

Evolución de las prácticas de

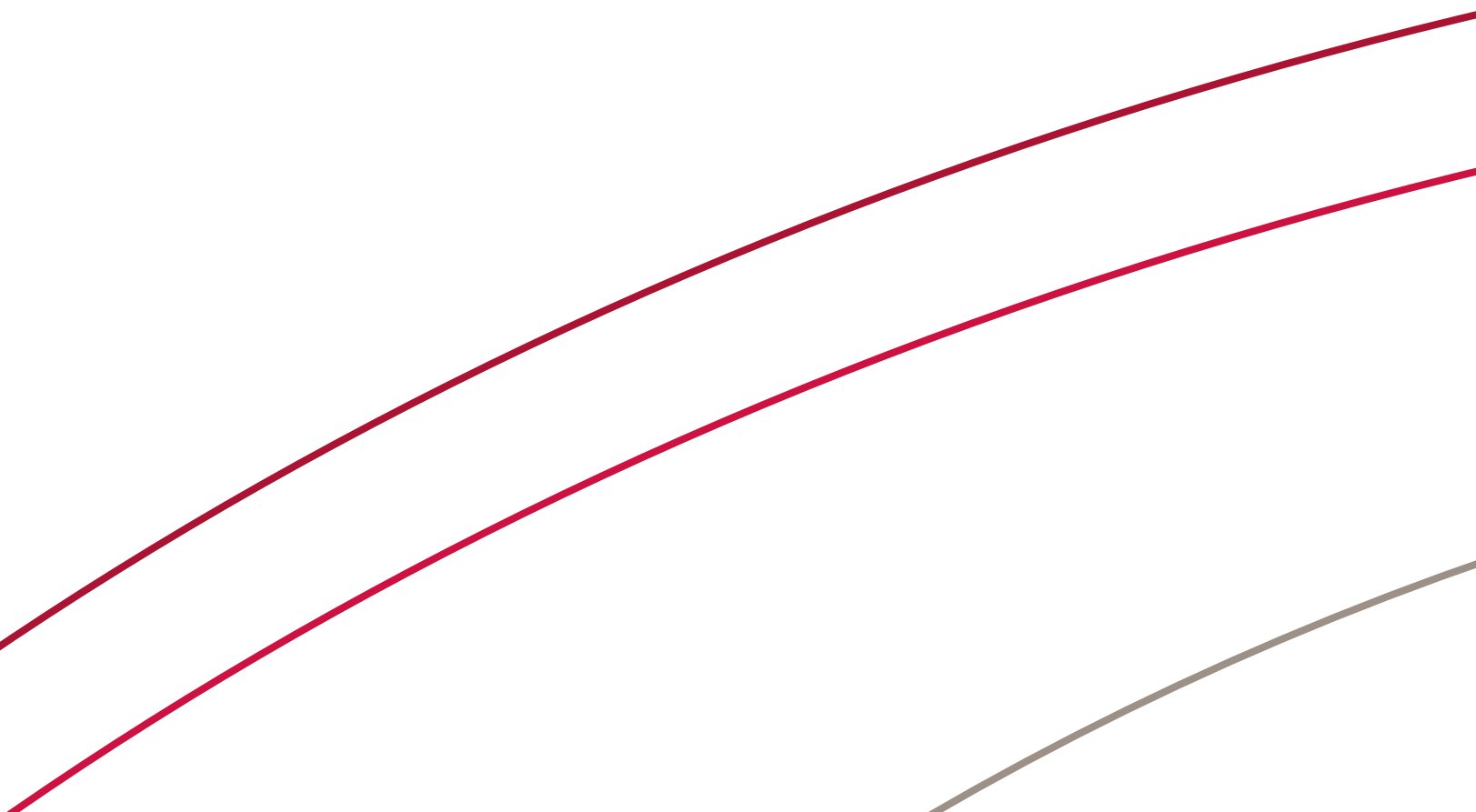
Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares

Acompañamiento de la CCB
al ecosistema empresarial

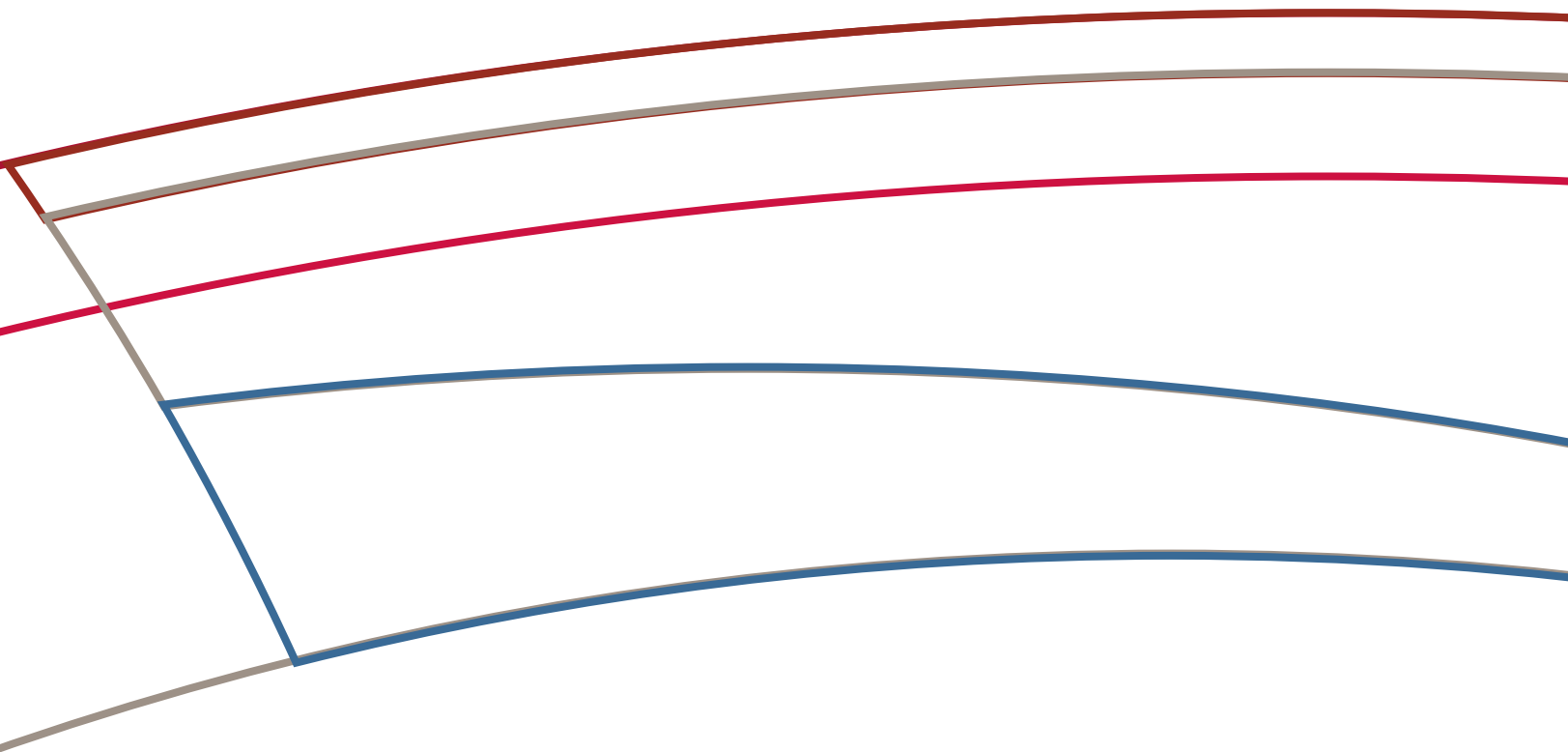
Alexander Guzmán
y María Andrea Trujillo



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**



Evolución de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares: acompañamiento de la Cámara de Comercio de Bogotá al ecosistema empresarial



**Evolución de las prácticas de gobierno corporativo
en las empresas familiares:
acompañamiento de la Cámara de Comercio de Bogotá
al ecosistema empresarial**

Autores:

Alexander Guzmán y María Andrea Trujillo

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC)

**Evolución de las prácticas de gobierno corporativo
en las empresas familiares: acompañamiento de la
Cámara de Comercio de Bogotá al ecosistema empresarial**

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)

Juan David Castaño Alzate, vicepresidente Fortalecimiento Empresarial

Erik Montoya Salazar, director de Foro de Presidentes y Mentoría

María Tatiana Sánchez Soler, coordinador Foro de Presidentes y Mentoría

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC)

Alexander Guzmán Vásquez, profesor titular y codirector del CEGC

María Andrea Trujillo Dávila, profesora titular y codirectora del CEGC

Jennifer Romero, coordinadora académica del CEGC

Camila Alarcón, asistente de proyectos del CEGC

Karen Pita, asistente de proyectos del CEGC

Agradecimientos por sus aportes en la construcción de este documento

María Paz Mejía Londoño

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC)

Sobre los autores

Alexander Guzmán Vásquez, Ph. D.

Fundador y codirector del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), fundador de la iniciativa de Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas, asesor en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.

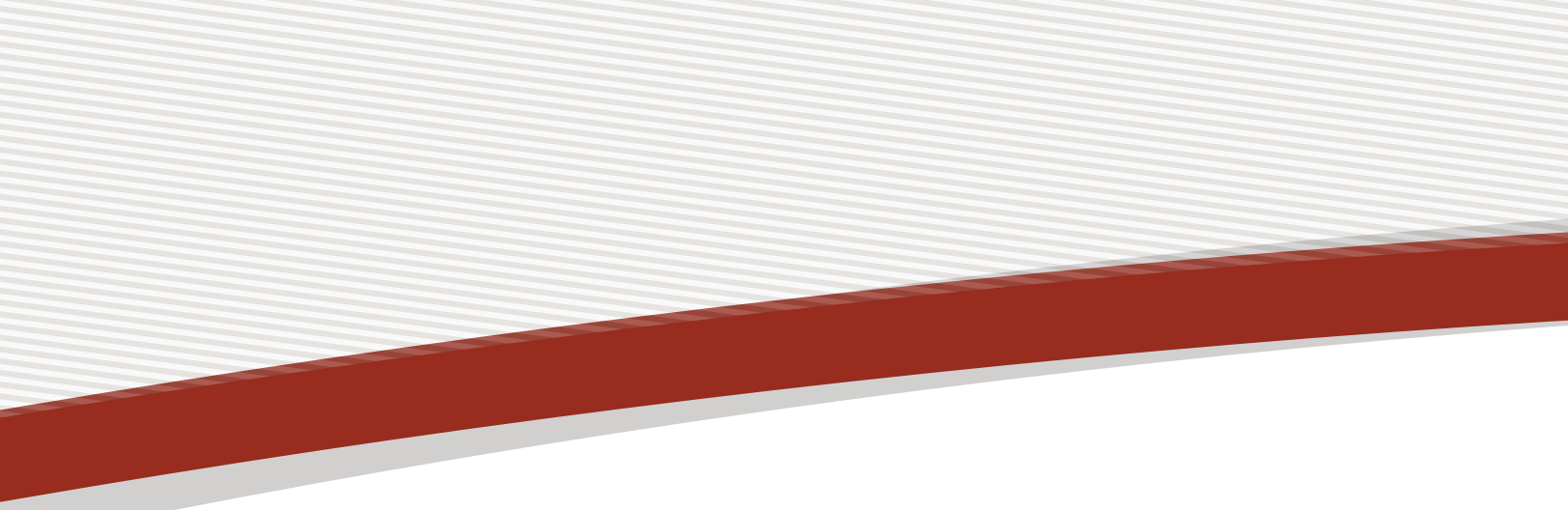
Ha sido profesor de aspectos relacionados con gobierno corporativo, finanzas corporativas y mercado de capitales en programas de pregrado y posgrado en las universidades Externado de Colombia, la Sabana, el Rosario, los Andes, EAFIT y CESA. Adicionalmente, sigue una agenda de investigación en gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados Unidos (Center for International Private Enterprise (CIPE)), de la Embajada Suiza en Colombia (State Secretariat for Economic Affairs (SECO)), del GRI, la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia del Subsidio Familiar, la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otros.



Es profesor titular del CESA, reconocido como investigador senior por Minciencias; Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; magíster en Administración y doctor en Administración de la Universidad de los Andes; especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario y en Finanzas de la Universidad Externado de Colombia. Ha publicado más de 15 libros de investigación y de texto y más de 40 artículos en revistas científicas indexadas.

María Andrea Trujillo Dávila, Ph. D.

Fundadora y codirectora del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), fundadora de la iniciativa de Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas, asesora en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.



Cuenta con experiencia docente como profesora en cursos de pregrado y posgrado en las universidades del Rosario, los Andes, EAFIT y el CESA. Sus actividades de docencia están enfocadas en las finanzas y el gobierno corporativo, y la agenda de investigación que desarrolla se centra en la temática de gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados Unidos (Center for International Private Enterprise (CIPE)), de la Embajada Suiza en Colombia (State Secretariat for Economic Affairs (SECO)), GRI, la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia del Subsidio Familiar, la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otros.

Es profesora titular del CESA, reconocida como investigadora senior por Minciencias, magíster y doctora en Administración de la Universidad de los Andes e Ingeniera Sanitaria de la Universidad de Antioquia. Ha publicado más de 15 libros de investigación y de texto, y más de 40 artículos en revistas científicas indexadas.

Presentación

Teniendo en cuenta que los empresarios se enfrentan de forma permanente a la toma de decisiones y cambios en su orientación estratégica en un entorno altamente incierto y complejo; la CCB ha considerado clave para el éxito de las organizaciones la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo. Desde el 2009 con la publicación de la Guía para Sociedades cerradas y de Familia, la CCB ha emprendido esfuerzos en generar una cultura empresarial en torno a los elementos de gobernanza no solo enfocados en el cumplimiento sino en la gestión para el fortalecimiento y la competitividad de las empresas.

Según el estudio de buenas prácticas empresariales de la Superintendencia de Sociedades efectuado en el año 2022, se evidenció la correlación entre las buenas prácticas de gobierno corporativo y la existencia de empresas competitivas, es decir aquellas preparadas para atender los desafíos del entorno local y global, complejo y exigente, ya que tienen mayor capacidad para la generación de toma de decisiones a nivel de propiedad, dirección y equipos gerenciales para la consecución de sus objetivos empresariales y organizacionales.

Conscientes de la importancia que tiene el lograr responder y a las necesidades y

expectativas cambiantes de nuestros clientes, la CCB consideró importante evaluar la evolución que han tenido las compañías que se han intervenido con los servicios de consultoría especializada en gobierno corporativo. Esto, para conocer el grado de madurez que las organizaciones han desarrollado, los impactos generados a través de los años y las nuevas necesidades que han surgido para estas empresas en materia de gobierno corporativo.

Es así como junto con el CESA realizó el estudio de la evolución de las prácticas de gobierno corporativo, el cual ha permitido identificar cómo las empresas familiares que han recibido acompañamiento por parte de la CCB en materia de gobierno corporativo han fortalecido su sistema de gobierno corporativo en dimensiones como la junta directiva, la asamblea general de accionistas o junta de socios, el compromiso con el buen gobierno a través de aspectos autorregulatorios, y el ambiente de control.

Los invitamos a conocer el contenido del presente estudio presenta mediante la aplicación de una metodología robusta los impactos positivos que genera la implementación de un buen gobierno corporativo en todo tipo de organizaciones.

658.045 / G993e 2023

Guzmán Vásquez, Alexander, 1976- ; ORCID: 0000-0001-7675-048X

Evolución de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares: acompañamiento de la Cámara de Comercio de Bogotá al ecosistema empresarial / Alexander Guzmán Vásquez, María Andrea Trujillo, Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC), Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). Bogotá: Editorial CESA., 2023. 115 páginas.

Otros autores:

Trujillo Dávila, María Andrea, 1977 ; ORCID: 0000-0002-9592-7890

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) - CESA

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)

Descriptores:

1. Gobierno corporativo – Investigaciones – Bogotá (Colombia)
2. Empresas familiares – Administración – Bogotá (Colombia)
3. Desarrollo sostenible – Bogotá (Colombia)

© 2023 Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –
© 2023 Alexander Guzmán Vásquez [alexander.guzman@cesa.edu.co]
© 2023 María Andrea Trujillo Dávila [maria.trujillo@cesa.edu.co]

ISBN Impreso: 978-958-8988-87-0

ISBN Digital: 978-958-8988-88-7

Editorial CESA
Casa Incolda
Diagonal 34a No 5a - 23
www.editorialcesa.com
www.cesa.edu.co
editorialcesa@cesa.edu.co

Bogotá, D.C, diciembre de 2023

Dirección: Editorial CESA
Diseño de portada y diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias
Corrección de estilo: Claudia Bayona
Impresión: Imageprinting.

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.
Impreso y hecho en Colombia

Contenido

1.

Relevancia del gobierno corporativo y familiar para la perdurabilidad de las empresas familiares

15

1.1. Pertinencia

16

1.2. Gobierno corporativo

18

1.3. Gobierno familiar

20

2.

Evolución de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares

31

2.1. Antecedentes y generalidades

32

2.2. Principales resultados por dimensiones de gobierno corporativo y familiar

36

3.

Percepción del impacto de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en la perdurabilidad empresarial

55

3.1. Generalidades

56

3.2. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en diferentes dimensiones empresariales

58

4.

Impacto de la CCB en el desarrollo del gobierno corporativo en la empresa familiar

67

4.1. Desarrollo de prácticas de gobierno corporativo en los acompañamientos de la CCB

68

4.2. Entrevistas a profundidad: los aprendizajes en la voz de los empresarios

74

4.2.1. El gobierno corporativo como un medio para gestionar la incertidumbre

75

4.2.2. El protocolo de familia como mecanismo de gran utilidad para la gestión de las expectativas de las familias empresarias

76

4.2.3.	El gobierno corporativo como medio para dar formalidad a la manera de hacer las cosas en la organización	78
4.2.4.	Capitalizando las ventajas de contar con prácticas de gobierno corporativo	79
4.3.	Recomendaciones finales y mención a la actualización de la Guía	81

Anexo. Metodología Evolución Prácticas de Buen Gobierno **85**

A.1.	Contexto sobre la metodología y propósito del estudio	86
A.2.	Planteamiento metodológico	88
A.2.1.	Las organizaciones como unidades de análisis	88
A.2.2.	Fuentes de información	89
A.2.3.	Recolección de información	93
A.2.4.	Análisis de información	94
A.3.	Muestra	95
A.3.1.	Aristizábal y Jinete S.A.S.	100
A.3.2.	Enfermeras un Compromiso S.A.S.	101
A.3.3.	Fraser y Compañía S.A.S.	102
A.3.4.	Transportadora Juanas S.A.S.	103

Referencias **107**

Relevancia del gobierno corporativo y familiar para la perdurabilidad de las empresas familiares

1.1. Pertinencia

La actividad empresarial representa una de las principales fuentes de crecimiento económico y social. Schumpeter (1912), en su teoría del desarrollo económico, denomina al emprendedor o empresario como un destructor creativo, y destaca su papel en la innovación y en el crecimiento económico. Considera al empresario y su capacidad innovadora como fundamentales para entender el dinamismo económico y el progreso a largo plazo de una economía. Para Schumpeter las innovaciones permiten la creación de nuevos productos, procesos y mercados, lo que a su vez genera nuevas oportunidades de inversión y empleo, y sostiene que la introducción de tecnologías, técnicas o maneras de hacer las cosas más eficientes y avanzadas puede aumentar la productividad y la eficiencia de una economía, lo que a su vez contribuye al crecimiento económico.

Pero ¿cuál es el agente económico a cargo de la innovación? Schumpeter (1912) refiere el papel del empresario emprendedor como el agente clave en el proceso de innovación. Los empresarios están dispuestos a asumir riesgos, desafiar la manera tradicional de hacer las cosas y llevar a cabo nuevas ideas y proyectos. Son los que introducen innovaciones disruptivas en la economía, lo que a menudo perturba las industrias existentes y crea nuevas oportunidades económicas.

Para Schumpeter (1912) las fases de expansión y recesión en la economía están relacionadas con el ciclo de vida de las innovaciones. La creación de nuevas empresas y la introducción de nuevas tecnologías pueden estimular el crecimiento económico, mientras que la obsolescencia de industrias y modelos comerciales más antiguos puede llevar a recesiones.

Acuñó el término “destrucción creativa” para describir cómo la innovación y la competencia constantes pueden llevar a la obsolescencia y a la eliminación de empresas e industrias menos eficientes. Aunque esto puede ser difícil y costoso de asumir en el corto plazo, promueve la eficiencia y el progreso a largo plazo, al permitir que las organizaciones más innovadoras y competitivas crezcan y prosperen.

Así, el empresario es el agente a cargo de la innovación, del rediseño de productos, servicios y procesos, de la introducción de nuevas tecnologías y de los avances en el sector empresarial que permiten la creación de riqueza y la generación de bienestar social. A través de la generación de valor compartido y a través del aporte en impuestos para los programas de redistribución de riqueza, los empresarios constantemente aportan al progreso económico y social.

