

Gobierno corporativo en los canales de televisión abierta en Colombia, estudio comparado  
de RCN y Caracol TV

Miguel Esteban Suárez Gutiérrez

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) Bogotá D.C.

2022

Gobierno corporativo en los canales de televisión abierta en Colombia, estudio comparado  
de RCN y Caracol TV

Miguel Esteban Suárez Gutiérrez

Directora: María del Mar Pizarro García

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) Bogotá D.C.

2022

## Contenido

Índice de tablas	4
Título	5
Planteamiento del problema	5
Pregunta de investigación	9
Hipótesis	9
Objetivo general.	10
Objetivos específicos	10
Introducción	11
Estado del arte	14
Las firmas dominadas por familias en un entorno de concentración económica	14
Estudios del mercado televisivo en Colombia y prácticas competitivas	17
Relación de las juntas directivas con el poder político	19
Marco teórico	21
Independencia, tamaño de las juntas directivas y diversidad	28
Metodología	30
Tamaño de las empresas	33
Expectativas de crecimiento	38
<b>Estructura de propiedad</b>	48
Canal RCN	48
Caracol Televisión	53
Estructura y funcionamiento de la Junta Directiva	57
<b>Mujeres y diversidades de género en las juntas directivas.</b>	64
<b>Análisis generacional y de origen geográfico de la junta directiva</b>	66
Formación de la junta directiva	69
	70
<b>Funciones de la Junta</b>	73
Estructura y comités de apoyo de la junta directiva	77
Transparencia y divulgación	84

Perfil de las Organizaciones	85
Estrategia:	85
Ética e integridad	86
Gobernanza	86
Participación de grupos de interés	86
Elaboración de Informes	86
Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia – CEGC	87
Resultados Índice de Revelación de Información – Código País	90
Tratamiento de Accionistas Minoritarios	91
Ambiente de Control	93
Auditoría Interna y externa	93
Conclusiones	95
Bibliografía	102
ANEXO 1 COMPOSICION JUNTAS DIRECTIVAS	107

## Índice de tablas

Tabla 1 grupos de interés RCN TV .....	43
Tabla 2 grupos de interés caracol TV .....	45
Tabla 3 composición de junta directiva Caracol TV .....	62
Tabla 4 composición junta directiva RCN Televisión.....	63
Tabla 5 Propiedad edad juntas RCN y Caracol Televisión .....	67
Tabla 6 Niveles de formación de miembros de juntas Canal RCN y Caracol Televisión.....	70
Tabla 7 Recomendaciones del documento código país que no aplican los canales de TV ..	74

## Título

Gobierno corporativo en los canales de televisión abierta en Colombia, estudio comparado de RCN y Caracol TV

## Planteamiento del problema

La industria de la televisión en Colombia es uno de los sectores de la economía menos estudiados desde el enfoque de la administración de empresas, el siguiente es un documento que pretende estudiar comparativamente la estructura y prácticas de gobierno corporativo de los canales televisión, en el sentido de poner bajo la lupa tanto la arquitectura de organismos que garantizan la debida representación de los accionistas, pasando por la evaluación de la composición de las juntas directivas, así como sus funciones en cumplimiento de los roles de asesoría; supervisión; estrategia corporativa; compensación. Así mismo quiere identificar los roles y dinámicas de agencia en grupos de interés al interior de la compañía.

Las industrias creativas, entre ellas la televisión, son hoy una de las patas de la mesa que conforma la economía naranja, un espacio de representación cultural en pleno crecimiento e integración de contenidos con el mercado mundial de las plataformas Over The Top. Pensar la televisión como estructura empresarial, en su lógica de organización corporativa, implica identificar las prácticas que permiten la escalabilidad de negocios dedicados al entretenimiento, así mismo nos permite delinear cómo diseñan la arquitectura de poder las familias controlantes de conglomerados económicos, tales como los Santo Domingo, en el caso de Caracol, y los Ardila Lulle para RCN.

De igual manera nos permitirá evaluar los procedimientos y prácticas de toma de decisión en un momento de transición del sector televisivo en su conjunto, dado el avance de las tecnologías de la información y la introducción de factores integradores de la cuarta revolución industrial, tales como la transición tecnológica generada por el surgimiento de aparatos de situación, como celulares, computadores y tabletas; la reciente aparición de plataformas OTT globales con las cuales inicialmente se decidió competir y después cooperar; así como nuevas herramientas surgidas de la analítica de datos para la medición del impacto real de las producciones en el público; ello, sin dejar de pensar factores determinantes como la transformación del mundo de la pauta ante la aparición de las redes sociales y el proceso mismo que ha significado vivir bajo la égida de la pandemia del SARS COVID -19.

Nuestra pretensión pasa también por la evaluación de las empresas desde el enfoque del gobierno corporativo en perspectiva de identificar el ámbito de aplicabilidad de recomendaciones consignadas en el documento Código País (Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia; SUPER INETENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA., 2014), así como de la integración de buenas prácticas denotadas por la OCDE, la revisión de si las formulaciones contemporáneas alrededor de la sostenibilidad ambiental y social, la representación y participación de accionistas minoritarios, así como de diversidad y transparencia en la exposición de información han sido integradas. Además, nos obligaremos a describir y delinear cuales son las mejores prácticas de gobierno corporativo, cuáles son las falencias y en algún sentido si tales dinámicas han contribuido o no al desarrollo del negocio mismo.

Cabe asumir que el presente estudio se encuentra con la condición de desarrollarse al interior de un sector con relevantes diferencias de los mercados “tradicionales”, entre ellas: a) la televisión abierta es un espacio económico determinado por la estricta regulación estatal, al ser desarrollado esencialmente a través de la concesión del espectro electro magnético, expresado en el uso privado de una frecuencia pública, por tanto la competencia se encuentra limitada, lo que significa que; b) el negocio de la televisión no se entiende bajo las reglas normales del comportamiento de mercado, cumple características similares a la prestación de servicios públicos, lo cual puede llevar a distorsiones asumidas por parte del gobierno corporativo y la alta gerencia de las empresas en el sentido de identificar un mercado de consumo ya dado; c) durante los últimos quince años la televisión abierta en el globo entero se ha enfrentado a la competencia de negocios pagos (no gratuitos, en un sentido estricto) que han trastocado la lógica del negocio, que pasa en buena medida por la construcción de una comunidad de televidentes que permita vender pauta, estos competidores han sido la extensión de la televisión paga y la más reciente aparición del consumo de video por medio del uso del internet 2.0 expresado en plataformas OTT gratuitas y pagas, por lo que; d) es un sector en pleno cambio, pues los canales que habían sido pensados inicialmente en una lógica de competencia cerrada con una garantía económica dada por la existencia de una masa consumidores garantizados por una tecnología de transmisión aérea de señal, bajada por receptores locales, hoy se encuentran en pleno trastoque pensando en medio de una pandemia cómo enfrentarse a la competencia global y cómo reinventarse en la plenitud de la cuarta revolución industrial.

Finalmente, el objeto de estudio ya descrito nos obliga a enfrentarnos a un camino investigativo ya enfrentado por estudiosos como Trujillo y Guzmán, en el caso Colombiano,



o Amit y Villalonga en perspectiva internacional, la llamada gobernanza familiar de las firmas, pues la organización Ardila Lulle y Valorem a través de sus empresas ejercen control accionario de los canales, de forma tal que las estructuras de gobierno corporativo están lideradas por miembros de las familias, que a su vez recientemente han afrontado el relevo generacional ante el retiro y posterior muerte de sus jefes fundadores. Con lo cual el estudio desde el enfoque del gobierno corporativo nos permitirá indagar sobre las transiciones generacionales en el control empresas, así como sobre los problemas de agencia que ello abre.

Se han seleccionado los Canales RCN y Caracol como centro de nuestra investigación no solo por ser los jugadores dominantes en la competencia del mundo televisivo. Si no, también por ser organizaciones con preocupaciones, por lo menos expresadas formalmente, por la conformación de gobiernos corporativos. A la vez que su presencia en la Bolsa de Valores de Colombia fija un estándar de comportamiento frente a la revelación y transparencia de información, así como el seguimiento de estándares fijados en recomendaciones de la Superintendencia de industria y comercio. De igual manera estas empresas son representación de la capacidad de adaptación y transformación de grupos económicos en el sentido de diversificar y expandir su operación sin perder su esencia familiar. A la vez son organizaciones que operan en un sector que como producto final entrega servicios, es decir mercancías inmateriales, basadas en el entretenimiento y la información por lo cual la presente investigación abre su mirada sobre un renglón poco estudiado y que representa una de las caras de Colombia ante el mundo: la producción de series, melodramas y productos informativos, ello a partir de la evaluación de los mecanismos y relaciones de dirección, además de gobernabilidad institucionalizada en estas empresas.

Cabe señalar, en aras de la honestidad que debe guiar el ejercicio académico, que las motivaciones para realizar la presente investigación pasan por mi lugar de enunciación, pues mi familia es propietaria de una de las más antiguas casas productoras de televisión del país (PROGRAMAR TV), que se encuentra en el registro único de proponentes del sector. Desde hace casi 10 años no es concesionaria de espacios abiertos de televisión ni en su modalidad de canal, ni en la de franjas. Indagar sobre el gobierno corporativo en los canales me brinda la posibilidad de pensar la arquitectura de dirección, si se quiere la columna vertebral de un negocio en el que estoy involucrado, haciéndolo a través de las claves de la investigación crítica y de identificar los dilemas propios del modus vivendi de la competencia en un sector cerrado y regulado.

### Pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas y cómo construyen el gobierno corporativo los canales de televisión abiertos en Colombia -RCN y Caracol-?

### Hipótesis

Los canales de televisión estudiados cumplen con los requisitos formales que signan la existencia de gobierno corporativo bajo los estándares expresados en el documento código país (Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia; SUPER INETENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA., 2014), así como los requerimientos que implican su presencia dentro de la Bolsa de Valores de Colombia. Así, estas organizaciones han delineado la construcción de Juntas directivas y sus comités de apoyo, se han preocupado por la

incorporación de miembros independientes a las mismas, han iniciado el camino para transparentar su información, entre otras. De igual manera han introducido prácticas tales como la debida representación de los accionistas mayoritarios dentro de la junta y la institucionalización de la relación de este organismo de poder tanto con la alta gerencia como con los accionistas. Empero, presentan debilidades y silencios frente a tratamiento de familiares propietarias, tales como sucesión y control de grupos empresariales controlantes.

#### Objetivo general.

Estudiar comparativamente las estructuras y prácticas de gobierno corporativo que desarrollan los canales de televisión abierta RCN y Caracol TV , identificando si ellas ofrecen ventajas comparativas en el desarrollo de su competencia.

#### Objetivos específicos

- Identificar y analizar las relaciones entre accionistas de las empresas y juntas directivas de las empresas privadas vinculadas al mercado de la televisión abierta.
- Identificar y analizar las relaciones entre la alta gerencia y las juntas directivas con los accionistas de Caracol TV S.A, y RCN T.V S.A.
- Revisar comparativamente el rol que juegan las nuevas prácticas empresariales de sostenibilidad social y ambiental, diversidad e integración de género y generacional en el ejercicio del gobierno corporativo de los canales de televisión.
- Evaluar el papel de las juntas directivas en el cumplimiento de sus roles de supervisión , control y planeación estratégica.

## Introducción

Las empresas concesionarias del servicio de televisión abierta en Colombia son el vivo retrato de la transformación tecnológica del sector audiovisual. Fueron creadas a mediados del siglo XX, RCN en 1967 y Caracol en 1954, en su nacimiento funcionaron como empresas subsidiarias de organizaciones que se dedicaban a la radio, eran parte de un esfuerzo por diversificarse dentro del mundo de las comunicaciones.

La tecnología de la época impedía la existencia de una pluralidad de frecuencias, lo que se abonaba al papel preponderante de los Estados en la construcción de la televisión. En nuestra nación la televisión llega en 1954 de mano de la junta militar y el gobierno del Rojas Pinilla, quien la incorporó a su aparato de propaganda política y de control vertical de los medios, vale la pena recordar que a lo largo de la centuria pasada, el único gobernante que se atrevió a clausurar medios de comunicación masiva, tales como El Tiempo, El Espectador o la misma RCN fue el del general. Una vez derrocado el dictador e instalado el Frente Nacional el modelo de TV instalado fue un intento, de avanzada, por emular los pasos de los servicios de comunicación de Europa, teniendo como guía primordial la BBC, en el cual los gobiernos y Estados usaron por durante casi veinte años los canales como instrumentos para la “civilización de las masas”.

La precondition de liderazgo estatal y altos costos tecnológicos, diseñaron un modelo de negocio que se mantuvo hasta 1999. RCN y Caracol existían como casas productoras de contenidos que eran vendidos al Estado colombiano quien fuere el único administrador de las frecuencias televisivas en el país, las dos empresas se convirtieron en las realizadoras e inventoras de formatos como el teatro-novela transmitido, los melodramas e incluso en la adaptación del noticiero a la realidad colombiana.

La realidad tecnológica de aquella época estaba dada por la capacidad de transmisión de imágenes a través de frecuencias que eran enviadas por aire y bajadas por receptor en los municipios que permitían la redistribución a nivel nacional. Es decir, la televisión se convirtió en una tecnología con la capacidad de vencer la adversidad de la geografía nacional para conectar a nuestra nación, tan fragmentada en su conciencia como en su territorio; la década de los setenta implicó la expansión general de la red que permitió a los colombianos acceder a la información de una forma masiva, con estruendosa rapidez el Estado entendió que la televisión no podía ser un mero servicio informativo a servicio del gobierno de turno. Por tanto, casi que, desde el inicio, pero aún más desde el gobierno de Misael Pastrana, se promovió la creación y difusión de entretenimiento, la TV junto con la radio se convirtieron en uno de un nuevo renglón de la economía, aquel que proveía un espacio para la información el entretenimiento y el mercadeo de productos.

La consolidación de los grupos económicos que han liderado el mercado nacional desde la década de los setentas del siglo pasado fueron el coloradio para la transformación de RCN y Caracol TV, de ser compañías con propietarios vinculados a la técnica radial o a casas presidenciales, pasaron a ser corporaciones, en 1974 RCN es adquirido por la Organización

Ardilla Lulle y en 1986 el grupo Santo Domingo logra hacer la adquisición del 70% de las acciones de Caracol, desplazando a la familia López Michelsen como controlante.

En diciembre de 1979 llega la televisión a color en Colombia y con ello los primeros dramatizados pregrabados comenzaron a ser difundidos, RCN y Caracol consolidaron su esquema de negocio y expandieron simultáneamente su operación radial. A la par que el cambio tecnológico, la narrativa y los costos de los televisores, las casas productoras fueron aumentando su importancia en construir programas para ampliar la parrilla de un canal que todavía era público.

La década de los noventa significó la consolidación del modelo de negocio, Caracol y RCN se convirtieron en concesionarios de espacios televisivos en el canal UNO, que era una de las dos frecuencias televisivas en el país, la demostración de la capacidad técnica y administrativa se convirtió en la prueba de fuego para que, en 1997, aprovechando el desarrollo de microchips y frecuencias ligeras el gobierno de Ernesto Samper otorgará las concesiones durante 10 años de “Canales públicos con operación privada”. Las adjudicaciones de frecuencias públicas han sido renovadas en dos ocasiones dándole continuidad el esquema de negocio

A partir de allí el negocio cambió por completo, Valorem y la Organización Ardilla Lulle a través de su holding crearon estructuras legales nuevas; Caracol Televisión y RCN televisión, que se encargaron de extender el servicio de comunicación, ampliar la parrilla llegando a 24 horas de transmisión, reinventaron el esquema de pauta construyendo un consorcio único de canales de TV para agenciar los intereses comerciales y afrontan hoy la competencia con plataformas globales Over The Top.

Caracol y RCN son sociedades listadas en bolsa que por tanto se encuentran bajo el esquema de regulación, vigilancia y control de la superintendencia de industria y comercio, así como se articulan a las normas derivadas de recomendaciones nacionales e internacionales que se consignan en documentos como el código país.

### Estado del arte

En particular el tema seleccionado no tiene antecedentes directos en su desarrollo denotando su relevancia en el sentido de abrir un campo de investigación: el gobierno corporativo en empresas que pertenecen a la llamada economía naranja. Así el presente estado del arte explorara empresas y sectores similares a la industria de televisión, pues esta última tiene en común problemáticas exportadas desde múltiples visiones académicas entre ellas: el control familiar de empresas, los roles de juntas directivas en empresas listadas en bolsa, la dinámica de supervisión y auditoría en empresas latinoamericanas, el desarrollo de dinámicas de planeación estratégica en empresas con roles dominantes en el mercado, así como la actualización e incorporación de nuevas prácticas y estándares internacionales de gobierno corporativo.

### Las firmas dominadas por familias en un entorno de concentración económica

Uno de los dilemas recurrentes en el estudio de las estructuras de gobierno corporativo es el rol que juegan las familias fundadoras o dominantes al interior de una corporación, no es un

dilema fácil de asumir, la mayoría de las corporaciones alrededor del mundo tienen una historia filial lo cual hace que problemáticas como la relación entre la alta dirección, los accionistas, la autonomía de la gerencia, las sucesiones o el rol que juegan en la definición de la estrategia sea determinante.

Uno de los estudios que integra esta mirada es “The role of family in family firms” de Marianne Bertrand and Antoinette Schoar (Bertrand & Schoar, 2006), rechazando las valoraciones primigenias de Max Weber, para Weber la presencia familiar propiciaba el desarrollo de nepotismo paralizándolo el crecimiento y la expansión de las compañías, las autoras recogen un apartado comparativo de realidades vinculadas a por lo menos tres continentes, en los que se explicita como la presencia de familias controlantes en empresas puede permitir: pensar a largo plazo, llegando a crear estructuras económicas en vocación de la sucesión y de la expansión del negocio; pensar sucesiones como un proceso de larga duración en el cual se preparan generaciones enteras con el capital cultural, técnico y social, así como con un recorrido dentro de grupos económicos, o la misma empresa, que da certezas para el manejo de la firma, logrando que la presión familiar y los valores al interior de la familia se vuelvan un condicionante para el comportamiento de los miembros de la misma que han sido destacados en estructuras de control y dirección empresarial, esto significa tanto la maximización de recursos invertidos para la formación de personal de alta gerencia como la selección de miembros de junta. Finalmente, la existencia de familias controlantes permite que se usen y consoliden las conexiones políticas que permiten beneficios de mercados, o cómo lo definirían los autores “Las conexiones políticas pueden proveer grandes beneficios en las firmas privadas, especialmente en economías con altos niveles de corrupción” (Bertrand & Schoar, 2006).



