestar de la empresa, no manejan junta directiva, no ven la prioridad de crearla porque son ellos mismos quienes toman las decisiones en pro de la compañía.

Al momento de la creación solo una empresa cuenta con estatutos o instrumentos donde se reflejen todas las reglas que la empresa tiene, porque son ellos los que deciden que implementar y que no. Las otras cuatro empresas no los tienen creados y para la rendición de cuentas no lo manejan ya que no están obligados a informar ante entidades que los requieran; pero si tienen espacios para establecer cómo va y cuál ha sido el comportamiento de la empresa.

En Colombia el 59% de los casos de EF sigue siendo manejado por su fundador; y solo el 8.5% ha definido un protocolo que permita manejar, entre otros temas, la sucesión. La falta de habilidad para resolver los dilemas asociados a la transición familiar puede implicar su desaparición. Solo el 13% de las empresas familiares llegan a la tercera generación. (Dinero, 2001). Aunque el protocolo familiar es un elemento que ayuda a mejorar el gobierno corporativo y familiar, no es imprescindible para lograr este objetivo, al menos no en el primer ciclo generacional. Tampoco lo es el que exista un Consejo de Familia. No obstante, en estos casos resulta vital que la familia y la dirección de la empresa busquen vías alternativas para dar una respuesta adecuada a los retos que suponen los elementos mencionados. (Quintana Javier, 2012)

En la dirección de la EF se desglosan varios conceptos donde se demuestra que principalmente, para ellos es encontrar un punto de equilibrio para establecer y dar prioridad a la creación de las diferentes dependencias y crear un presupuesto anual. Dos de las cinco empresas tienen creado el presupuesto donde lo implementan y lo desarrollan de acuerdo con

las necesidades que la empresa requiera. Las otras tres empresas no manejan un presupuesto formal, pero si asignan montos mensuales donde la empresa pueda seguir en funcionamiento.

Tabla 5. Propiedad actual.

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Generación actual en la compañía</b>	<b>Porcentaje de la familia</b>
Tecnicrear Ltda.	Primera Generación	100%
Mangueras y Acoplamientos Industriales Ltda.	Primera Generación	100%
Mecanizados y Mangueras Ltda.	Primera Generación	100%
C&M Asesores	Primera Generación	100%
Comercializadora Conde Cortez	Primera Generación	100%

En cuanto a la propiedad las EF son controladas por la primera generación; los creadores de la empresa creen saber cuál es el objetivo como empresa, cómo deben manejar los diferentes secretos de los negocios que los beneficien y cuáles son las metas que tienen para el desarrollo de todos los mecanismos que son útil para el crecimiento. Actualmente no cuentan con más generaciones porque la primera generación está preparando a la siguiente generación para que ellos sigan con la empresa; por eso son empleados y tienen diferentes labores asignadas en la empresa. Actualmente en las cinco empresas tienen el 100% y tienen planeado que la empresa siga siendo familiar por tal motivo no tienen la idea de ceder la empresa a otra persona que no sea del mismo núcleo familiar. Las EF enfrentan retos en materia de la administración de sus recursos. En el estudio de Redije Fahlenbrach (2009), se ha determinado que la gestión es más efectiva cuando la empresa es dirigida por su fundador, ya que este pone todo el empeño en la adquisición de nueva tecnología, activos fijos e investigaciones, todo ello para buscar la optimización del desempeño. (Baracaldo-Lozano).

Tabla 6. Incorporación de familiares en la empresa.

Nombre de la empresa	Normas para la incorporación de familiares	Órgano que decide la incorporación de familiares.	Características para acceder a la empresa	¿Cuántos Accionistas/Familiares trabajan en la empresa?	Manejan sueldos similares
Tecnicrear Ltda.	No se aceptan familiares	Los socios	Tener disciplina	2	No se maneja tabla
Mangueras y Acoplamiento Industriales Ltda.	Los problemas familiares no deben afectar la relación familiar	Los socios	Responsabilidad, tener metas	2	Depende del cargo que ocupen
Mecanizados y Mangueras Ltda.	En lo posible no aceptar familiares	La administración	Cumplir con las características	2	Depende del cargo que ocupen
C&M Asesores	No	No aceptan incorporación	No aceptan incorporación	2	No
Comercializadora Conde Cortez	No	Director general	Que sea del núcleo familiar	5	No