¿Cómo proteger la generación de bienestar que permite el sector empresarial?
Las discusiones son variadas, pero pueden sintetizarse en dos grandes apuestas. Las instituciones a nivel país desde una perspectiva macroeconómica, y la gestión y el gobierno adecuados a nivel empresarial desde una perspectiva microeconómica.

A nivel país, un marco institucional apropiado supone no solo la garantía por parte del Estado de la seguridad en el país, sino

además, el uso del poder para proteger la propiedad privada y los derechos políticos y económicos de manera imparcial para todos los individuos (Guzmán et al., 2020a).

De acuerdo con North et al. (2009), un marco institucional adecuado incluye instituciones de seguridad que garantizan la protección de la integridad física y emocional de todas las personas; instituciones políticas que garantizan que el Estado está al servicio de todos y no de unos cuantos individuos; e instituciones económicas, que garantizan unas reglas de juego claras y oportunidades económicas para que todas las personas puedan perseguir su progreso económico.

En un contexto de seguridad e imparcialidad, donde se garantizan las oportunidades económicas y la seguridad jurídica, los empresarios pueden adelantar sus actividades sin mayores fricciones, generar la innovación que se requiere y apoyar el crecimiento económico. Esto, sin embargo, está en manos de los hacedores de política pública y de los gobernantes, implica un desarrollo a nivel macroeconómico y está fuera del alcance de lo que el empresario puede hacer a nivel microeconómico.

Entre las herramientas al alcance del empresario o de las familias empresarias está la implementación de buenas prácticas de gestión y gobierno a nivel firma,

que incrementen la probabilidad de las compañías de perdurar en el tiempo, sean capaces de mitigar riesgos y aprovechar las oportunidades, y de adaptarse a las demandas del entorno, así como de reinventar la manera de proveer productos y servicios a través de la innovación. Aquí, las prácticas de gobierno corporativo y familiar son de vital importancia.

1.2.

Gobierno corporativo

Las buenas prácticas de gobierno corporativo buscan mitigar riesgos, gestionar conflictos de interés, garantizar un balance de pesos y contrapesos entre los actores de gobierno corporativo, enfocar la acción de estos en la estrategia y éxito de las empresas, y, en consecuencia, potenciar la capacidad de estas de perdurar en el tiempo. La literatura ha reconocido diferentes conflictos de interés que pueden emerger en las organizaciones. Por ejemplo, el potencial conflicto entre los dueños de la empresa y la persona a cargo de gerenciarla (Jensen y Meckling, 1976), o diferentes conflictos que pueden surgir entre el accionista o dueño controlante y los demás propietarios con una participación minoritaria en la empresa (Young et al., 2002). Además, se han reseñado potenciales conflictos entre acreedores financieros y accionistas (Myers, 1977).

De acuerdo con Jensen y Meckling (1976) y Fama (1980), los conflictos de interés son prevalentes en distintas estructuras de propiedad u organizaciones, aun cuando toman diferente relevancia y se materializan de diversas maneras. Así, es posible encontrar problemas en la delegación de tareas y conflictos

de interés en empresas listadas en bolsa, sociedades cerradas y de familia, en entidades sin ánimo de lucro, compañías con participación estatal, entidades gubernamentales, universidades, asociaciones de profesionales, entre otros (Guzmán y Trujillo, 2012; Restrepo et al., 2012; Trujillo y Guzmán, 2017; Aristizábal et al., 2019; Guzmán et al., 2020b; Guzmán y Trujillo, 2022a, b; Guzmán y Trujillo, 2023). El potencial surgimiento de estos conflictos de intereses en las empresas y otro tipo de organizaciones lleva a la necesidad de implementar mecanismos de gobierno corporativo.

Familias empresarias que han visto crecer sus empresas y las han llevado a la consolidación, han desarrollado prácticas al interior de las empresas en las diferentes dimensiones del gobierno corporativo. Casos como el de Carvajal en Colombia (Bennedson et al., 2017), muestran cómo las empresas familiares evolucionan en aspectos como la creación de juntas asesoras que luego se convierten en juntas directivas, la estructuración de un ambiente de control robusto, la implementación de prácticas de revelación de información y transparencia, el desarrollo de mecanismos para un adecuado relacionamiento entre los diferentes accionistas de la empresa, la implementación de prácticas orientadas al gobierno de la sostenibilidad o de los diferentes grupos

de interés, y el compromiso con el buen gobierno, que implica la implementación no solo de aquellos acuerdos mínimos de gobierno corporativo establecidos por ley, sino además, de prácticas autorregulatorias para garantizar un sistema de gobierno robusto.

Las investigaciones realizadas en el ámbito internacional, así como aquellas realizadas para el América Latina y el contexto colombiano (Villalonga et al., 2019; González et al., 2021a, 2021b, por citar algunos ejemplos), muestran los efectos positivos de las prácticas de gobierno corporativo en el desempeño de las empresas, tanto listadas en bolsa como de capital cerrado. Los estudios señalan cómo la existencia de las juntas directivas y asesoras, su composición adecuada, la transparencia corporativa, los mecanismos adecuados de comunicación entre los administradores y accionistas que no participan directamente de la dirección, el desarrollo de asambleas de accionistas o juntas de socios que se llevan a cabo para garantizar el ejercicio de los derechos de los accionistas, las reglas claras de selección y compensación del equipo de alta gerencia, entre otros aspectos de gobierno corporativo, impactan de manera positiva su perdurabilidad y el desempeño financiero de las compañías y, cuando las mismas están listadas, su valor en el mercado de capitales.

1.3.

Gobierno familiar

Las empresas de familia, además de contar con mecanismos de gobierno corporativo, requieren de mecanismos de gobierno familiar que le permitan armonizar el involucramiento de la familia y sus objetivos, con los de la compañía que busca maximizar la generación de riqueza y valor compartido. Los objetivos de la familia y de cada uno de sus miembros, accionistas o no, son diversos y no necesariamente están alineados con la maximización del valor de la empresa. Berrone et al. (2012) discuten a profundidad el término de riqueza socioemocional acuñado por Gómez-Mejía et al. (2007), que se refiere a todo aquello que va más allá del valor económico en la empresa familiar y que la compañía considera valioso. Son aspectos sociales, emocionales y psicológicos que las familias consideran relevantes y que buscan proteger y enriquecer y que, en ocasiones, pueden incluso ir en contravía de lo requerido por la empresa.

La riqueza socioemocional recoge diferentes preferencias de las familias, resumidas en cinco aspectos por Berrone et al. (2012). Primero, *las familias regularmente buscan preservar el control y la influencia de la familia en la empresa*, porque regularmente es considerada un legado para futuras generaciones y, en consecuencia, la familia se siente responsable de las decisiones estratégicas y busca conservar el control sobre el futuro de la misma. Lo anterior, incluso cuando puede ir en contra del crecimiento y maximización del valor económico de la empresa. Se-

guramente la familia estará dispuesta a dejar pasar una oportunidad de una fusión con otra empresa, o la inversión de un socio estratégico en el capital de la compañía, si lo anterior

implica perder la capacidad de influencia en las decisiones estratégicas o sencillamente el hecho de tener una persona ajena a la familia dentro de la asamblea de accionistas o junta de socios.

Segundo, *la riqueza socioemocional implica la identificación de la familia con la empresa*. Esto se hace más evidente cuando las empresas llevan el nombre de la familia fundadora. Por ejemplo, Walmart lleva en su nombre el apellido del fundador, Sam Walton. Así mismo, Ford Motor Company deriva su nombre del apellido del fundador Henry Ford. En Colombia, Carvajal S.A. deriva su nombre del apellido de la familia fundadora y de su creador, Manuel Carvajal Valencia. Esto hace que las empresas sean percibidas como una extensión de la familia, lo que influencia la manera como la empresa se relaciona con sus grupos de interés, y la calidad de los productos y servicios que genera. Además, genera una preocupación por la reputación de la empresa que termina influenciando las decisiones en la organización.

Tercero, *los vínculos sociales representan otra dimensión de la riqueza socioemocional, ya que la familia construye capital social gracias a la empresa*. Por lo tanto, las relaciones de la familia a través de su empresa terminan generando vínculos de largo plazo con proveedores y empleados,

así como estabilidad y compromiso por las dos partes en la relación. Además, las familias usualmente crean vínculos sociales fuertes con las comunidades donde sus empresas tienen impacto. Por lo anterior, y de acuerdo con Berrone et al. (2012), estas empresas buscan el bienestar de las personas y comunidades que las rodean, incluso si esto no implica un beneficio económico explícito. El reconocimiento por parte de los demás representa un componente relevante en la riqueza socioemocional que construye la familia a través de la empresa.

El cuarto componente de la riqueza socioemocional está en *los vínculos emocionales*. Las emociones de la familia en el entorno empresarial impactan en la toma de decisiones, ya que las relaciones familiares y empresariales se entrelazan. Las emociones influyen en la toma de decisiones y en la relación entre la familia y la compañía. Existe una amplia gama de emociones presentes en las familias empresarias, algunas positivas, como el amor y la felicidad, y otras negativas, como el enojo y la ansiedad. Estas emociones surgen de situaciones cotidianas y evolucionan a lo largo de eventos críticos en la empresa, como la sucesión o las crisis económicas, y de eventos familiares como la llegada de nuevos miembros por nacimientos y matrimonios y la partida de otros por defunciones y separaciones.

Las emociones son importantes para comprender por qué los miembros de la familia a veces actúan de manera altruista entre sí o confían más en sus parientes. Sin embargo, también pueden dar lugar a relaciones disfuncionales, que a menudo se mantienen y afectan las empresas familiares, en contraste con las empresas no familiares, donde las relaciones conflictivas a menudo suelen resultar en la terminación definitiva de las relaciones comerciales y contractuales.

El quinto componente de la riqueza socioemocional está en *la renovación de los vínculos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica*. Aquí se hace relevante de nuevo la intención de transmitir el negocio a las generaciones futuras. En este contexto, la permanencia de la compañía bajo el control de la familia a lo largo de las generaciones es un aspecto central, lo que implica que el negocio no se ve solo como un activo que se puede vender fácilmente, sino como un símbolo de la herencia, el orgullo y la tradición familiar. Los miembros de la familia consideran la empresa como una inversión y fuente de riqueza y seguridad a largo plazo que se transmitirá a las generaciones futuras. A pesar de las posibles consecuencias no deseadas de esta visión a largo plazo, como el atrincheramiento gerencial de la familia o los conflictos que pueden surgir alrede-

dor de la sucesión, las familias buscan la perpetuación de sus valores en la empresa y, en algunos casos que resultan ser una buena práctica, crear las capacidades y los escenarios de aprendizaje necesarios para sus herederos.

En ocasiones, esta maximización de la riqueza familiar puede generar lo contrario a lo deseado por la familia. Es decir, en lugar de preservar la empresa como un legado para futuras generaciones, un involucramiento inadecuado puede afectar la capacidad de la compañía de perdurar en el tiempo. Villalonga et al. (2015) reseñan los diferentes conflictos de intereses en el contexto de la empresa familiar, así como los mecanismos de gobierno corporativo para enfrentarlos. Mencionamos previamente tres conflictos de agencia que toda empresa puede enfrentar: el potencial conflicto entre los dueños y la persona a cargo de gerenciar la compañía, diferentes conflictos que pueden surgir entre el accionista o dueño controlante y los demás propietarios con una participación minoritaria en la empresa, y potenciales conflictos entre acreedores financieros y accionistas. En el contexto de una empresa familiar estos conflictos pueden atenuarse o hacerse más severos.

Por ejemplo, el conflicto que se presenta entre los propietarios y el gerente puede exacerbarse o mitigarse. Un fundador en la

gerencia en promedio genera impactos positivos en el valor de la empresa, lo que favorece a los demás accionistas. Sin embargo, en familias gerenciadas por la segunda o tercera generación, el miembro de la familia a cargo de la gerencia puede perseguir los intereses de su rama familiar y actuar en contra de los intereses de otros miembros familiares. De igual manera, el conflicto entre mayoritarios y minoritarios puede mitigarse o exacerbase en las familias empresarias. Un miembro de la familia con control sobre la empresa puede decidir no repartir dividendos en contra de las expectativas de los accionistas minoritarios, o puede buscar el consenso en la toma de decisiones respecto a la reinversión de utilidades, y renunciar al poder que le concede su participación mayoritaria el capital de la compañía. En cuanto al conflicto con los acreedores financieros, éste suele ser poco relevante, debido al interés de la familia por cuidar su reputación y la de la empresa.

Villalonga et al. (2015) reseñan la existencia de un cuarto problema de agencia o conjunto de conflictos de interés en el contexto de la empresa familiar. Este problema hace referencia a los potenciales conflictos que se presentan entre los miembros de la familia que están involucrados en la compañía y aquellos que no participan en la toma de decisiones y que incluso pueden no hacer parte de los accionistas actuales, pero son accionistas potenciales. Es más, su riqueza actual y futura se ve afectada por las decisiones que toman los miembros de la familia involucrados en la empresa al margen de su calidad de accionistas.

Para potenciar los beneficios del involucramiento de la familia en la empresa y mitigar las posibles consecuencias negativas, están los mecanismos de gobierno corporativo mencionados en la sección anterior, además de los mecanismos de gobierno familiar. Los mecanismos de gobierno familiar son herramientas y estructuras utilizadas en empresas familiares para gestionar las dinámicas familiares, las relaciones de la familia con la empresa

y la incidencia de la familia en el proceso de toma de decisiones en la empresa. Villalonga et al. (2015) resaltan como mecanismos de gobierno familiar las asambleas (diferentes a las asambleas de accionistas), los consejos y protocolos familiares, así como las *family offices*.

Las asambleas de familia son reuniones periódicas de todos los miembros de la familia que tienen un interés en la empresa familiar. Su propósito principal es fomentar la comunicación, la transparencia y la participación de los miembros de la familia en asuntos relacionados con la compañía. En estas reuniones se discuten temas importantes como la estrategia empresarial, la sucesión, la toma de decisiones y otros asuntos relevantes, pero no se limitan a aspectos netamente empresariales. Las asambleas familiares son utilizadas para expresar y recoger preocupaciones, compartir información y construir consenso. Además, buscan fortalecer los lazos familiares para facilitar la gestión de los conflictos que puedan emerger.

Los consejos de familia son una especie de comité o junta en la familia empresaria, y se crean con el propósito de abordar asuntos específicos y tomar decisiones sobre la relación de la familia con la empresa. Están compuestos por un grupo pequeño de miembros de la familia, generalmente representantes de distintas ramas familiares o generaciones, donde además hacen presencia esas personas respetadas por los diferentes miembros de la familia, con la capacidad de llamar al consenso y la unión familiar. Los consejos de familia pueden ocuparse de temas como la planificación de la sucesión, la gestión de conflictos familiares, la inversión de capital familiar, la educación y el desarrollo de la próxima generación, y especialmente, las reglas de relacionamiento de la familia con la empresa que se consignan en los protocolos de familia.

Un protocolo familiar es un documento escrito que establece un conjunto de acuerdos y directrices para regular las relaciones de la familia con la empresa y la gestión del patrimonio y de la empresa familiar. Generalmente contiene pautas y principios sobre la propiedad, la sucesión gerencial, la gestión del talento humano, la participación de los miembros de la familia en la empresa como administradores o empleados, la resolución de conflictos, aspectos relacionados con la riqueza socioemocional y normas sobre el gobierno corporativo de la empresa.

El protocolo representa un recurso valioso para garantizar que las expectativas y roles de los miembros de la familia estén claramente definidos y documentados. Es un instrumento flexible que demanda actualización a medida que cambian las circunstancias familiares o empresariales, pero tiene vocación de largo plazo. Al establecer reglas y acuerdos el protocolo familiar puede contribuir a prevenir conflictos y facilitar la gestión de la empresa a lo largo del tiempo. Un protocolo de familia debe estar hecho a la medida de cada familia y responder a su estructura, valores y necesidades para que se considere legítimo y sea cumplido por todos los miembros de la familia.

Finalmente están las *family offices*, que brinda servicios de gestión y administración de activos financieros y patrimonio a una familia o grupo de familias empresarias. La family office se encarga de atender las necesidades financieras, orientar en las decisiones de financiación e inversión a los miembros de la familia y gestionar el patrimonio de la familia. No todas las empresas familiares cuentan con una *family office*, ya que representan una opción para las familias con un alto patrimonio neto que desean gestionar de manera profesional sus asuntos financieros, patrimoniales y, en ocasiones, jurídicos.

Cada familia adapta estos mecanismos de gobierno dependiendo del momento de vida de la empresa y la familia en sí misma. Por ejemplo, una asamblea y un consejo familiar en una primera generación pueden ser menos necesarios que la utilidad que generan, en la medida en que la empresa y la familia crecen y se hacen complejas. En todo caso, los protocolos de familia, al igual que las juntas asesoras, idealmente deben instaurarse en las etapas tempranas de la empresa para gestionar de manera adecuada las relaciones entre los miembros de la familia y la em-

presa y prevenir a tiempo conflictos y facilitar el crecimiento y consolidación de la empresa familiar.

Las familias que logran integrar mecanismos de gobierno corporativo y gobierno familiar oportunamente perciben diferentes beneficios (González et al., 2010, 2011; Guzmán y Trujillo, 2012; Villalonga et al., 2015; Guzmán et al., 2020b). Algunos de estos beneficios están relacionados con las dimensiones tradicionales del buen gobierno, mientras otros se derivan de las prácticas de gobierno familiar. Entre los beneficios están la mejora en la arquitectura de control, la transparencia corporativa y la buena comunicación.

Prácticas de gobierno corporativo robustas garantizan que las empresas familiares cumplan con los requisitos legales y regulatorios en constante fortalecimiento. Además, la transparencia puede mejorar la reputación y la credibilidad de la empresa en el mercado, al reducir el riesgo de problemas legales y sanciones regulatorias, y aumentar la capacidad de atraer recursos y generar confianza entre los grupos de interés. La comunicación fluida entre la empresa y los accionistas y entre los mismos accionistas reduce las posibilidades de conflictos personales que tengan impacto negativo en la empresa.

Otro de los beneficios tangibles está en la conformación de juntas o consejos asesores y, en el mejor de los casos, de juntas directivas. Una junta directiva bien estructurada, con una mezcla de miembros familiares e independientes, puede traer perspectivas y experiencia valiosas para la discusión de las decisiones estratégicas de la compañía. Esta diversidad en la toma de decisiones puede llevar a decisiones más informadas y equilibradas, al reducir el riesgo de nepotismo o decisiones subóptimas, basadas únicamente en las prioridades y lazos familiares. Según Villalonga et al. (2019), las juntas generan

valor económico, incluso en las sociedades cerradas donde su principal función está en la asesoría y no necesariamente en la supervisión.

La adopción de mecanismos de gobierno corporativo y familiar igualmente promueve la planificación a largo plazo y estratégica, lo cual es fundamental para la sostenibilidad de las empresas familiares a través de las generaciones. Para evitar la coadministración en las diferentes instancias de gobierno, las juntas directivas deben centrarse en los aspectos estratégicos en la organización, mientras la alta dirección deberá estar cargo de la implementación de la estrategia (Trujillo et al., 2015). Por eso, las buenas prácticas de gobierno corporativo permiten establecer objetivos claros, supervisar el desempeño y adaptarse a las condiciones cambiantes y oportunidades en el mercado, y de esta manera aumentar la probabilidad de éxito de la empresa y su perdurabilidad.

Las empresas familiares igualmente enfrentan decisiones financieras para determinar las fuentes económicas que fondean el crecimiento. Según Villalonga et al. (2019), los accionistas mayoritarios prefieren financiar las empresas familiares con recursos internos. Esto implica necesariamente un impacto en las políticas de dividendos y en los niveles de endeudamiento, los cuales a su vez se relacionan con la confianza de los acreedores externos y de los miembros de la familia en la gestión que se realiza de la empresa familiar (González et al., 2013, 2015). Teniendo en cuenta que las empresas a menudo requieren financiamiento externo, un marco sólido de gobierno corporativo puede brindar a los acreedores, a los inversionistas externos y a los accionistas minoritarios confianza en la transparencia de la empresa y compromiso de aquellos a cargo de la gestión con las buenas prácticas. Esto puede facilitar la atracción de recursos financieros y reducir los costos financieros.

La gestión del talento humano resulta otro aspecto crucial en el gobierno corporativo de la empresa familiar (Guzmán et al., 2020b). Un adecuado manejo del involucramiento familiar potencia la capacidad de la empresa de atraer talento humano del mercado laboral. Para ello, evitar prácticas relacionadas con el nepotismo, es decir, la designación de cargos tomando como criterio solamente los vínculos familiares y, por el contrario, contar con reglas claras de selección y remuneración de los ejecutivos clave, así como de los miembros de la familia que se involucran en la empresa como empleados o prestadores de servicios personales, ayuda a garantizar una rotación adecuada de los ejecutivos en la empresa y el impacto positivo de los mismos sobre la rentabilidad de la compañía. Además, la diversidad, incluyendo la de género, facilita la innovación (González et al., 2012, 2014a; González et al., 2019a, 2020).