Autores vinculados al CESA como Guzmán y Trujillo, junto con Villalonga y Amit han señalado que, per se, la presencia familiar no es un factor beneficioso si a ello no se le incluyen prácticas que institucionalizan la participación de la misma, gestionando los problemas de agencia. La presencia controlante, como ocurre en los canales de televisión, necesita ser acompañada por una debida regularización de la presencia de ella en la junta directiva, así como la fijación de contrapesos a través de miembros independientes y representantes de accionistas minoritarios, esta también debe permitir la práctica autónoma de la alta dirección de la compañía, fijando protocolos de tratamiento de conflictos y estándares claros de seguimiento.

La presencia familiar también problematiza el comportamiento de la familia frente acreedores, pues la presencia simbólica de la familia en la compañía se puede convertir en una terca expresión que genere pérdidas económicas o que impida el funcionamiento de relaciones armónicas entre acreedores y propietarios. A su vez, estudios de estos autores han problematizado la relación de control familiar de una empresa cuando esta familia es controlante de grupos económicos, que son los que expresan la propiedad de la firma misma, tal y como ocurre con la Organización Ardila Lulle y Valorem en los canales estudiados, de tal forma indican la necesidad de una mayor rigurosidad y la necesidad de crear un protocolo de relación entre el grupo económico y la compañía que incluya la gestión de vínculos familiares (Villalonga, Raphael, Trujillo, & Guzmán, 2015).

Adicionalmente Belén Villalonga en un largo estudio sobre las firmas familiares y los sectores económicos controlados por corporaciones familiares en Estados Unidos, incluye

una perspectiva relevante sobre nuestro estudio, pues Claramente RCN y Caracol juegan un rol dominante en el sector televisivo en buena medida apoyados por la regulación estatal, denotando que los comportamientos empresariales cambian cuando la familia dominante es fundadora y cuando no, cruzando con perspectivas de valores, cargas sentimentales y funcionalidad económica. Villalonga también encuentra en su estudio que las empresas cambian sus dinámicas y esquemas de control dependiendo de la generación familiar que lidere la misma, las primeras generaciones son menos proclives a la institucionalización y democratización de las relaciones, forjando gobiernos corporativos más débiles, mientras las segundas tienden a valorar la empresa menos emocionalmente a ceder control e incluso supervisión y dirección de la misma. Finalmente este estudio, “Señala cómo las familias controlantes retienen el control cuando logran establecer ventajas comparativas que logran posiciones favorables en el sector” (Villalonga, Belén; Amit, Raphael, 2010).

### Estudios del mercado televisivo en Colombia y prácticas competitivas

En 2004 apareció en la revista Cuadernos de Economía de la Universidad Nacional de Colombia el artículo “Dos modelos para el análisis de la industria de la televisión en Colombia” Arévalo & Herrera, 2004), en tal estudio Juan Pablo Herrera y Julián Arévalo analizan el mercado de la televisión abierta en Colombia desde la perspectiva de la competencia coaligada en donde aseguran que la televisión en el país ha creado un esquema de competencia cooperativa entre RCN y Caracol TV (Arévalo & Herrera, 2004).

Mencionado importantes factores para la conformación de la estrategia empresarial, que funciona como una de las responsabilidades determinantes en el mercado, los niveles de cooperación son tan activos que llegaron a crear el consorcio nacional de medios que funciona como una oficina unificada con tarifas integradas para la venta de pauta al mercado nacional e internacional. De igual manera, los autores señalan como estas prácticas han permitido consolidar cierto régimen de estabilidad en la competencia, que ha logrado la estabilidad en las juntas directivas e incluso que sólo recientemente se diluyen las altas direcciones frente a los resultados de rating e ingresos que han decrecido esencialmente en el canal RCN.

Por su parte Sandra Buzón Vargas, en su monografía, reflexiona alrededor de la coste y estructura de capital en empresas de telecomunicaciones en Colombia (Buzón, 2010), conformando un importante apartado técnico alrededor de la estructura de costo de capital, evaluación de la rentabilidad y análisis de la estructura de capital de las empresas. Con el cual nos nutrimos para reflexionar sobre las estructuras de competencia de los canales y qué implicaciones tiene el gobierno corporativo en ello.

La transición legal en Colombia con respecto a la regulación del mercado audiovisual ha trastocado y moldeado la arquitectura misma de la estructura del negocio, por eso en el presente estado del arte recogemos una aproximación de la valoración legal, que se sustenta en el análisis del derecho a la competencia en la televisión abierta en Colombia (Velandia, 2005). Nuestro interés con esta investigación de 2005 es lograr analizar campo normativo en la cual deben tomar decisiones las estructuras de gobierno corporativo de los canales. Se suma, el proyecto de grado de la facultad de administración Universidad de los Andes que hace un balance para 2008 (Mejía, 2008) del mercado de TV privada en Colombia, en donde

logra analizar los esquemas de concesión, el desarrollo de audiencias y penetración, así como el desempeño financiero de los canales surgido de la privatización de la TV en Colombia.

Una serie de intelectuales norteamericanos y europeos han hecho una reciente contribución alrededor del consumo y el consumidor de productos audiovisuales que concita la transformación de la televisión contemporánea, en nuestra perspectiva contribuyen en aportar marcos de análisis y de contraste internacional con la realidad investigativa en Colombia, situando las repercusiones generales de las decisiones empresariales que se toman al interior del sector audiovisual.

De igual manera se ha analizado el trabajo de grado del magíster en derecho de Gisele Manrique “Televisión en Colombia: entre el monopolio estatal y el oligopolio privado” (Manrique, 2015), en ella se hace un análisis de concentración y competencia que aporta en caracterizar como fue el proceso de prórroga de la concesión de las frecuencias asignadas a Caracol y RCN ocurrido hace cuatro años, en la cual se establece un marco de decisiones que fueron tomadas por las juntas directivas de tales organizaciones preparándose para la toma de postura del gobierno de turno, evidenciando las dinámicas de actualización del modelo de negocio.

#### Relación de las juntas directivas con el poder político

Uno de los ámbitos de estudio de gobierno corporativo que contribuirá a la investigación versa sobre la articulación de la propiedad de la empresa y las juntas directivas con el poder

político. Las juntas y la estrategia empresarial no se da sólo en el terreno de la definición interna de las organizaciones, ocurre también como influencia en el exterior, más allá del producto o los servicios que se presten. En el caso de los canales de televisión la conexión es evidente, de las empresas presentes en el registro único de operadores de televisión de la nueva autoridad nacional de televisión solo se encuentran 8 empresas, de las cuales 5 pertenecen a entornos o grupos que han tenido como alguno de sus miembros a presidentes de la república, 2 obedecen a grandes conglomerados económicos y solo una existe como corporación independientemente de estos rasgos.

Guedhami, Pittman y Saffar (GUEDHAMI, PITTMAN, & SAFFAR, 2014) inauguraron su campo de estudio preguntándose si las conexiones políticas beneficiaban o no a las firmas en el alcance de sus objetivos financieros, para ellos “las conexiones políticas pueden beneficiar las compañías en muchos caminos. Sin embargo, también pueden poner en riesgo el valor de las empresas destruyendo valor por el ejercicio de influenciadores dominantes” (GUEDHAMI, PITTMAN, & SAFFAR, 2014) que aunque no sean dueños determinen el rumbo de servicios, negocios o decisiones estratégicas que se tomen. No es una mera dimensión teórica y por eso hemos dispuesto la introducción de estos estudios al interior del estado del arte, la continua caída de rating en parte de los productos principales de los canales de televisión como noticieros o novelas pueden tener que ver con la toma de decisiones estratégicas que se desarrollen por presencia de miembros de grupos políticos en juntas directivas, así como de conexiones políticas que busquen la preservación y renovación de concesiones, o del no menos importante mercado de pauta pública que representa un valor aproximado de 2 billones de pesos anuales según informes de la Fundación para la libertad de prensa.

Para estos autores las conexiones políticas no son dañinas siempre y cuando haya una clara independencia de los sistemas de auditoría, incluidos los comités de la misma al interior de las juntas directivas, y no intervengan en la estructura de propiedad de las firmas, no coaccionen entes regulatorios o instituciones de los países y permitan una constante vigilancia financiera sobre los accionistas y miembros de junta.

Dándole continuidad a esta visión y sustentados en la creación de un modelo econométrico que busca correlacionar los negocios de grandes firmas con los entornos corruptos y las conexiones políticas, Cheng y Ding señalan que en países con altos índices de corrupción “Las firmas y sus organismos de dirección exploran cuáles son sus niveles de conexión política para así considerar sus niveles de riesgo e inversión” (Chen, Ding, & Kim, 2010) Lo cual implica pensar en qué niveles y mecanismos de integración con individuos, partidos y grupos de poder que hacen presencia en el Estado, se crean, desde puertas giratorias – miembros de juntas que salen y entran entre el Estado y las compañías- hasta la presencia de lobistas para la consolidación de negocios.

### Marco teórico

En el presente proyecto nos valdremos de los estudios colombianos y continentales alrededor del gobierno corporativo, enfocándonos en el estudio de los problemas de agencia, de la estructuración de gobierno corporativo, el papel de las juntas y su organización, la relación entre familias controlantes y organizaciones, así como los dilemas de revelación de la información.

Como parte de las formulaciones teóricas imprescindibles que traeremos al presente trabajo de grado es el concepto de gobierno corporativo y los relacionados avances alrededor de la teoría de los grupos de interés, la traeremos a través de la recolección de esta tradición investigativa realizada por María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán. En su libro “Gestión de grupos de interés estrategias: gobierno corporativo y empleados”, los autores recogen la elaboración hecha por Shleifer y Vishny en la que se sostiene que “El gobierno corporativo se ocupa de las maneras en las que los proveedores financieros de las corporaciones se aseguran a sí mismos el obtener el retorno sobre su inversión” (Guzmán, Trujillo, Gúzman, & Rueda, 2019), afirmación a la que polemizan introduciendo a Selznick, quien identifica la pluralidad de grupos de interés alrededor del gobierno corporativo, superando la estrecha visión que define a éste último como entorno a los intereses únicos de los accionistas.

Los autores así dan una dimensión integral al concepto *gobierno corporativo* que “Comprende el estudio de las asambleas generales de accionistas, las diferentes estructuras de propiedad y accionistas controlantes, los esquemas de compensación de la alta gerencia, las prácticas de transparencia y revelación de la información y la protección legal que se ofrece en el país para los inversionistas y diferentes grupos de interés” (Trujillo, Guzmán, & Prada, 2015). Trujillo y Guzmán además nos aportan en complejizar la mirada y destacar la *stake holder theory* recatando las ideas de Tirole que afirma:

La aproximación tradicional basada en el valor de los accionistas es un punto de vista demasiado limitado para un análisis económico del gobierno corporativo. Siendo

quizás poco convencional para un economista, voy a definir gobierno corporativo como el diseño de instituciones que inducen u obligan al equipo de alta gerencia a internalizar el bienestar de los grupos de interés. El establecimiento de incentivos gerenciales y el diseño de una estructura de control debe tener en cuenta el impacto sobre las utilidades de todos los grupos de interés (grupos de interés naturales e inversionistas) buscando, respectivamente, inducir o forzar la internalización (Guzmán, Trujillo, Gúzman, & Rueda, 2019).

De los mismos autores retomaremos el aparato conceptual alrededor del papel de las juntas directivas en el gobierno corporativo señalando sus funciones de control a la alta gerencia, formulación estratégica, definición y cambio del equipo de alta gerencia, aprobación de operaciones financieras, emisiones de capital y deuda, así como distribución de dividendos, con lo cual evaluaremos el proceso de construcción de la gobernabilidad corporativa al interior de los canales de televisión, teniendo en cuenta que Colombia hasta ahora está dando los primeros pasos en conformar una legalidad que exige el funcionamiento de tales estructuras de poder (Trujillo, Guzmán, & Prada, 2015).

En vocación de darle un contexto teórico a la actual coyuntura de crisis global determinada por la respuesta al SARS COVID-19 hemos incorporado la teoría de Andreas Scherer sobre el gobierno corporativo en sociedades de riesgo, que logra caracterizar el difícil panorama por el que atraviesan las empresas en un mercado que cada vez se hace más estricto en materia de garantizar la supervivencia humana, a la vez que se hace más dinámico con las fuerzas



tectónicas de la economía, que dificultan el camino de la competencia, la definición del autor nos aporta dimensiones analíticas que queda bien expresadas en la siguiente aseveración:

Con el poder y la latitud de las empresas en una economía globalizada en rápida expansión, sus acciones afectan a una gama cada vez más amplia de personas, como trabajadores en cadenas de suministro globales complejas, personas afectadas por la contaminación u otros tipos de externalidades negativas, aunque las empresas, en muchos los casos, no son legalmente responsables ante estas personas. En consecuencia, cada vez son más las partes de las empresas comerciales interesadas que están expuestas individualmente a los riesgos y costos derivados de las operaciones de las empresas comerciales en los casos en que el poder regulador de los gobiernos nacionales es incapaz de mitigar o socializar estos riesgos. (Scherer, 2015)

Una de las dimensiones de nuestro análisis está vinculada con la relación entre gobierno corporativo y marcos regulatorios, así como las condiciones de estar presente una economía en desarrollo. Ello en perspectiva de analizar el doble canal de influencia que existe en Colombia, en el cual los gobiernos corporativos influyen en la construcción de norma y estatalidad, pues son grupos de presión que offician como stakeholders en la arena estatal. A su vez con Abegbite y Nakajima retomamos la teoría de la agencia denotando que los contextos institucionales son determinantes para incentivar y desarrollar dinámicas modernas de gobierno corporativo (Adegbite & Nakajima, 2012).

Tal y como hemos descrito anteriormente una de las condiciones estructurales en la comprensión de los canales de televisión es aceptar el hecho que siendo organizaciones

líderes en el sector de la producción y realización de TV, los canales Caracol y RCN siguen siendo compañías bajo el control familiar, en ese sentido es imprescindible traer a colación literatura alrededor de la gobernanza en las compañías de control familiar. El primer estudio que recogemos es el ya citado “Governance in family firms” publicado por Trujillo, Guzmán, Villalonga y Amit, en el Annual Review of Financial Economics de 2015, allí se identifican puntos de tensión usuales en la construcción y ejercicio de la gobernabilidad de organizaciones que pasan por el control de familias, expresando puntos nodales que intervendrán en el análisis comparado que realizaremos tales como: problemas de agencia en relaciones entre juntas y accionistas, entre alta dirección y juntas, entre accionistas mayoritarios y minoritarios, entre propietarios y acreedores, entre los miembros de la familia que ejercen el control y aquellos que terminan incorporándose a la familia o se encuentran alejados de la práctica empresarial específica.

Todo lo anterior en el marco de construcción de conceptos típico-ideales, que permite llegar a la construcción de un marco de propuestas para la gestión de los llamados problemas de agencia, en el cual se afirma que es necesaria la construcción de mecanismos de institucionalización del poder cuando hay control de los organismos de dirección por parte de los propietarios, ello para impedir tanto la inserción de problemas familiares a la agenda empresarial, como para impedir que se dificulte la toma de decisiones estratégicas. De igual manera, los autores traen para sí las formulaciones de Bettinelli (2011) donde se aconseja un equilibrio entre las familias controlantes, el resto de stakeholders y fundamentalmente los accionistas minoritarios que deben sentirse protegidos frente al poder de sus contrapartes, tal dinámica debe tener su expresión desde la composición de la junta directiva hasta el rol que juega la alta dirección. (Villalonga, Raphael, Trujillo, & Guzmán, 2015).

Las firmas familiares, cuando son medidas en términos de ROAS (ganancias), se desempeñan significativamente mejor que las firmas no familiares, especialmente cuando un miembro de la familia tiene la dirección de la firma. Probablemente porque los miembros de la familia entienden el negocio y se sienten representantes de la firma.

Según algunos estudiosos las firmas familiares dentro de mercados transparentes y bien regulados, reducen los problemas de agencia de las compañías (Reeb R. C., 2003), ejemplo de ello son las firmas familiares, que representan un tercio de las firmas en Estados Unidos, la concentración y el control que estas tienen, la capacidad de perseguir estrategias de reducción de riesgo a través de la diversificación y su bajo nivel de deuda. Y aunque se ha creído que las firmas familiares pueden afectar a los pequeños y más atomizados inversionistas, este estudio en realidad prueba que los accionistas minoritarios de hecho se benefician de la presencia de la familia fundadora, cuestionando la hipótesis del riesgo moral, una situación en la que una parte toma un riesgo sabiendo que está protegido de este riesgo y que la otra parte va a incurrir en el costo, atribuida a las empresas familiares, en mercados transparentes y estructurados.

Sin embargo, hay evidencia que en el tercer mundo, la interacción entre diferentes accionistas y el valor de la firma es diferente, en las economías del este asiático, se observan derechos débiles de propiedad e inversión, baja eficiencia judicial y corrupción, lo cual facilita que los accionistas dominantes, exploten a los más pequeños.

En la interpretación de Fahad Abdullah, Attaullah Shah and Safi Ullah Khan Shleifer and Vishny (1986) se sugiere que los grandes accionistas tienen las capacidades y el interés para controlar a los directivos de las firmas, mejorando el valor de las misma, sin embargo esto

no es algo lineal y hay en casos en los que los grandes accionistas sí encuentran incentivos en expropiar a los más pequeños. (Fahad Abdullah, 2012).

La asimetría de información es una de las condiciones innatas de las estructuras que componen el gobierno corporativo y la empresa en su conjunto, desde la existencia de accionistas dominantes, hasta la data que logran obtener miembros de junta por sobre la alta gerencia, son claros ejemplos de cómo la relación social que es una organización está en un constante nivel de desigualdad.

Los intereses racionales, emocionales e incluso de estatus hacen que los roles al interior de la empresa intenten jugar con el ocultamiento de la información “Por ejemplo, los gerentes estarán menos dispuestos a revelar información a juntas muy independientes. Por lo tanto, en ocasiones, juntas más amigables con el gerente pueden proporcionar un mejor consejo, y según la etapa de vida de la empresa, la función de asesoría es más importante que la función de supervisión” (Trujillo, Guzmán, & Prada, 2015).

Si a ello se le suma el área de influencia de la empresa, es decir la búsqueda constante de inversión y los entornos de vigilancia tanto a nivel de calificación de riesgo, como de control estatal el panorama se hace aún más complejo. Las empresas también dependen de un contexto de legitimidad que está sustentado en el acceso de la información, al igual que las naciones las corporaciones solo se hacen competitivas cuando pueden ser comparadas, pues así son objeto de toma de decisiones por parte de quienes quieren intervenir en esta esfera de la sociedad.

