

**Estudio de Caso: La importancia del Gobierno Corporativo para la nueva generación de
empresarios herederos en Colombia**

David R. Ospina Lozano

Esteban Felipe Sánchez Muñoz

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2019

**Estudio de Caso: La importancia del Gobierno Corporativo para la nueva generación de
empresarios herederos en Colombia**

David R. Ospina Lozano

Esteban Felipe Sánchez Muñoz

Directores:

María Andrea Trujillo

Alexander Guzmán

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2019

Tabla de contenido

1.Resumen:	4
2.Introducción:	5
3.Marco teórico:	6
3.1Gobierno Corporativo:	6
3.2Importancia del Gobierno Corporativo en las Empresas:	8
3.3Principios del Gobierno Corporativo:	10
3.4Herederos y el Gobierno Corporativo:	14
4.Metodología:	15
4.1Problema de Investigación:	15
4.2Pregunta de investigación:	18
4.3Objetivo General:	18
4.4Objetivos Específicos:	19
4.5Hipótesis:	19
4.6Tipo y diseño de investigación:	19
4.6.1Tipo de estudio:	19
4.6.2Población en la cual se realizará el estudio:	20
5.Desarrollo y Análisis de Resultados:	20
5.1Contextualización de la Investigación:	20
5.2Resultados de la investigación:	28
5.2.1Análisis preguntas:	29
5.2.2Comparación de los resultados con la teoría del Gobierno Corporativo:.....	41
6.Conclusiones y Recomendaciones:	45
7.Referencias:	50
8.Anexo- Preguntas a entrevistados:	54

Indice de Tabla

Tabla 1	7
---------------	---

Resumen:

Las empresas cerradas y de familia son el motor de la economía Colombiana, por tanto, trasladar las mismas como objeto de estudio es contribuir activamente a la perdurabilidad de las mismas en el futuro.

Este caso de estudio se enfoca directamente en los herederos de algunas organizaciones colombianas con una importancia superlativa dentro de los mercados en los que se encuentran. Empleo generado, impacto económico, utilidades, tradición y crecimiento son algunas de las variables tenidas en cuentas para la selección de estas empresas.

El Gobierno Corporativo como mecanismo de gestión patrimonial y como herramienta administrativa cumple con una tarea laboriosa y representativa para salvaguardar los intereses de los socios, las familias y el correcto desempeño de estas empresas. Por consiguiente, la implementación de un Gobierno Corporativo acorde con la medida de cada empresa debe ser una labor de suma importancia para tener cierto tipo de blindaje ante cualquier riesgo en el que incurra la empresa relacionado con el peligro de su permanencia en el futuro.

El objetivo de este caso de estudio es indagar a cerca de la visión de los herederos (todos ellos relacionados con el CESA y la universidad de Los Andes) de las empresas seleccionadas a cerca del Gobierno Corporativo como garantía de permanencia en el futuro de sus respectivas organizaciones.

Introducción:

El objetivo de esta investigación es determinar cuál es la percepción, en cuanto a la aplicación, importancia y conocimiento en el mundo empresarial, de la nueva generación de herederos empresariales sobre el gobierno corporativo y familiar para así lograr un mapeo del nivel de organización a futuro en las empresas a manos de la nueva generación de herederos basándose en la implementación y ejecución de un gobierno corporativo en estas empresas familiares.

Estudiar e investigar este tema es importante saber si estas nuevas generaciones de empresarios ven la importancia de la aplicación del gobierno corporativo en sus empresas como herramienta para lograr un mejor manejo y la perdurabilidad de la organización; igualmente, para la lograr cierta caracterización academia y profesional de los herederos de ciertas empresas en el país.

Creemos que actualmente, las nuevas generaciones de herederos empresariales consideran de valor relevante la importancia y el conocimiento acerca del Gobierno Corporativo, ya que estas nuevas generaciones han estado más expuestos a temas organizacionales de vanguardia.

Con el fin de validar esta hipótesis se aplicó la metodología de estudios de caso, por lo cual se estudiaron 11 casos de herederos de empresas de un tamaño considerable en el país, los cuales poseen ciertas características afines para su estudio.