Lo anterior, está claramente relacionado con la sucesión gerencial en la empresa familiar que, menudo, supone un reto importante (Guzmán et al., 2020b). Uno de los desafíos críticos para las empresas familiares es garantizar una transición fluida de liderazgo y encontrar y ejecutar los mecanismos adecuados para la sucesión patrimonial a la siguiente generación. El gobierno corporativo y familiar facilita la formalización en los procesos de sucesión,

permite aclarar roles y responsabilidades, asegurar que un sucesor familiar deba estar bien preparado para tener el privilegio de liderar la empresa familiar y reducir la posibilidad de conflictos entre los miembros basados en juicios o suposiciones por falta de reglas claras y objetivas. En estos aspectos los mecanismos de gobierno familiar, como el protocolo, el consejo y la asamblea familiares, juegan un papel fundamental.

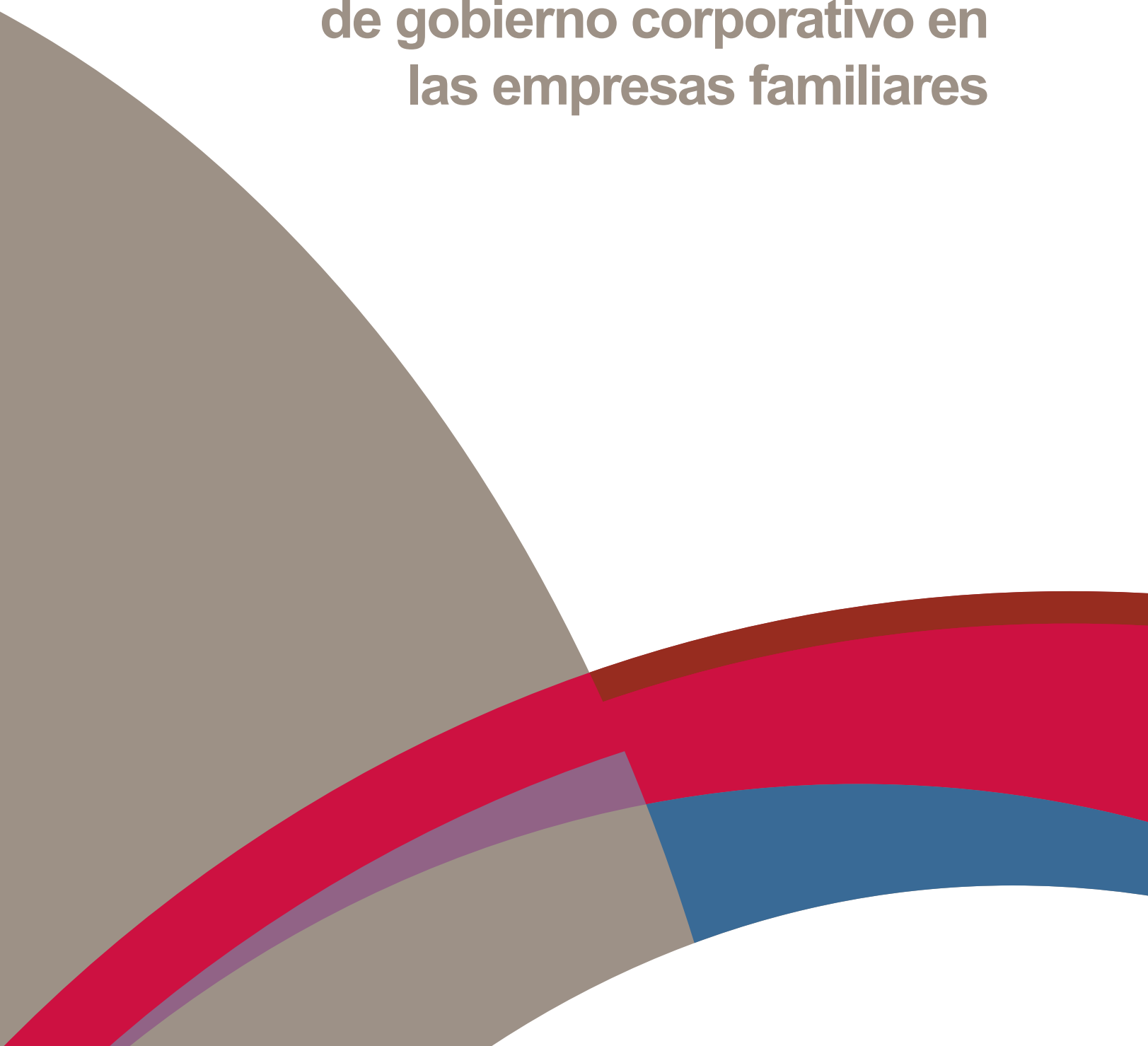
Otros aspectos que emergen de la incorporación de prácticas de gobierno corporativo y familiar están relacionados con la gestión de los conflictos personales y de interés entre los miembros familiares, así como de los riesgos que se derivan de estos conflictos. Las empresas familiares son susceptibles a conflictos y disputas entre los miembros de la familia, especialmente cuando están involucradas varias generaciones. Las estructuras adecuadas de gobierno corporativo, como acuerdos claros, órganos de gobierno corporativo con funciones explícitas y mecanismos de resolución de disputas, pueden ayudar a gestionar y resolver conflictos de manera más efectiva, y mantener la armonía familiar y la continuidad de la empresa. Todos estos mecanismos resultan especialmente útiles cuando se establecen a la medida de cada familia y de manera previa a la aparición de las diferencias entre sus miembros, ya que se construyen en ambientes de confianza

y están amparados por una legitimidad que hace que sean cumplidos y respetados.

En general, las empresas familiares regularmente inician como negocios pequeños y de propiedad cerrada, con un fuerte enfoque en el control y la participación de la familia. Sin embargo, a medida que crecen se hace necesario incorporar prácticas de gestión adecuadas para el desarrollo de sus operaciones y prácticas de gobierno corporativo y familiar que permiten un direccionamiento adecuado. La implementación de prácticas sólidas de gobierno corporativo puede ayudar a las empresas familiares a hacer la transición de un modelo impulsado por el fundador a una estructura empresarial sólida y sostenible, que responda a la complejidad que ganan la compañía y la familia con el paso del tiempo y la consolidación del modelo de negocio.

A continuación, discutiremos la evolución de prácticas de gobierno corporativo y familiar en empresas que han avanzado en el desarrollo de las mismas con el acompañamiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, y las bondades percibidas por los empresarios cuando se asumen estos retos y se logra fortalecer el gobierno corporativo en el ámbito empresarial.

Evolución de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares



2.1. Antecedentes y generalidades

Como se hizo evidente en la discusión del capítulo anterior, cuando las empresas familiares logran mejorar sus prácticas organizacionales perciben diferentes beneficios que se traducen en una mayor posibilidad de perdurar en el tiempo. Conscientes de lo anterior, como pioneros en América Latina, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio y la Superintendencia de Sociedades decidieron aprovechar la información y el conocimiento sobre la materia y se comprometieron a liderar una concertación interinstitucional que tuvo como resultado la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, publicada en 2009. Esta guía, compuesta por 36 recomendaciones en materia de gobierno corporativo, ofreció una orientación clara a las sociedades cerradas y de familia sobre prácticas que podían implementar para fortalecer su sistema de gobierno interno. Las recomendaciones se distribuyeron en cinco categorías, así: control de gestión (13 recomendaciones), máximo órgano social (cinco recomendaciones), administradores (siete recomendaciones), revelación de información (una recomendación) y sociedades de familia (diez recomendaciones).

A partir de este ejercicio, y durante más de una década, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) ha ofrecido acompañamiento a las empresas en materia de gobierno corporativo, buscando preservar el valor económico y social que las mismas generan, y potenciar su aporte en el tiempo. Los ejercicios de acompañamiento de la CCB han brindado soporte a más de un centenar de empresas (específicamente a 130 empresas). Para evaluar el impacto de estos acompañamientos, nos aproximamos a dichas

empresas a través de investigación cualitativa y cuantitativa (consultar el Anexo con la metodología), para indagar la percepción y los hechos específicos sobre los avances en materia de gobierno corporativo y sus externalidades.

Con el ánimo de contar con la posibilidad de realizar comparativos, se constituyó un grupo de control con empresas afiliadas a la CCB, que se reconocen como empresas familiares, pero que no han contado con este tipo de acompañamiento. En el estudio participaron 52 empresas, 26 de ellas representan empresas acompañadas por la CCB, y las otras 26 representaron el grupo de control. Los datos sobre el tipo de sociedad, el sector, el tamaño y número de colaboradores de las 52 empresas pueden ser consultados en la Tabla A en el anexo metodológico.

La Tabla 1 pone en evidencia las características de las empresas acompañadas y de control. Lo primero a resaltar es el tamaño. La mayor proporción de empresas acompañadas son de tamaño mediano, mientras que en las empresas del grupo de control son más frecuentes las empresas pequeñas (Panel A, Tabla 1). De igual manera, en las empresas de control prevalecen aquellas que están en primera generación, mientras que en las empresas acompañadas tenemos igual proporción entre empresas de primera y segunda generación. Esto está en línea con lo observado en diferentes investigaciones que utilizan muestras de empresas colombianas (por ejemplo, Villalonga et al., 2019), en las que se hace evidente que el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo es más probable en la medida en que la empresa crece y se hace más compleja, reconociendo así la importancia de estas prácticas para la consolidación del modelo de negocio y de la organización empresarial.

Tabla 1. Estadística descriptiva de empresas acompañadas y de control

Panel A. Tamaño de la empresa

	Empresas acompañadas	Empresas control
Tamaño de la empresa/Número de empresas	26	26
Pequeña	34.6%	46.2%
Micro	7.7%	38.5%
Mediana	57.7%	11.5%
Grande	0.0%	3.8%

Panel B. Involucramiento familiar en la propiedad

	Empresas acompañadas	Empresas control
Involucramiento familiar/Número de empresas	26	26
Si	88.5%	84.6%

Panel C. Accionista Controlante

	Empresas acompañadas	Empresas control
Accionista controlante/Número de empresas	26	26
Familia	61.5%	57.7%
Persona	15.4%	30.8%
Todos los socios tienen igual participación	15.4%	7.7%
Otra empresa/persona jurídica	7.7%	3.8%

Panel D. Generación familiar

	Empresas acompañadas	Empresas control
Generación familiar/Número de empresas	26	26
Primera generación	45.8%	64.0%
Segunda generación	45.8%	32.0%
Tercera generación	8.3%	0.0%
Cuarta generación	0.0%	4.0%

Se presentan grandes diferencias entre uno y otro grupo de empresas en el involucramiento familiar en la propiedad (Panel B, Tabla 1) o en el tipo de accionista controlante (Panel B). Un alto involucramiento de la familia, y control de la familia o de una persona sobre la empresa (Panel C, Tabla 1), refleja la prevalencia de las familias como accionistas controlantes y la prevalencia de la empresa familiar en el sector empresarial (Villalonga et al., 2015).

Por lo tanto, no se puede generalizar que las empresas familiares son pequeños negocios, o que la formalización de prácticas de gobierno corporativo solo se da en las grandes empresas de propiedad dispersa, listadas en bolsa y con una gran dispersión de la propiedad, esto es, sin una participación importante de la familia fundadora en la propiedad.

Grandes empresas en el mundo y en Colombia siguen controladas por las familias fundadoras, como, por ejemplo, Zara, Mango, Banco Santander, Kikkoman, Peugeot, Toyota, Roche, Samsung, José Cuervo, Bimbo, Faber Castell, Walmart, Ford, Carvajal, Postobón, Grupo Aval, Corona, Alquería y Manuelita, y parte de lo que les permite consolidarse y perdurar en el tiempo está en el modelo de gobierno corporativo.

2.2.

Principales resultados por dimensiones de gobierno corporativo y familiar

Al aplicar los instrumentos diseñados para este estudio, es posible determinar la tasa de consolidación de prácticas de gobierno corporativo para las empresas acompañadas por la CCB y para las empresas de control.

El Panel A de la Tabla 2 deja en evidencia como las empresas que han recibido acompañamiento cuentan con una mayor consolidación en sus prácticas de gobierno corporativo. Algunas dimensiones como asamblea de accionistas o junta de socios, gobierno familiar y ambiente de control muestran una evolución destacable en comparación con la que se evidencia en las empresas de control.

De igual manera, se hace evidente una mejora importante en los aspectos relacionados con la implementación de mecanismos de gobierno familiar, como la asamblea o los protocolos de familia. Solo dos aspectos no se diferencian de manera sustancial entre las empresas acompañadas y las empresas de control, aspecto que obedece al enfoque en el proceso de acompañamiento, como se explicará a continuación.

Tabla 2. Resultados sobre el estado actual del sistema de gobierno corporativo

Panel A. Resultado de los índices por dimensiones de gobierno corporativo

N°	Dimensión	Empresas acompañadas	Empresas Control	Diferencia
1	Junta directiva	40.6%	33.3%	7.2%
2	Asamblea de accionistas	61.7%	22.0%	39.7%
3	Compromiso con el buen gobierno	80.8%	26.9%	53.8%
4	Revelación de información y transparencia	53.0%	46.2%	6.9%
5	Ambiente de control	28.1%	27.0%	1.1%
6	Gobierno de la sostenibilidad	62.1%	42.9%	19.2%
7	Gobierno familiar	55.8%	56.7%	-1.0%
Total		46.1%	37.5%	8.6%
Número de empresas		26	26	

Panel B. Resultado de los índices por dimensiones y preguntas de gobierno corporativo

N°	Dimensión	Empresas acompañadas	Empresas Control	Diferencia
1	Junta directiva	40.6%	33.3%	7.2%
1.1	Existencia de junta directiva	57.7%	38.5%	19.2%
1.2	Reglamento junta directiva	53.3%	20.0%	33.3%
1.3	Funciones indelegables de la junta directiva	70.0%	10.0%	60.0%
1.4	Estrategia corporativa	76.9%	65.4%	11.5%
1.5	Comité de auditoría	13.3%	20.0%	-6.7%
1.6	Comité de riesgos	0.0%	0.0%	0.0%
1.7	Comité de nominación y remuneración	0.0%	0.0%	0.0%

Tabla 2. Resultados sobre el estado actual del sistema de gobierno corporativo

1.8	Comité de gobierno corporativo	13.3%	20.0%	-6.7%
1.9	Rol de Presidencia en la junta directiva	53.3%	50.0%	3.3%
1.10	Rol de Secretaría en la junta directiva	73.3%	70.0%	3.3%
1.11	Periodicidad reuniones junta directiva formalizada	66.7%	70.0%	-3.3%
1.12	Inducción nuevos miembros	20.0%	0.0%	20.0%
1.13	Junta directiva remunerada	46.7%	20.0%	26.7%
2	Asamblea de accionistas	80.8%	26.9%	53.8%
2.1	Reglamento asamblea de accionistas	76.9%	19.2%	57.7%
2.2	Periodicidad reuniones asamblea formalizada	84.6%	34.6%	50.0%
3	Compromiso con el buen gobierno	53.0%	46.2%	6.9%
3.1	Alta dirección promueve prácticas de gobierno corporativo	73.1%	65.4%	7.7%
3.2	Estatutos	73.1%	61.5%	11.5%
3.3	Código de ética	38.5%	42.3%	-3.8%
3.4	Gestión de conflicto de interés	26.9%	0.0%	26.9%
3.5	Política de transacciones con partes relacionadas	15.4%	0.0%	15.4%
3.6	Política de resolución de controversias	25.0%	69.2%	-44.2%
3.7	Política de transparencia y revelación de información	50.0%	42.3%	7.7%
3.8	Informe de gestión anual	76.9%	65.4%	11.5%
3.9	Sitio web	96.2%	69.2%	26.9%

Tabla 2. Resultados sobre el estado actual del sistema de gobierno corporativo

4	Revelación de información y transparencia	28.1%	27.0%	1.1%
4.1	Estatutos están publicados en el sitio web	4.0%	10.5%	-6.5%
4.1	Reglamento de la junta directiva se publica en el sitio web	0.0%	5.3%	-5.3%
4.3	Reglamento de la asamblea de accionistas se publica en el sitio web	0.0%	0.0%	0.0%
4.4	Código de ética se publica en el sitio web	8.0%	10.5%	-2.5%
4.5	Mecanismos de solución de conflicto de interés se hacen públicos en el sitio web	0.0%	5.3%	-5.3%
4.6	Mecanismo de denuncia	8.0%	5.3%	2.7%
4.7	Informe de gestión anual	4.0%	10.5%	-6.5%
4.8	Organigrama	15.4%	15.8%	-0.4%
4.9	Historia de la empresa en el sitio web	80.8%	63.2%	17.6%
4.10	Misión está publicada en el sitio web	88.5%	89.5%	-1.0%
4.11	Visión está publicada en el sitio web	80.8%	89.5%	-8.7%
4.12	Propósito está en el sitio web	53.8%	52.6%	1.2%
4.13	Valores están publicados sitio web	65.4%	47.4%	18.0%
4.14	Hojas de vida de los miembros de la junta directiva	4.0%	0.0%	4.0%
4.15	Hojas de vida de los miembros de la alta gerencia	0.0%	0.0%	0.0%

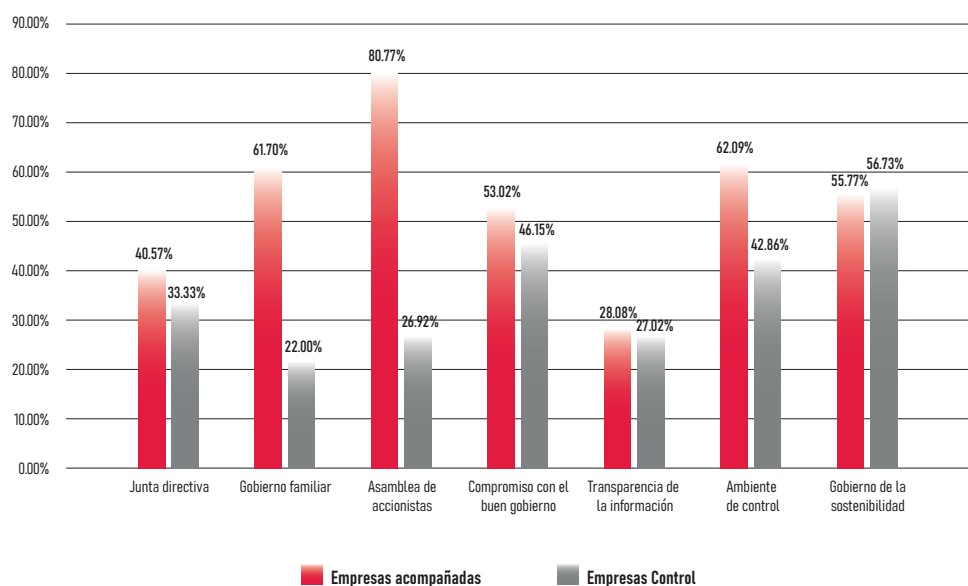
Tabla 2. Resultados sobre el estado actual del sistema de gobierno corporativo				
5	Ambiente de control	62.1%	42.9%	19.2%
5.1	Sistema de control interno	73.1%	42.3%	30.8%
5.2	Función de auditoría interna	38.5%	15.4%	23.1%
5.3	Mecanismo de gestión de riesgos	69.2%	38.5%	30.8%
5.4	Identificación y plan de mitigación riesgos	57.7%	53.8%	3.8%
5.5	Revisor fiscal	76.9%	61.5%	15.4%
5.6	Revisión de cumplimiento normativo	84.6%	69.2%	15.4%
5.7	Oficial de cumplimiento	34.6%	19.2%	15.4%
6	Gobierno de la sostenibilidad	55.8%	56.7%	-1.0%
6.1	Estrategia de sostenibilidad	46.2%	38.5%	7.7%
6.2	Identificación y priorización grupo de interés	69.2%	65.4%	3.8%
6.3	Identificación y priorización asuntos materiales	57.7%	69.2%	-11.5%
6.4	Criterios ASG (ambientales, sociales y de gobierno) para proveedores	50.0%	53.8%	-3.8%
7	Gobierno familiar	61.7%	22.0%	39.7%
7.1	Asamblea de familia	47.6%	20.8%	26.8%
7.2	Protocolo de familia	73.1%	20.8%	52.2%

En general, solo dos categorías o dimensiones muestran una evolución muy similar para las empresas acompañadas y las empresas de control. Tanto *revelación de información y transparencia* como *gobierno de la sostenibilidad* evidencian una tasa de desarrollo sin mayores diferencias en los dos grupos de empresas. Esto puede tener su explicación en que la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia en 2009 no abordaba estas dos dimensiones de manera específica. En consecuencia,

los acompañamientos realizados por la CCB y los consultores que trabajaron la implementación de la Guía lograron avances relevantes en las demás categorías que sí estaban abordadas en la apuesta reflejada en las recomendaciones.