Conforme las estructuras empresariales se han complejizado y han avanzado hacia la búsqueda de mayores valoraciones públicas, el dilema de la revelación de información ha

comenzado a gozar de centralidad. Al punto que durante el siglo XXI organizaciones multilaterales como la OCDE han dictado estándares internacionales frente a la revelación de información de organizaciones que cotizan en Bolsa, orientando a sus estados miembros para la transformación de sus empresas hacia dinámicas que transparenten hacia el conjunto del público la información tangencial de la estructura corporativa, incluyendo información sobre el gobierno de la corporación, la composición de sus órganos de control y supervisión, así como de su alta gerencia, la evaluación de su acción empresarial, la autoevaluación de su gobierno corporativo, los resultados económicos globales e incluso en algunas empresas que colindan con la prestación privada de servicios públicos de resultados de sus planes estratégicos.

Es un proceso organizado de entrega de información intencionada para reducir las asimetrías de información tanto de inversores como de la sociedad en su conjunto. En particular nuestra nación ha vivido un proceso de modernización de las empresas liderado por el acuerdo de *Código País*, que denota que la única forma de competir en un mercado de inversionistas es transparentar la información, andar por encima de los estándares de revelación de información y ser capaz de mostrar fortalezas y debilidades en el marco de construcción de empresas más sólidas con prácticas de buen gobierno, cumplimiento a planes estratégicos, sostenibilidad o demás indicadores socialmente aceptados para ser evaluadas.

#### Independencia, tamaño de las juntas directivas y diversidad

La presencia de miembros independientes en las juntas directivas y sus respectivos comités son determinantes en la toma de decisiones en beneficio de los accionistas, forma un sistema

de contrapesos a accionistas mayoritarios y en general son vinculados con el efecto de integrar una perspectiva más allá de los intereses naturales, en la dirección de la estrategia y la compañía. En el caso de las empresas familiares estos individuos funcionan como gestores de los tradicionales problemas de agencia y no en pocas ocasiones actúan como institucionalizadores de espacios y garantes en la toma de decisiones. Para Dahya, Dimitrov y McConnell (2006) la existencia de miembros independientes es un signo de juntas fuertes que “Están asociadas a valores más equitativos, incluso en firmas con un accionista dominante, esta relación es normalmente más consecuencia de la protección legal a los accionistas que iniciativa propia. El análisis numérico indica que esta relación no solo es estadísticamente importante, sino también económicamente significativo, especialmente en países que protegen y regulan el papel de los accionistas” (Dahya, Dimitrov, & McConnell, 2006). Para el presente estudio será determinante introducir este aparataje teórico como clave investigativa llegando a preguntar sobre la cantidad de miembros independientes y el papel que juegan en los juntas y la alta dirección como indicador de la solidez y consolidación del sistema de gobierno corporativo.

Otro de los enfoques teóricos de análisis que estudiaremos implica indagar sobre el tamaño de las juntas directivas y como el mismo permite el desempeño y creación de estructuras subsiguientes, tales como comités. Según estudios empíricos que nos permiten niveles de contraste teóricos el tamaño de las “Juntas corresponde a factores endógenos, en los cuales las compañías determinan su cobertura de acuerdo al ambiente competitivo de su sector” (Boone, Casares, Karpoff, & Raheja, 2007). Es decir, son organismos que obedecen a la necesidad de división de trabajo que los obliga la competencia, no es en ese sentido difícil identificar que en sectores de competencia coaligada, las juntas y de presencia dominante de

los accionistas mayoritarios, las juntas directivas tiendan a ser más pequeñas y en algún sentido más requisitos formales que instrumentos dinámicos y participativos.

Recientes enfoques investigativos han estudiado la presencia de mujeres y grupos minoritarios como variables que influyen en la toma de decisiones de las cúspides del gobierno corporativo y la alta gerencia, es común no solo en Colombia sino en el mundo entero que las juntas estén compuestas mayoritariamente por hombres de edad mediana y alta. Empero, estudios empíricos como los de Claude Francoeur y Bernard Sinclair-Desgagné han señalado que la presencia de mujeres en economías desarrolladas mejoran la gestión de los problemas de agencia, crece el performance e incrementan los vehículos de conexión con la sociedad. A su vez Trujillo, Prada y Guzmán trayendo para sí la investigación de Ferreira y Adams indican que una mayor presencia de las mujeres incrementa la eficiencia de la junta directiva. De acuerdo con Adams y Ferreira (2009), algunos informes señalan que en el Reino Unido, el 30% de los gerentes son mujeres, pero solo el 6% de los puestos de directores externos son ocupados por ellas” (Prada, Trujillo, & Guzman, 2015). El presente trabajo se preocupará en una de sus dimensiones por evaluar el papel de diversidad en la composición de las juntas y las altas direcciones, por tanto estos marcos referenciales son importantes aseveraciones retóricas para referenciar.

## Metodología

Se enmarca dentro de la propuesta metodológica de Yin (Yin, 2011) alrededor de los estudios de caso, que se pregunta el porqué del funcionamiento de los procesos sociales, en particular nos referimos al tipo 3 de su metodología, que recoge un diseño para múltiples casos

considerándolo cada uno holísticamente. Si bien Yin considera que su metodología no es la más propicia para realizar comparaciones, el estudio de caso holístico de cada uno de los canales nos permitirá contrastar las estructuras, aunque no nos permita hallar las claves integrales que le dan éxito o fracaso financiero u organizacional a cada una de las empresas, pues puede que el gobierno corporativo no sea la clave con la que se orientan estos niveles competitivos.

El estudio de caso no es una descripción etnográfica del objeto de estudio, es por el contrario, una categorización y jerarquización de niveles comparativos con respecto a un marco teórico categorial, en este caso exploraremos dimensiones que hemos llamado de contratos a través de la cual delinearemos ¿Cómo y por qué funciona el gobierno corporativo en los canales de tv? Entre ellas están los órganos del gobierno operativo, su estructura y funcionamiento; las políticas de transparencia y divulgación; el tratamiento a accionistas minoritarios y mayoritarios; ambiente de control y auditorías; sistema de control interno y política de transparencia.

Los estándares internacionales aceptados y adaptados por Colombia en el documento Código País incluye los principios de información y transparencia, razón por la cual las compañías emisoras de valores se ven conminadas a compartir su información con el público, razón que nos permite hacer una recolección y evaluación inicial del material existente priorizando:

- Reglamento de juntas directivas.
- Estatutos sociales de las compañías.



- Informes de buen gobierno o gobierno corporativo del último cuatrienio
- Informes de sostenibilidad del último cuatrienio.
- Política de manejo de relaciones familiares o protocolo de familia.
- Informes de comités de junta.
- Informes y reportes a asambleas de accionistas los últimos 4 años.
- Reportes de respuestas de la encuestas Código País de los últimos 4 años.
- Información adicional que repose en las páginas web alrededor del funcionamiento del gobierno corporativo.

Estos documentos serán evaluado a través del uso de matrices comparativas por ejes de investigación en los cuales: i) Partiremos de identificar el estándar fijado por el documento Código País, recomendaciones de la OCDE y formulaciones teóricas específicas presentes en bibliografía especializada; ii) Constataremos con información que reposa en los estatutos sociales y reglamentos de junta; iii) Confrontaremos la información con los informes de funcionamiento del gobierno corporativo, informes de sostenibilidad y demás reportes que fijan el desarrollo de los ejes de investigación.

¿Cuáles son los ejes de investigación que usaremos? Aquellos que reposan atrás de la teoría y ejercicios de evaluación práctica que son comunes a la evaluación de gobierno corporativos. Finalmente realizaremos contraste con fuentes secundarias como archivos de prensa, estudios académicos y reportes de autoridades de vigilancia y control.

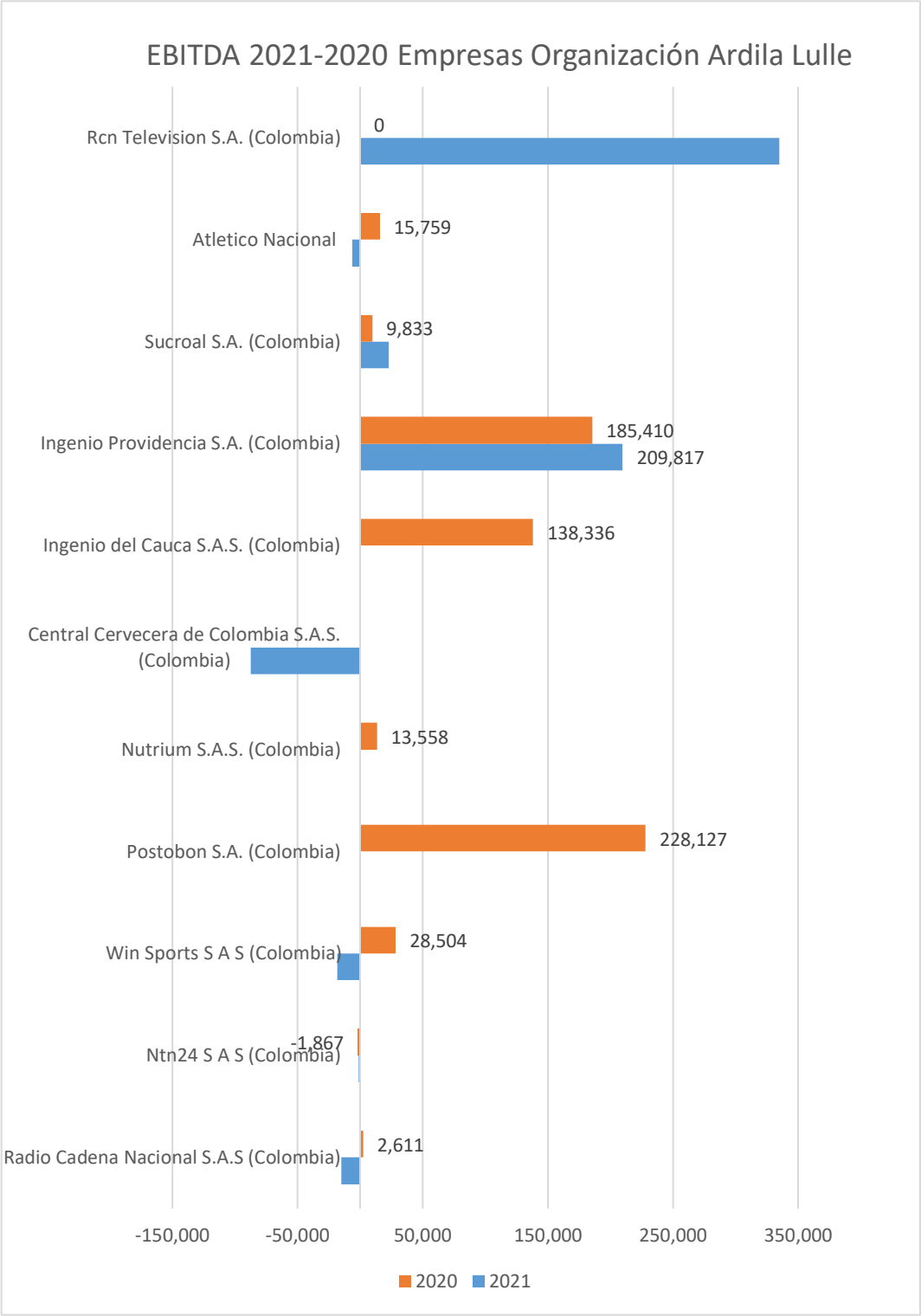
Una vez reportada esta información concluiremos con un acápite final de contraste que termine por resumir la diferencia entre las dos organizaciones, así mismo emitiremos algunas recomendaciones para la mejora del gobierno corporativo.

### Tamaño de las empresas

Caracol y RCN integradas a sus grupos empresariales son organizaciones que juegan un papel diferenciado en la estrategia económica de sus respectivos grupos empresariales, que denotan también concepciones generales frente a la inversión de capitales y aspectos del relevo generacional.

La organización Ardila Lulle posee una operación más extensa y diversa sobre la economía colombiana, aunque goza de inversiones internacionales, su papel fundamental está en el fortalecimiento del mercado interno. Al interior de ella RCN televisión juega un papel impulsor, si revisamos las cifras reportadas a la cámara de comercio y superintendencia de industria y comercio, integradas en la base de datos EMIS, durante el año 2020 el canal fue quien entregará mayor EBITDA al grupo empresarial, convirtiéndose además en la base de la estrategia de liderazgo de empresas agregadas, recientemente fundadas, como RCN cine y RCN novelas, esta última como una división fortalecida por la internacionalización de productos audiovisuales, apalancado con sus convenios con Amazon Prime, entre otras plataformas OTT.

Gráfica 1 EBITDA 2021-2020 Empresas Organización Ardila Lulle



Fuente: Elaboración propia, datos EMIS 2022.

Durante 2020, el canal RCN reportó un EBITDA de \$335.115 millones de pesos colombianos, un aumento en el margen de ganancia bruta del 7,63%; sus ingresos por ventas llegaron a \$467.035 millones con lo cual se produjo un aumento del 33,42% en este indicador.

El caso del Grupo Valorem es distinta, la toma de mando de la segunda generación Santo Domingo ha implicado una mayor presencia en inversiones internacionales y una transformación del portafolio de inversión, la venta de empresas insignias del grupo como Bavaria y Avianca han significado una mayor presencia de la familia Santo Domingo en la liga de las inversiones globales, pero también la reducción en la operación y diversificación de su presencia en Colombia.

De las empresas con información reportada por Valorem en la plataforma EMIS, Caracol Televisión ocupa el penúltimo lugar. Las inversiones en comunicación del grupo económico son las menos rentables, sin embargo reportan un aumento de EBITDA importante pasando de \$151.254 a \$216.956.

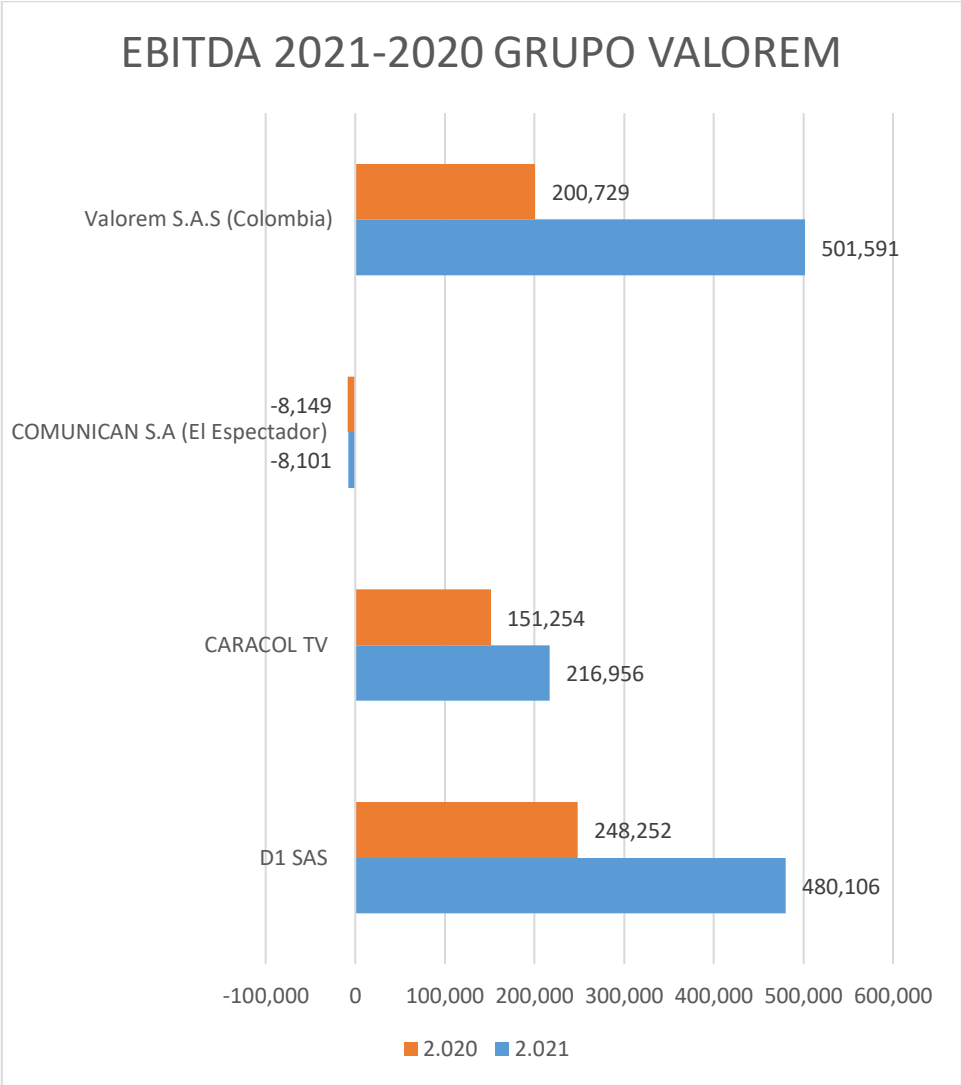
Con respecto al mercado televisivo Caracol Televisión goza de liderazgo en la producción de contenidos y en la captura de la audiencia nacional. Empero con respecto a RCN su margen de EBITDA es menor \$118.179 millones para 2021. El canal de la familia Santo Domingo reporta un mayor ingreso operativo que llega a los \$887.884 millones e ingresos

por ventas de \$877.481, lo que devela una importante inversión en producciones audiovisuales y transformaciones tecnológicas.

Caracol es la organización líder en el mercado del entretenimiento y producción de información en Colombia, a la vez encabeza la transición tecnológica del sector además de sustentar su peso en la producción de múltiples formatos que van desde las novelas, pasan por la series y realities, llegan incluso a la creación de material interactivo que hasta hace poco fue consignado en la plataforma OTT de Caracol Play.

Al respecto el presidente de Caracol, Gonzalo Córdoba, menciona el significado de la aceleración para la transición al mundo digital que ha significado la pandemia “La adecuación al mundo digital que iniciamos hace poco más de ocho años rindió sus frutos y hoy, por primera vez, la operación digital dejó de ser deficitaria” (CARACOL TELEVISIÓN, 2022).

Gráfica 2 EBITDA 2021-2020 GRUPO VALOREM



Fuente: Elaboración propia, datos EMIS 2022.

## Expectativas de crecimiento

El mundo de la televisión afrontó un doble reto en la presente coyuntura, por un lado la transformación digital de las compañías y por el otro la contingencia de la pandemia del COVID -19, que sin duda alguna alteró el mercado de la publicidad, a la vez que creó un ciclo de crecimiento de las audiencias en tiempo de confinamiento y un contra ciclo de reducción de las mismas con la flexibilización de las medidas de bioseguridad y el posterior proceso de vacunación.

La irregularidad producto de la contingencia y el ascenso en el uso de plataformas OTT hacen difícil aseverar en las compañías televisivas estudiadas expectativas de crecimiento con grados de certeza. Empero, vale aseverar que tanto Caracol como RCN han vivido a plenitud la reactivación económica y diferenciadamente consignan expectativas sobre el futuro, refiriéndose a su pasado inmediato.