En general los accionistas de las cinco empresas se dedican a trabajar de forma ardua para que la organización pueda crecer más eficientemente, sin necesidad de contratar personal externo para optimizar invertir tiempo y dinero. Cuando cada órgano dentro de la empresa empieza a notar la necesidad de asignar funciones, ya sea porque la empresa está creciendo o porque realmente lo requieren para obtener mejores resultados, toman la decisión espontáneamente para contratar a un familiar o persona externa, de acuerdo con las características y a las políticas adquiridas desde la creación de la empresa.

Los salarios que manejan van de acuerdo con el cargo y el nivel de estudio, claro está que en una de las empresas encuestadas mencionan que lo manejan de acuerdo con el flujo de

efectivo con que realmente cuenta la empresa, dos de ellas sólo mencionan que dependen del cargo que requieran.

Hay una situación común respecto de la prevalencia de los criterios familiares y el estilo de dirección de los líderes. La falta de profesionalización de los miembros de la familia provoca el retraso en el cambio generacional con el consiguiente problema para desarrollar una descentralización de funciones y la mejora continua del personal. Además, la resistencia a retirarse por parte del fundador o de los familiares que se encuentran en el poder, provoca una falta de planificación del proceso de sucesión, con las siguientes consecuencias negativas para el negocio: la incorporación tardía de los posibles sucesores a puestos de responsabilidad o la lucha por el poder entre las distintas ramas de la familia, entre otros aspectos. (Amaia, Blanca, & Txomin, 2010).

Tabla 7. Consejo de administración.

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Existe consejo de administración</b>	<b>Manejan actas</b>	<b>Cuántas veces se reúne</b>	<b>Es útil este órgano</b>
Tecnicrear Ltda.	No	No	N/A	N/A
Mangueras y Acoplamientos Industriales Ltda.	No	No	N/A	Realizan reuniones
Mecanizados y Mangueras Ltda.	Si	Todo es verbal	36 veces al año, como mínimo pues tratan de hacer	Si, aprovechan y realizan reuniones
C&M Asesores	Si	No	Si	Si
Comercializadora Conde Cortez	No	No	No	N/A

Tres de las empresas informaron que no lo tienen implementado porque en general son ellos mismos quienes toman las decisiones y las otras dos empresas lo manejan porque tienen

principios de transparencia y hacen cumplir los aspectos legales, donde existe una estrategia para entender y resolver todo tipo de problemas. Todo lo que evalúan lo manejan verbalmente y llegan a un acuerdo donde se deja claro el proceso que se va hacer. En una empresa se reúnen 36 veces al año donde es más importante reunirse antes de tomar cualquier decisión, siempre será consultada para el buen resultado de la empresa. El consejo de administración se encarga por ley de defender las posiciones e intereses de los accionistas, que son clarificadas gracias a las asambleas incluidas la vigilancia en marcha de la organización. (Belausteguigoitia I. , 2004). Para las empresas es útil este órgano porque pueden reunirse, establecer y dar críticas frente al desarrollo de la empresa; porque se evalúa todos los aspectos para tener en cuenta para el proceso de la empresa y cuál ha sido el rendimiento de la empresa, pero siempre teniendo en cuenta los intereses familiares y que no se vean afectados el bien propio.

Tabla 8. Consejo de familia.