Marco teórico:

La academia y la investigación empresarial ha proporcionado distintas directrices y lineamientos de lo que es el gobierno corporativo y como se puede aplicar en distintas organizaciones, los diferentes escenarios cambiantes de la actualidad están afectando de forma directa la forma en que se deben gestionar las organizaciones. Las preocupaciones sobre la forma de dirigir las empresas no son recientes, ni se deben a los fracasos de las grandes corporaciones.

Gobierno Corporativo:

En el campo investigativo y empírico se la han dado distintas definiciones a los que es el Gobierno Corporativo (GC), autores como Sheleifer y Vishny (1997) que sostienen que el GC es un instrumento que se utiliza en las empresas para asegurar una retribución adecuada de las inversiones, Bengoechea (1996) y Canlas (2004) entienden el GC como la forma por medio de la cual las organizaciones están dirigidas y controladas. Firmas consultoras como lo es Deloitte afirman que el GC es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre los grupos de interés de las organizaciones. Por lo que, teniendo en cuenta estas definiciones se puede tener acercamiento claro acerca del GC, en donde se refiere a el conjunto de métodos de control por medio de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas eficientemente por parte de sus equipos directivos, con el objetivo de crear valor a sus grupos de interés (Salas, 2002a), todo esto dentro de un contexto de transparencia, ética y legalidad.

Con el fin de tener mayor claridad sobre las tendencias y el comportamiento de las corporaciones en materia de gobierno corporativo, se hace necesario estudiar los modelos que tradicionalmente se han desarrollado en el mundo. Históricamente se encuentran dos visiones: la angloamericana y la europea (Sheehy, 2004).

Tabla 1
Modelos de gobierno corporativo

Modelos	Ventajas	Desventajas	Implicaciones en Latinoamérica
Anglo-americano	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy conocido. • Entrega buenos rendimientos. • Para economías en auge el valor de la acción aumenta rápidamente. • Prima el Accionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de corto plazo: no se preocupan por la permanencia de la empresa al largo plazo. • Conjunto de desconocidos que invierten juntos. • Dirigidos por la Junta Directiva y el Gerente que buscan satisfacer sus intereses personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para economías débiles no funciona muy bien por los altos costos sociales que puede tener asociados. • La cultura y los valores propios del modelo son difíciles de transmitir a la cultura latina.
Alemán	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores se preocupan por la corporación y, por tanto, tienen menos descanso laboral. • Visión estratégica. • Menos colapsos. • Perspectivas muy atractivas para el inversionista extranjero. • Alta Calidad, y son muy competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los seres humanos deben ser vistos por igual y se deben potenciar sus capacidades. • Se pueden generar conflictos entre los empleados. • Explotación del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los sindicatos. • Administración y participación del recurso humano.
Japonés	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene los mejores elementos del derecho alemán, japonés y americano. • Todos trabajan por la supervivencia de todos. • Empleo vitalicio. • Prima en su orden: la corporación misma, los clientes, empleados, acreedores y accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser tan colectivista no hay efectividad en las actividades de bajo funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es atractivo para los inversionistas extranjeros y genera beneficios a los grupos de interés.

Tabla 1

Nota: AD-MAESTRIA Universidad EAFIT Medellín, 2012

Por otra parte, la teoría de la agencia sostiene que cualquier tipo de organización necesita un determinado sistema de gobierno, complementado con un corpus de norma capaz de regular las diversas relaciones contractuales que se dan dentro de las organizaciones (Azora y Santamaria, 2004). De la misma forma, fehacientemente el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones

dependen, entre otras cosas, de la calidad de capital humano que hay en ellas, en definitiva las personas son las que contrastan las competencias y desarrollos de una empresa respecto a las otras, en donde se requiere que la organización desarrolle estrategias de especialización y control de los recursos para potencializar el capital humano para lograr un mejor manejo de la propiedad y dirección de las empresas (Salas, 2002)

Importancia del Gobierno Corporativo en las Empresas:

El gobierno corporativo, se ha convertido en el aliado perfecto para cualquier tipo de empresa sin discriminar el sector, tamaño, número de empleados, años en el mercado, proyección, entre muchas otras variables en las que se clasifican las organizaciones. Si bien la adopción de un gobierno corporativo no es ineludible investigadores e instituciones sostienen que la adopción e implementación de un gobierno corporativo trae consigo beneficios empresariales en cuanto al manejo y control de las organizaciones, tal y como lo mantiene la superintendencia financiera de Colombia:

“La adopción de un buen gobierno corporativo es un medio para las empresas y/o organizaciones de dotarse de competitividad, tanto nacional como internacional, mejorar la eficiencia de su gestión y permitir que, en general, los proveedores, contratistas, inversionistas, y demás grupos de interés, conozcan las actuaciones de ellas dentro de las normas establecidas”. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006) .

Establecer y desarrollar un gobierno corporativo junto a una buena práctica organizaciones trae consigo múltiples beneficios a las empresas. Genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio. De la misma forma el GC actúa como facilitador de la transparencia y de rendición de cuentas, es una herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa, y proporciona mecanismos que aseguran un

balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos. Materializar el concepto de GC en la gestión diaria de las empresas mediante solidas políticas de ejecución de las actividades del negocio logran un fortalecimiento de la organización y un éxito a largo plazo. Estas políticas que propone el GC están destinadas a mitigar los conflictos de intereses entre los distinto grupos de interés, la junta directiva y la administración de la compañía. (Universidad de los Andes, 2019)

Ahora bien, es claro que el gobierno de las grandes corporaciones en algunos países puede estar a cargo de gerentes designados por juntas directivas, o bien en otros el control y gobierno anida en las familias más prestantes y tradicionalmente reconocidas por la incidencia de la economía nacional controlando grandes grupos económicos, en lo que se puede llamar capitalismo centrado en las familias. (Trujillo & Guzman, 2012).

Siguiendo la misma línea, basándose en la investigación reflejada en el texto “ *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas* ” señala que las investigaciones realizadas alrededor del mundo respecto al control y gestión de las empresas, afirman que las familias con alto poder adquisitivo poseen y gobiernan grandes corporaciones en la mayoría de los países, autores como Cucculelli, Micucci (2008) y Sracer y Thesmar (2007), resaltan la importancia de este tipo de organizaciones en distintos países tales como Canada, Belgica Dinamarca, Finlandia, entre otros. (Trujillo & Guzman, 2012).

En Colombia, el concepto de gobierno corporativo es relativamente nuevo para las empresas cerradas y de familia. El precedente fue fundado con la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia escrito en el año 2009 por la Cámara de Comercio de Bogotá para regular y estandarizar las recomendaciones más aplicables para este tipo de sociedades. Hay que tener en cuenta que este manual de recomendaciones es para sociedades

cerradas y de familia puesto que el gobierno corporativo que rige en sociedades abiertas, es en sustancia, diferente.

A partir de este manual de recomendaciones, las sociedades cerradas con miras a la sistematización de sus procedimientos administrativos fueron tomando conciencia de la importancia que este nuevo concepto pudo generar en sus organizaciones, de modo que es importante al interior de las empresas para lograr una perdurabilidad del negocio, separar la dirección y administración como método de manejo organizacional. En este capitalismo centrado en las familias como se habló anteriormente se llega a evidenciar una ventaja ya que hay posibilidades de una falta de confianza de los inversionistas en los resultados que se pueden obtener en las empresas gobernadas por los gerentes. Por lo que en algunos casos los inversionistas pueden llevar sus capitales a empresas administradas por familias con una trayectoria ejemplar en el país, ya que estas alcanzan una mayor confianza respecto a su manejo e interés pero también pueden haber riesgos para los inversionistas el cual está evidenciado en la preferencia de la familia a nombrar a sus miembros en los cargos de gerencia, ya que pueden haber la posibilidad de nombrar a una persona poco competitiva para el cargo o el desaprovechamiento de las oportunidades de crecimiento por la aversión al riesgo. (Trujillo & Guzman, 2012)

Principios del Gobierno Corporativo:

Por otro lado, se han establecido unos lineamientos y principios por parte de distintas instituciones internacionales con el fin lograr precedentes para la implementación de un buen Gobierno Corporativo como lo son la Corporación Financiera Internacional y La Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE).