Caracol Televisión en su informe de gestión de 2021, reporta cinco grandes logros, que a su vez nos permiten abstraer proyecciones de crecimiento y marcos comparativos con RCN:

En términos publicitarios frente el año 2020 existió un aumento del 37,9% y en un comparativo pre pandemia, es decir refiriéndose al año 2019, un 14,7%; en una medición desarrollada para el seguimiento de la visualización de productos televisivos el canal del grupo Valorem afirma “Caracol obtuvo 56 minutos diarios en promedio de encendidos<sup>4</sup>, situándose a un nivel similar al año 2019; por su parte, RCN, con 30 minutos diarios en promedio de encendidos, cayó a niveles del año 2018” (CARACOL TELEVISIÓN, 2022); a

lo que se agrega una distancia de 15,7 puntos entre Caracol y RCN en la combinación total del día.

Igualmente, el marco de diversificación dentro de la misma apuesta audiovisual ha permitido en el caso de Caracol la integración en un subgrupo mediático, controlado por Valorem, que integra al periódico El Espectador, a la emisora Blu Radio, y la reciente creación de la marca LUMO media Lab que se encarga de labores de innovación que concentran tareas como los eSport, el metaverso, NFT, producciones interactivas entre otras. Finalmente, en el caso de esta compañía se constituyó una sociedad empresarial en México con el fin de fortalecer la internacionalización y desarrollar los proyectos pilotos de producción de series y telenovelas enfocadas en el conjunto del mercado latinoamericano, la primera de ellas será el polémico dramatizado sobre la vida de Vicente Fernández, que causó la disputa con la gigante Televisa.

En contraste los informes a los accionistas más recientes y visibles por parte del Canal de la Organización Ardila Lülle, señalan una situación más austera frente al crecimiento en sus indicadores fundamentales, con lo cual han proyectado inversiones menos disruptivas y más ajustadas a la transformación de lo existente en la empresa, de esta manera señalan, con austeridad: un incremento en 2020 de 6% del share promedio en la programación que va de lunes a viernes llegando al 18,3%; una estabilidad en las tasas de audiencia y suscripción en canales creados para la televisión cerrada, sobre todo de plataformas internacionales, tales como RCN novelas y NTN24, el primero de ellas reportando un universo de suscripción de 5.467.453; mientras el segundo reportó un reducido aumento en las ganancias pasando de obtener ingresos por \$3.065 millones a \$3.793 millones, que significan un aumento del 24%, pero que con respecto a la inversión inicial del canal suena insuficiente.



De igual manera en el año 2021 se reporta la recuperación total de la operación del canal por suscripción del Fútbol Colombiano, Win Sports, que actúa bajo la matriz de inversión del Canal RCN recuperó sus tasas de afiliación que habían decaído en 2019 y 2020 ante la suspensión de la liga y la copa producto de la pandemia.

Los nuevos retos del mundo de la televisión obligan a una postura disruptiva que tiene por lo menos cinco componentes:

- La recuperación post covid que es connatural al conjunto de ramas de la industria y los servicios, que en particular se denota en la reactivación y futuro del mercado publicitario en televisión lineal. Adjunto a la competencia estructural que significa la migración del mercado de pauta hacia lo digital y redes sociales.
- La competencia y cooperación con plataformas de Video On Demand (VOD) en plataformas Over The Top. Reto en el cual Caracol y RCN han convergido en buscar vender sus producciones en plataformas internacionales, así por ejemplo los primeros han reportado para 2021 la venta de 262 producciones en 26 plataformas. Mientras que RCN desarrolló acuerdos con Amazon y Netflix en más de 15 producciones. Pero también existe un modelo de desarrollo divergente en los canales en pensar su estrategia, pues Caracol intentó durante un lustro consolidar su propia plataforma OTT con contenidos que combinaban lo pago con lo gratuito, llamada Caracol Go, mientras que RCN apostó tempranamente por compartir parte de sus contenidos

seriales en OTT gratuitas como YouTube para apalancar la visualización de sus novelas.

- La transformación disruptiva, la competencia ya no es nacional sino global y regional. La transformación del mercado mundial e hispanoamericano de las producciones hace posible que, fundamentalmente, series y novelas colombianas ganen impulso global, un efecto dado por la consolidación de una industria de más de 40 años, el desarrollo de formatos propios y adicionalmente por el impulso en el algoritmo en plataformas OTT que significa estar en un país que según informes ya citados sólo es superado por Nigeria en consumo de video al día. Ello ha llevado a los canales de TV colombianos a pensar en mercados de ficción global y la consolidación como líder de la producción en América Latina, así por ejemplo Caracol ha creado su filial en México tratando de expandir su liderazgo al epicentro continental. De una manera similar pero en el segmento informativo RCN intentó competir con casas productoras noticiosas como Telemundo y CNN en español al
- crear NTN24 un proyecto que tenía como centro copar las audiencias conservadoras migrantes del sur de EEUU y del conjunto del continente.
- La profundización y extensión del mundo digital. El surgimiento del metaverso, los NFT, el blockchain, hace necesario el surgimiento de esfuerzos y departamentos de disrupción digital. Empero, estos son esfuerzos costosos y que extienden el normal funcionamiento de los canales, así estas tecnologías no solo influyen en la realización de nuevos productos sino que determinan nuevas dinámicas de funcionamiento

interno, implican por ejemplo nuevos procesos para la venta de material de archivo, nuevas lógicas para pensar las producciones, nuevos enfoques para la medición de audiencia entre otras, de esta manera la salud financiera de las organizaciones mismas es determinante para dar pasos adelante.

- la consolidación en el mercado colombiano de un liderazgo millennial en el consumo audiovisual. La legitimidad de los segmentos noticiosos cada vez genera mayor discusión nacional, de esta manera la politización de contenidos es leída por una generación que comienza gozar liderazgo de consumo, lo cual ha obligado a transformar líneas editoriales y adaptarlas, ejemplo de ello la llegada de Ricardo Calderón a la unidad investigativa de Caracol, un periodista crítico que se ha caracterizado por ser, ello se contrapone a un gobiernismo que ha tenido efectos sobre las audiencias en el segmento noticiosos de RCN.

### **Grupos de Interés**

Los grupos de interés demuestran la concepción de la empresa de su área de su influencia, de los actores que interactúan para hacerla una relación social viva, los niveles de amplitud de la organización dependen de esta autodefinición.

Tabla 1 grupos de interés RCN TV

<b>RCN</b>	
<b>Grupos de interés identificados</b>	<b>observaciones</b>
Empleados	<p>Son nombrados como "el activo fundamental de la compañía" (CANAL RCN, 2018, ), no existe referencia a política contra la discriminación, pero existe un marco más amplio y concreto de reconocimiento e las condiciones laborales "Ninguna persona podrá iniciar labores en la empresa sin cumplir totalmente los requisitos exigidos para su ingreso, y haber participado en el programa de inducción de RCN Televisión" (CANAL RCN, 2018). Pero tampoco existe mención frente a su relación o inclusión de opiniones en los espacios de toma de decisión, así como tampoco existe valoración frente a sus derechos de asociatividad y sindicalización.</p>
Accionistas y Junta Directiva	<p>La junta directiva tiene por función central la toma de supervisar, orientar y controlar el conjunto de los desarrollos de la sociedad.</p>

	Los accionistas aparecen referenciados en relación a su papel decisorio en las asambleas que definen el rumbo de la misma.
Televidentes y Usuarios de contenido	Son identificados linealmente como beneficiarios de la información. Sin embargo prevalece una lectura unilateral de los mismo que no identifica la participación de los mismo en la fijación de los contenidos audiovisuales o toma de decisiones en general.
Anunciantes	Son caracterizados como compradores que desarrollan sus negocios a través del canal. A diferencia de Caracol no se reclama un papel de independencia frente a ellos, por lo menos en lo que documentalmente se reporta.
Proveedores y contratistas	Se les da un papel de bilateralidad que forja una relación de confianza, cuestión que es determinante porque el mercado audiovisual colombiano es pequeño en el número de empresas.

**Fuente:** elaboración propia, con recolección de información de Código de gobierno, documento programa de ética empresarial y estatutos sociales de RCN

Tabla 2 grupos de interés caracol TV

<b>CARACOL</b>	
<b>Grupos de inertes identificados</b>	<b>observaciones</b>
Accionistas	Que actúan nombran a la junta directiva y teniendo una comunicación a través de procesos establecidos como la asamblea de accionistas, la comunicación permanente con la junta y los comités de junta.
Junta Directiva	Quien el organismo de dirección y control permanente que establece funciones administrativas en la gerencia o dirección del canal,
Empleados	Se los considera como un sujeto de derechos, que se enmarca, parcialmente, en el cumplimiento de pactos internacionales de la OIT, junto con fuerte declaración frente al "respeto de la diversidad" en la cual se enuncia el respeto por condiciones de edad, genero, raza, sexualidad. Sin embargo no existe mención alguna frente a los derechos

	<p>de asociatividad y de sindicalización y tampoco a su papel dentro de la toma de decisiones de la empresa.</p>
Contratistas	<p>Se establece un supuesto panorama de cumplimiento de derechos civiles enmarcados en esta relación. Sin embargo, vale la pena recordar que la corte suprema de justicia en el caso Agmeth Escaf ha fallado por incumplimiento de derechos laborales por mantener relaciones temporales con trabajadores que deberían tener contratos permanentes.</p>
Audiencias	<p>Establece una mirada "clásica" de audiencias en la cual existe una responsabilidad en el cumplimiento de la legalidad, pero no da un papel de interacción al público, ni lo identifica como grupo de presión.</p>
Anunciantes	<p>Es un actor al que se dota de importancia pero se blinda con la búsqueda de independencia para que no determine contenidos</p>

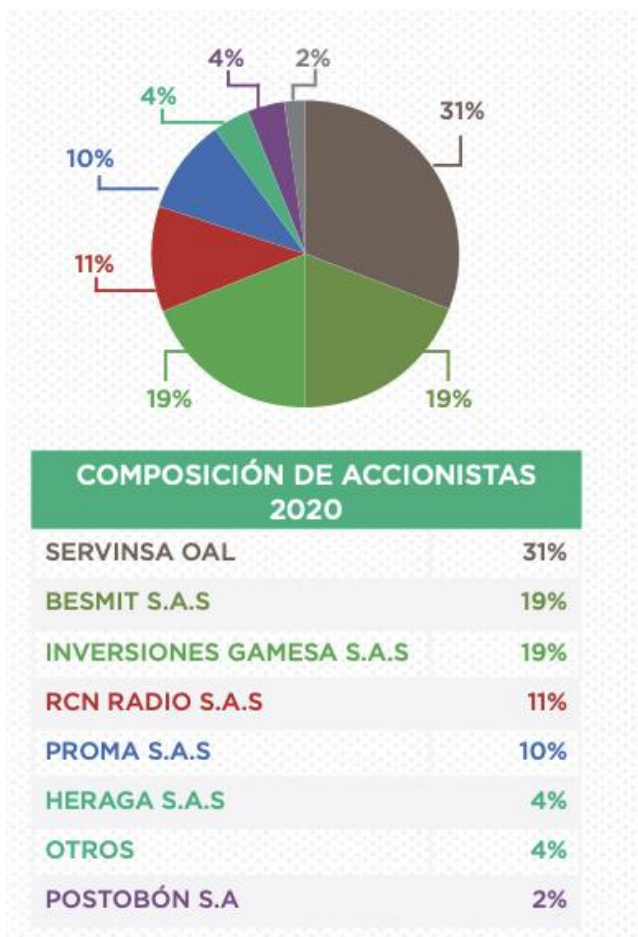
Otras empresas del sector	<p>Hace referencia. a la consolidación de prácticas no monopolistas y a rechazar la competencia desleal. Vale la pena denotar que CARACOL y RCN han establecido enormes niveles de cooperación al punto que la codificación técnica previa a la pauta en los dos canales la realiza una sola empresa, en la cual los dos canales tienen inversión, llamada MIS LTDA. Los rasgos de articulación se reducen hacia el canal uno.</p>
Entes reguladores	<p>válida la norma, pero no los identifica, empero podríamos referirnos. a la autoridad de televisión, el ministerio de cultura, la agencia nacional del espectro y la SIC.</p>

Fuente: Elaboración propia, con información de Código de Ética Caracol.



## Estructura de propiedad

Gráfica 3 Accionistas de RCN Televisión



Fuente: informe de gestión 2021 RCN Televisión (2021)

## Canal RCN

El caso de Canal RCN es un claro control familiar, la estructura pertenece en un 96% a empresas de la organización Ardila Lulle, que todas son controladas por medio de Carbe SA que funciona como un centro de inversión de la misma familia. Aunque ello debe tener una razón en el marco financiero o contable eso hace que una empresa comunicativa responda a unos únicos intereses familiares con lo cual se complejiza su función social.

En este marco de ideas la estructura de gobierno corporativo debiera estar centrada en solucionar problemas de agencia al interior del mismo núcleo, a de creando mecanismos para la toma de decisiones objetivas. A continuación, encontrar una tabla que describe la composición accionaria de RCN

<b>Empresas accionistas</b>	<b>Porcentaje de propiedad</b>	<b>Propietaria de empresa accionista</b>	<b>Propietarios de empresa accionista</b>	<b>Porcentaje de propiedad sobre empresa accionista</b>
Servinsa OAL	31%	Carbe Sas	Ardila Lulle Carlos	47,74%
			Gaviria De Ardila Eugenia	44,06%
			Parklake Investment Inc	4,11%
			Ardila Gaviria Maria Eugenia	1,02%
			Ardila Gaviria Maria Emma	1,02%
			Ardila Gaviria Carlos Julio	1,02%
			Ardila Gaviria Antonio Jose	1,02%
Besmir S.A.S	19%	Carbe Sas	Ardila Lulle Carlos	47,74%
			Gaviria De Ardila Eugenia	44,06%

			Parklake Investment Inc	4,11%
			Ardila Gaviria Maria Eugenia	1,02%
			Ardila Gaviria Maria Emma	1,02%
			Ardila Gaviria Carlos Julio	1,02%
			Ardila Gaviria Antonio Jose	1,02%
Inversiones Gamesa S.A.S	19%	Carbe Sas	Ardila Lulle Carlos	47,74%
			Gaviria De Ardila Eugenia	44,06%
			Parklake Investment Inc	4,11%
			Ardila Gaviria Maria Eugenia	1,02%
			Ardila Gaviria Maria Emma	1,02%
			Ardila Gaviria Carlos Julio	1,02%

			Ardila Gaviria Antonio Jose	1,02%
RCN radio S.A.S	11%	Carbe Sas	Ardila Lulle Carlos	47,74%
			Gaviria De Ardila Eugenia	44,06%
			Parklake Investment Inc	4,11%
			Ardila Gaviria Maria Eugenia	1,02%
			Ardila Gaviria Maria Emma	1,02%
			Ardila Gaviria Carlos Julio	1,02%
			Ardila Gaviria Antonio Jose	1,02%
Heranga S.A.S.	4%	Carbe Sas	Ardila Lulle Carlos	47,74%
			Gaviria De Ardila Eugenia	44,06%
			Parklake Investment Inc	4,11%
			Ardila Gaviria Maria	1,02%

			Eugenia	
			Ardila Gaviria Maria Emma	1,02%
			Ardila Gaviria Carlos Julio	1,02%
			Ardila Gaviria Antonio Jose	1,02%
			Ardila Lulle Carlos	47,74%
			Gaviria De Ardila Eugenia	44,06%
			Parklake Investment Inc	4,11%
			Ardila Gaviria Maria Eugenia	1,02%
			Ardila Gaviria Maria Emma	1,02%
			Ardila Gaviria Carlos Julio	1,02%
			Ardila Gaviria Antonio Jose	1,02%
Postobón S.A	2%	Carbe Sas		

Fuente: elaboración propia con datos de informe de sostenibilidad 2020 Canal RCN y EMIS 2022.

## Caracol Televisión

La estructura de propiedad del canal caracol es homologable, en el fondo son empresas accionadas por grupos de inversión familiares que mantienen un control vertical de las compañías a través de las juntas directivas y del nombramiento de directivos del círculo de confianza de las mismas.

Gráfica 4 accionistas del canal Caracol

Accionista	Participación (%)	No. de Acciones	Tipo de Acción
Valorem S.A.S	93,49226458 %	594.050.549	Ordinaria
Inversiones Valmiera S.A.S	6,49970899%	41.299.200	Ordinaria
Otros	0,00802643%	51.000	Ordinaria
	100%	<b>635.400.749</b>	

Fuente: informe de gestión caracol Tv 2021 (2021)

Caracol Televisión pertenece en un 93% al grupo Valorem, que se encuentra compuesto accionariamente por dos generaciones de la familia

Santo Domingo.

La diferencia con RCN es un manejo mucho más complejo, si se quiere de tres niveles:

- Caracol es controlada por Valorem S.A.S.
- Valorem es controlada por Invernac & CIA; EIH S de RL; Santo Domingo y CIA; que todos son compañías controladas a tras de Colinsa S de RL un holding de inversión con asiento en Panamá, del cual públicamente no existe información sobre sus accionistas, pero que por cruces de información periodista se supone que

pertenece originalmente a Alejandro Santo Domingo Dávila, Carlos Alejandro Pérez Dávila, Julio Mario Santo Domingo Braga, Tatiana Santo Domingo y Andrés Santo Domingo. Vale la pena decir que existe cierto rasgo de poca transparencia en develar el conjunto de la estructura de propiedad de las inversiones en TV de esta familia.

Empresas accionistas	Porcentaje de propiedad	Propietaria de empresa accionista	Propietarios de empresa accionista	Observaciones
Valorem S.A.S	93.49%	INVERNAC & CIA S.A.S.	54,02%	Propiedad de COLINSA S DE RL integrada por la familia Santo Domingo
		EIH S DE RL	14,52%	
		SANTO DOMINGO Y CIA S EN C	9,60%	
		CARIBBEAN EQUITY INVESTMENTS S DE RL	7,47%	

	COLINSA S DE RL	7%	
	MIH 2 LLC	5,60%	
	HINDS DE SANTO DOMINGO KAREN ELIZABETH	0,01%	
	AGUDELO QUINTERO JOSE IVAN	0,01%	
	DOERTER HEINRICH	0,01%	
	10 KIM YOUNG CHUL	0,01%	
	CHACON CAPRIOTTI JORGE	0,01%	
	CHAVARRIAGA ACEVEDO OSCAR ENRIQUE	0,01%	
	YUNDECITO S.A.	0,01%	
	INVERSIONES SUCRE S.A. INVERSUCRE S.A.	0,01%	
	SANTO DOMINGO HINDS CAROLINA BEATRIZ	0,01%	
	SANTO DOMINGO HINDS	0,01%	



		ELIZABETH SOFI		
		PERDOMO MATALLANA LUCIA	0,01%	
		MEDINA ROJAS MIGUEL JERONIMO	0,01%	
		PERNA MAZZEO ANIBAL	0,01%	
		SOUTH AMERICAN INVESTMENT LATIN INC	0,01%	
		LUCIA VILLA DE MORA Y CIA SCA	0,01%	
		LARA DE MEDINA ANA CECILIA	0,01%	
		INVERSIONES DARTA S.A.S	0,01%	
		TRUJILLO ESCOBAR VICTOR MANUEL	0,01%	
		LAURENS CLERC PEDRO ALEJANDRO	0,01%	
Inversiones valmiera	6.49%	Felipe López Caballero	100%	Expropietario de Semana y

				Programar TV
Otros	0%			

Fuente: elaboración propia con de informes grupo valorem v EMIS 2022.