El Gráfico 1 ratifica diferencias relevantes en la asamblea de accionistas o junta de socios (80.77% en las empresas acompañadas versus un 26.92% en las empresas de control), gobierno familiar (61.70% versus 22%) y ambiente de control (62.09% versus 42.86%), todas con diferencias superiores a dos dígitos. De igual manera, en las dimensiones de junta directiva y de compromiso con el buen gobierno, las diferencias son aproximadamente de siete puntos porcentuales. Sin embargo, en términos absolutos gobierno de la sostenibilidad y transparencia de la información muestran variaciones cercanas al 1%.

Gráfico 1. Resultado del índice por dimensiones de gobierno corporativo



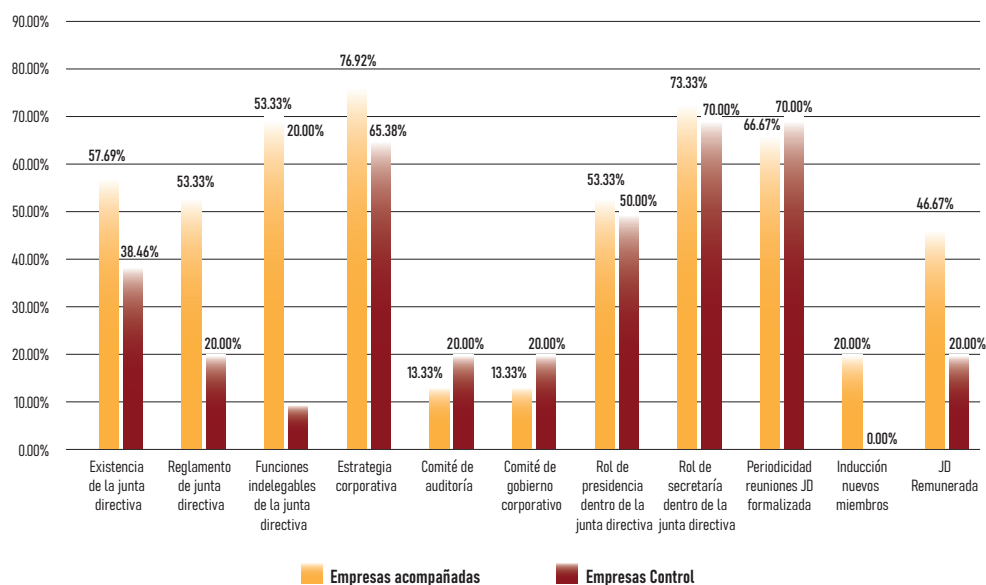
Al revisar en detalle los resultados del índice para cada una de las preguntas por dimensiones de gobierno corporativo (Panel B, Tabla 2), también se evidencian diferencias relevantes entre las empresas acompañadas por la CCB y las empresas de control. Para la dimensión de junta directiva, las empresas acompañadas por la Cámara exhiben un porcentaje de implementación de las prácticas del 40.6%, mientras que las empresas de control están en un 33.3%.

Las diferencias fundamentales entre los dos grupos de empresas están en la adopción de la junta directiva como un mecanismo de gobierno corporativo, el establecimiento de las funciones indelegables de la junta directiva a otras instancias de gobierno corporativo de manera explícita y formal, la adopción de un reglamento de junta directiva para su buen funcionamiento, la adopción de una estrategia corporativa y el seguimiento a la misma por la junta directiva, y prácticas relevantes para incentivar un aporte adecuado por parte de los miembros de la junta directiva, como la remuneración de la junta directiva y un plan de inducción claro y formal para los nuevos miembros (Ver gráfico 2).

Contar con un reglamento de junta directiva permite un adecuado funcionamiento de este órgano de gobierno, en la medida en que establece las reglas para la convocatoria de sus reuniones, los documentos que deben acompañar dicha convocatoria, los deberes y derechos de sus integrantes, y la posibilidad de perder la investidura como miembros de junta directiva si no se desempeñan de manera adecuada las funciones inherentes al cargo, entre otros.

Contar con una estrategia corporativa definida también facilita el buen funcionamiento de la junta, porque permite centrar la atención de este órgano de gobierno en los aspectos estratégicos y así evitar la co-administración. Por otra parte, la inducción a los nuevos miembros de junta directiva facilita el entendimiento de la empresa y potencia la capacidad de aporte de estas personas a la compañía, lo que acelera la curva de aprendizaje natural que requiere el llegar a estos órganos de gobierno. Por su parte, la remuneración propicia un mayor involucramiento, compromiso y esfuerzo por parte de los miembros de junta directiva y la capacidad de exigir una rendición de cuentas a los mismos por parte de la empresa.

Gráfico 2. Resultado del índice por pregunta para la dimensión de junta directiva



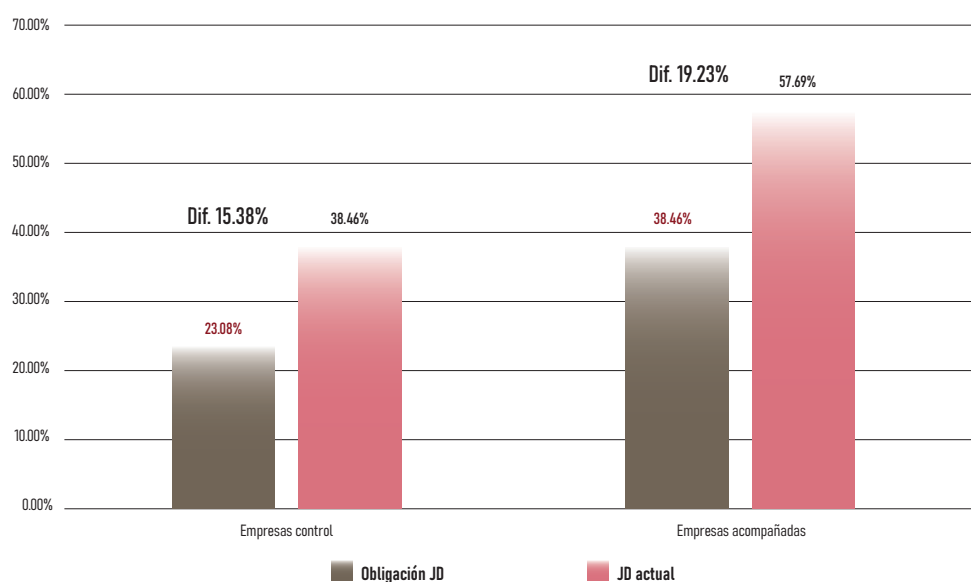
Dado que no todas las empresas están obligadas a contar con una junta directiva, por el tipo societario que elijan, el solo hecho de contar con este órgano representa un avance relevante en su modelo de gobierno corporativo. De acuerdo con Villalonga et al. (2019), aun cuando las juntas directivas en las sociedades cerradas y de familia no desempeñen necesariamente la labor de supervisión, dada la existencia del accionista controlante, que incluso puede estar a cargo de la gerencia de la empresa, su labor de asesoría es relevante y genera un impacto positivo en el desempeño financiero. Esto quiere decir que las juntas directivas, así estén en la etapa de juntas asesoras, están en capacidad de generar valor económico para las familias afectando positivamente a los demás grupos de interés.

El gráfico 3 muestra que algunas de las empresas acompañadas por la CCB y algunas de las empresas de control han decidido adoptar la junta directiva como un mecanismo de gobierno

corporativo de manera voluntaria. En el caso de las empresas de control, mientras que solo el 23.08% debe adoptar la junta directiva por ley, el 38.46% cuenta con la junta directiva, lo que implica que 15.38% ha decidido constituirla de manera voluntaria. En las empresas acompañadas por la CCB, mientras que solo el 38.46% debe contar con una junta directiva por ley, el 57.69% ya cuenta con la junta directiva, lo que se traduce en que 19.23% de estas empresas ha decidido adoptarla de manera voluntaria.

Lo anterior sugiere una mayor conciencia por parte de las empresas acompañadas por la CCB, respecto a la importancia de las prácticas de gobierno corporativo y su impacto positivo en el desempeño de las empresas.

Gráfico 3. Tasa de implementación obligatoria, voluntaria y total de la junta directiva como mecanismo de gobierno corporativo



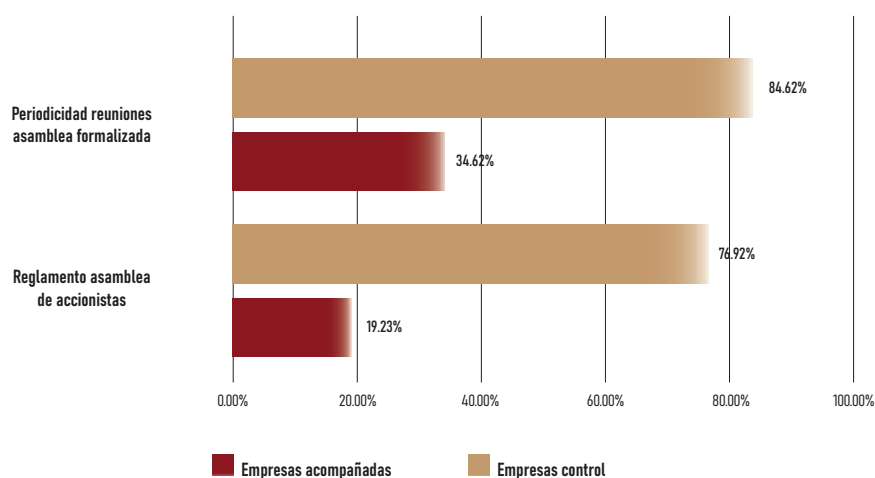
El Panel B de la Tabla 2 muestra igualmente una evolución marcada por la formalización de las asambleas generales de accionistas o juntas de socios en las empresas que han recibido acompañamiento por parte de la CCB. Este desarrollo institucional es relevante para el ejercicio de los derechos por parte de todos los accionistas o socios de la empresa. Las reuniones de las asambleas generales de accionistas o juntas de socios son un espacio legítimo en el que se abordan y mitigan los conflictos de intereses entre accionistas mayoritarios y minoritarios, y entre accionistas y miembros de la junta que los representan (González et al., 2014b). Por lo tanto, es valioso contar con normas claras y explícitas, no solo respecto a la periodicidad de las reuniones, sino también respecto de otros aspectos de su funcionamiento que tengan un impacto en este escenario.

Por ejemplo, es necesario conocer como mínimo las pautas para la realización de la convocatoria y el desarrollo de las reuniones ordinarias y extraordinarias, con énfasis especial en los plazos y medios para materializar la convocatoria y la información que debe ser provista a los accionistas o socios por la empresa de manera anticipada para el buen desarrollo de la reunión de la asamblea y los procedimientos para la formalización

y presentación de poderes. Además, es importante saber cómo estará conformada la mesa directiva y cómo se puede cambiar la dirección, la normativa interna para la elección de las personas a ocupar los cargos que le competen a la asamblea y los sistemas de votación a ser utilizados. Finalmente, es importante saber cómo se garantiza la transparencia sobre las decisiones que se toman en la asamblea, y definir las comisiones para el escrutinio de las votaciones y para la verificación y aprobación del acta. Otro aspecto fundamental que debe quedar claro está en definir los actores que deben presentar informes y el alcance de información que se debe entregar durante la reunión anual de propietarios de acuerdo con los mínimos legales y más allá de lo exigido por la ley. Finalmente, es necesario que estas normas sean conocidas por los miembros que conforman las asambleas de accionistas o juntas de socios y que, en efecto, sean respetadas y acatadas.

Dado lo anterior, la importancia que conceden las empresas acompañadas por la CCB en procesos de gobierno corporativo a la asamblea general de accionistas, sugiere que estas organizaciones están más sensibilizadas sobre aspectos relevantes para un buen relacionamiento entre los propietarios o accionistas, y entre éstos y la empresa. (Ver gráfico 4).

Gráfico 4. Resultado del índice por pregunta para la dimensión de asamblea de accionistas o junta de socios



En la dimensión de compromiso con el buen gobierno, el índice busca determinar los acuerdos institucionales que se desarrollan en dos vías: primero, bajo el cumplimiento de lo que exige la ley a las empresas, y segundo, y quizás más importante para el desarrollo de las buenas prácticas de gobierno corporativo, con la implementación de prácticas adicionales, voluntarias y de autorregulación, que aunque no son exigidas por la ley, las empresas consideran valiosas para su modelo de gobierno interno.

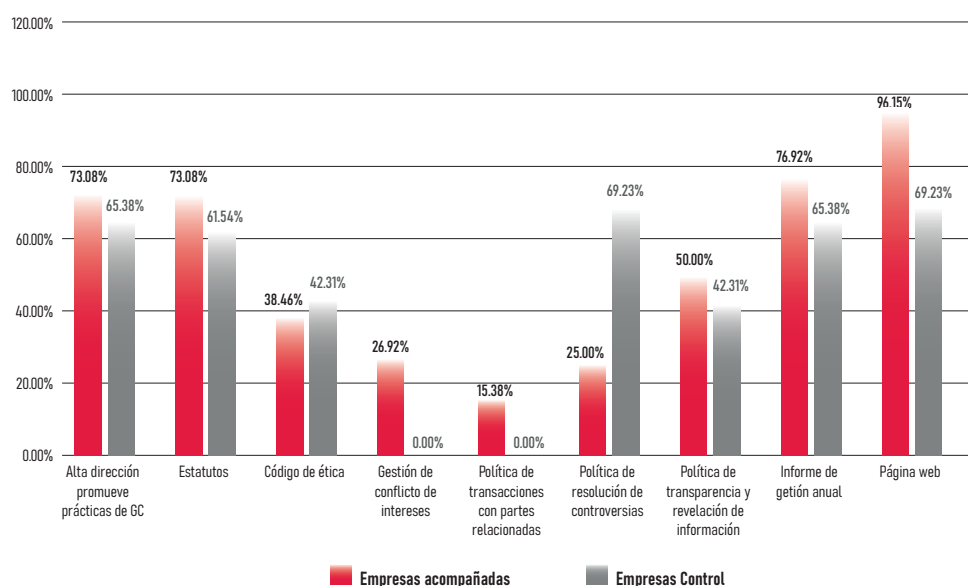
De acuerdo con la información del Panel B en la Tabla 2, a diferencia de las empresas de control, algunas de las empresas que han recibido el acompañamiento por parte de la CCB han desarrollado documentos o políticas que permiten la gestión de los conflictos de interés y las transacciones con partes vinculadas u operaciones con partes relacionadas. Estos instrumentos permiten evitar que las personas utilicen la empresa para la consecución de objetivos personales y beneficios económicos en perjuicio de otras partes relacionadas con la organización. Por ejemplo, las políticas de transacciones con partes relacionadas garantizan que las mismas sean estudiadas antes de ser ejecutadas, para garantizar que se realizan de acuerdo con las

condiciones de mercado y que no implican conceder una ventaja económica a la parte vinculada en detrimento de los resultados financieros de la empresa. Otros aspectos que se destacan en esta categoría están en una mayor proporción de empresas acompañadas con un informe de gestión anual, lo que permite contar con una herramienta relevante para la rendición de cuentas a los propietarios o accionistas y otras partes interesadas. Además, igualmente en una mayor proporción, la alta dirección de las empresas acompañadas está comprometida y promueve las buenas prácticas de gobierno corporativo, lo que da cuenta de la construcción de una cultura organizacional adecuada (ver gráfico 5).

Algunos aspectos del gráfico 5 sugieren una mayor sensibilidad de las empresas respecto a las prácticas de transparencia y revelación de información. Por ejemplo, las empresas acompañadas exhiben mejores tasas de adopción de prácticas como el sitio web y el desarrollo de políticas de transparencia y revelación de información. Sin embargo, en esta dimensión identificamos oportunidades de fortalecimiento.

Según lo evidenciado en el Panel B de la Tabla 2, las prácticas en revelación de información y transparencia de los dos grupos de empresas cuentan con un nivel de desarrollo similar y exhiben un promedio bajo. Las tasas de implementación para la dimensión en los dos tipos de empresas son inferiores al 30%. Además, los aspectos que muestran altas tasas de revelación son los que regularmente se encuentran en las páginas web, los cuales, según las investigaciones en la materia, no son los únicos relevantes para los grupos de interés. Por ejemplo, con tasas de revelación superiores al 80% están la historia de la empresa, la misión para la que fue constituida y su visión a mediano plazo. En menor proporción está el propósito superior de la organización y

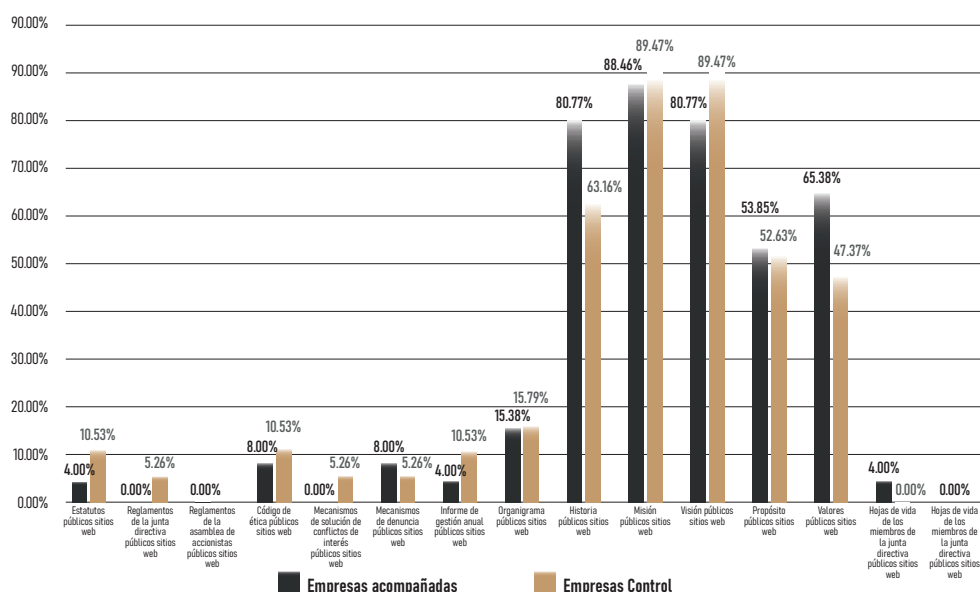
Gráfico 5. Resultado del índice por pregunta para la dimensión de compromiso con el buen gobierno



los valores empresariales. Es común encontrar esta información publicada por las empresas que han avanzado a contar con un sitio web. Sin embargo, no es frecuente encontrar aspectos relacionados con el buen gobierno corporativo.

En ninguna de las empresas analizadas es posible encontrar las hojas de vida o la descripción de los perfiles de los integrantes del equipo de alta gerencia o de la junta directiva. Tampoco es posible consultar los reglamentos de instancias de gobierno relevantes como la asamblea general de accionistas o la junta directiva. Otros aspectos prácticamente inexistentes en los sitios web de las empresas son los estatutos, el código de ética, o el informe de gestión anual. Además, en tan solo el 15% de las empresas de la muestra es posible encontrar un organigrama (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Resultado del índice por pregunta para la dimensión de revelación de información y transparencia

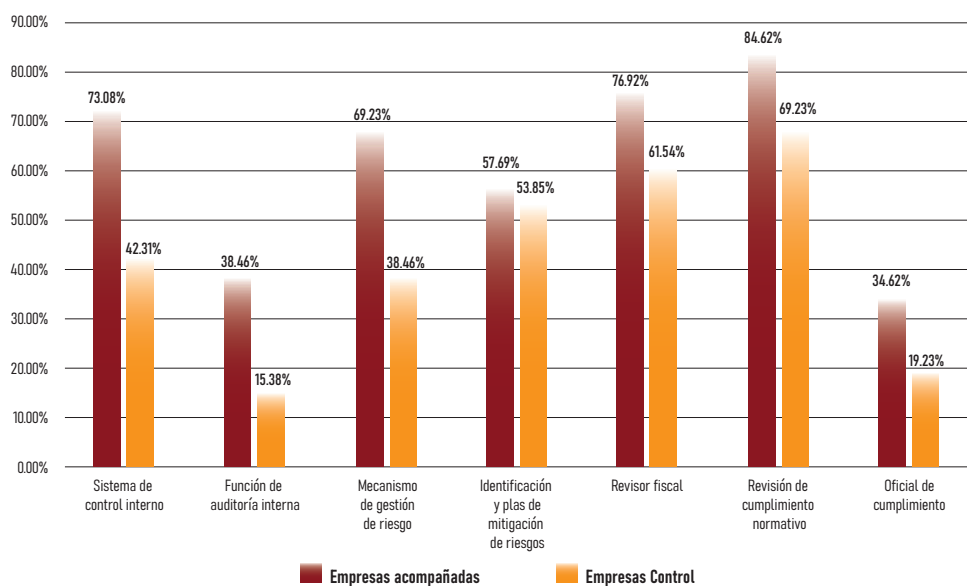


Estos resultados pueden explicarse si tenemos en cuenta que la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, que ha sido utilizada para estos acompañamientos realizados por la CCB, incluía tan solo una recomendación relacionada con revelación de información. Por lo tanto, las asesorías, el acompañamiento y el proceso de sensibilización han hecho énfasis en aquellos aspectos que han logrado fortalecer las empresas, tales como las prácticas en las asambleas generales de accionistas, en las juntas directivas y en la arquitectura de control, dimensión que discutiremos a continuación.