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Conoce lo que es un consejo de familia</b>	<b>Tienen consejo de familia</b>	<b>Frecuencia de reuniones</b>	<b>Es útil este órgano</b>
Tecnicrear Ltda.	No	No	N/A	Si, al saber en qué consistía
Mangueras y Acoplamientos Industriales Ltda.	No	No	N/A	Si, al saber en qué consistía
Mecanizados y Mangueras Ltda.	Si	Si	Si, cada 8 días	Sí.
C&M Asesores	Si	Si	Más de dos veces al año	Si
Comercializadora Conde Cortez	Si	Si	Más de dos veces al año	Si

De las cinco empresas entrevistadas; dos no conocen el concepto de consejo familiar, pero una vez explicada su definición de la siguiente manera: “surge de la asamblea familiar, el

cual articula formalmente y en una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio” (Belausteguigoitia I. , 2004, pág. 152); empiezan a conocer la importancia y a identificar que es un órgano útil que se debe implementar dentro de la organización; tres empresas conocen su concepto, la frecuencia de sus reuniones equivale a que una se reúna cada 8 días y las otras dos: como mínimo 2 veces en el año. El consejo de familia es el órgano en que la familia toma decisiones sobre las relaciones empresa y familia. Es el órgano que aplica las normas y contenidos de la empresa familiar. Es preciso que en él estén representadas las ramas familiares a través de sus cabezas y que se reúna tres o cuatro veces al año. (Baracaldo, 2013). Se puede afirmar que, aunque no todas las EF tengan un concepto claro sobre consejo familiar, es necesario que sea creado dentro de la Organización sin importar el tamaño, ya que permite direccionar los intereses de la empresa a un órgano en específico.

Tabla 9. Sucesión.

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>¿Cuáles son los requisitos necesarios?</b>	<b>¿Los requisitos los tienen por escrito?</b>	<b>¿El Fundador desea, siga siendo familiar la empresa?</b>	<b>¿Está alguien capacitado para hacerse cargo de la empresa?</b>
Tecnicrear Ltda.	Profesional, Autodidacta	No	Si, se dejó desde el principio que debe ser familiar	En el momento no, porque están jóvenes sus hijos
Mangueras Acoplamientos Industriales Ltda. y	Emprendedor, ser responsable	No	Sí.	Si, de momento los sobrinos que han trabajado hasta el momento en la empresa
Mecanizados Mangueras Ltda. y	Conocimiento técnico	No	Sí.	No. Son muy pequeños todavía. La mayor tiene 17 años.

C&M Asesores	Estudios universitarios, experiencia laboral	Si	Si	Si, la hija.
Comercializadora Conde Cortez	Estudios universitarios, experiencia laboral	Si	Si	Si, los hijos.

En las cinco empresas el interés del fundador es poder dejar su legado a un familiar, la mayoría desean que sus hijos tomen las riendas del negocio, de momento solo cuatro quieren capacitarlos y que puedan disfrutar de su juventud para que cuando llegue el momento de ocupar su cargo, lo puedan realizar eficientemente. En una de las empresas, los fundadores prefieren que sus familiares puedan ir desde muy jóvenes a la organización para que la puedan conocer de fondo, de esta manera puedan tomar mejores decisiones en el momento que la empresa lo requiera. Tres de las empresas no tienen dichas políticas por escrito, simplemente lo han conversado ya que como están tan pequeños los posibles sucesores no ven la importancia aún a este tema. Las otras dos si tienen los requisitos establecidos de manera escrita, lo cual permiten que los posibles sucesores se puedan motivar y orientar a estudiar una carrera que les permita mejorar la organización en el futuro. Desde la visión del psicoanálisis, Kets de Vries (1992) aborda el ambiente de la empresa de familia, incluyendo la sucesión y sus barreras. Analizó las ventajas y desventajas de la empresa de familia; las primeras incluyen su orientación de largo plazo, el conocimiento del negocio y el orgullo de la cultura familiar. Las desventajas incluyen el difícil acceso al crédito, el nepotismo y el drama de la sucesión. (Gámez Gutierrez, Jorge Alberto, 2008).

Tabla 10. Protocolo familiar.