El segundo accionista proviene de una de las familias con mayores inversiones históricas en los medios de comunicación, el afamado Felipe López Caballero, que hoy se encuentra en pleito legal por la compra por parte de la familia Gilinski de la revista Semana . Los López a lo largo del siglo XX fueron propietarios de Programar TV, quienes produjeron el noticiero de las 7, así mismo fueron inversionistas de Caracol Radio, el periodico El Espectador entre otras. Felipe López es si se quiere el último eslabón de la presencia en la propiedad de medios masivos de familias que han ostentado dentro de sí presidentes de la república, es un vestigio de un mercado de propiedad que transitó hacia los grandes empresarios del país.

### Estructura y funcionamiento de la Junta Directiva

Las juntas directivas son un sistema de pesos y contra pesos que busca articular la relación entre accionistas y la alta dirección de las empresas. conforman una arquitectura de control, supervisión y asesoría para proteger los intereses tanto de propietarios mayoritarios como minoritarios en, palabras de Nieto y Prada “en términos generales, las juntas directivas deben cumplir con diferentes funciones que se pueden agrupar en dos clases: de control y de

acompañamiento o asesoría” (Trujillo, Guzmán, & Prada), a continuación encontraremos el análisis a comparado de las Juntas Directivas de los canales de televisión RCN y CARACOL.

Las juntas en las empresas estudiadas distan en su tamaño, pero se articulan en el cumplimiento de sus funciones, el nivel reducido de los comités de junta hace posible que el tamaño de la de RCN sea exiguo para las dimensiones comunes en un organismo de este tipo en una compañía.

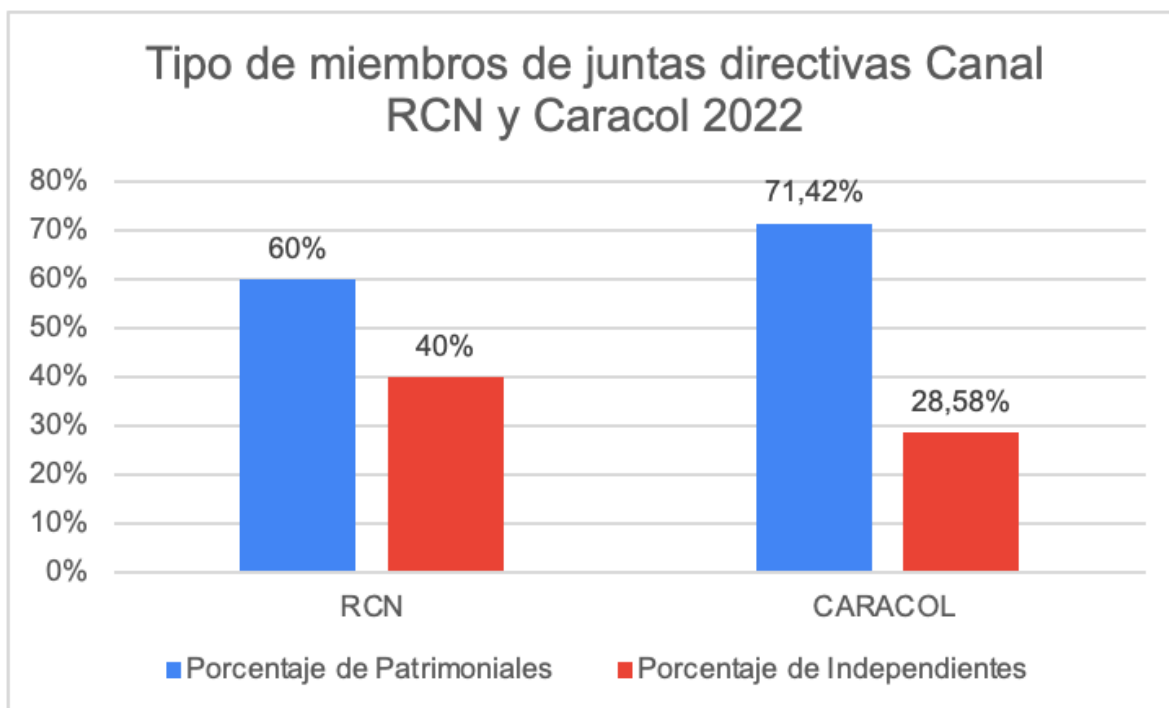
RCN	CARACOL
<p>ARTÍCULO 27°. COMPOSICIÓN. La sociedad tendrá una Junta Directiva integrada por cinco (5) miembros principales, de los cuales cuando menos el veinticinco por ciento (25%) de los miembros deberá ser independiente, en los términos del artículo 44 de la Ley 964 de 2005, designados por la Asamblea General de Accionistas para períodos de dos (2) años. Los miembros de la Junta Directiva, podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos en cualquier tiempo por la Asamblea de Accionistas; su período se entenderá prorrogado si al vencimiento del mismo no fueren</p>	<p>ARTICULO CUADRAGESIMOSEPTIMO (47o.) - COMPOSICIÓN. - La Junta Directiva de la Sociedad, estará integrada por siete (7) directores, sin suplencias. Para la validez de las deliberaciones se requerirá la concurrencia, por lo menos, de cuatro (4) miembros. El Presidente de la Compañía, o quien haga sus veces, podrá ser o no miembro de la Junta Directiva, y en caso de serlo, tendrá voz y voto en las deliberaciones de la misma; en caso contrario, el Presidente, o quien haga sus veces, tendrá voz, pero no voto en la Junta</p>

reemplazados.	Directiva.
---------------	------------

Fuente estatutos sociales de RCN y Caracol

RCN cuenta con una junta de apenas cinco miembros, todos con trayectorias al interior de la organización Ardila Lulle , siguiendo la recomendación del documento código país más del 25% de los que componen este organismo son independientes.

Gráfica 5: Tipo de miembros de juntas directivas Canal RCN y Caracol Televisión



Fuente: Elaboración propia con datos de informes de gestión 2021.

Caracol Televisión cumple también con el requisito consignado en la Ley 964 de 2005 frente a los porcentajes de independencia de miembros de miembros de la junta, estando sí mucho más al ras en el cumplimiento de esta medida. Empero cuenta con un cuerpo más grande compuesto por siete personas, de los cuales tres patrimoniales pertenecen a la familia Santo Domingo.

La junta directiva en los canales de televisión en Colombia permite también hacer si se quiere una etnografía funcional de las líneas que componen la tradición organizativa de las empresas y de las sociedades controlantes.

Primer factor, las empresas que lideran el mercado de televisión en Colombia, Caracol y RCN, son organizaciones que han decidido mantener presencia de las familias en las estructuras de mando. Manteniendo una estructura de decisión que involucra directamente accionistas mayoritarios, pero que sin embargo delega ala alta dirección en terceros, ello denota un comportamiento común en las inversiones de Valorem de la familia Santo Domino y de la organización Ardilla Lulle, expresa un voluntad por no desprenderse de la conducción estratégica de las empresas que controlan, a la vez que expresa la importancia, por lo menos nominal, que le dan estos grupos económicos a los canales de televisión sin ser ellos sus empresas más boyantes

Segundo factor, la presencia de grupos económicos familiares envueltos en otros renglones de la economía nacional habla de la presencia de conglomerados económicos sobre sectores con un bajo nivel de competidores y que representa tanto la capacidad de las mismas familias por resolver problemas de agencia e institucionalizar comportamientos, como de la capacidad de desarrollar relevos generacionales.

Tercero, en el caso de Emisphere habla de una estructura con mayores niveles de delegación en la cual un grupo de accionistas están presente, sin embargo, como observaremos a continuación no existe presencia de una familia sino la representación en la junta directiva del conjunto de las organizaciones que se cohesionaron para crear esta nueva empresa adjudicataria de televisión.

Cuarto, en el caso de RCN y Caracol a pesar de ser empresas listadas en bolsa el control accionario de las compañías es si se pudiera definir “unilateral”. Es decir, los accionistas delas compañías son empresas que pertenecen tanto a Valorem, en el caso de Caracol como a la Organización Ardila Lulle en el caso de RCN.

Según Nieto, Trujillo y Prada “en términos generales, las juntas directivas deben cumplir con diferentes funciones que se pueden agrupar en dos clases: de control y de acompañamiento o asesoría” (Trujillo, Guzmán, & Prada, 215), la garantía que estas labores puedan ser desarrolladas dependen en buena medida de la composición de la junta, pues en ella se establece ya sea los niveles de independencia o supeditación a la alta gerencia que meriten o impiden llevar a buen término sus labores principales.

*Tabla 3 composición de junta directiva Caracol TV*

<b>Composición junta directiva Caracol TV</b>		
<b>#</b>	<b>Miembro de junta directiva</b>	<b>Tipo</b>
<b>1</b>	Alejandro Santo Domingo Dávila	Patrimonial
<b>2</b>	Felipe Andrés Santo Domingo Dávila	Patrimonial
<b>3</b>	Carlos Alejandro Pérez Dávila	Patrimonial
<b>4</b>	Carlos Arturo Londoño	Patrimonial
<b>5</b>	Alberto Preciado	Patrimonial
<b>6</b>	Carolina Barco	Independiente
<b>7</b>	Álvaro Villegas Villegas	Independiente

*Tabla 4 composición junta directiva RCN Televisión*

<b>Composición junta directiva Canal RCN</b>		
<b>#</b>	<b>Miembro de junta directiva</b>	<b>Tipo</b>
<b>1</b>	Carlos Julio Ardila Gaviria	Patrimonial
<b>2</b>	Miguel Gutiérrez Navarro	Patrimonial
<b>3</b>	Fernando Molina Soto	Patrimonial
<b>4</b>	Ricardo Salazar Arias	Independiente
<b>5</b>	Luis Guillermo Betancur Vergara	Independiente

La Junta del canal RCN lo componen miembros independientes, es una estructura completamente masculina, de pequeño tamaño que solo posee un comité de apoyo el de auditoría, se encuentra liderada por Carlos Julio Ardila el primogénito del patriarca del fallecido patriarca de la familia Carlos Ardila Lulle, con 66 años fue el organizador inicial de la operación del Canal de televisión en 1998 y posterior a ellos ha hecho parte de sus junta directiva de una forma constante, solo interrumpido cuando ha asumido cargos públicos en gobiernos conservadores tales como la embajada en España entre 1998 y 2001. A él se adhiere Miguel Ignacio Gutiérrez Navarro, quien oficia como vicepresidente financiero de la Organización Ardila Lulle. Empanados por el presidente de RCN radio Fernando Molina



Soto. Los miembros independientes de la junta son Ricardo Salazar Arias quien oficia como gerente general del concesionario e importador de carros los Coches y el corredor de seguros Luis Guillermo Betancur. Tal y como se denota es una junta no solo pequeña sino compacta en sus niveles de confianza, históricamente cercana o parte de la Organización Ardila Lulle y con bajos criterios de diversidad tanto etaria, como de género y étnica.

Al igual que RCN la junta directiva de Caracol TV se encuentra liderada por el mayor de los herederos vivos hombres de la familia creadora del negocio, es decir las dos son estructuras que son la cristalización del relevo generacional de los grupos económicos que representa ante la vejez y muerte de los patriarcas de la familia, en este caso Alejandro Santo Domingo Dávila, quien estudio en la escuela de historia y artes de Harvard. A él lo acompaña su hermano Felipe Andrés Santo Domingo Dávila, a quienes se une su primo el economista de Harvard Carlos Alejandro Pérez Dávila; también se encuentra el presidente del grupo Valorem Carlos Arturo Londoño y el abogado Alberto Preciado. Los miembros independientes son la ex canciller del gobierno Santos Carolina Barco y el exembajador en España Álvaro Villegas Villegas.

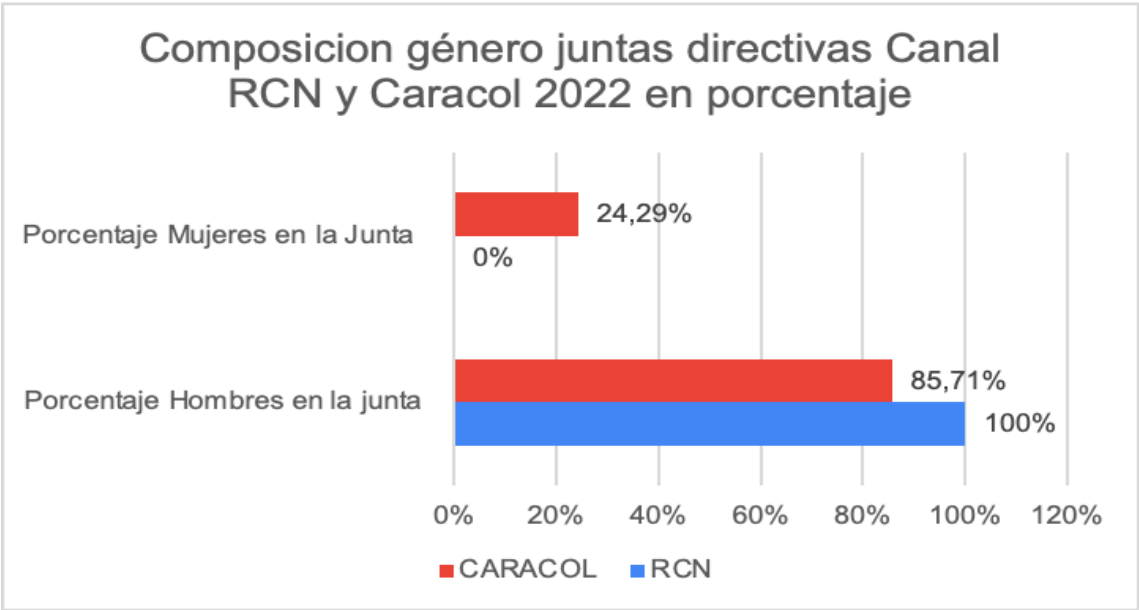
### **Mujeres y diversidades de género en las juntas directivas.**

Las entidades multilaterales como la OCDE y teóricos recientemente han reflexionado sobre el papel y composición de las juntas directivas, recomendando una mayor inclusión de mujeres adjunto a un mayor grado de institucionalización de garantías que permitan su incorporación a las juntas y organismos de dirección. En palabras del llamado club de los países con las mejores prácticas “Se recomienda a los países que estudien medidas tales

como objetivos voluntarios, obligaciones de información, cuotas de representación en el Consejo e iniciativas privadas que mejoren la diversidad de género en el Consejo y la alta dirección” (OCDE, 2017).

El sesgo completamente masculino en la composición de la junta de RCN no se compagina con la realidad de un mercado cambiante que ha fortalecido tanto a nivel de producción de ficciones, como de representación cultural en los informativos con mujeres. Así mismo en el terreno de institucionalización que implica la palabra escrita en los diversos documentos existentes, incluidos los informes de sostenibilidad, no hay mención alguna a planes de transición alrededor de la incorporación del género femenino en los organismos estudiados. Esto es un abre bocas al silencio total que existe alrededor de la inclusión de agrupaciones LGBTI en la alta dirección, juntas asesoras o la junta directiva misma.

Gráfica 6: Composición de género de juntas directivas RCN y Caracol televisión



Fuente: Elaboración propia con datos de informes de gestión 2021.

El caso de Caracol no es más halagador aunque en términos porcentuales tiene un 24,29% de miembros femeninos en la junta, esto se reporta en la presencia de una única mujer, que valga decir es una de las que posee mayor preparación académica y contiene una enorme experiencia en el mundo privado y público, se trata de la ya mencionada ex canciller Carolina Barco. Tampoco existe en la organización una política que busque la inclusión de mujeres en la alta gerencia ni su representatividad en organismos de toma de decisión.

Aunque en las pantallas y a nivel de producción Caracol ha promovido la inclusión de miembros de las comunidades LGBTI este salto cualitativo no llega a los organismos de dirección de la compañía.

### **Análisis generacional y de origen geográfico de la junta directiva**

Las transiciones generacionales son determinantes hoy en las grandes empresas del mundo entero, el sector audiovisual no es la excepción el avance de la cuarta revolución industrial, la existencia de producciones que se desarrollan en plataformas VOD OTT, el mercado digital de la interactividad hacen necesario que el diálogo entre generaciones sea determinante a la hora de la toma de decisiones. Pero así como existe un sesgo masculino en la composición de las juntas, también lo existe en la integración generacional de las mismas, tanto RCN como Caracol están compuestas mayoritariamente por Boomers la edad promedio en la junta de RCN es de 61,4 años, la de Caracol.

*Tabla 5 Propiedad edad juntas RCN y Caracol Televisión*

<b>Empresa</b>	<b>Promedio edad de la junta</b>
<b>RCN</b>	<b>61,4</b>
<b>CARACOL</b>	<b>60,3</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de informes de gestión 2021.

En el caso de la empresa controlada por el grupo Valorem, el organismo de dirección esta compuesto por dos miembros de la generación X, que son respetivamente los hijos del patriarca Julio Mario Santo Domingo, nos referimos a Alejandro Santo Domingo quien tiene 45 años y Felipe Andrés Santo Domingo de 44 años, un interesante dato pues sin duda alguna son dos de los miembros más poderosos de los accionistas y de la organización que además destacan por su “juventud”. Posterior a ello sigue una agrupación de bóeres liderada por el tercer miembro de la familia controlante, Carlos Alejandro Pérez Dávila, sobrino de la esposa de Julio Mario, quien tiene 59 años; a él se adjuntan el directivo grupo Valorem Carlos Arturo Londoño con 67 años y el reputado abogado Alberto Preciado de 66 años, segundos por los miembros independientes de la junta que combinan un alto conocimiento del mundo estatal: Carolina Barco con 71 años y Álvaro Villegas ex embajador con 70. Solo dos generaciones presentes en este organismo, nula presencia de generaciones adultas jóvenes con mayor integración al mercado de consumo audiovisual contemporáneo.