Respecto al ambiente de control, el Panel B de la Tabla 2 destaca el desarrollo de aspectos fundamentales que robustecen los procesos internos, la cultura organizacional y la gestión del riesgo. Se hace evidente que las empresas acompañadas cuentan con un mayor grado de madurez y tasas de implementación en

todos los aspectos relacionados con esta categoría (ver gráfico 7). Por ejemplo, el desarrollo de un sistema de control interno resulta fundamental para que los procesos sean más robustos y las personas aprendan a mitigar los riesgos relacionados con sus funciones. Además, la auditoría interna permite realizar ejercicios periódicos que verifican el funcionamiento de los procesos y retroalimentan el sistema de control interno. Por otra parte, el seguimiento al cumplimiento normativo y la designación de una persona encargada de garantizar este seguimiento ayuda a blindar a la organización contra riesgos jurídicos y reputacionales. Además, la conciencia frente a la gestión de riesgos resulta fundamental para la preservación y generación de valor. En consecuencia, los resultados sugieren que el acompañamiento en materia de gobierno corporativo genera consciencia respecto al ambiente de control y logra robustecerlo.

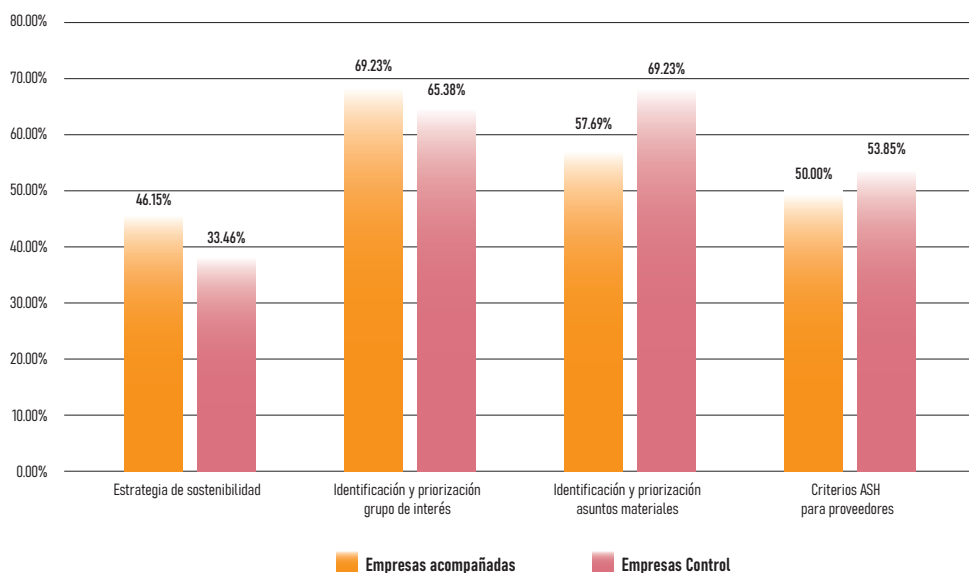
Gráfico 7. Resultado del índice por pregunta para la dimensión de ambiente de control



Los resultados relacionados con el gobierno de la sostenibilidad resultan igualmente muy similares entre las empresas acompañadas y las empresas de control. De nuevo, y al igual de lo que sucede con la dimensión de revelación de información y transparencia, no hicieron parte de la primera Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia del 2009, las prácticas que permiten a las organizaciones desarrollar un sistema de gobierno corporativo robusto que busca internalizar las expectativas de los diferentes grupos de interés. Las actualizaciones a la misma, realizadas en años recientes por sus autores, la CCB, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, incluyen recomendaciones específicas en materia de revelación de información y transparencia y gobierno de la sostenibilidad. Seguramente este cambio en la guía, en las recomendaciones y en la manera de concebir el gobierno corporativo, permitirá en el futuro un desarrollo de estas dimensiones por parte de las empresas que reciben acompañamiento de la CCB.

En materia de gobierno de la sostenibilidad vemos unas tasas de implementación que rondan el 50% (Panel B, Tabla 2). Aproximadamente entre el 60% y el 70% de las empresas en la muestra de este estudio considera relevante la identificación y priorización de aspectos legales en el relacionamiento con las partes interesadas. Además, estas organizaciones identifican y priorizan sus grupos de interés. En menor proporción las empresas vienen incorporando aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo para la selección de sus proveedores y enmarcan las acciones relacionadas con la sostenibilidad en una estrategia corporativa (ver gráfico 8). Lo anterior demuestra oportunidades de fortalecimiento que permitirá a las empresas que desarrollen estas prácticas potenciar su capacidad de perdurar en el tiempo, en un enfoque de sostenibilidad que se traduce en un mejor encaje estratégico de la compañía a las demandas del entorno.

Gráfico 8. Resultado del índice por pregunta para la dimensión de gobierno de la sostenibilidad



Un resultado que consideramos altamente positivo en este ejercicio de evaluación del impacto de los acompañamientos realizados por la CCB a las empresas en su zona de influencia es el avance en materia de gobierno familiar. En el Panel B de la Tabla 2, se evidencian avances de las empresas en sus protocolos y en las asambleas de familia, con diferencias importantes respecto a las tasas de implementación de estas prácticas en las empresas de control.

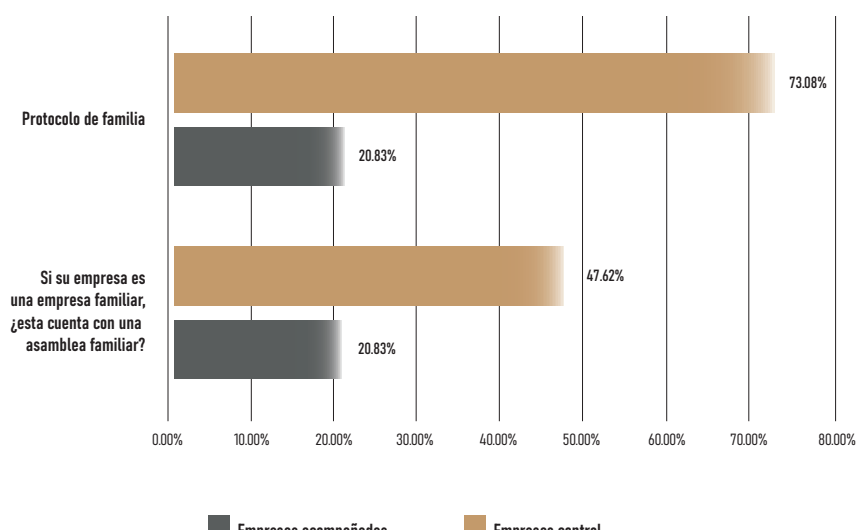
Como mencionamos previamente, un protocolo familiar recoge un conjunto de acuerdos para regular las relaciones de la familia con la empresa y la gestión de la empresa familiar. Es una investigación que estamos desarrollando, en la que analizamos más de mil empresas familiares que han adoptado protocolos de familia, se hace evidente el impacto que tiene este instrumento de gobierno familiar en otros mecanismos de gobierno corporativo, como el funcionamiento de las asambleas de familia, la

transparencia de la empresa, y las reglas claras para la selección y remuneración de los integrantes del equipo de alta gerencia. Además, de igual manera se hace evidente el impacto positivo del protocolo de familia en el funcionamiento de las juntas directivas y en el desempeño financiero de las empresas. Contar con un protocolo de familia y una junta asesora para una empresa familiar resulta en beneficios tanto económicos como socioemocionales. Se observa como las empresas acompañadas por la CCB muestran una tasa de implementación de este mecanismo de gobierno superior al 70%, mientras que tan solo el 20% de las empresas de control lo ha desarrollado.

Por otra parte, resaltamos, como lo hicimos previamente las asambleas de familia, estas reuniones periódicas de todos los miembros de la familia, que buscan fomentar la comunicación, la transparencia y la participación de los miembros en asuntos relacionados con la empresa, permiten la

discusión de aspectos cruciales, tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito familiar y generar un sentido de pertenencia especialmente cuando las familias van creciendo. Es importante aclarar que no todas las familias cuentan con estos espacios formalmente constituidos y ejecutados con intención. Esto marca una diferencia relevante. El hecho de hacer reuniones de familia no implica la existencia de una asamblea familiar desde el punto de vista de gobierno. Debe planearse con intención para que tenga el efecto deseado en la relación de la familia con la empresa, la mitigación de potenciales conflictos de interés entre los miembros familiares y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los miembros de la familia hacia la empresa. Las empresas que han sido acompañadas por la CCB exhiben una diferencia de casi 30% en la tasa de implementación de este mecanismo de gobierno, en comparación con las empresas de control (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Resultado del índice por pregunta para la dimensión de gobierno familiar



Los resultados discutidos ponen en evidencia diferencias entre uno y otro grupo de empresas, y sugieren que el acompañamiento que externos realizan a las familias empresarias en materia de gobierno corporativo generan un impacto positivo en el fortalecimiento del sistema de gobierno a nivel empresa, lo que fortalece sus prácticas y las prepara para encontrar la manera de perdurar en el tiempo gracias a una adecuada gestión de riesgos.

**Percepción del impacto
de la implementación
de buenas prácticas de
gobierno corporativo
en la perdurabilidad
empresarial**

3.1.

Generalidades

Establecer una relación causal o de impacto entre la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y los resultados de las empresas, ha sido parte de la agenda de investigación en la literatura de economía financiera los últimos 50 años. Además, lo hemos desarrollado de manera consciente para América Latina y para Colombia desde el CEGC del CESA.

Nuestras investigaciones demuestran la importancia de las juntas directivas para el desempeño financiero de las empresas de capital cerrado en Colombia (Villalonga et al., 2019), el impacto de la transparencia a través de los sitios web para la valoración de las empresas en los mercados de capitales de América Latina (Garay et al., 2013), el impacto sobre el desempeño financiero del involucramiento familiar en la alta gerencia y en las juntas directivas en empresas colombianas (González et al., 2012; González et al., 2020), el impacto del tono en las comunicaciones corporativas como un aspecto de revelación sobre el valor de las acciones en ofertas públicas en América Latina (González et al., 2019b), el impacto sobre la valoración en las empresas en Colombia por el fortalecimiento de las instituciones a nivel país (Guzmán et al., 2020a), entre otras investigaciones.

La evidencia empírica a nivel país, que se ha fortalecido en la última década, es consistente con las investigaciones internacionales que demuestran las bondades del gobierno corporativo generando incrementos en el desempeño financiero y la valoración de mercado, menores costos de financiación, mayor capacidad de consecución de fondos, mayor capacidad de innovación, entre otros.

En esta investigación aplicada realizada con la CCB, adoptamos un enfoque cualitativo que complementa estas investigaciones precedentes basadas en metodologías cuantitativas. Aquí veremos la percepción de los empresarios respecto al impacto positivo que tiene el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo en diferentes dimensiones de análisis en la empresa.

La Tabla 3 evidencia que tanto las empresas acompañadas como las empresas del grupo de control consideran que las prácticas de gobierno corporativo impactan de manera positiva diferentes dimensiones de desarrollo organizacional. La mayoría de las empresas perciben que las prácticas de buen gobierno contribuyen a la sostenibilidad empresarial, generan un impacto positivo en su rentabilidad y estabilidad financiera, conllevan un desarrollo de prácticas gerenciales, facilitan una gestión adecuada de los riesgos a los que se expone la empresa, y potencian la productividad y competitividad de la organización.

Además, las diferencias entre las empresas acompañadas y las de control son siempre positivas y de dos dígitos. Así, las empresas acompañadas tienen una mejor percepción frente a su capacidad de mitigar riesgos organizacionales, ser sostenibles en el tiempo y ser productivas y competitivas. Igualmente, las empresas acompañadas perciben de manera más relevante el impacto positivo del buen gobierno en el desarrollo de prácticas gerenciales y en la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa. En general, el índice de percepción de impacto positivo para las empresas acompañadas es superior en 17 puntos porcentuales respecto a las empresas de control.

Tabla 3. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en la organización

N°	Dimensión	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
1	Impacto en la sostenibilidad	73.5%	56.3%	17.3%
2	Impacto en la rentabilidad y finanzas	82.5%	67.9%	14.5%
3	Impacto en desarrollo gerencial	79.1%	62.2%	16.9%
4	Impacto en la mitigación de riesgos	92.1%	64.3%	27.8%
5	Impacto en la productividad y competitividad	74.5%	57.4%	17.1%
Total		78.2%	60.6%	17.6%

3.2.

Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en diferentes dimensiones empresariales

Para entender mejor qué aspectos son determinantes en la percepción de las empresas incluidas en el estudio, relacionados de manera más positiva con el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo, es posible analizar los componentes de cada una de las dimensiones ya mencionadas.

Por ejemplo, la percepción respecto al impacto en la sostenibilidad de la empresa pone de presente que las empresas acompañadas por la CCB consideran en mayor proporción, respecto a las empresas de control, que el desarrollo de prácticas de gobierno corporativo

las ha llevado a la identificación y a un mejor relacionamiento con los grupos de interés, así como a un mejor manejo de los recursos financieros y no financieros. Además, el desarrollo del modelo de gobierno corporativo interno implica a su vez la consolidación de un modelo de negocio sostenible en el que los aspectos relacionados con el medio ambiente son incorporados de manera estratégica y en el que la adopción de algunos de los objetivos de desarrollo sostenible se articula con el modelo de negocio. De igual manera, las empresas que han recibido acompañamiento en materia de gobierno corporativo adoptan prácticas de inversiones sostenibles.

Lo anterior implica de manera complementaria el desarrollo de aspectos sociales como el trabajo para lograr internalizar las expectativas del talento humano y avances en los aspectos de diversidad, equidad e inclusión en la organización. Por lo tanto, la creación de valor compartido se ha fortalecido y se hace evidente no solo en la consolidación de aspectos financieros, sino, además, en la internalización de expectativas de diferentes grupos de interés en la empresa, a través del desarrollo de aspectos sociales y ambientales. Esto lleva además a que las empresas se aproximen a prácticas de rendición de cuentas a las partes interesadas, a través del desarrollo de informes de sostenibilidad, lo que generalmente sucede cuando se avanza en la consolidación de sus prácticas y pueden compartir los resultados con los interesados en la organización.

Todas estas prácticas se hacen presentes en las empresas acompañadas por la CCB de manera más recurrente (ver Tabla 4).

Tabla 4. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en la sostenibilidad

Nº	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
1	Impacto en la sostenibilidad	73.5%	56.3%	17.3%
1.1	Implementó una visión estratégica de largo plazo	80.0%	91.3%	-11.3%
1.2	Identificó grupos de interés	73.7%	69.6%	4.1%

Tabla 4. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en la sostenibilidad

N°	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
1.3	Mejóro relacionamiento grupos de interés	85.0%	56.5%	28.5%
1.4	Hizo un mejor uso de los recursos	90.5%	60.9%	29.6%
1.5	Implementó un modelo de negocio sostenible	75.0%	56.5%	18.5%
1.6	Impactó el desarrollo de la sociedad de manera positiva	90.5%	73.9%	16.6%
1.7	Fue más consciente del medio ambiente con una visión estratégica	85.0%	52.2%	32.8%
1.8	Desarrolló inversiones sostenibles	68.4%	43.5%	24.9%
1.9	Desarrolló una mayor fidelización del capital humano	84.2%	82.6%	1.6%
1.10	Desarrolló una mayor equidad, diversidad e inclusión en la organización	76.5%	60.9%	15.6%
1.11	Adoptó alguno de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)	58.8%	43.5%	15.3%
1.12	Creó valor compartido con los grupos de interés	77.8%	56.5%	21.3%
1.13	Modificó la estructura organizacional y contar con el área de sostenibilidad	38.9%	34.8%	4.1%
1.14	Realizó un informe de sostenibilidad en la información anual presentada a los grupos de interés	47.1%	26.1%	21.0%
1.15	La organización se está aproximando a los temas de sostenibilidad	68.4%	26.1%	42.3%

Al realizar el mismo análisis bajo la dimensión de rentabilidad y finanzas se identifica cómo las empresas en general, en especial aquellas acompañadas por la CCB, perciben un impacto positivo del desarrollo de prácticas de buen gobierno sobre la capacidad de mejorar la estructura de costos y optimizar los

gastos de la empresa. Lo anterior, acompañado de una mejora en los ingresos financieros, sugiere una mayor rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos financieros.

Las investigaciones también han demostrado que las empresas que desarrollan sus modelos de gobierno corporativo dan una señal al mercado de una mayor capacidad de gestionar conflictos de interés y, en consecuencia, de responder a las demandas de los proveedores financieros. El mejoramiento en la razón de endeudamiento o apalancamiento financiero reportada por las empresas puede interpretarse como evidencia al respecto. Como se muestra en la Tabla 5, todo esto redunda en el cumplimiento de los objetivos financieros definidos por la empresa.

Tabla 5. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en la rentabilidad y las finanzas

N°	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
2	Impacto en la rentabilidad y finanzas	82.5%	67.9%	14.5%
2.1	Percibió una mejoría en la rentabilidad de la empresa	78.9%	65.2%	13.7%
2.2	Cumplió con los objetivos financieros establecidos	85.0%	65.2%	19.8%
2.3	Mejóro los ingresos	78.9%	73.9%	5.0%
2.4	Mejóro la estructura de costos	89.5%	63.6%	25.8%
2.5	Optimizó los gastos	89.5%	82.6%	6.9%
2.6	Mejóro el ratio de apalancamiento financiero	72.2%	60.9%	11.4%

De igual manera, se hacen evidentes beneficios puntuales en la dimensión de desarrollo gerencial. Podríamos destacar aspectos relacionados con la estrategia, las finanzas y el gobierno corporativo. En los aspectos estratégicos, las empresas reportan un desarrollo de la estrategia corporativa y el establecimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo. En una menor proporción también se evidencia el establecimiento de indicadores claves de desempeño (KPIs por sus siglas en inglés), el establecimiento de una estrategia de sostenibilidad que responde y encaja con el modelo de negocio y el desarrollo de la estrategia de talento humano.

Entre los aspectos financieros está el establecimiento de objetivos financieros para la compañía con su respectivo impacto en el desempeño de la organización, así como el desarrollo de informes financieros ajustados a la normativa y principios contables,

y el seguimiento periódico al presupuesto establecido. Estas prácticas generan disciplina en la gestión financiera y potencian la perdurabilidad de las empresas, ya que influyen en un mejor manejo de la liquidez mitigando el riesgo de insolvencia o quiebra por desatender los aspectos financieros.

Como es de esperarse, en los aspectos de gobierno corporativo están las mayores diferencias entre lo que perciben las empresas acompañadas por la CCB en la materia y las empresas de control. Los aspectos que las empresas perciben que se fortalecieron luego de buscar robustecer sus modelos de gobierno corporativo, son: la mejor comunicación entre los diferentes órganos de gobierno, la mayor efectividad en la toma de decisiones de la junta directiva, un mejor desempeño del equipo de alta gerencia y la creación de capacidades para la junta directiva y la alta dirección (ver Tabla 6).

Tabla 6. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en el desarrollo gerencial

N°	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
3	Impacto en desarrollo gerencial	79.1%	62.2%	16.9%
3.1	Estableció una estrategia corporativa de largo plazo	85.0%	79.2%	5.8%
3.2	Estableció objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo	95.0%	87.5%	7.5%
3.3	Estableció KPIs para evaluar el cumplimiento de la estrategia	66.7%	54.2%	12.5%
3.4	Adoptó una política o estrategia de talento humano	68.4%	58.3%	10.1%
3.5	Creó capacitaciones para la alta gerencia y la junta directiva	63.2%	33.3%	29.8%
3.6	Estableció una estrategia de sostenibilidad alineada a mi modelo de negocio	52.6%	45.8%	6.8%
3.7	Estableció KPIs para evaluar la estrategia de sostenibilidad	43.8%	30.0%	13.8%
3.8	Impulsó el desempeño de la organización	94.7%	87.5%	7.2%
3.9	Planteó los objetivos financieros para la compañía	95.0%	75.0%	20.0%
3.10	Elaboró los informes ajustados a las normas contables	94.7%	83.3%	11.4%
3.11	Hizo seguimiento periódico del cumplimiento del presupuesto establecido	89.5%	70.8%	18.6%
3.12	Mejóro la efectividad en la toma de decisiones de la junta directiva	73.3%	54.5%	18.8%
3.13	Mejóro el desempeño de la alta gerencia	88.2%	54.2%	34.1%
3.14	Mejóro la comunicación entre los Órganos de gobierno corporativo	88.9%	50.0%	38.9%

Otra dimensión de análisis relevante tiene que ver con el impacto de las prácticas de gobierno corporativo sobre la gestión y mitigación de riesgos en las empresas. En la arquitectura o ambiente de control están incorporadas todas las prácticas de gobierno corporativo que buscan desarrollar una gestión adecuada de los riesgos a los que se expone la empresa. Sin embargo, cuando las organizaciones avanzan en esta materia se concentran en los aspectos de cumplimiento y auditorías y controles internos direccionados a aspectos financieros y operacionales. Regularmente las organizaciones otorgan poca atención a los aspectos relacionados con la preservación y generación de valor económico que se derivan de una gestión adecuada de los riesgos.