Nombre de la empresa	Conocen lo que es un protocolo familiar	Tienen protocolo familiar	Es útil este órgano
Tecnicrear Ltda.	No	No	Si
Mangueras y Acoplamientos Industriales Ltda.	No	No	N/A
Mecanizados y Mangueras Ltda.	No	No	Si
C&M Asesores	Si	No	Si
Comercializadora Conde Cortez	Si	No	Si

Tres de las empresas no conocen lo que es un protocolo familiar y las otras dos empresas conocen y saben cuál es la idea en una empresa familiar, pero no lo tienen implementado. Esta situación es caldo de cultivo para generación de conflictos en la EF. Para las empresas familiares, el trabajo de la familia es útil y de que la misma manera ellos ofrezcan grandes cosas a la compañía, para el acceso a los puestos como directivos y administración; por ahora para una empresa no es nada útil porque no tienen la persona capacitada para hacerse cargo de ese puesto, mientras que para las otras dos empresas, si es útil, porque se están capacitando y conociendo del negocio, el tema de la sucesión familiar para dos empresas no es nada útil porque no pretenden ceder la empresa a personas que no sean del mismo núcleo familiar. El derecho a dividendos en las empresas es útil porque para ellos se ve reflejado el compromiso que cada uno de los familiares tiene con la empresa y de esta manera ven los frutos al final de cada periodo. El protocolo familiar debe ser redactado haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos los miembros de la familia (asamblea familiar) y que den a conocer sus opiniones. (Belausteguigoitia I. , 2004)

### **Hallazgos.**

De acuerdo con el trabajo de campo se evidenció que las EF encuestadas informaron que: a) tienen constituido solo una parte de lo que es el GC y todos sus fundamentos, b) dos empresas comentaron que lo que tienen implementado y les ha servido para evidenciar cuales son los pros y contras del negocio para garantizar un mejor desempeño, c) En cuanto a la dirección ninguna de las cinco organizaciones ve la importancia de crear comités, estatutos y un medio de información para la rendición de cuentas, según ellos *“no trae ningún tipo de ganancia financiera”* (Pérez Aguilera, 2017) Por su tamaño no ven la necesidad de crear este tipo de áreas porque lo ven como un gasto. d) Las cinco empresas están en primera generación, enfocadas al crecimiento económico y consolidación de la perdurabilidad; e) Dos de las cinco han tenido el interés de implementar desde su creación alguna práctica de GC, con efectos positivos como una mayor organización y control de los procesos administrativos y financieros, *“ha sido muy difícil sostener la empresa, cuando existen familiares que solo les interesa el crecimiento económico”* (Pérez Aguilera, 2017). f) Los dueños han pensado en no incorporar muchos familiares puesto que se han dado cuenta que la estructura organizacional tiende a alterarse de manera negativa *“en esta generación lo primordial es crecer con las bases suficientes para que puedan más adelante enfrentar los conflictos familiares”* (Pérez Aguilera, 2017). g) Tres EF que no lo tienen no conocen el GC, y no lo desarrollan ya que no tienen los recursos necesarios para su implementación, h) todas las EF de esta muestra no ven la importancia de implementar el GC.

## **6. Discusión.**

A partir de esta información se puede inferir que el GC tiene potencial de aplicación en las empresas de familia. La transparencia puede servir para fijar de manera fluida algunas políticas. El GC tiene la ventaja de que la empresa de familia, si es su decisión usarlo, permite ver resultados tangibles; al utilizar los distintos comités para no congestionar las reuniones de asamblea familiar se hace más eficiente la gestión y se aleja el conflicto.

Muchas de las EF no se interesan por el GC por falta de adecuado conocimiento, sea porque no saben cómo es o no les interesa implementarlo porque consideran que la EF se encuentra en un buen funcionamiento sin necesidad de aplicarlo (Gómez Betancourt, 2015) (IFC Corporate Governance, 2016). Esta muestra cumple a cabalidad esas condiciones.

En las cinco EF se pudo evidenciar que tres de ellas no aplican lineamientos de GC, porque no tienen conocimientos claros. Esto puede ser contraproducente. Una vez sean aplicadas las terminan adaptando sin sustentos ni evidencia empírica; es peligroso aplicar normas de transparencia que involucren familia y empresa sin prever los resultados o sin contar con acompañamiento profesional.

Dos EF conocen la importancia de la aplicación de las prácticas de GC y las tienen escritas, pero no las cumplen; entre las razones para evadirlas arguyen beneficios para el grupo familiar sin pensar en la empresa y sus consecuencias.