RCN posee una junta más envejecida en promedio, que a su vez está compuesta únicamente por boomers, en la que se puede destacar una menor presencia de la familia controlante cabe aclarar. Carlos julio Ardila, uno de los líderes de la segunda generación del grupo, nació en 1953, Miguel Gutiérrez navarro cuenta con 66 años, Fernando Soto con 65 años, Ricardo Salazar cuenta con 50 años, siendo el miembro más joven de la junta y finalmente se encuentra Luis Guillermo Betancourt con 57 años. Un canal que reiteradamente ha sido afectado por una crisis de rating percibida ante la opinión pública denota una baja diversidad generacional en su board, reduciendo la capacidad de interpretación cultural de la sociedad en al que existen a la vez que disminuye la capacidad de afrontar el liderazgo estratégico de la transformación tecnológica.

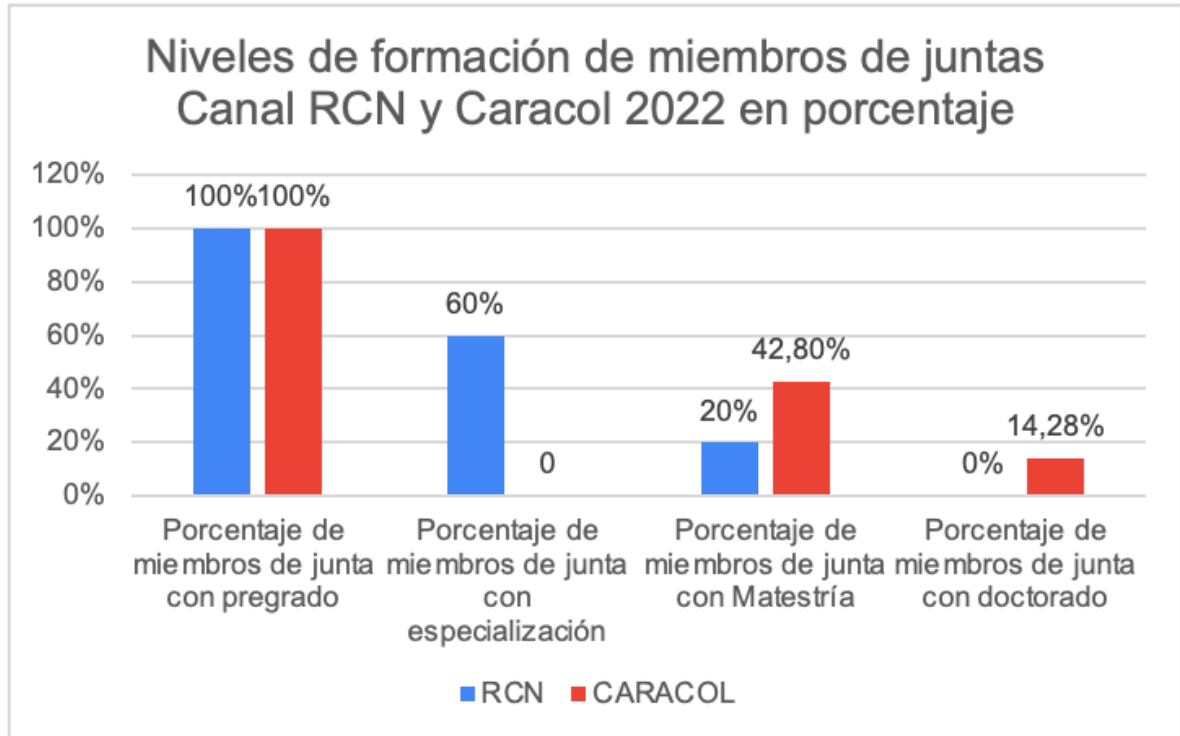
El canal RCN compone su junta con cinco miembros nacidos en Colombia, todos ellos de ciudades distintas, el heredero Ardila nacido en Cali, Miguel gutierrez en Bogotá, Fernando Soto director de RCN radio nacido en Buga Valle, Ricardo Salazar CEO de Los Coches de Pereira y Luis Betancur de Medellín. No existe pues un rasgo de preferencia territorial y permite hacer una aproximación geográfica de los nodos fuertes de la inversión del grupo empresarial que se encuentran entre Bogotá, Antioquia y el Valle del Cauca. En contraste Caracol es una demostración de la transformación de las elites colombianas en el siglo XX tres de los miembros del board son hijos de colombianos nacidos en el extranjero que por su origen y responsabilidad empresarial o política han tenido profundos nexos con el país, hablamos de la ex canciller Carolina Barco nacida en Boston y de los Herederos de la familia Santo Domingo, así mismo hay un privilegio por los Bogotanos que son tres en la junta: Alberto Preciado, Carlos Alejandro Pérez y Carlos Arturo Londoño.

## Formación de la junta directiva

los niveles de calificación y la diversidad en la misma son un colorradio para fortaleza de la junta, la diversidad aquí es determinante pero que deleva diversidad de origen social y de conocimiento a la hora de liderar la organización misma. También es un indicador de la transición generacional por el que pasan las empresas y del nivel de selección que componen los entornos de confianza y representatividad de los accionistas.

El nivel mínimo que tienen los miembros de junta de los dos canales es pregrado. En RCN existe una alta tendencia poseer especialización como nivel máximo de formación, 60% de ellos estos son los casos de Miguel Gutiérrez Navarro con especialización en economía y en administración de la Universidad de Navarra, Fernando Soto Molina especialista en Mercadeo de la Universidad Santiago de Cali y Luis Guillermo Vergara, el prominente asegurador paisa, que tiene una especialidad en gerencia de proyectos de la Universidad de Medellín. En esta organización solo Carlos Julio Ardila cuenta con título de maestría.

Tabla 6 Niveles de formación de miembros de juntas Canal RCN y Caracol Televisión

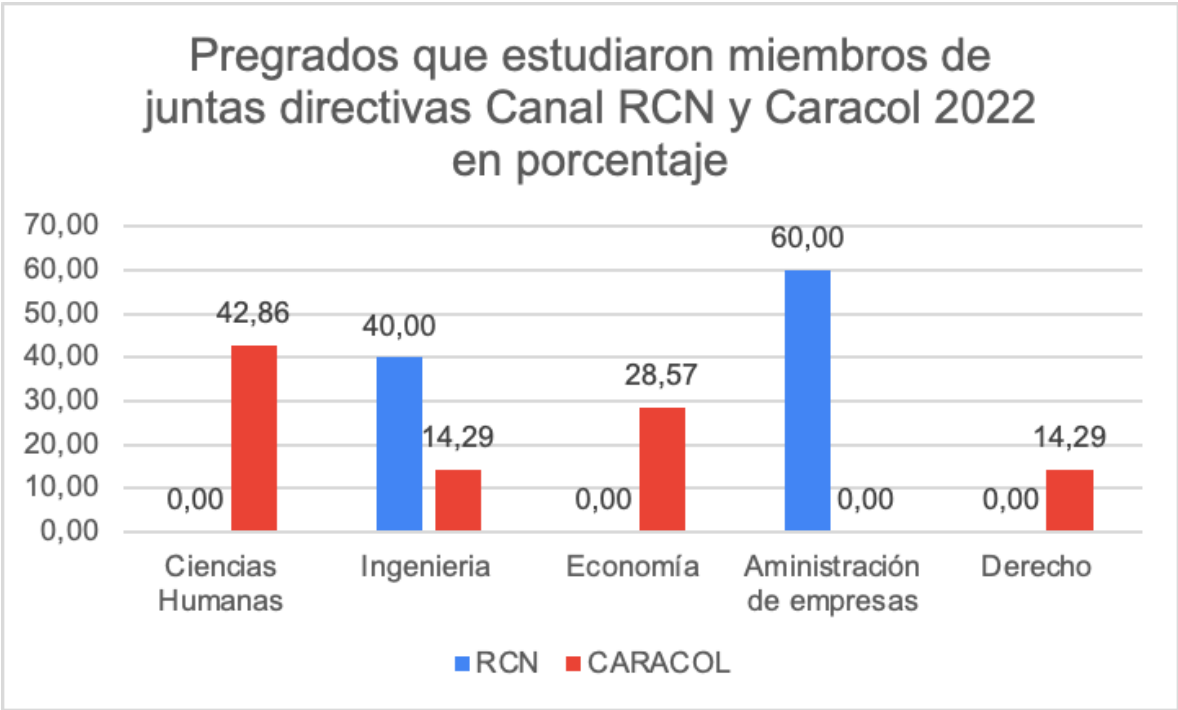


Fuente: Elaboración propia con datos de informes de gestión 2021.

En Caracol los niveles de formación son más elevados el 42,80% de los miembros, es decir cuatro, cuentan con títulos de maestría todos ellos con títulos proferidos por universidades de alta reputación esencialmente norteamericanas e inglesas, la mas destacada en este sentido es Carolina Barco que cuenta con un Máster en planeamiento de ciudades de Harvard y un MBA en el instituto de empresas de Madrid, a ella le sucede Carlos Alejandro Pérez Dávila que cuenta con un master en economía de la prestigiosa Cambridge, Álvaro Villegas con un master en relacione internacionales de Harvard y finalmente Carlos Londoño con un título

de maestría en ingeniería civil de la universidad de New York. El abogado Alberto Preciado reporta en informes de juntas directivas de provenir haber estudiado un Doctorado en derecho.

El canal líder en audiencias en Colombia posee una mayor nivel y diversidad en su formación, condición que fortalece el debate interno en las juntas y amplía la visión de



mercado, así mismo cuenta con un mayor número de miembros vinculado a entornos de los negocios internacionales. Sorprendentemente, para el mundo de los negocios, el 42,86% de la junta de caracol se encuentra compuesta por miembros con títulos en ciencias humanas, Alejandro Santo Domingo que cuenta con títulos en Historia y Arte de Harvard, Felipe Andrés Santo Domingo con grado de literatura comparada de Brown University y Carolina Barco con una doble titulación de sociología y economía en Wellesley College. Existe pues



otro economista de formación inicial que es Carlos Alejandro Pérez, a ellos se les adjunta el

*Gráfica 7 Formación pregrado miembros de junta RCN y Caracol Televisión*

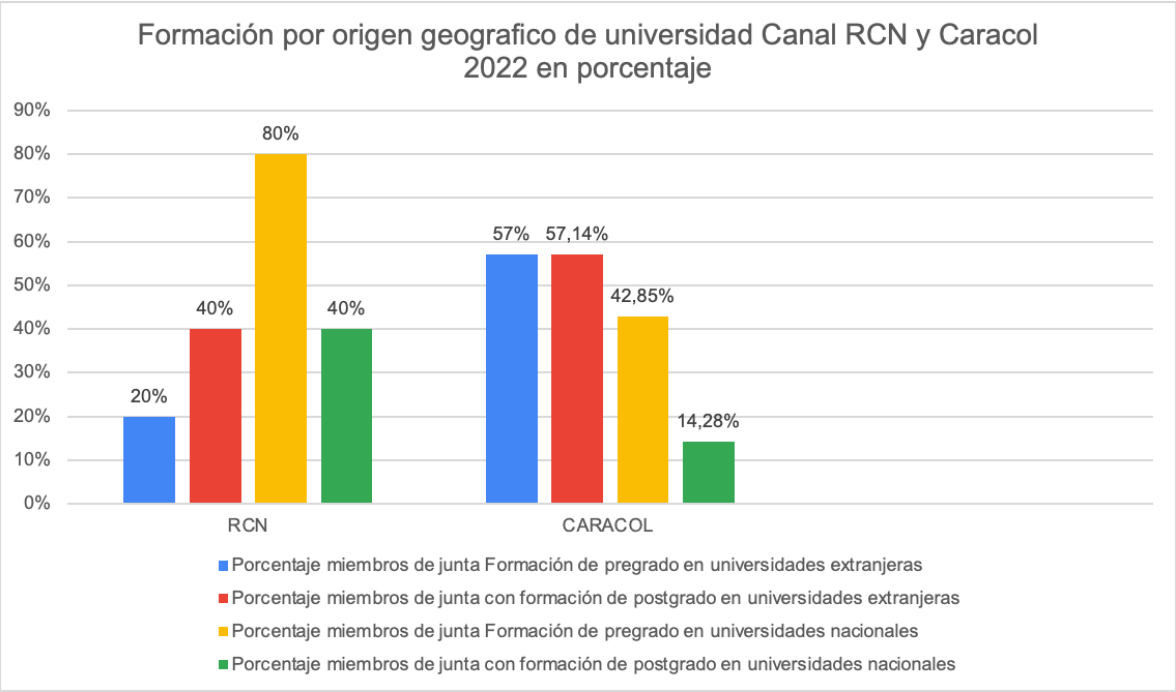
ingeniero civil de la Universidad de los Andes Carlos Londoño y el ya nombrado abogado Preciado. Es importante detenernos en esta composición de formación pues la presencia mayoritaria de carreras humanísticas no depende del mero hecho de ser herederos, existe también elección de perfiles de miembros independientes con esta característica.

RCN ha privilegiado la elección de administradores de empresas de formación para componer su junta, así ha integrado a Carlos Julio Ardila, Fernando Molina y a Ricardo Salazar. A ellos se agregan un segundo grupo profesional los ingenieros, integrados por Miguel Gutiérrez y Luis Betancourt, esta composición es mucho más tradicional y recurrente en las juntas directivas y se integra con una existencia de un cuerpo colegiado compacto y el primer círculo de confianza de la organización Ardila Lulle.

Tal y como lo pueden ver en la tabla mostrada anteriormente RCN televisión prefiere los egresados de universidades nacionales tanto a nivel de pregrado como de postgrado para la integración de sus cuerpos directivos, a diferencia de Caracol que tiene una mayor tendencia a informar personas que han pasado por universidades top en otras naciones del mundo,

fundamentalmente del mundo anglosajón, ello también habla de la capacidad de integración de conocimiento realizado en polos de desarrollo educativo.

Gráfica 8 Formación por origen geográfico miembros de juntas



### Funciones de la Junta

En rasgos generales las juntas directivas cumplen las recomendaciones emitidas por el documento código país, influyen funciones frente al planeamiento estratégico y financiero; otorgan funciones para la conformación de comités, tanto los recomendados por referentes internacionales como figuras ad hoc; incluyen responsabilidades frente al control de inversiones, enajenaciones y movilizaciones de activo; establecen topes de inversión sin autorización de la alta dirección, en especial del presidente de la compañía.

Sin embargo, los estatutos de las compañías no integran en las funciones de las siguientes recomendaciones:

*Tabla 7 Recomendaciones del documento código país que no aplican los canales de TV*

<b>Recomendaciones del documento código país que no aplican los canales de TV</b>	<b>Caracol</b>	<b>RCN</b>
i. La aprobación de la política de Gobierno Corporativo.	x	x
La aprobación de la política de riesgos y el conocimiento y monitoreo periódico de los principales riesgos de la sociedad, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance	x	x
i. La aprobación, la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno adecuados, incluyendo las operaciones con empresas off shore, que deberán hacerse de conformidad con los procedimientos, sistemas de control de riesgos y alarmas que hubiera aprobado la misma Junta Directiva.	x	x
i. La aprobación de las políticas de sucesión de la Alta Gerencia.	x	x
i. La propuesta sobre las políticas de sucesión de la Junta Directiva para su aprobación por parte de la Asamblea General de Accionistas.	x	x

<p><i>i. La aprobación de las políticas relacionadas con los sistemas de denuncias anónimas o “whistleblowers”.</i></p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>i. La constitución o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga, que por su complejidad pongan en riesgo la transparencia de la sociedad.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>i. El conocimiento y administración de los conflictos de interés entre la sociedad y los accionistas, miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>i. El conocimiento y, en caso de impacto material, la aprobación de las operaciones que la sociedad realiza con accionistas controlantes o significativos, definidos de acuerdo con la estructura de propiedad de la sociedad, o representados en la Junta Directiva; con los miembros de la Junta Directiva y otros Administradores o con personas a ellos vinculadas (operaciones con Partes Vinculadas), así como con empresas del Conglomerado al que pertenece.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>Organizar el proceso de evaluación anual de la Junta Directiva, tanto como órgano colegiado de administración como de sus miembros individualmente considerados, de</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

acuerdo con metodologías comúnmente aceptadas de autoevaluación o evaluación que pueden considerar la participación de asesores externos.		
i. La supervisión de la eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas, y el nivel de cumplimiento de las normas éticas y de conducta adoptadas por la sociedad.	x	x

Existe pues poco cuidado con aspectos que emiten las recomendaciones nacionales se internacionales como son el moldeamiento desde las funciones mismas de la junta de funciones que permitan manejar la autonomía de las empresas con respecto a los grupos controlantes, su papel informativo y de control con resto a las sociedades offshore, tampoco otorgan funciones frente a la sucesión a pesar de ser las dos empresas con un alto componente familiar y tampoco frente a los niveles de riesgo. En el caso de RCN los estatutos por como son escritos parecen ser emulados de otras corporaciones de la Organización Ardila Lulle pues en numerales como el que encontrarán a continuación menciona formas de organización fabril de las empresas, “12) Autorizar la apertura y cierre de las sucursales, factorías, plantas, agendas y otras dependencias de la Sociedad; designar y remover las personas que hayan de actuar como mandatarios, administradores o factores de estas y determinar las facultades de que gozaran para el desarrollo de los negocios sociales (CANAL RCN, 2018)”.

Son también las funciones asignadas por RCN más complejas y otorgan un margen de control mayor a la junta, así incluyen :

- “Aprobar los nombramientos de aquellos empleados de más alto nivel en el cuadro organizacional, conceder licencia y aceptar la renuncia a quienes lo desempeñen.
- Aprobar los avalúos para el pago en especie de acciones suscritas con posterioridad al acto de constitución de la sociedad.
- Fijar las pautas para la adopción de cualquier decisión, transacción, conciliación o compromiso en asuntos jurídicos o administrativos que tengan relación con conflictos colectivos de trabajo o que comprometan las políticas generales de la compañía en materia laboral” (RCN Televisión, 2017).

Tales normativas indican un mayor rasgo de interacción entre la junta y la alta gerencia, reducen el margen de autonomía de esta última, pero una mayor representación de los intereses. Suena curioso que el primer reconocimiento a formas de negociación colectiva laboral ocurra como una función de supervisión de la junta directiva, pero se abona que por lo menos no haya silencio frente al tema.

#### Estructura y comités de apoyo de la junta directiva

Las juntas directivas de los canales no solo son pequeñas en su tamaño sino que son lánguidas en la estructuración de los comités, en Caracol solo existe un comité que es el de auditoría que se encuentra integrado por cuatro miembros dentro de los cuales tienen que estar el 100% de los independientes que hacen parte de la junta.