La percepción de las empresas que han recibido acompañamiento en materia de gobierno corporativo por parte de la CCB respecto a la mitigación de riesgos es muy positiva (ver Tabla 7). Más del 90% de las empresas que ha recibido este acompañamiento asegura haber tomado acciones preventivas para la gestión de los riesgos financieros y no financieros, así como haber protegido la reputación de la marca y la empresa, y ser más conscientes sobre la importancia sobre la revelación de información con los grupos de interés. En general, el 84% de las empresas acompañadas por la CCB percibe una reducción en la materialización de riesgos en la empresa en comparación con un 48% de las empresas de control.

Tabla 7. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en la mitigación de riesgos

N°	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
4	Impacto en la mitigación de riesgos	92.1%	64.3%	27.8%
4.1	Redujo la materialización de riesgos de la compañía	84.2%	47.8%	36.4%

Tabla 7. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en la mitigación de riesgos

N°	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
4.2	Protegió la reputación de la marca	94.7%	66.7%	28.1%
4.3	Tomó acciones preventivas de riesgos financieros y no financieros	94.7%	66.7%	28.1%
4.4	Fue más consciente sobre la importancia sobre la revelación de información con los grupos de interés	94.7%	73.9%	20.8%

Finalmente, preguntamos a los empresarios sobre su percepción del impacto que generan las prácticas de gobierno corporativo en diferentes aspectos relacionados con la productividad y competitividad empresarial. La mayor proporción de empresarios destaca el papel de las buenas prácticas en la consolidación de la cuota de participación en el mercado, la estrategia de diversificación de la empresa, las inversiones en infraestructura y el desarrollo de acciones orientadas a la transformación digital y cultural. Estos aspectos con seguridad evidencian un avance en la competitividad de la organización. Cuando las empresas se ocupan de generar una actividad intraemprendedora, que permita la diversificación de las fuentes de ingreso, cuidan la eficiencia en la inversión en activos operativos y emprenden acciones para transformar culturalmente la organización e impactar de esa manera su modelo de negocio, potencian la productividad de la inversión y logran un mejor posicionamiento frente a su competencia en el mercado.

Las empresas igualmente consideran que la implementación de prácticas de gobierno corporativo impacta de manera positiva el posicionamiento de la empresa en el mercado y, además, mejora el desempeño que muestra la organización en diferentes indicadores financieros (ver Tabla 8). Es decir, no solo se logran

eficiencias en costos y gastos y mayores márgenes de contribución, sino que se alcanzan mayores niveles de rentabilidad sobre la inversión en activos operativos para la empresa, y sobre el capital invertido para los accionistas o propietarios.

Tabla 8. Percepción del impacto de las prácticas de gobierno corporativo en la productividad y competitividad

N°	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas	Empresas control	Diferencia
5	Impactó en la productividad y competitividad	74.5%	57.4%	17.1%
5.1	Tuvo mayor cuota de participación en el mercado	77.8%	66.7%	11.1%
5.2	Implementó acciones en transformación digital y cultural	72.2%	62.5%	9.7%
5.3	Estableció una estrategia de diversificación del negocio	77.8%	58.3%	19.4%
5.4	Mejóro el posicionamiento de marca (Top of mind y Top of heart)	58.8%	41.7%	17.2%
5.5	Tuvo un impacto positivo en la infraestructura	76.5%	45.8%	30.6%
5.6	Incrementó en los indicadores financieros	83.3%	66.7%	16.7%

4

Impacto de la CCB en el desarrollo del gobierno corporativo en la empresa familiar

4.1.

Desarrollo de prácticas de gobierno corporativo en los acompañamientos de la CCB

El desarrollo del sistema de gobierno corporativo a nivel de empresa enfrenta desafíos relevantes. Por ejemplo, aquellos que ostentan mayor control en el proceso de toma de decisiones pueden no estar dispuestos a renunciar al mismo. Los beneficios monetarios y emocionales que otorga el control en la empresa familiar representan una potencial resistencia de parte de aquellos que han dirigido la organización. Establecer un sistema de pesos y contrapesos implica necesariamente renunciaciones que en ocasiones son difíciles de asumir.

Por otra parte, el control de la familia genera cierta seguridad a sus miembros y ceder parte de éste a externos, como miembros de juntas sin vínculos familiares, implica una convicción de los beneficios que traen estas acciones. De la misma manera, para algunos, el establecimiento y cumplimiento de normas relativas al gobierno corporativo, incluso si no hay terceros externos involucrados, puede resultar incómodo. Divulgar información es otro aspecto que encuentra resistencia en la medida en que las familias no entiendan su relevancia para la construcción de reputación y la capacidad de financiar el crecimiento de la empresa.

Los anteriores representan tan solo algunos ejemplos de aspectos que pueden dificultar la implementación de estas prácticas en la empresa familiar. Trujillo et al. (2021) examinan el impacto de los asesores especializados en la implementación de prácticas de buen gobierno a nivel de las empresas y las familias. Los

hallazgos de estos autores muestran que los resultados sobre el gobierno corporativo de las empresas como la junta directiva y las asambleas generales de accionistas, y los resultados sobre el gobierno familiar como los protocolos y los consejos familiares, se robustecen sustancialmente con el acompañamiento de asesores. La CCB ha creado a través de este programa un escenario propicio para que las empresas encuentren asesores de gobierno corporativo que atiendan sus necesidades, los convenzan de las bondades de estas prácticas y los acompañen en su implementación.

La Tabla 9 resume los principales desarrollos en términos de implementación de órganos, políticas y prácticas de gobierno corporativo. De las 26 empresas acompañadas, 10 establecieron sus juntas directivas o asesoras con todas las bondades que esta práctica conlleva, demostradas en la literatura y discutidas previamente. Además, 12 empresas formalizaron el reglamento de la junta directiva, un aspecto crucial para lograr que este órgano de gobierno corporativo tenga un funcionamiento adecuado. Por otra parte, siete empresas establecieron criterios claros para la nominación y selección de los miembros de junta directiva, formalizando la manera como llegan las personas a conformar este órgano de gobierno, cinco empresas desarrollaron la práctica de evaluar sus juntas directivas, y cuatro establecieron comités de apoyo. Estos acuerdos organizacionales, relacionados con el funcionamiento de la junta directiva, facilitan que ésta genere valor en la organización. Por otra parte, de las 26 empresas que recibieron acompañamiento de la CCB, 17 formalizaron los reglamentos de la asamblea general de accionistas, lo que implica potenciar el escenario en el cual se encuentran todos los accionistas, y en el que aquellos con participación minoritaria pueden ejercer sus derechos y sentirse seguros de que serán respetados.

Tabla 9. Impacto del acompañamiento de la CCB en el desarrollo de prácticas de buen gobierno		
Nº	Dimensión/ Prácticas	Empresas acompañadas que implementaron la práctica
1	Junta directiva	
1.1	Conformó la junta directiva	10
1.2	Formalizó el reglamento de la junta directiva	12
1.3	Implementó un sistema de evaluación para la gestión de la junta directiva	5
1.4	Estableció criterios de nominación y selección de la junta directiva	7
1.5	Conformaron los comités de apoyo	4
2	Asamblea de accionistas	
2.1	Formalizó el reglamento de la asamblea de accionistas	17
3	Compromiso con el buen gobierno y transparencia	
3.1	Estableció la misión, visión, objetivos y valores corporativos	17
3.2	Se estructuró un código de ética	7
3.3	Se estructuró un código de buen gobierno	16
3.4	Se definió una política de conflictos de interés	14
3.5	Se construyó una política de revelación de información	8
3.6	Se fortaleció el sitio web	15
4	Gobierno de la sostenibilidad	
4.1	Se desarrolló una estrategia de sostenibilidad	7
4.2	Se incorporaron aspectos de sostenibilidad en el proceso de selección de proveedores	4
4.3	Se identificaron y priorizaron los grupos de interés	10
4.4	Se identificaron los riesgos en materia de sostenibilidad (matriz de materialidad)	5
5	Ambiente de Control	
5.1	Se contrató el servicio de auditoría externa	8
5.2	Se implementó el sistema de arquitectura de control	2

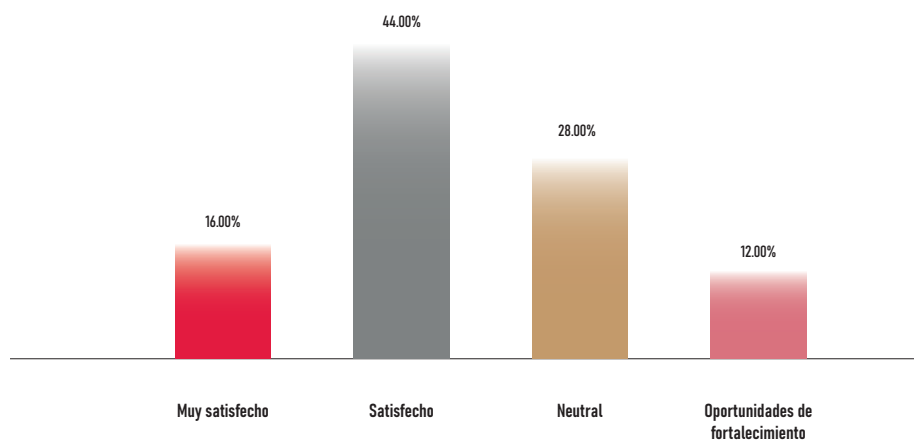
En aspectos relacionados con el compromiso con el buen gobierno y la transparencia corporativa se evidencian avances relevantes en la definición de políticas para la gestión de los conflictos de interés y el desarrollo de códigos de buen gobierno. Lo anterior, junto con la estructuración de códigos de ética, mitiga la posibilidad de un actuar autointeresado o negligente de parte de los administradores. Adicionalmente, el desarrollo de la misión, visión, objetivos y valores corporativos genera las bases necesarias para el fortalecimiento de una cultura positiva para el desarrollo del propósito superior de la empresa, y el fortalecimiento del sitio web demuestra avances en la voluntad de la empresa de comunicar información relevante a diferentes grupos de interés.

La identificación de los grupos de interés en varias de las empresas acompañadas por la CCB, así como el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, muestran

avances hacia el gobierno de la sostenibilidad, que como dijimos previamente debe fortalecerse bajo los nuevos lineamientos establecidos en el ámbito internacional en materia de gobierno corporativo. Finalmente, los avances en arquitectura de control, como la contratación de los servicios de revisoría fiscal, muestran el avance de las empresas en diferentes campos del buen gobierno, fundamentales para la perdurabilidad empresarial.

Estos impactos positivos han sido valorados de manera importante por las compañías de la muestra. Por ejemplo, el Gráfico 10 muestra porcentajes de satisfacción relevante por parte de los empresarios, en las que solo el 12% considera que el acompañamiento puede realizarse de una mejor manera. Es necesario tener en cuenta que la satisfacción del empresario no solo está vinculada con las acciones de la CCB, sino también al profesionalismo del asesor que acompaña el proceso.

Gráfico 10. Satisfacción acerca del acompañamiento de la CCB en temas de gobierno corporativo



Por otro lado, al preguntar si las empresas están dispuestas a solicitar nuevamente el acompañamiento en materia de gobierno corporativo a la CCB, la respuesta es mayoritariamente positiva (87.5%), además, aproximadamente el 90% considera que el presupuesto invertido en el proceso es adecuado (Ver Gráficos 10 y 11).

Lo anterior revela el esfuerzo de la CCB por acercar estas herramientas a la mayoría de los empresarios, lo que incluye a empresas pequeñas y medianas.

Gráfico 11. Voluntad de volver a solicitar el acompañamiento de la CCB en materia de gobierno corporativo

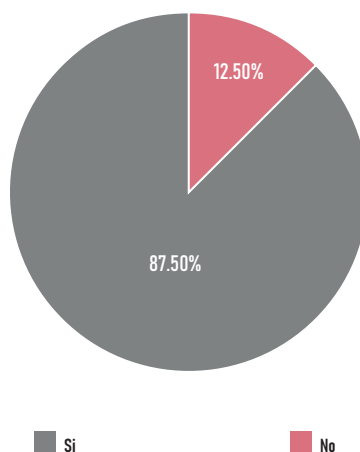
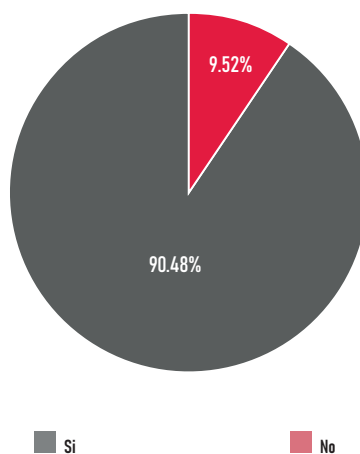


Gráfico 12. Se justifica el presupuesto invertido por la empresa dada la calidad del acompañamiento recibido por la empresa



4.2.

Entrevistas a profundidad: los aprendizajes en la voz de los empresarios

Como parte de la metodología se concibió la realización de entrevistas a profundidad a empresarios que han sido parte del proceso de acompañamiento en materia de gobierno corporativo por parte de la CCB. Para Kvale (2007) las entrevistas a profundidad se enmarcan en el proceso de investigación cualitativa en la que se busca entender, describir y en algunos casos explicar los fenómenos sociales “desde adentro”, y analizar las experiencias de los individuos o grupos. Bajo este enfoque se busca entender cómo la gente construye el mundo alrededor de ellos, cómo lo están haciendo o qué es lo que les sucede. Lo anterior provee insumos que son significativos para entender el fenómeno bajo estudio. La investigación cualitativa toma el contexto y los casos de manera rigurosa para comprender el aspecto bajo estudio, es decir, los casos *-las empresas y empresarios entrevistados-* la historia y complejidad del fenómeno bajo estudio *-la evolución de las prácticas de gobierno corporativo en el tiempo-*.

Para Kvale las entrevistas a profundidad como método de investigación cualitativa son una forma específica de conversación donde el conocimiento es producido a través de la interacción entre quien entrevista y quien es entrevistado; también, una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de visiones y llega a ser un

cuestionamiento cuidadoso bajo un enfoque centrado en la escucha con el propósito de contrastar conocimiento. Este autor destaca la importancia de la formulación de preguntas de investigación abiertas y flexibles. Propone estrategias para adaptar las preguntas a medida que avanza la entrevista y se desarrolla la comprensión del tema. Lo anterior con el fin de captar el significado y la comprensión del mundo desde la perspectiva de los participantes, al expresar sus experiencias y puntos de vista de manera más completa.

Producto del proceso de entrevistas a profundidad, queremos resaltar algunos aspectos de utilidad en el proceso de entender la racionalidad y motivación de los empresarios en materia de instaurar, fortalecer y conservar en el tiempo las prácticas de gobierno corporativo en la organización.

4.2.1. El gobierno corporativo como un medio para gestionar la incertidumbre

La razón que impulsa el interés de las empresas en el gobierno corporativo radica en la incertidumbre inherente al futuro

empresarial. En este contexto, las organizaciones han reconocido que la adopción de buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo constituye un enfoque efectivo para asegurar la sostenibilidad y la perdurabilidad a largo plazo, independientemente de la presencia o ausencia de vínculos familiares en la gestión empresarial. Este reconocimiento se fundamenta en la percepción de que la implementación rigurosa de políticas y estructuras de gobierno corporativo no solo mitiga los riesgos asociados con la incertidumbre económica y de mercado, también fortalece la resiliencia y la capacidad adaptativa de la empresa.

La integración de buenas prácticas en el gobierno corporativo se percibe como un mecanismo estratégico para cultivar la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia operativa. A través de esta perspectiva, las empresas buscan no solo cumplir con requisitos normativos y regulatorios, sino también establecer cimientos sólidos que propicien una cultura organizacional arraigada en la excelencia y la integridad. La percepción de que el gobierno corporativo no es solo un imperativo regulatorio, sino también una herramienta proactiva para la

gestión efectiva y la creación de valor a largo plazo, motiva a las organizaciones a abrazar estas prácticas como elementos fundamentales de su estrategia empresarial.

En este contexto, la implementación y mantenimiento de estructuras de gobierno corporativo robustas se conciben como un mecanismo preventivo y proactivo que puede salvaguardar la reputación de la empresa, fortalecer la confianza de los diferentes grupos de interés, reducir la probabilidad de conflictos personales que tengan impacto negativo en la empresa y alcanzar un mejor posicionamiento en un entorno empresarial dinámico y desafiante. Este enfoque trasciende las fronteras de la propiedad y gestión, ya que se reconoce universalmente como un medio eficaz para alinear los intereses de todas las partes interesadas, promover una toma de decisiones informada, y fomentar la sostenibilidad a largo plazo, lo que contribuye a la consolidación de la posición competitiva de la empresa en el mercado.

4.2.2. El protocolo de familia como mecanismo de gran utilidad para la gestión de las expectativas de las familias empresarias

Uno de los pilares fundamentales que las empresas familiares adoptan cuando deciden avanzar en sus prácticas de gobierno corporativo, es la formulación y establecimiento del protocolo de familia, una herramienta estratégica diseñada con el propósito primordial de prevenir y administrar posibles conflictos que puedan surgir en el seno de la organización. Este protocolo, concebido como un documento estructurado, reflexivo y hecho a la medida de cada familia, es considerado por los empresarios como un medio esencial para la definición de valores, reglas y lineamientos transparentes que guían el funcionamiento interno y

las relaciones entre familia, empresa y propiedad, al tiempo que procura armonizar los intereses individuales de cada miembro de la familia empresaria en la medida en que entienden que hay acuerdos superiores que deben prevalecer.

Es por esto por lo que los empresarios perciben que la negociación e implementación del protocolo de familia implica un proceso que busca anticipar escenarios potencialmente conflictivos o gestionar los existentes, al ofrecer un marco normativo que contribuye a la cohesión y estabilidad a largo plazo. Este instrumento no solo se limita a la prevención y gestión de disputas evidentes, también actúa como un catalizador para la comunicación abierta y la comprensión mutua entre los miembros familiares involucrados en la empresa.

Durante las entrevistas se resaltó que uno de los objetivos del protocolo de familia es construir un ambiente de gobernanza sólido y resiliente que fomente la continuidad del negocio y la armonía familiar. Si la familia logra establecer claramente las expectativas, roles y responsabilidades de cada miembro, el protocolo de familia se convierte en un mecanismo comprehensivo para alinear intereses, promover una toma de decisiones informada, y fortalecer la colaboración y alinear las expectativas entre generaciones. Para nosotros, y derivado de las conversaciones con las empresas que durante estos años decidieron instaurar un protocolo de familia, constituye un hito estratégico para las empresas familiares, un compromiso proactivo con la gestión efectiva de la complejidad inherente a las dinámicas familiares y empresariales.

4.2.3. El gobierno corporativo como medio para dar formalidad a la manera de hacer las cosas en la organización

Cuando una nueva generación empieza a desempeñar roles en la empresa familiar, surgen problemáticas y prácticas informales que son inherentes a la dinámica organizacional. En respuesta a esta realidad, la participación activa en programas de gobierno corporativo se convierte en una oportunidad para, desde una aproximación estratégica, comprender a fondo la totalidad del negocio y su relación con los familiares y accionistas. Este compromiso va más allá de una simple práctica correctiva; representa una inmersión profunda en las complejidades operativas y estructurales de la empresa, al abordar sus aspectos más críticos y establecer las bases para una gestión efectiva.

En general, los empresarios perciben que la adopción de programas de gobierno corporativo implica la formulación e implementación de códigos y políticas que no solo buscan formalizar prácticas, también promueven una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. La situación financiera de la empresa se convierte en un aspecto clave que se debe atender con profesionalismo, y la gestión de riesgos se aborda con un enfoque proactivo, que asegure una línea base para una toma de decisiones informadas y estratégicas.

Para estos empresarios, la implementación de programas de gobierno corporativo no solo busca resolver problemas actuales, sino que funcionan como salvaguardas en el largo plazo, al asegurar una continuidad empresarial robusta y sostenible. El establecimiento de reglas claras en el presente reduce la posibilidad de toma de decisiones sesgadas y subjetivas por parte de los miembros

de la familia, en el futuro. Además, reducen la probabilidad de que los afectados perciban estas decisiones como injustas y, en este sentido, estén más dispuestos a acatarlas, reduciendo conflictos personales que afecten la empresa. La participación en estos programas se convierte, por lo tanto, en un compromiso estratégico que trasciende las generaciones. Los empresarios sienten que al instaurar buenas prácticas están construyendo un legado para aquellos que vendrán y tendrán la responsabilidad de dirigir la empresa, y, en este sentido, se maximice el valor de la empresa para la familia o, incluso para un tercero.