Como encontró (Gómez Betancourt, 2015), de las cinco empresas solo dos tienen un interés y conocimiento para la implementación del GC; curiosamente, fueron creadas en el año 70, y cuentan con órganos de control dentro de la EF, proyectan metas tanto a corto y largo plazo.

## **7. Conclusiones.**

La implementación de este conjunto de herramientas ha demostrado en diversas empresas grandes y medianas, que se logra una adecuada gestión empresarial en pro de la perdurabilidad. Igualmente, la correcta adopción y ejecución de prácticas de GC posibilita el acceso a fuentes de financiamiento y capital más sofisticadas. Finalmente, su uso profesionaliza la forma en cómo se administra y gerencia una organización. Es un sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización, estableciendo estándares que guían el comportamiento de todos los miembros de una compañía determinando las obligaciones y responsabilidades de estos con la comunidad, los inversionistas y los financistas. El buen gobierno produce mejoras en el desempeño operacional a través de una asignación más adecuada de los recursos y una mejor administración, y en términos generales, crea riqueza, reducir el riesgo de que se produzcan crisis financieras, cuyos costos económicos y sociales suelen ser devastadores, las relaciones laborales florecen y aumentan posibilidades de optimizar aspectos sociales tales como la protección al medio ambiente. (Confecamaras, 2014) (Ospina Herrera, 2013)

Conforme con las políticas establecidas en el GC se pudo determinar que las EF aplican algunas, porque notan la importancia de establecer algunos de estos mecanismos, como crear un consejo de administración para lograr un adecuado equilibrio entre empresa y familia: También se encontró que pretenden incorporar procedimientos para prevenir y resolver las situaciones de conflicto y competencia; todas reconocen que las prácticas de GC que favorezcan a la empresa pueden crear condiciones de transparencia.

Las EF de Bogotá y Cundinamarca de esta muestra no tienen suficientes conocimientos del GC; algunas aplican sus elementos de forma parcial; el grado de aplicación es bajo. Además, estas EF funcionan sin GC y no tienen como prioridad establecer sus normas, aunque tampoco descartan su implementación de acuerdo con el crecimiento de la empresa. Las EF de esta muestra son micro y pequeñas que aplican sin saberlo algunos elementos de GC; es decir, no se tiene por escrito lo que aplican, pero por intuición saben qué es lo mejor para la empresa. Se puede colegir que el grado de aplicación de GC es irregular por su desconocimiento y su aplicación parcial y desordenada.

Dentro de las acciones de GC que se aplican en las EF, el más común es el consejo de familia -en tres de las cinco empresas-; reconocen que es un órgano útil ya que permite direccionar los intereses de la empresa y no descartan la opción de implementar otras acciones de GC en la empresa, una vez conozcan mejor de GC.

## **Referencias**

- Alburquerque, A., Lozano, O., & Ramírez, J. (2009). Organización, Empresa y Familia: De la Empresa Familiar a la Organización Familiar. *Gestión y Estrategía*.
- Amaia, G., Blanca, d. I., & Txomin, J. (2010). *FAMILIA EMPRESARIA Y EMPRESA FAMILIAR: ESTRUCTURAS DE GOBIERNO*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Arroyo, A. (24 de 5 de 2013). *Origen y evolución del concepto de "Gobierno Corporativo de TI"*. Obtenido de <http://www.magazcitur.com.mx/?p=2176#.WAKMo8ITLYC>
- Baracaldo Lozano, N. A. (Julio-Diciembre de 2013). *Universidad de La Salle*. Recuperado el 10 de 07 de 2017, de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/viewFile/7108/5630>
- Baracaldo, N. (12 de 2013). *Diagnostico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevencion del fraude en las empresas familiares*. Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/viewFile/7108/5630>
- Baracaldo-Lozano, N. A. (s.f.). Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/viewFile/7108/5630>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares*. México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia, I. p. (s.f.). *Empresas Familiares*. Mc Graw Hill.
- Benavides, J. (14 de 12 de 2010). *Supersociedades*. Obtenido de Supersociedades: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf)
- Benavides, Julián. (14 de 12 de 2010). *Supersociedades*. Obtenido de [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf)
- Betancourt Gómez, G. (23 de 2 de 2015). Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/en-que-influye-gobierno-corporativo-empresas/206118>
- Betancourt, G. G. (2 de 2 de 2015). *Dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/mitos-del-gobierno-corporativo/205335>
- CAF. (16 de 11 de 2015). *CAF.COM*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/11/buenas-practicas-de-gobierno-corporativo/>