La junta en los dos casos funciona con un espacio único en donde los presidentes de junta son nombrados por los mismos miembros de la junta, en el caso de caracol las labores de secretario general son cumplidas por El secretario general de la sociedad, en este momento

las labores de presidente de la junta las ocupa Carlos Alejandro Perez Davila quien hace menos de tres años dejo de ser el presidente general de la compañía.

En RCN el procedimiento de elección del presidente de la junta es exactamente igual a la competencia, la secretaría general de la misma se nombra en las reuniones en este caso también uno de los miembros de la Familia Ardila ocupa esta dignidad. Esta junta opera con un solo comité (RCN Televisión, 2017 ) llamado de auditoría integrado por 3 miembros de junta directiva dentro de los cuales deben incluirse los miembros independientes de la misma.

Los mecanismos de toma de decisión en los dos canales son similares, se toman por mayoría y es aceptable que dentro de la junta el presidente de la compañía sea también un miembro patrimonial de la junta.

En ninguno de los dos casos fue posible conocer la posible remuneración de la junta directiva, pero sí se pueden establecer los niveles de regularidad de reunión alrededor de los informes de gestión de las organizaciones así por ejemplo, se sabe que:

Durante 2021 la junta directiva de caracol se reunió tres veces (CARACOL TELEVISIÓN, 2022), las tres de forma presencial, los estatutos consignan la necesidad de realizar un mínimo de 4 (CARACOL TELEVISIÓN S.A, 2020) y el documento código país establece la recomendación de realizar alrededor de 8 veces, o como queda consignado en el documento “Junta Directiva de la sociedad celebra entre ocho (8) y doce (12) reuniones ordinarias por año” (SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, 2014, ).

Entonces aunque los miembros de junta cumplieron en un 75% la meta de reuniones anuales ello no se compagina con el estándar que se quiere fijar en las organizaciones listadas en bolsa.

RCN tiene un mayor ritmo de reuniones y seguimiento en los indicadores, según el informe de gestión se reunió 7 veces en el durante el año 2021, una de ellas presencia y 6 virtuales, al aparecer un alto número si se le compara con la competencia. Empero, los estatutos sociales afirman “La Junta Directiva de la sociedad se reunirá en forma ordinaria una vez al mes, previa convocatoria efectuada por el Presidente de la sociedad” (RCN Televisión, 2017), lo cual sigue las recomendaciones del documento código país. De esta manera se completa un indicador de 58% relativo tanto a las aspiraciones internas como del conjunto de organizaciones que emiten recomendaciones.

- **Relación grupo económico dominante y autonomía de la Junta directiva**

En las dos organizaciones existe un claro control de los grupos económicos y de las familias dominantes. Los miembros patrimoniales en general pertenecen a un staff en el que participan directivos del grupo empresarial que son rotados por el conjunto de las organizaciones, algunos de ellos pasan de las juntas directivas a la alta gerencia y viceversa. ello implica que los canales al ser empresas listadas en bolsa entren en un profunda discusión al rededor de desarrollo de protocolos de partes vinculadas y de familia que garanticen una mayor planeación sobre rasgos estructurales de estas empresas, así como aumenten la protección sobre los accionistas minoritarios.

Nombre	Calidad	Empresas miembro de
--------	---------	---------------------



		<b>junta</b>
<b>Alejandro Santo Domingo</b>	patrimonial	Comunican S.A (El espectador)
		Valorem S.A.S
		Invernac
		Bavaria
		AB Inbev
		Jacobs Douewe Egberts
		Lifetime Fitness
		Florida Crystals
		Contour Global Plc
		Anheuser Busch Inbev SABMiller PLC,
<b>Carlos Alejandro Perez Davila</b>	patrimonial	Anheuser Busch Inbev SABMiller PLC,
		Anheuser Busch Inbev SABMiller PLC,
		Bavaria S.A

		Backus & Johnston S.A.A
		Comunican S.A.
		Inversiones Cromos S.A
		Caracol Televisión S.A
<b>Felipe Andrés Santo Domingo</b>	patrimonial	Kemado Records
		Invernac
		Caracol Televisión S.A
		Cine Colombia S.A.S
<b>Alberto Preciado Arbeláez</b>	patrimonial	Bavaria S.A.
		Caracol Televisión S.A
		Cine Colombia S.A.S.
		Decameron S.A.S
		Invernac S.A.S.
<b>Carlos Arturo Londoño Gutiérrez</b>	patrimonial	Caracol Televisión S.A
		D1 S.A.S
		Cine Colombia S.A.S
		Comunican S.A

		Ditransa S.A
		Cromos S.A
		Gases del Caribe S.A
		Canal Clima S.A.S
		Terranum S.A.S
		Decameron S.A.S
<b>María Carolina Barco Isakson</b>	independiente	Caracol Televisión S.A
<b>Álvaro Villegas Villegas</b>	independiente	Caracol televisión

Caracol Televisión cuenta con una junta en donde sus cinco miembros patrimoniales integran un mínimo de cinco juntas directivas de empresas del grupo Valorem y a su vez por lo menos tres integran la junta directiva del mismo grupo Valorem, tal definición de control hace difícil los rasgos de autonomía por lo menos a nivel de análisis documental. A pesar de ello, la poca regularidad en las reuniones y la decisión de dejar la presidencia por parte del miembro de la familia Santo Domingo Carlos Alejandro Pérez para dejársela al abogado Bogotano Gonzalo Cordoba Mallarino, que si bien es de la entraña y familiar político del patriarca Julio Mario Santo Domingo le ha dado mayor desarrollo a la unidad de negocios de media televisiva del grupo, siguiendo la fórmula de alguien de la casa pero con independencia para reorganizarla.

RCN posee un control idéntico, como lo verán en el cuadro a continuación, los miembros patrimoniales pertenecen todos las compañías que funcionan como holding inversor de las empresas de la organización Ardila Lulle, las diferencias se cifran en dos aspectos a saber: uno, este grupo empresarial a trabajado por profesionalizar y diversificar sus cuadros directivos, así los miembros de junta del canal pertenecen a menos cuerpos de este tipo y están más referidos a inversiones financieras y mediáticas, solo Miguel Gutiérrez se integra al portafolio de bebidas y azúcar; segundo hay una menor presencia de la familia contratante sólo un miembro. Es posible afirmar que se trata de un círculo de confianza del primer nivel de la organización, que por tanto comparte perspectivas ideológicas y procedencias laborales, pero que sin duda alguna por lo menos en términos nominales representa una mayor autonomía con respecto a la familia que tiene el poder de la mayoría de las acciones.

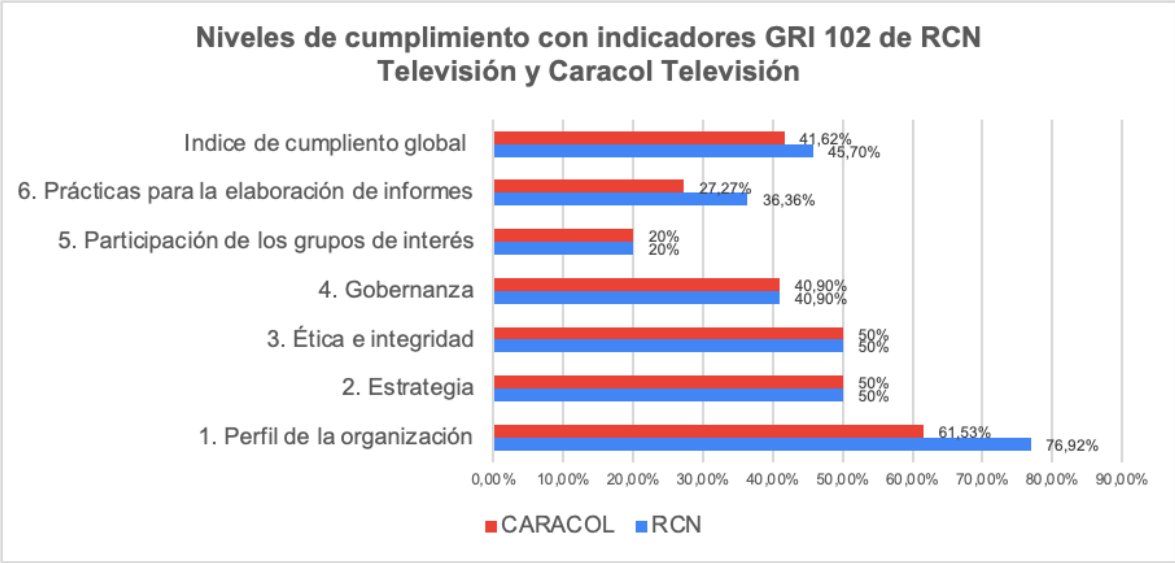
<b>Nombre</b>	<b>Calidad</b>	<b>Empresas miembro de junta</b>
<b>Carlos Julio Ardila Gaviria</b>	Patrimonial	Central cervecera de Colombia SAS
		RCN televisión S.A.
		Carbe SAS
<b>Miguel Gutiérrez Navarro</b>	Patrimonial	Postobon
		RCN televisión S.A.
		Ingenio del Cauca SAS

		Inversiones Gamesa SAS
<b>Fernando Molina Soto</b>	Patrimonial	Inversiones Gamesa SAS
		Servinsa OAL SAS
		RCN televisión S.A.
		Carbe SAS
<b>Ricardo Salazar Arias</b>	Independiente	RCN televisión S.A.
		RCN radio
		Los coches
<b>Luis Guillermo Betancur Vergara</b>	Independiente	RCN televisión S.A.
		Arees corredores de Seguros S.A

## Transparencia y divulgación

- Resultados Índice de Revelación de Información - GRI

el índice GRI 102 del Global Sustainability Stand Board nos brinda más de 50 indicadores para identificar el comportamiento de la revelación de información en las prácticas de gobierno corporativo.



**Perfil de las Organizaciones**

Tanto RCN como Caracol no desarrollan una política de identificación de riesgos, sus enfoques de precaución son nulos y no planificados, pese a eso de los rasgos generales de perfilamiento organizativo están presentes.

**Estrategia:**

La inexistencia de política y lectura frente al riesgo hace difícil que las organizaciones cumplan estándares internacionales a la vez que se preparen para un ambiente de contingencia, aunque de facto la reacción de los medios fue asertiva en el manejo del COVID-19 esta experiencia no ha sido abstraída para establecer protocolos frente al manejo económico, social, ambiental y político de los riesgos.

### Ética e integridad

Delinea la existencia de organizaciones auto referenciadas que no usan asesores externos y no perfilan referentes internacionales en este sentido.

### Gobernanza

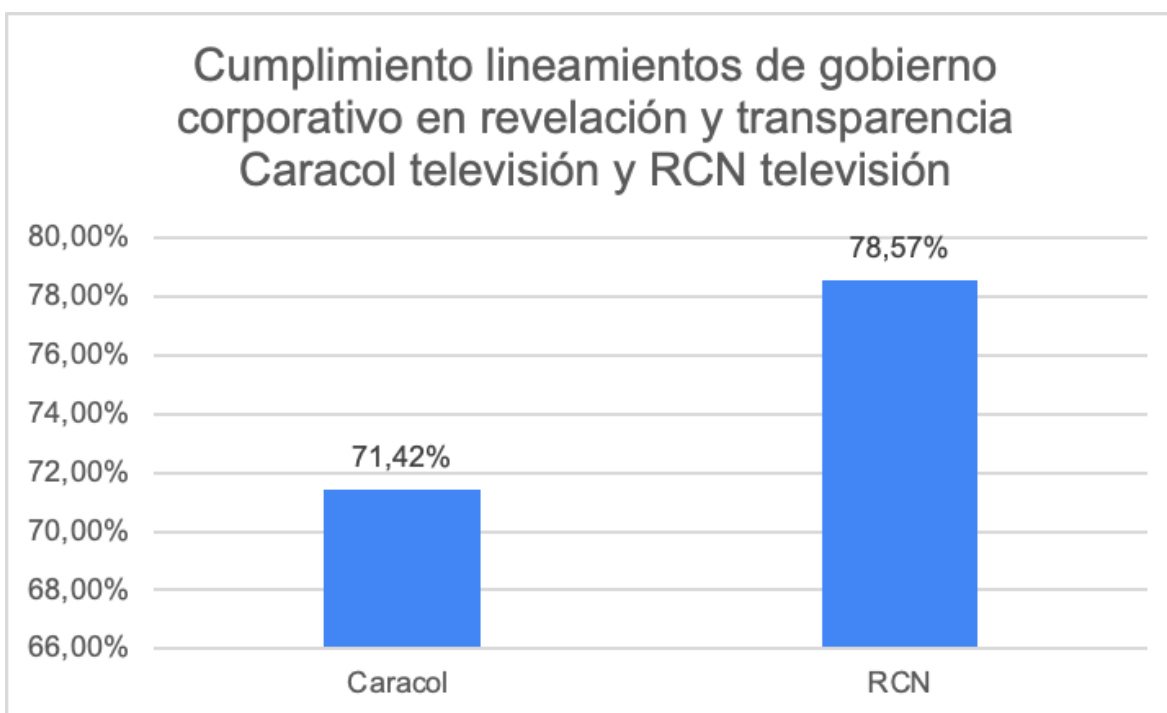
Existe una débil, casi nula, existencia de protocolos frente a los conjuntos de intereses con la dificultad que son empresas de control familiar. Tampoco existen mecanismos de evaluación objetivos del comportamiento de las juntas y la alta gerencia.

### Participación de grupos de interés

Es un punto preocupante pues ninguna de las dos organizaciones se le da vida como sujeto activo a los trabajadores y a las audiencias, ocurren como actores pasivos de la acción de la dirección empresarial.

### Elaboración de Informes

Los estándares existentes son precarios y no cubren recomendaciones internacionales, no facilitan ni el seguimiento ni el procesamiento de información, en ese sentido son poco transparentes.



En un análisis en bloque de los tomando como punto de referencia la obra lineamientos propuestos en lineamientos de gobierno colorativo de relación y transparencia de Trujillo y Guzmán es que matizado podemos encontrar los siguientes resultados.

Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia Caracol televisión			
	Cumple	No cumple	Observaciones
Generalidades	x		



Código de Gobierno Corporativo	x		
Código de Ética o Conducta	x		
Presentación Corporativa		x	
Estructura Empresarial	x		
Informe de Gestión	x		
Reglamento de la Junta Directiva	x		
Reglamento de la Asamblea de Accionistas	x		
Resumen de la hoja de vida de los representantes legales y los miembros de Junta Directiva		x	
Preguntas frecuentes		x	
Información de sostenibilidad		x	No es publico años 2020 y 2021, solo se encuentran breves resúmenes en la web del grupo empresarial valorem
Comités de apoyo de la Junta	x		

Directiva			
Encuestas de adopción de prácticas de gobierno corporativo (Encuesta Código País)	x		
Estatuto social	x		
Entrega de Resultados	x		

Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia RCN televisión			
Generalidades	x		
Código de Gobierno Corporativo	x		
Código de Ética o Conducta	x		
Presentación Corporativa		x	
Estructura Empresarial	x		
Informe de Gestión	x		
Reglamento de la Junta Directiva	x		
Reglamento de la Asamblea de Accionistas	x		

Resumen de la hoja de vida de los representantes legales y los miembros de Junta Directiva		x	No estan presentes tampoco en la web corporativa de la Organización Ardila Lulle
Preguntas frecuentes		x	
Información de sostenibilidad	x		
Comités de apoyo de la Junta Directiva	x		
Encuestas de adopción de prácticas de gobierno corporativo (Encuesta Código País)	x		
Estatuto social	x		
Entrega de Resultados	x		

Con un estándar más normativista las dos empresas se ubican por encima del 70% en el cumplimiento de estos indicadores , preocupa la carencia pública de informes de sostenibilidad de Caracol en los últimos dos años, así como la falta de revelación de información de los miembros de junta directiva por parte de las empresas.

#### Resultados Índice de Revelación de Información – Código País

## Tratamiento de Accionistas Minoritarios

No existe consideración alguna frente a accionistas minoritarios, en buena medida por el hecho que a pesar de ser sociedades listadas en bolsas los grupos económicos controlantes, a través de su diversidad de empresas, llegan a sobrepasar el 90% de la estructura de propiedad. Son estas dos organizaciones pensadas para continuar bajo la dirección omnímoda en un esquema de propietarios únicos.

Recomendaciones OCDE	Recomendaciones código país	RCN Televisión	Caracol Televisión
<p>A. Entre los derechos fundamentales de los accionistas figurará el derecho a: 1) registrar su derecho de propiedad mediante un método seguro; 2) ceder o transferir sus acciones; 3) obtener información pertinente y relevante sobre la sociedad de forma oportuna y periódica; 4) participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas; 5) elegir y destituir a los miembros del Consejo de Administración; y 6) participar en los beneficios de la sociedad. B. Los accionistas tendrán</p>	<p>1.1. La Sociedad proporciona un trato igualitario</p>	<p>Art 44 PARÁGRAFO 2º: Cuando existan conflictos de interés entre los accionistas controladores y los accionistas minoritarios de RCN TELEVISIÓN S.A. o se prevea que pueden llegar a presentarse, tal situación deberá ser divulgada</p>	<p>No existe mención en los estatutos ni en el reglamento de junta</p>

<p>derecho a que se les informe debidamente y a que se requiera su aprobación y su participación con respecto a las decisiones relativas a cambios fundamentales en la</p>	<p>1.2. La Junta Directiva ha aprobado un procedimiento concreto</p>	<p>oportunamente a todos los accionistas.</p>	
<p>sociedad, tales como: 1) modificación del reglamento interno, los estatutos o cualquier otro documento rector de la sociedad; 2) autorización de la emisión de nuevas acciones; y 3) operaciones extraordinarias, incluida</p>	<p>3.1. En operaciones que puedan derivar en la dilución del capita</p>		
<p>la transferencia de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, supongan la venta de la sociedad.C. Los accionistas tendrán la oportunidad de participar de forma eficaz y de votar en las Juntas Generales de Accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que las rigen, incluidos los procedimientos de votación:</p>	<p>13.1. Los Estatutos señalan expresamente aquellas funciones que no podrán ser objeto de delegación a la Alta Gerencia,</p>		

1. Con la antelación adecuada, se facilitará a los accionistas información suficiente sobre la fecha, el lugar y el orden del día de las Juntas Generales, así como información completa y oportuna acerca de los asuntos que van a someterse a decisión.

2. Los procesos y normas de funcionamiento de las Juntas permitirán un trato equitativo a los accionistas. Los procedimientos de las empresas no dificultarán ni encarecerán indebidamente el voto.

○

Ambiente de Control

Auditoría Interna y externa

Caracol ha delegado la auditoría interna en la firma internacional Deloitte & Touche Ltda. quien desarrolla una primera fase de revisión endógena en la organización contratando Iso reportes financieros, esencialmente, ello tiene como fortaleza la existencia de un equipo de trabajo fuerte que emite recomendaciones y hace una revisión previa tanto a la fase de revisoría fiscal, como a la fase de control legal de la información otorgada

Adicionalmente existe un comité auditor integrado por 4 miembros de la junta directiva entre ellos todos los independientes, que acompañan el proceso de análisis financiero de la organización.