4.2.4. Capitalizando las ventajas de contar con prácticas de gobierno corporativo

La implementación de prácticas en gobierno corporativo emerge como un pilar fundamental que impulsa una transformación integral en las empresas. La percepción de los empresarios es que este compromiso estratégico no solo se traduce en mejoras sustanciales en la rentabilidad financiera, también desencadena una serie de beneficios que repercuten positivamente en la posición y el desempeño general de la organización. En primer lugar, la implementación de prácticas de gobierno corporativo se asocia directamente con la mejora de la eficiencia y la eficacia operativa de la empresa. Los empresarios mencionan que al establecer estructuras transparentes y responsables no solo se optimizan los procesos internos, también se fortalece la toma de decisiones, y permite a la empresa adaptarse de manera ágil a un entorno empresarial en constante evolución. Este impulso hacia la excelencia operativa se traduce en mejoras en la utilidad de la empresa, y ofrece una ventaja competitiva significativa en el mercado.

Además, la adopción de buenas prácticas en gobierno corporativo se convierte en un factor diferenciador que posiciona a la empresa como un actor confiable en el mercado. Esta reputación no solo atrae a clientes y socios comerciales, también abre nuevas oportunidades de negocio y expansión. Adicionalmente, la aplicación de estas prácticas beneficia a los accionistas y establece un canal efectivo de comunicación y colaboración con todos los grupos de interés, desde accionistas, empleados y proveedores hasta comunidades locales. La transparencia y la responsabilidad promovidas por el gobierno corporativo generan un ambiente de confianza mutua, que fortalece las relaciones con cada uno de estos actores y contribuye al desarrollo sostenible y equitativo en el que la empresa opera.

Algunas frases que nos dejan los empresarios y resumen estos aprendizajes son las siguientes:

“La expectativa por la cual llegamos era... ¿qué va a pasar con nosotros cuando no queramos trabajar más?”.

“El protocolo nos ayudó a todos a entender que, más allá de ser una familia, tenemos una responsabilidad patrimonial juntos”.

“Esa tercera generación no la veo cerca de la empresa y eso es lo importante de lo que hemos hecho, eso no nos pone en una situación de vulnerabilidad. Vemos sucesión patrimonial pero no gerencial”.

“Le apostamos a la gestión de calidad y eso nos permite ser proveedores de grandes proyectos y de largo plazo. La formalización y la calidad es fundamental”.

“Nos preocupa el cliente y nos preocupa el empleado, nos preocupamos por el bienestar de los socios”.

4.3. **Recomendaciones finales y mención a la actualización de la Guía**

Luego de los resultados positivos que se muestran a lo largo de los capítulos, la recomendación principal para la CCB es continuar generando estos espacios de acompañamiento para el sector empresarial, y robustecer la formación de asesores que puedan acompañar a las empresas familiares en el desarrollo de prácticas de gobierno corporativo y familiar. Además, evaluar la posibilidad de consecución de fondos por parte de cooperación internacional, para facilitar el acceso de las empresas a este tipo de servicios.

Respecto al servicio que ofrece actualmente, es necesario modificar los parámetros para garantizar que las nuevas intervenciones y acompañamientos tengan en cuenta la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, publicada en 2023, para empresas competitivas, productivas y perdurables, con la actualización necesaria para responder a las tendencias internacionales. En el capítulo 5 la Guía incorpora los aspectos de revelación de información para alentar la rendición de cuentas y la transparencia. En el capítulo 7 la Guía incluye los aspectos de sostenibilidad y comportamiento empresarial responsable, un ejercicio alineado con los lineamientos de gobierno corporativo de la OCDE, que fueron actualizados igualmente en 2023. Esto garantizará el desarrollo de estas dimensiones en las empresas.

Las empresas en general mencionan la falta de alternativas en el mercado respecto a estos acompañamientos y a las bondades de contar con la CCB como aliado en el fortalecimiento del gobierno corporativo y familiar. La mayoría de los empresarios no conoce otras ofertas en la materia que acojan empresas pequeñas y medianas y sean eficientes desde el punto de vista de inversión, como los programas de la Cámara. Además, reconocen el esfuerzo de la CCB como eficiente, de fácil acceso, de rápida ejecución. Además, han aprendido que su implementación permite una mejor organización empresarial y facilita la mitigación de riesgos.

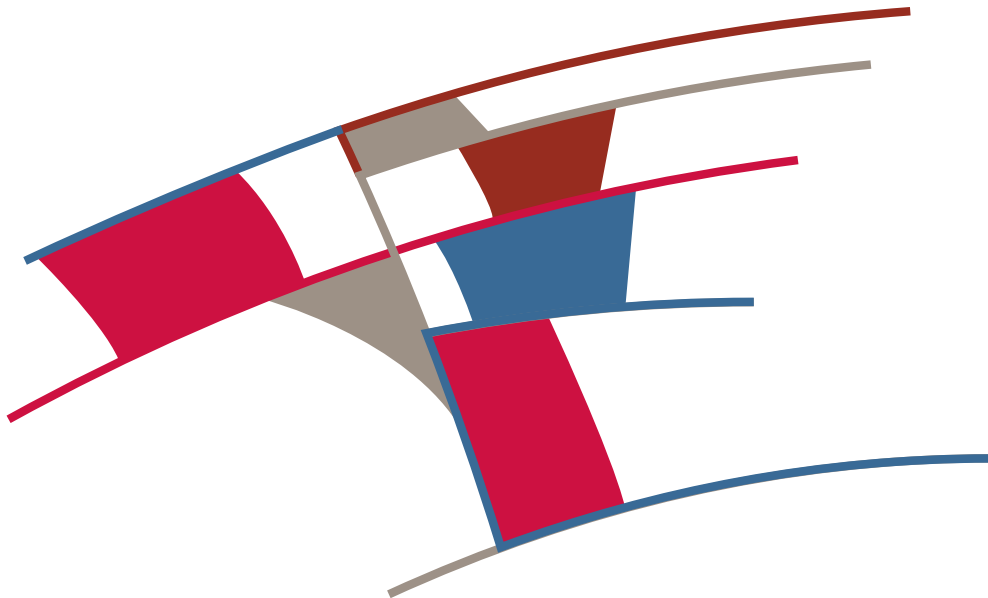
La CCB debe ser consciente de la necesidad de seguir ofreciendo servicios complementarios a las empresas familiares. Estos servicios pueden cubrir desde la profundización en temas de gobierno corporativo, como acompañamiento en la conformación de juntas directivas y sensibilización de la importancia de las mismas

(por ejemplo, a través de la conformación de los comités consultivos), hasta acompañamientos en aspectos relacionados con el gobierno de la sostenibilidad, como la identificación de grupos de interés y de aspectos materiales alrededor de estas relaciones, o en aspectos de transparencia corporativa, como el fortalecimiento de los sitios web con información relevante sobre gobierno corporativo. Además, es posible acompañar a las empresas en el desarrollo de mecanismos de gobierno familiar como la conformación de consejos de familia, buenas prácticas para la realización de asambleas de familia, y el acompañamiento en el desarrollo efectivo de los protocolos de familia para regular las relaciones entre las familias y sus empresas. Finalmente, los acuerdos de accionistas deben considerarse como una herramienta útil para facilitar buenas relaciones entre los accionistas cuando las empresas cuentan con una configuración de propiedad multifamiliar.

También aprendimos de las empresas acompañadas, la importancia de programas que complementan bien estos acompañamientos en gobierno corporativo, como empresas en trayectoria mega. Allí los empresarios han podido desarrollar su estrategia y sus ventajas competitivas, las metas y objetivos que acompañan estas apuestas estratégicas, herramientas para liderar el cambio y la cultura para contar con una alineación estratégica apropiada y, especialmente, el módulo final en el que se discuten los temas de gobierno corporativo. Estas intersecciones entre programas permiten ofrecer al empresario una visión clara de las prioridades para consolidar y hacer perdurable su negocio, y el acompañamiento que encuentra en el la CCB para cumplir con ese propósito.

Anexo

Metodología Evolución Prácticas de Buen Gobierno



A.1.

Contexto sobre la metodología y propósito del estudio

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) consciente de su rol en el ecosistema empresarial de la región, orientado a la promoción de empresas con un modelo de negocio sostenible, reconoce la importancia de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad como un mecanismo de desarrollo empresarial y social que garantiza la estabilidad de las organizaciones en el largo plazo y, con esto, la generación de un impacto positivo para la sociedad en general. Bajo esta premisa y con el fin de fortalecer la implementación de lineamientos efectivos sobre gobierno corporativo, desde 2009 la CCB ha prestado a los empresarios y sus empresas servicios especializados en materia de gobierno corporativo. Lo anterior, mediante acompañamiento técnico y apoyo económico a través de consultores externos especializados que buscan la consolidación de un sistema de gobierno corporativo robusto y efectivo. Adicionalmente, como parte de la sensibilización a la región, la Cámara ha promovido la adopción de prácticas de gobierno corporativo que toman como referente la publicación en 2009 de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, su posterior actualización en 2020 con la Guía de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, y su actualización a 2023 en la que se incluyó el componente del gobierno de la sostenibilidad. Todo lo anterior, a partir del reconocimiento en el tiempo de los convenios internacionales suscritos con la Secretaría

para Asuntos Económicos de la Embajada Suiza (SECO) y con la IFC del Banco Mundial.

Esto ha permitido adelantar procesos de sensibilización a más de 10.000 empresas, y lograr la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo en cerca de 130 organizaciones consideradas como MiPymes.

Basada en continuar y fortalecer este propósito, la CCB estableció una alianza académica con el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), a través de su Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC), la cual buscó analizar la evolución de las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad de empresas que recibieron acompañamiento mediante los servicios de la CCB.

El trabajo que viene realizando la CCB en materia de fortalecimiento en gobierno corporativo constituye una oportunidad que debe ser referente y estar documentada para que el tejido empresarial cuente con las herramientas y oportunidades en pro de seguir generando valor y aportar al progreso económico y social que como sociedad necesitamos.

A.2.**Planteamiento metodológico**

Conscientes de la importancia de responder a las necesidades y expectativas cambiantes de las empresas que han hecho parte de los servicios ofrecidos por la CCB en su línea de gobierno corporativo, la Cámara consideró oportuno evaluar la evolución de estas compañías y así conocer el grado de madurez, los impactos generados a través de los años y las nuevas necesidades que han surgido para estas empresas en materia de gobierno corporativo. Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio y su objetivo, para el desarrollo se consideró el planteamiento metodológico que se describe a continuación.

A.2.1. Las organizaciones como unidades de análisis

Se definió una metodología orientada a identificar el grado de integración y formalización de las buenas prácticas de gobierno corporativo y gobierno de la sostenibilidad que, después del acompañamiento brindado por la Cámara, han desarrollado las empresas y que han perdurado en la actualidad. Esta metodología también buscó evidenciar posibles impactos que el acompañamiento por la CCB pudo generar a las empresas en la gestión de sus variables de desarrollo gerencial y los aspectos ASG (ambientales, sociales y de gobierno) lo que permitió identificar oportunidades de mejora para fortalecer acompaña-

mientos futuros, y así impulsar de manera efectiva la adopción de buenas prácticas.

El despliegue metodológico se sustenta en un enfoque de tipo cuantitativo y cualitativo, que permite a través de un proceso de diagnóstico identificar el estado actual de las prácticas consideradas en las diversas dimensiones del gobierno corporativo y gobierno de la sostenibilidad. Lo anterior, como ya fue mencionado, incluyó la indagación sobre la percepción en el impacto generado en aspectos claves relacionados con la sostenibilidad, rentabilidad, desarrollo gerencial, crecimiento de la organización, mitigación de riesgos de disolución o conflictos societarios, entre otros.

A.2.2. Fuentes de información

Instrumento diagnóstico

Las respuestas derivadas del diligenciamiento de un instrumento diagnóstico fueron la principal fuente de información y punto de partida para el análisis. Este instrumento se diseñó teniendo en cuenta las dimensiones que regularmente hacen parte de las recomendaciones emitidas por organismos y asociaciones internacionales, respecto a las buenas prácticas de buen gobierno y sostenibilidad. Organismos como la OCDE, entes multilaterales como la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Grupo Banco Mundial, lineamientos a nivel local como los concebidos en el Código País, la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia y la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Superintendencia de Sociedades y Confecámaras, así como

las investigaciones del CEGC al respecto, fueron las bases para el diseño del instrumento diagnóstico. Adicionalmente, y teniendo en cuenta uno de los objetivos del estudio, el instrumento incluyó nuevas dimensiones, enfocadas en lograr la identificación de impactos y posibles campos de mejora en los acompañamientos brindados al respecto por la Cámara.

Como se refleja en la Tabla A1, las preguntas del instrumento diseñado para las empresas de la muestra que contaron con el acompañamiento de la CCB estuvieron organizadas en cuatro dimensiones y consideraron en 70 aspectos: i) generalidades de la organización; ii) estado actual del sistema de gobierno corporativo de la empresa; iii) impacto percibido por parte de la empresa derivado del proceso de acompañamiento realizado por la CCB; y, iv) impacto percibido por parte de la empresa de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo después del proceso de intervención.

Este instrumento permite una evaluación comprensiva de los avances, de la percepción de impacto, y del impacto real que se hace evidente en el fortalecimiento que se logra en el modelo de gobierno corporativo a nivel empresa.

Tabla A1. Composición instrumento diagnóstico empresas con acompañamiento		
N°	Dimensión	N° preguntas
1	Generalidades de la organización	15
2	Estado actual sistema de gobierno corporativo	39
3	Impacto percibido del acompañamiento de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)	11
4	Impacto percibido de buenas prácticas de gobierno corporativo alcanzadas por la organización	5
Total		70

Igualmente, como parte del proceso de investigación, y con el objetivo de realizar un análisis comparativo en el marco del objeto del estudio, se consideró necesario el desarrollo de un instrumento diagnóstico independiente para empresas que no han recibido un apoyo directo en gobierno corporativo por parte de la CCB. Este instrumento se estructuró teniendo en cuenta tres dimensiones y 59 aspectos específicos relacionados con: i) generalidades de la empresa; ii) estado actual del sistema de gobierno corporativo; y, iii) percepción del impacto de las prácticas actuales en la organización (Tabla A2).

Tabla A2. Composición instrumento diagnóstico empresas control - sin acompañamiento		
N°	Dimensión	N° preguntas
1	Generalidades de la organización	15
2	Estado actual sistema de gobierno corporativo	39
3	Impacto percibido alrededor de las buenas prácticas de gobierno corporativo	5
Total		59

Índice de buenas prácticas y percepción de impacto

Posteriormente, y con el propósito de cuantificar la información proporcionada y recolectada mediante el instrumento diagnóstico, se construyó un índice de prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad y un índice relacionado con el impacto percibido de la implementación de las buenas prácticas. Con el primer índice se buscó evidenciar el nivel de implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las dimensiones establecidas (Tabla A3), para conocer su estado actual en la organización. El segundo índice permitió conocer el nivel de impacto positivo percibido por las empresas sobre la

implementación de las buenas prácticas relacionadas con desarrollo gerencial y la gestión efectiva de criterios AGS (Tabla A4).

La metodología para el cálculo del índice de prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad consistió en revisar si las organizaciones contaban con cada uno de los aspectos contemplados en el instrumento diseñado, a partir de la información entregada por las empresas al dar respuesta al mismo. Lo anterior señala que cada índice tomó el valor de 100% al darse cumplimiento a la totalidad de los aspectos considerados en él y por categoría, sin ningún tipo de ponderación.

Tabla A3. Composición Índice Estado Actual Sistema de Gobierno Corporativo		
N°	Dimensión	Ítems
1	Junta directiva	13
2	Gobierno familiar	2
3	Asamblea de accionistas	2
4	Compromiso con el buen gobierno	9
5	Transparencia de la información	15
6	Ambiente de control	7
7	Gobierno de la sostenibilidad	4
Total		52

Tabla A4. Composición Índice Percepción de Impacto de las Prácticas Actuales de la Organización		
N°	Dimensión	N° preguntas
1	Impacto en la sostenibilidad	16
2	Impacto en la rentabilidad y finanzas	7
3	Impacto en desarrollo gerencial	15
4	Impacto en la mitigación de riesgos	5
5	Impacto en la productividad y competitividad	7
Total		50

Aunque el Índice de Percepción de Impacto de las Prácticas Actuales de la Organización tuvo la misma metodología de cálculo, es importante señalar que las respuestas positivas dependieron de la percepción de impacto por parte de cada empresa. La utilidad de los índices está en facilitar la lectura de los resultados agregados y permitir un análisis de los avances en las diferentes dimensiones y prácticas de manera agregada.

Entrevistas a profundidad

Finalmente, de manera adicional, la metodología consideró relevante un análisis de tipo cualitativo a través de entrevistas a profundidad semiestructuradas. Con estas entrevistas se pretendió indagar de manera detallada la evolución de las empresas en sus prácticas de buen gobierno corporativo y sostenibilidad, y, sobre todo, detallar los campos referentes al impacto del desarrollo de las buenas prácticas para el impulso de resultados positivos en el largo plazo y en el relacionamiento con los grupos de interés.

A.2.3. Recolección de información

Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio y sus objetivos a cumplir, el proceso de recolección de información resultó fundamental para el efectivo desarrollo de la investigación. Con el apoyo de la Cámara y su equipo de CRM se definieron las empresas de interés, así como los canales de comunicación con estas para lograr una buena tasa de respuesta en la convocatoria. A partir de lo anterior, se convocó a las empresas objeto del estudio a participar de diferentes espacios de socialización del proyecto para

sensibilizarlos sobre su propósito y alcance, y hacerlas participe, y de esta manera contar con la mayor cantidad de compañías como insumo para el estudio.

La primera etapa de acercamiento se segmentó en tres grupos de acuerdo con el tamaño de las empresas. Lo anterior facilitó la construcción de espacios tanto presenciales como virtuales para socializar el alcance y objeto del estudio, y poder adelantar un seguimiento cercano a las empresas que manifestaron interés de participar.

Posteriormente, como parte de la segunda etapa para fortalecer el proceso de recolección de información, el equipo investigador del CEGC, con apoyo de la información de contacto suministrada por la CCB, contactó a cada una de las empresas para confirmar la recepción de la información y garantizar el debido diligenciamiento del instrumento diagnóstico. Además, se invitó a todas las empresas de la muestra al evento organizado por la CCB relacionado con el *Día Internacional de la Empresa Familiar*, considerado un escenario propicio para dar a conocer el estudio y convocar al mayor de número de compañías tanto las que contaban con acompañamiento en gobierno corporativo de la CCB, como las que no lo han hecho y fueron consideradas empresas del grupo de control en este estudio.

Finalmente, para complementar el análisis de la información suministrada por los instrumentos de diagnóstico, y como última etapa del proceso de recolección, se realizaron entrevistas a profundidad con líderes y tomadores de decisiones de las empresas de la muestra, las cuales se llevaron a cabo en las instalaciones del CESA.

A.2.4. Análisis de información

El equipo investigador del CEGC analizó los datos de manera agregada para todas las organizaciones que hicieron parte del estudio, resaltando las dimensiones y aspectos críticos que, en general, demarcan la hoja de ruta para el fortalecimiento del gobierno corporativo y sostenibilidad en estas organizaciones, y del acompañamiento brindado por la CCB.

El despliegue metodológico propuesto permitió establecer avances en el fortalecimiento del gobierno corporativo y prácticas de sostenibilidad en las empresas analizadas e identificar la percepción de impacto frente a la evolución de las prácticas de gobierno corporativo en diferentes aspectos tales como la sostenibilidad de la empresa, la rentabilidad, el desarrollo gerencial, el crecimiento de la organización, la mitigación de riesgos de disolución o conflictos societarios, entre otros.

A.3. Muestra

Con la estrategia definida para la recolección de la información soporte del estudio, se recibieron respuestas de un total de 26 empresas acompañadas por la Cámara de Comercio de Bogotá y 26 empresas del grupo de control (ver Tabla A5).

Respecto al sector en el que se encuentran las compañías del estudio, teniendo en cuenta la nomenclatura definida por CIUU, la mayoría de las empresas acompañadas son industrias manufactureras con un 38.36% de participación, seguidas por empresas de comercio al por mayor y al por menor (15.38%). Las demás exhiben una participación inferior al 10%. Por su parte, la mayoría de las empresas control pertenecen al sector de actividades profesionales, científicas y técnicas (42.31%), seguidas por comercio al por mayor y al por menor (15.38%); construcción (15.38%); e información y comunicaciones (11.54%). De nuevo, las demás industrias exhiben una participación inferior al 10%.

Finalmente, tanto las empresas con acompañamiento como las empresas control, son en su mayoría sociedades por acciones simplificada “SAS” (84.62% y 73.08%, respectivamente), seguidas por sociedades limitadas (7.69% y 15.38%, respectivamente).