- Chaparro Jaimes, A. F. (2011). *GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES*. Bogota. Colombia, S. F. (23 de 01 de 2014). *superfinanciera.gov.co*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=70101>
- Confecamaras. (2014). *Confecamaras*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/167-beneficios-del->
- Dinero, R. (2001). *Dinero*. Obtenido de Negocios de familia: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/negocios-familia/7764>
- Empresarios. (15 de mayo de 2017). Entrevistados. (Á. Pérez, Entrevistador)
- Fundes. (2015). *FUNDES*. Obtenido de [http://fundes.org/empresas\\_familiares/](http://fundes.org/empresas_familiares/)
- Gómez Gutierrez, Jorge Alberto. (2008). Hacia Una Definición y Caracterización de Las Empresas de Familia. *Gestión y Sociedad Universidad De La Salle*, 58-60.
- Gómez Gutierrez, Jorge Alberto. (2013). *Gobierno corporativo: minimizando el impacto de las decisiones emocionales en las empresas familiares*. Santa Marta: Fenalco.
- Gómez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Bogotá: Unisalle.
- Gómez Betancourt, G. (2015). ¿Las prácticas de Gobierno Corporativo influyen en la rentabilidad de las empresas? *Dinero*.
- Goyzueúa Rivera, Samuel Israel. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
- Goyzueúa Rivera, Samuel Israel. (4 de 2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
- Guerra Masson, J. L. (2006). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES*. BELLATERRA: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Guía Colombiana de Gobierno Corporativo. (2009).
- Henry, M., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999/2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por Argentina*: Granica.
- Herrera, A. d. (2013 pag 6). *El Gobierno Corporativo en Colombia pag 6*.
- IFC Corporate Governance. (2016). *IFC Corporate Governance*. Recuperado el 20 de 9 de 2016, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6739/Definici%C3%B3n-de-Gobierno-Corporativo>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2005). Buen Gobierno en la Empresa Familiar. *Documento 128*.

- Jensen, M., & Mackling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. . *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.
- Martín, L. Á. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 3.
- Morales Cano, A. M. (2006). GOBIERNO CORPORATIVO UN DESAFIO RECIENTE PARA LA GERENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.
- Murillo, J. (2010). *Estudio de casos* . Madrid: Universidad Autónoma.
- Neubauer, Fred; Lank, Alden G. (1998). *The Family Business*. Reino Unido: Palgrave Macmillan, UK.
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. París: OECD Principles of Corporate Governance.
- Ospina Herrera, A. d. (11 de 2013). El Gobierno Corporativo en Colombia.
- Parra, J. (2009). Gobierno corporativo. En J. Parra, *Gobierno Corporativo* (pág. 5). El Cid Editor.
- Pérez Aguilera, Á. C. (Mayo de 2017). Gobierno Corporativo. Bogota, Colombia.
- Quintana Javier, G. p. (2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. *Instituto de la Empresa Familiar*, [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com).
- Randel, Ward. (2001). Strategic Planning. *PALGRAVE*.
- Rivera, S. I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Bolivia.
- Segurado Juan, L. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar*. Madrid.
- Serna Gómez, Restrepo Campiño. (2005). La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. *Temmis*.
- Stafford, Duncan, Dane, Winter. (2004). A Research Model of Sustainable Family Businesses. 197-208.
- Superintendencia de Sociedades. (9 de 2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2010). *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*. Bogota: Superintendencia Financiera de Colombia. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co>
- Téllez, E., & Ramírez, J. C. (20 de 8 de 2010). *Documento Conceptual De Gobierno Corporativo*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>

Torres Federico, R. (2013). *MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS*. Morelia.

Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares. Silabo*.