En este caso ni los estatutos sociales, ni los reglamentos de junta otorgan tareas puntuales a la auditoría, por lo cual Deloitte usa su estándar de alta calidad para el seguimiento de la información.

RCN cuenta con la gerencia de auditoría encabezada por Gloria Inés Neira quien es contadora pública con especialización en auditoria forense y gerencia financiera. Sus funciones están delineadas por el artículo 47 de los estatutos sociales “el Auditor Interno deberá evaluar en forma permanente la organización de la entidad, sus políticas, los procedimientos utilizados por la misma, sus instalaciones y equipos, el desempeño del personal y la calidad de la administración. Por su parte, los Comités de Supervisión deberán, entre otros aspectos: 1) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la sociedad, por la ejecución de sus planes y por la forma en que se utilizan los recursos; 2) Implementar controles oportunos para los riesgos a que la sociedad se encuentre expuesta. 3) Evaluar el desempeño de las diversas áreas de la sociedad e implementar los correctivos del caso. (RCN Televisión, 2017)”

La dos organizaciones cumplen los requerimientos del artículo 423 del código del comercio cuentan con revisora fiscal que hace un segundo nivel, en los dos estatutos esta simplemente la menciona al cumplimiento de la ley en este marco.

## Conclusiones

Tanto RCN como Caracol enfrentan dilemas frente a pensar el enfoque del gobierno corporativo de una forma integral, son organizaciones débiles en la fijación y puesta en práctica de protocolos de familia, país para evitar el desarrollo de problemas de agencia,, así como el cumplimiento integral de las recomendaciones de la OCDE y Código entre los cuales los más relevantes son conflictos entre propietarios y administradores, conflictos entre accionistas mayoritarios y minoritarios, concentración de poder en la familia (Villalonga, Raphael, Trujillo, & Guzmán, 2015), transparencia en la información, tamaño de la junta, comités, desarrollo de criterios Envirometal, Social, and Governance.

Estudios de gobierno corporativo de Davis (2007) y Gersick & Feliu (2014) en empresas con control familiar han denotado lo siguiente: “Los negocios familiares utilizan una serie de mecanismos para gobernarse a sí mismos y sus relaciones con la firma familiar, estos mecanismos sirven para dilucidar las demandas y las recompensas que surgen de esta



relación; articulan y comunican la misión de la familia, su visión, valores y objetivos; manejan el conflicto; construyen confianza y facilitan efectivamente la comunicación dentro de la familia y entre la familia y la firma” (Villalonga, Raphael, Trujillo, & Guzmán, 2015).

Tal ha sido el peso de este tipo de factores que la presencia de miembros de las familias controlantes dentro de las juntas directivas es apabullante. Empero, dentro de esta hipótesis cabe expresar que percibimos que Caracol, a diferencia de RCN, ha procurado consolidar una estructura institucional más fuerte de alta gerencia y gerencia de contenidos dentro del canal de forma tal que ni los accionistas, ni las juntas directivas interfieren con líneas editoriales, desarrollo de parrilla, determinación de los proyectos de entretenimiento – desde compra de formatos internacionales hasta desarrollo de series y novelas- mientras que la familia Ardila ha llegado a expresar su concentración de poder en las pantallas mismas de televisión y en la puesta en marcha del conjunto del negocio.

Así mismo el esquema de control férreo de las juntas directivas y sus comités asesores por parte de las familias propietarias de la mayoría accionaria ha obrado, no en pocas ocasiones, de forma negativa en la planeación estratégica de las empresas, limitando el rol de la alta gerencia. Investigadores como Andrews (1971) han señalado que “la participación efectiva de la junta en el proceso de planeación estratégica puede hacer una diferencia importante y de largo plazo en el desempeño financiero de la empresa y puede contribuir a su supervivencia” (Prada, Trujillo, & Guzman, 2015) Si tal acción llegase a cumplir cuatro postulados, i) que los miembros de junta puedan involucrarse en distintas etapas de la

formulación estratégica para hacer de ella un proceso con mayor alineación a los intereses de los accionistas y que a su vez “la estrategia sea más sencilla al momento de presentarla a la junta” (Prada, Trujillo, & Guzman, 2015); ii) que la junta directiva entienda que su rol no es la elaboración de la estrategia sino el cumplimiento de su rol de supervisión sobre el proceso de elaboración de la misma; iii) que la “falta de planeación estratégica puede ser la diferencia entre el aprovechamiento de oportunidades y la caída rápida y profunda en problemas que atenten contra la perdurabilidad de la empresa” (Prada, Trujillo, & Guzman, 2015); iv) que el acompañamiento a la elaboración de la estrategia no es una función delegable en comités estratégicos designados por la junta, por el contrario esta última debe asumir un performance de liderazgo y articulación del conjunto de la organización para que así la planeación permita el logro de los objetivos.

La ausencia, o solo reciente aplicación sin institucionalización de políticas de diversidad de género en la composición de sus juntas directivas y de la alta gerencia. Ello sin nombrar la necesidad de inclusión de diversidad generacional.

Tamaño, por ejemplo en el caso de RCN la junta es tan solo de cinco miembros, así como la ausencia de la puesta en escena de comités asesores tradicionales, más allá del financiero, como lo son el de supervisión y riesgo.

La carencia de un protocolo específico de manejo de las relaciones e intervención familiar en el control del gobierno corporativo de las empresas, ya que ninguna de las organizaciones cumple con los estándares internacionales frente a este asunto. Lo cual es gravoso pues estamos hablando del negocio de la producción de información y entretenimiento, que son

claros articuladores culturales y productores de ideas que pueden llegar a intervenir sobre decisiones de la ciudadanía, y por otro lado son operadores de infraestructura y frecuencias públicas de televisión.

La incapacidad para desarrollar una política de transparencia de la información, lo cual ha implicado que aunque Caracol TV como RCN cumplan con los estándares formales consignados en el documento y la sucesiva encuesta anual Código País, se encuentren muy por debajo de compañías que movilizan el mercado accionario apalancadas con la liberación y transparencia de la información.

Tienen a su vez hondos problemas frente a la recurrencia de prácticas como puertas giratorias de personajes que han pasado por altas dignidades de Estado y posteriormente son integrados a la junta directiva, condición que incluso ha llevado a tomar posturas gobiernistas en el manejo de la línea editorial del negocio.

Luego del análisis de las estructuras y relaciones de gobierno corporativo en los canales de televisión podemos afirmar que:

- Tal y como habíamos predicho los canales tienen una inexistente política de manejo de las relaciones familiares, no existen políticas frente a la sucesión, ni el manejo de las controversias, lo cual en un negocio cuyo centro es el manejo de una concesión de espectro público tiene enormes complejidades. son necesarios protocolos

- Preocupa el control corporativo de las organizaciones, las estructuras de acciones son en más de un 90% controladas por empresas subsidiarias del mismo grupo empresarial de los canales, cuestión que las ratifica como empresas poco atractivas para la inversión de minoritarios.
- las dos empresas no cuentan con una política de atención a los accionistas minoritarios, son nominalmente modernas pero en la práctica conservadoras frente a la posibilidad de pensar el cumplimiento de estándares internacionales.
- No existen políticas delineadas para la inclusión de mujeres o diversidades de género, ni atracción de otras generaciones en los organismo de toma de decisiones y juntas directivas, preocupa frente al panorama de reinversión del sector televisivo.
- Las juntas de los dos canales son pequeñas y exiguas, solo cuentan con un débil comité de auditoría, es necesario extenderlas sin volverás una asamblea de accionistas, pero sí que se permita desarrollar los comités de riesgo y demás estructuras que recomienda tanto el documento dogo país como la OCDE.
- Existe un claro privilegio en organismos de dirección a personas que cuentan o con vínculos familiares o con una traición al interior de los grupos empresariales, ello da un peso y fortaleza a las estructuras empresariales.

- Existe una fortaleza en integrar a en un mecanismo de puertas giratorias a miembros independientes de juntas que han ocupado dignidades en el gobierno nacional , ello en un mercado que depende de una concesión pública es determinante. Pero también es un indicador de lo cerradas que son las élites políticas y empresariales en el país.
- Preocupan factores como el control de las sociedades offshore en el caso de Caracol Televisión, EIH S DE RL e INVERNAC & CIA S.A.S. que poseen el 69% de la sociedad son controladas por la sociedad panameña COLINSA S DE RL que el grupo Santo Domingo, la legalidad de la concesión en televisión al ser una sesión del espectro electromagnético prohíbe este tipo de prácticas pues son poco transparentes y pueden terminan en la evasión de compromisos fiscales frente a las ganancias en el país.
- Caracol con una presencia de miembros con mayores nexos internacionales tiene una mayor proximidad a los nuevos retos del mercado audiovisual, en un ambiente de disrupción tecnológica y desarrollo e la internacionalización.



## Bibliografía

- Adegbite, E., & Nakajima, C. (2012). Institutions and Institutional Maintenance: Implications for Understanding and Theorizing Corporate Governance in Developing Economies. *International Studies of Management & Organization* , Fall 2012, Vol. 42, No. 3., 69-88.
- Arévalo, J., & Herrera, J. (2004). Dos modelos para el análisis de la televisión en Colombia. . *Cuadernos de economía.*, 143-170.
- Bergman, T. (2018). *American television: manufacturing consumerism*. Londres: London University of Westminster Press.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *The Journal of Economic Perspectives* , Spring, 2006, Vol. 20, No. 2, 73-96.
- Boone, A., Casares, L., Karpoff, J., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics* 85, 66–101.
- Bourdieu, P. (2015). *La distinción: cristerio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Buzón, S. (2010). *Análisis del costo y estructura de capital de empresas de telecomunicaciones en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. .
- CANAL RCN. (2018). *Programa de ética empresarial*. CANAL RCN.
- CARACOL TELEVISIÓN S.A. (2020). *Estatutos de Caracol Televisión*. Estatutos de Caracol Televisión.

- CARACOL TELEVISIÓN. (2022). *Informe de gestión de 2021*. Caracol TV.
- Chen, C., Ding, Y., & Kim, C. (2010). High-level politically connected firms, corruption, and analyst forecast accuracy around the world . *ournal of International Business Studies Vol. 41, No. 9, 1505-1524*.
- Dahya, J., Dimitrov, O., & McConnell, J. J. (2006). Dominant Shareholders, Corporate Boards and Corporate Value: A Cross-Country Analysis. *Purdue CIBER Working Papers. Paper 41*.
- De la Garza, E. (2011). *Trabajo no Clásico, Organización y Acción Colectiva*. México DF: UAM.
- De la Garza, E. (México DF.). *La metodología configuracionista para la investigación*. 2018 : Gedisa.
- DNP. (2016). *El futuro del sector audiovisual en Colombia:Necesidad de política pública y reformas normativas en el marco de la convergencia tecnológica y las tendencias del mercado*. Bogotá: Departamento de Planeación Nacional.
- Dunlop, J. (1999). *Sistema de relaciones industriales*. México DF: Siglo XXI.
- EMIS. (29 de 1 de 2021). *Comparación cifras mercado tv Colombia*. Obtenido de <https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=118553>
- 5
- Fahad Abdullah, A. S. (2012). Firm Performance and the Nature of Agency Problems in Insiders-controlled Firms: Evidence from Pakistan. *The Pakistan Development Review, 162-182*.



- GUEDHAMI, O., PITTMAN, J. A., & SAFFAR, W. (2014). Auditor Choice in Politically Connected Firms. *Journal of Accounting Research* , , Vol. 52, No. 1, 107-162.
- Guzmán, A., Trujillo, M., Gúzman, D., & Rueda, M. (2019). *Gestión de grupos de interés estrategias: gobierno corporativo y empleados*. Bogotá: CESA.
- Hall, S. (1997). *The work of the representation*. London: Sage.
- Herrán, M. (1991). *La industria de los medios masivos de comunicación en Colombia*. Bogotá: FESCOL.
- Manrique, G. (2015). *Televisión en Colombia: entre el monopolio estatal y el oligopolio privado*. Bogotá : Universidad de los Andes .
- Martín- Barbero, J. (2010). *De los medios a las mediaciones*. Barcelona: Anthropos.
- Martín-Barbero, J. (1992). *Televisión y melodrama: géneros y lecturas de la televisión en Colombia*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Mejía, P. (2008). *Balance del desarrollo de la televisión privada en Colombia* . Bogotá: Universidad de los Andes.
- MINTIC; Cifras & Conceptos. (2017). *Gran encuesta TIC*. Bogotá: MINTIC.
- OCDE. (2017). *Principio de gobierno corporativo de la OCDE y el G20*. OCDE.
- Palis, D. (2016). *Adaptación estratégica de un canal de televisión tradicional a los nuevos hábitos de consumo de contenido digital*. Bogotá DC.: CESA.
- Piñon, J. (2016). *Complex labor relations in latin american television industries*. Los Angeles: University of California Press.

- Prada, F., Trujillo, M., & Guzman, A. (2015). *Las juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo* . Bogotá DC: CESA.
- Presidencia de la república . (1999). *Decreto 868* . Bogotá: Presidencia de la república.
- RCN Televisión. (2017). *Estatutos sociales*. RCN.
- Reeb, R. C. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance. *The Journal of Finance*, 1301-1328.
- Reeb, R. C. (2003). Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage. *The Journal of Law & Economics*, 653-684.
- Rincón, O., & Vilches, L. (2009). *Mercados globales, historias nacionales* . Gedisa: Barcelona.
- Scherer, G. (2015). Corporate governance in a risk society. *Journal of Business Ethics Vol. 126, No. 2*, 309-323.
- Superintendencia Financiera De Colombia. (2014). *Código De Mejores Prácticas Corporativas* . Bogotá: [Tomado de word].
- TIMES, T. E. (s.f.). *DEFINITION MORAL HAZARD*. Obtenido de THE ECONOMIC TIMES: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/moral-hazard>
- Trujillo, M., Guzmán, A., & Prada, F. (2015). *Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo*. Bogotá: CESA.
- Velandia, I. (2005). *La televisión abierta en Volombia a la luz del derecho de la competencia*. Bogotá DC. : Universidad de los Andes.

Villalonga, B., Raphael, A., Trujillo, M., & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. *The Annual Review of Financial Economics*.

Villalonga, Belén; Amit, Raphael. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, AUTUMN 2010, Vol. 39, No. 3.

Wright Mills, C. (2008). *La elite del poder*. . México: Fondo de Cultura Económica.

Yin, R. (2011). *Investigación estudios de caso*. Londres: SAGE.

Zuboff, S. (2020). *La era del capitalismo de vigilancia*. Madrid: Paidós.

## ANEXO 1 COMPOSICION JUNTAS DIRECTIVAS

Nombre	Calidad	Año nacimiento	Edad	Género	Ciudad nacimiento	Pregrado			Maestría		Doctorado		Empresas miembro de junta	Escándalos o procesos legales	Observaciones
						Universidad	Carrera	Especialización	Universidad	Master	Universidad	Doctorado			
Alejandro Santo Domingo	patrimonial	1977	45	masculino	New York	Harvard	Historia y arte					Comunican S.A (El espectador) Valorem S.A.S Invemac Bavaria AB Inbev Jacobs Douwe Egberts Lifetime Fitness Florida Crystals Contour Global Plc Anheuser Busch Inbev SABMiller PLC.			
Carlos Alejandro Perez Davila	patrimonial	1963	59	masculino	Bogotá	Harvard	Economía		Cambridge	Economía		Anheuser Busch Inbev SABMiller PLC. Anheuser Busch Inbev SABMiller PLC. Bavaria S.A Backus & Johnston S.A.A Comunican S.A. Inversiones Cromos S.A Caracol Televisión S.A			
Felipe Andrés Santo Domingo	patrimonial	1978	44	masculino	New York	Brown	Comparative Literature					Kernado Records Invemac Caracol Televisión S.A Cine Colombia S.A.S	Atropelló a un transeunte y huyó en New York fue condenado a pena resaratoria de trabajo social		
Alberto Preciado Arbeláez	patrimonial	1956	66	masculino	Bogotá	Rosario	Derecho				Rosario	Derecho	Bavaria S.A. Caracol Televisión S.A Cine Colombia S.A.S. Decameron S.A.S Invemac S.A.S Caracol Televisión S.A D1 S.A.S Cine Colombia S.A.S Comunican S.A Ditrans S.A Cromos S.A Gases del Caribe S.A Canal Clima S.A.S Ternum S.A.S Decameron S.A.S		
Carlos Arturo Londoño Gutiérrez	patrimonial	1954	67	masculino	Bogotá	Universidad de los Andes	Ingeniería Civil		University of New York Buffalo	Ingeniería Civil					
Maria Carolina Barco Isakson	Independiente	1951	71	femenino	Boston	Wellesley College en Massachusetts	Sociología y economía		Harvard	Planamiento de ciudades			Caracol Televisión S.A		
Álvaro Villegas Villegas	Independiente	1952	70	masculino	Cali	Universidad del Valle	Economía		Harvard	Relaciones Internacionales			Caracol televisión		

Nombre	Calidad	Año nacimiento	Edad	Género	Ciudad nacimiento	Pregrado			Maestría		Doctorado		Empresas miembro de junta	Escándalos o procesos legales	Observaciones
						Universidad	Carrera	Especialización	Universidad	Master	Universidad	Doctorado			
Carlos Julio Ardila Gaviria	Patrimonial	1953	69	masculino	Cali	Georgetown	Administración de empresas		Universidad de Miami	Economía			Central cervecera de Colombia SAS RCN televisión S.A. Carbe SAS Postibon		
Miguel Gutiérrez Navaro	Patrimonial	1956	66	masculino	Bogotá	Universidad de los Andes	Ingeniero industrial	Especialización en economía y administración Universidad de Navarra					RCN televisión S.A. Ingenio del Cauca SAS Inversiones Games SAS		Programa ejecutivo en la Universidad de Columbia
Fernando Molina Soto	Patrimonial	1957	65	masculino	Buga	Universidad Santiago de Cali	Administración de empresas	Especialización en Mercadeo Universidad Santiago de Cali					Inversiones Games SAS Servinsa OAL SAS RCN televisión S.A. Carbe SAS		
Ricardo Salazar Arta	Independiente	1972	50	masculino	Pereira	Universidad Nacional	Administración de empresas						RCN televisión S.A. RCN radio Los coches RCN televisión S.A.		
Luis Guillermo Betancur Vargas	Independiente	1965	57	masculino	Medellin	EAFIT	Ingeniería Mecánica	Especialidad en gerencia de servicio y proyectos Universidad de Medellín					Ares comodores de Seguros S.A		