Tabla A5. Caracterización de las empresas del estudio

N°	Razón social	Rol en el estudio	Sector o industria	Tipo de sociedad	Tamaño
1	American Rubber de Colombia SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
2	Arani LTDA	Empresa acompañada	Comercio al por mayor y al por menor	Limitada	Pequeña
3	Aristizabal y Jinete	Empresa acompañada	Comercio al por mayor y al por menor	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
4	Artecma SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
5	Asociación Colombiana de Acondicionamiento del Aire y de la Refrigeración (ACAIRE)	Empresa acompañada	Climatización, refrigeración, ventilación, distritos térmicos	Entidad sin ánimo de lucro	Micro
6	Enfermeras un Compromiso	Empresa acompañada	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
7	Exiquim SAS	Empresa acompañada	Comercio al por mayor y al por menor	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
8	Fraser y Compañía SAS	Empresa acompañada	Comercio al por mayor y al por menor	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
9	Grupo Pronum SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
10	Helbert y Compañía SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
11	Industria Nacional De Metros Bustos Barco SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
12	Industrias H D SAS	Empresa acompañada	Fabricación de otros productos elaborados de metal	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
13	Inversiones Kimpres	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	En comandita simple	Mediana

Tabla A5. Caracterización de las empresas del estudio

N°	Razón social	Rol en el estudio	Sector o industria	Tipo de sociedad	Tamaño
14	Isaías 43 SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
15	José María SAS	Empresa acompañada	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
16	P C Micros SAS	Empresa acompañada	Servicios de TI y consultoría de TI	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
17	Procoquinal SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
18	Proyectos Especiales Ingeniería SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
19	Rúgeles Duran Arquitectos SAS	Empresa acompañada	Construcción	Sociedad por acciones simplificada	Micro
20	Servicios y Procesos SERPRO SAS	Empresa acompañada	Comercio al por mayor y al por menor	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
21	Setas Doradas SAS	Empresa acompañada	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
22	SonicDesing	Empresa acompañada	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	Limitada	Mediana
23	Suplimos SAS	Empresa acompañada	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
24	Transportadora Juanas SAS	Empresa acompañada	Transporte y almacenamiento	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
25	Transportes Esmeralda SAS	Empresa acompañada	Transporte y almacenamiento	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
26	Vetra Exploración y Producción Colombia SA	Empresa acompañada	Explotación de minas y canteras	Sociedad por acciones simplificada	Mediana

Tabla A5. Caracterización de las empresas del estudio

N°	Razón social	Rol en el estudio	Sector o industria	Tipo de sociedad	Tamaño
27	Empresa 1	Empresa control	Industrias manufactureras	Unipersonal	Micro
28	Empresa 2	Empresa control	Construcción	Sociedad por acciones simplificada	Grande
29	Empresa 3	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
30	Empresa 4	Empresa control	Información y comunicaciones	Sociedad por acciones simplificada	Micro
31	Empresa 5	Empresa control	Construcción	Sociedad por acciones simplificada	Micro
32	Empresa 6	Empresa control	Industrias manufactureras	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
33	Empresa 7	Empresa control	Comercio al por mayor y al por menor	Limitada	Mediana
34	Empresa 8	Empresa control	Comercio al por mayor y al por menor	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
35	Empresa 9	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Micro
36	Empresa 10	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
37	Empresa 11	Empresa control	Comercio al por mayor y al por menor	Sociedad por acciones simplificada	Micro
38	Empresa 12	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Micro
39	Empresa 13	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
40	Empresa 14	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Limitada	Micro

Tabla A5. Caracterización de las empresas del estudio

N°	Razón social	Rol en el estudio	Sector o industria	Tipo de sociedad	Tamaño
41	Empresa 15	Empresa control	Información y comunicaciones	Limitada	Micro
42	Empresa 16	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
43	Empresa 17	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Micro
44	Empresa 18	Empresa control	Comercio al por mayor y al por menor	Limitada	Pequeña
45	Empresa 19	Empresa control	Construcción	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
46	Empresa 20	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Micro
47	Empresa 21	Empresa control	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	Sociedad por acciones simplificada	Mediana
48	Empresa 22	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
49	Empresa 23	Empresa control	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Sociedad anónima	Pequeña
50	Empresa 24	Empresa control	Información y comunicaciones	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
51	Empresa 25	Empresa control	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña
52	Empresa 26	Empresa control	Construcción	Sociedad por acciones simplificada	Pequeña

En esta descripción de la muestra, es valioso contar con una breve reseña de las empresas que permitieron la realización de las entrevistas a profundidad.

A.3.1. Aristizábal y Jinete S.A.S.

AYJ Maquinaria (Aristizabal y Jinete) se fundó en 1980 para la comercialización de maquinaria, herramientas, servicio técnico, repuestos y soluciones de software, que ofrece soluciones para la transformación de la madera y el panel, desde el bosque hasta el acabado final. Durante más de 40 años ha visitado las principales ferias, tech tours y fábricas alrededor del mundo, lo que le ha permitido acumular conocimiento y experiencia que pone al servicio de clientes y de la industria, y la mantiene a la vanguardia de las últimas tendencias e innovaciones del sector.

En AYJ se ha definido como propósito central “innovar, optimizando el uso de la madera para preservar el planeta”, este principio ha guiado a la organización durante su existencia al entender que la madera es un recurso renovable, reciclable, biodegradable, que captura CO2 durante el crecimiento del árbol, lo que hace que esta materia prima sea uno de los principales recursos sostenibles.

Por lo anterior, AYJ cuenta con más de 37 representaciones a nivel mundial y aliados estratégicos seleccionados que ofrecen las soluciones tecnológicas que exige el mercado para la transformación de la madera y el panel. El equipo comercial de la empresa acumula más de 100 años de experiencia en este sector, lo que les permite entender muy bien todas las soluciones para la industria y buscar la mejor solución para cada cliente, siempre con las últimas innovaciones tecnológicas.

AYJ Maquinaria tiene un enfoque profundo en los servicios posventa, más del 50% de su equipo humano se dedica a atender las necesidades integrales de los clientes premontaje, instalación, mantenimientos y capacitaciones que garantizan al cliente el buen funcionamiento de sus inversiones.

A.3.2. Enfermeras un Compromiso S.A.S.

Enfermeras un compromiso S.A.S. es una organización con 28 años de fundada y presencia en Bogotá, que atiende las necesidades de acompañamiento y cuidado personalizado de enfermería en los ámbitos IPS, domiciliario y empresarial. Sus socias fundadoras Olga Lucia Bernal Ramos y Norma Lucia Ardila Hoyos, enfermeras de profesión, egresadas de la Universidad Nacional de Colombia, plantearon como sueño independizarse y dar origen a la empresa, lo que les permitió iniciar un camino a través del emprendimiento y creación de empresa con entusiasmo y convicción, y visibilizar que el cuidado de la labor de enfermería es un aporte necesario en la sociedad.

Desde sus inicios, la empresa ha insertado en su cultura los valores necesarios para

ejecutar la labor del cuidado dirigida a los clientes y usuarios pacientes con respeto, oportunidad y calidez. A lo largo de los años la organización ha alcanzado diferentes hitos tales como la Certificación ISO 9001, vigente desde el 2005, y la implementación de prácticas de gobierno corporativo desde 2018 hasta la fecha. La empresa fue galardonada con el premio Mepal Carvajal en 2011 como pymes que crecen, Galardón Coomeva al emprendimiento en 2015 y reconocimiento Colciencias como empresas altamente innovadoras en 2016. Ha participado en convocatorias Colciencias con Beneficio tributario y Colciencias-SENA desarrollando nuevos servicios (2016, 2019, 2020,2021). Entre estos, “Especialidad mamá”, dirigida a la mujer gestante y su familia, APP 1000 y una historias para resignificar el adulto mayor y promover el fortalecimiento de lazos entre él, su familia y el cuidador. Enfermeras, cuenta con el “Sello de habilitación para el alcance de cuidado de enfermería domiciliario de baja complejidad”.

Para la empresa sus clientes constituyen un grupo de interés relevante, por lo que buscan de manera constante la internalización de sus expectativas. Entre estos se encuentran la Clínica de la Mujer, Clínica

Nogales, Clínica Mederi, Vivenza, Hotel Cosmos 100, Hotel Gran Hyatt Bogotá y varios domicilios en Bogotá; y por 27 años la Clínica del Country y Colina.

Enfermeras provee oportunidades laborales a 80 personas, por lo cual sus fundadoras se sienten orgullosas y convencidas que han logrado alcanzar su sueño, no sin ello reconocer que para mantenerse vigente se requiere tenacidad, templanza, confianza, compromiso y una visión clara sobre hacia dónde se quiere ir.

En la entrevista las fundadoras expresaron agradecimiento a la Cámara de Comercio de Bogotá, entidad que a través de los programas de acompañamiento empresarial les ha permitido adquirir formación y asesoría de primer orden, para continuar modelando las unidades de negocio en concordancia con las necesidades del mercado.

A.3.3. Fraser y Compañía S.A.S.

Fraser y Compañía S.A.S. es una empresa familiar fundada el 17 de julio de 1975 por el ingeniero Donaldo Fraser con la visión de construir empresa comercial en la industria petroquímica, y constituirse en el mejor aliado de sus grupos de interés, al agregar valor técnico y profesional, y contribuir al crecimiento orgánico e impactar positivamente los actores de su entorno.

Esta compañía tiene un portafolio de productos químicos de alta tecnología y con elevados estándares de calidad, entre los que se incluyen: aditivos para combustible, componentes para fabricación de aceites y grasas lubricantes, colorantes y marca-

dores. Dicho portafolio está enfocado en aportar soluciones que promuevan el uso eficiente de los combustibles, disminuir emisiones, y una búsqueda por aumentar la vida útil de los equipos y mecanismos donde son utilizados. Fraser se caracteriza por el servicio, la atención y acompañamiento a sus clientes, quienes además cuentan con apoyo técnico especializado y una red flexible de distribución a nivel nacional que permite garantizar una entrega efectiva.

La compañía decidió recorrer un camino para llegar a un gobierno corporativo, entendido como un paso lógico en su desarrollo, que le da una mejor oportunidad a su sostenibilidad en el futuro y honra el legado de su fundador. Es un emprendimiento que nació de la pasión, resiliencia y el sueño de dejarle un patrimonio a su familia y hacer patria.

A.3.4. Transportadora Juanas S.A.S.

En el 2008 nace la idea de una empresa de transporte especializada para carga minera por parte del Señor Fabio Mendoza. Gracias a su perseverancia y dedicación, Transportadora Juannas fue constituida legalmente en 2012 como una empresa de transporte especializado y logística de carga para el sector minero, con una primera operación en la costa Atlántica, específicamente en Arroyo de Piedra, departamento del Atlántico.

Con el tiempo se constituye y reconoce como una empresa confiable, responsable, eficaz y comprometida, debido a

los excelentes resultados de su operación y al trabajo disciplinado de sus socios María Claudia Mendoza, Marcela Mendoza y Humberto Mendoza, quienes están orientados al crecimiento y la expansión continua. En 2014 se inicia la transición hacia una visión empresarial que proyectó operaciones a nivel regional y nacional, cuyos resultados se reflejan en el trabajo realizado para la construcción de la central hidroeléctrica de El Quimbo, Huila, en 2014.

Con el éxito alcanzado, la dirección implementa estrategias de fortalecimiento empresarial: pasa a formar parte de la Cámara Colombiana de la Infraestructura Seccional Norte, certifica sus procedimientos bajo la norma de calidad ISO 9001, y obtiene la habilitación ante el Ministerio de Transporte como empresa de transporte de carga por carretera. Estos objetivos conllevaron a una reestructuración interna que les permitiera apuntalar los servicios al mercado con los requerimientos de calidad exigidos, junto con el desarrollo de la política de responsabilidad social empresarial, a través de la participación en la Fundación ACRES.

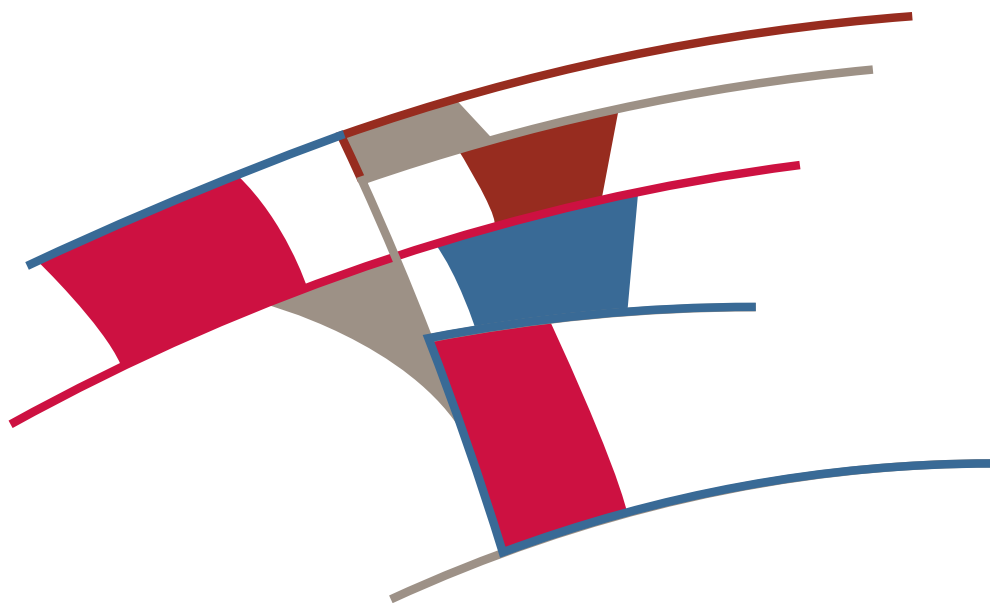
Para 2017, Juannas aprovecha las tendencias de marketing digital: publicidad nativa para crear experiencias orgánicas y la personalización a través de contenido relevante, rediseña su página web y cambia su estrategia de comunicaciones. Los resultados se traducen en participación en Bogotá y la región Central: empresas privadas como Brinsa (gestión de generación de energía termoeléctrica), Seringel (gestión de generación de energía hidroeléctrica) y proyectos de obras civiles de infraestructura vial interna a nivel.

La pandemia del Covid-19 del año 2020 fue también un reto empresarial de reorganización y fortalecimiento, ajuste de procedimientos internos, y de asegurar protocolos para velar por la salud de los colaboradores. La compañía obtiene una participación importante en el proyecto de construcción del Tercer Carril de la vía Bogotá - Melgar, que le permite su reactivación económica y generar de más de 40 puestos de trabajo de forma directa.

El crecimiento continúa en 2022 con proyectos importantes en el sector de generación de energía eléctrica en centrales térmicas: Termozipa de ENEL, hidroeléctricas como Betania en Huila, energía eólica en el parque eólica Windpeshi y en el parque de energía solar en Guayepo, Atlántico. Actualmente, la compañía participa en los principales proyectos de infraestructura vial que transformarán la movilidad de Bogotá: Metro de Bogotá y ampliación de Transmilenio en las avenidas Bosa y el Tintal.

Transportadora Juannas mira con optimismo el futuro de Colombia: el desarrollo de la interconexión del país en sus proyectos de vías terrestres, aeroportuarias, portuarias y fluviales, de transición energética hacia la generación de energías limpias y renovables, de transformación de productos a través de reciclaje y aprovechamiento de residuos y de movilidad sostenible e inteligente.

Referencias



Aristizabal, J. D., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2019). *Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. Bogotá: Editorial CESA.

Bennedsen, M., Guzmán, A., Henry, B., Trujillo, M.A., & Wiwattanakantang, Y. (2017). *Carvajal: From Soldiers to Diplomats, from Family-Run to Professionally-Managed*. HBS: IN1332-PDF-ENG. Boston: Harvard Business Publishing.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.

Garay, U., González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2013). Internet-based corporate disclosure and market value: evidence from Latin America. *Emerging Markets Review*, 17, 150-168.

Gómez-Mejía L. R., Haynes K., Núñez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano-Fuentes J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 11-33.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera. Academia. *Revista latinoamericana de administración*, (47), 18-42.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2012). Family firms and financial performance: The cost of growing. *Emerging Markets Review*, 13(4), 626-649.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2013). Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308-2320.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2014a). Family involvement and dividend policy in closely held firms. *Family Business Review*, 27(4), 365-385.

González, G. P.; Guzmán, A., Prada, F., & Trujillo, M. A. (2014b). Prácticas de gobierno corporativo en las Asambleas Generales de Accionistas de empresas listadas en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 37-64.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2015). The role of family involvement on CEO turnover: Evidence from Colombian family firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 266-284.

González, M., Guzmán, A., Téllez, D., & Trujillo, M. A. (2019a). Governance, sentiment analysis, and initial public offering underpricing. *Corporate Governance: An International Review*, 27(3), 226-244.

González, M., Guzmán, A., Pablo, E., & Trujillo, M. A. (2019b). Is board turnover driven by performance in family firms? *Research in international Business and Finance*, 48, 169-186.

González, M., Guzmán, A., Pablo, E., & Trujillo, M. A. (2020). Does gender really matter in the boardroom? Evidence from closely held family firms. *Review of Managerial Science*, 14, 221-267.

González, M., Guzmán, A., Téllez, D., & Trujillo, M. A. (2021a). The effectiveness of corporate governance hybrid models in emerging markets: The case of the Issuer Recognition program. *Corporate Governance: An International Review*, 29(3), 252-276.

González, M., Guzmán, A., Téllez, D. F., & Trujillo, M. A. (2021b). What you say and how you say it: Information disclosure in Latin American firms. *Journal of Business Research*, 127, 427-443.

Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Bogotá: Editorial CESA.

Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2022a). *Gobierno organizacional en el sector público. Recomendaciones para las entidades públicas*. Bogotá: Editorial CESA.

Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2022b). *Gobierno corporativo en las cajas de compensación familiar. Avances y oportunidades de fortalecimiento*. Bogotá: Editorial CESA.

Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2023). *Buenas prácticas de Gobierno Corporativo para las Cámaras de Comercio: oportunidades de fortalecimiento*. Bogotá: Editorial CESA.

Guzmán, A., Mehrotra, V., Morck, R., & Trujillo, M. A. (2020a). How institutional development news moves an emerging market. *Journal of Business Research*, 112, 300-319.

Guzmán, A., Trujillo, M. A., Del Hierro, J. E., Higuera, M., Hoyos, F., Márquez, D., Mejía, M. P., & Téllez, J. (2020b). *Protocolos de familia: su relevancia como mecanismo de gobierno familiar y empresarial*. Bogotá: Editorial CESA.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). The theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. The Sage Qualitative Research Kit. Sage publications Ltd. London.

Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5(2), 147-175.

North, D. C., Wallis, J. J., & Weingast, B. R. (2009). *Violence and social orders: A conceptual framework for interpreting recorded human history*. Cambridge University Press.

Restrepo, J. M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá: Editorial CESA.

Schumpeter, J. A. (1912). *The Theory of Economic Development*. Leipzig: Duncker & Humblot.

Superintendencia de Sociedades, Confecámaras, & Cámara de Comercio de Bogotá (2009). *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*. Bogotá: SSOC, Confecámaras y CCB. Bogotá, Colombia.

Superintendencia de Sociedades, Confecámaras, & Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*. Bogotá: SSOC, Confecámaras y CCB, Bogotá, Colombia.

Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Prada, F. (2015). *Juntas Directivas en el Desarrollo del Gobierno Corporativo*. Bogotá: Editorial CESA.

Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2017). *Emisores de valores & gobierno corporativo: un análisis a las encuestas de código país 2007-2014*. Bogotá: Editorial CESA.

Trujillo, M. A., González, M., & Guzmán, A. (2021). Advisors in Corporate Governance of Family Firms. *Cuadernos de Administración*, 34, 1-19.

Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2002, August). Governing the corporation in emerging economies: a principal-principal perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. E1-E6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.

Villalonga, B., Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2019). What are boards for? Evidence from closely held firms in Colombia. *Financial Management*, 48(2), 537-573.

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Este libro se terminó de imprimir en
diciembre de 2023 en Bogotá D.C.

Se compuso en caracteres Arial de 11 pts.

Y se imprimió sobre papel bond de 75 gr.

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) consciente de su rol en el ecosistema empresarial de la región, orientado a la promoción de empresas con un modelo de negocio sostenible, reconoce la importancia de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad como un mecanismo de desarrollo empresarial y social que garantiza la estabilidad de las organizaciones en el largo plazo y, con esto, la generación de un impacto positivo para la sociedad en general. Bajo esta premisa, y con el fin de fortalecer la implementación de lineamientos efectivos sobre gobierno corporativo, desde 2009 la CCB ha prestado a los empresarios y sus compañías, servicios especializados en materia de gobierno corporativo. Lo anterior, mediante acompañamiento técnico y apoyo económico, a través de consultores externos especializados que han buscado la consolidación de un sistema de gobierno corporativo robusto y efectivo.

Esto ha permitido llevar a cabo procesos de sensibilización a más de 10.000 empresas, y lograr la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo en cerca de 130 organizaciones. La CCB estableció una alianza académica con el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), a través de su Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC), para analizar la evolución de las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad de organizaciones que recibieron acompañamiento mediante los servicios de la CCB en estos temas.

Este libro es el resultado de una evaluación técnica del impacto alcanzado, en el que se destacan avances en el modelo de gobierno corporativo y familiar en las empresas y el desarrollo de diferentes dimensiones organizacionales como consecuencia de ello.

El trabajo que viene realizando la CCB en materia de fortalecimiento en gobierno corporativo constituye una oportunidad que debe estar documentada y ser referente y ejemplo del impacto que pueden tener las cámaras de comercio en el crecimiento y consolidación de las empresas.