Inicialmente, los Principios de Gobierno Corporativo se elaboraron en respuesta a un llamamiento del Consejo de la OCDE. Para el desarrollo de un conjunto de normas y directrices en materia de gobierno corporativo, conjuntamente con los Gobiernos nacionales, con otras organizaciones interesadas y con el sector privado. Desde la aprobación de los Principios en 1999, éstos han constituido la base de las iniciativas en el ámbito del gobierno corporativo puestas en práctica tanto en los países de la OCDE como en los países no-miembros.

La finalidad de los Principios es la de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. Los Principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras. No obstante, y en la medida en que resultasen aplicables, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado. Los Principios representan una base común que los países miembros de la OCDE consideran esencial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno. (OCDE, 2004).

A continuación, se presentan los principios de GC establecidos por la OCDE:

1. Garantizar la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo:

“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.” (OCDE,

2004)

2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones clave en el Ámbito de la Propiedad:

“El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas” (OCDE, 2004). Tales como:

- Asegurarse métodos para registrar propiedad
- Ceder o transferir acciones.
- Elegir o revocar miembros del consejo.
- Obtener información relevante sobre la sociedad de forma puntual y regular.
- Participar en los beneficios de la sociedad.
- Participación en la decisión que impliquen cambios fundamentales en la sociedad y a ser debidamente informados sobre las decisiones tomadas.
- Oportunidad de participar y de votar en las juntas generales de accionistas

3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas:

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

4. El papel de las partes Interesadas en el Gobierno Corporativo:

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

5. Revelación de datos y transparencia:

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

6. Las responsabilidades del consejo:

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

El consejo deberá desempeñar determinadas funciones, que incluyen:

- Revisión y orientación de la estrategia de la empresa (Riesgos, Presupuestos, planes, objetivos, resultados, adquisidores).
- Control de las prácticas de gobierno de la sociedad.
- Selección y sustitución de los directivos principales.
- Transparencia y formalidad en la elección de los miembros del consejo.
- Garantizar la integridad de los informes contables y financieros de la sociedad incluida la auditoría independiente y el control de riesgos.

Añadiendo, lo que los principios pretenden es identificar objetivos y plantear diversos medios para alcanzarlos. Su propósito es servir como punto de referencia. Los responsables políticos pueden emplearlos a la hora de examinar y desarrollar unos marcos legales y reglamentarios en materia de gobierno corporativo que reflejen su propio entorno económico, social, legal y cultural, y los agentes del mercado, a la hora de desarrollar sus propias prácticas.

Herederos y el Gobierno Corporativo:

Por otra parte, la base de esta investigación está en la caracterización de los herederos, en cuanto a su profesionalización como futuros dueños y cabezas de organizaciones y su voluntad para la constitución de instituciones más sólidas. Según Andres Maldonado, socio director de Virtus Partners Colombia, las familias deben unirse alrededor del negocio dependiendo del tipo de generación en que este. Esto se logra mediante el nivel de involucramiento de los herederos en la sociedad familiar, es más estrecho el vínculo de la segunda generación con la sociedad porque en muchos casos se utiliza la mesa del comedor como junta directiva.

Este tipo de involucramiento se pierde a medida que avanzan las generaciones puesto que puede o no haber un vínculo real entre el miembro de la familia y la empresa. Así mismo, Maldonado como debe ser un buen dueño de una compañía, este tiene que tener educación y parámetros desde la infancia, por consiguiente, es necesario un entrenamiento formal con el desarrollo de conocimiento. (Sepúlveda, R.,2018).

Ahora bien, los gerentes familiares si ciertos factores se presentan, como un conocimiento tácito, benéficos no monetarios al dirigir la empresa y el desarrollo de ciertas habilidades gerenciales personales. Esto fue demostrado, en el caso de la empresa Carvajal, por los autores Trujillo y Guzmán (2010).

Añadiendo, hay un elemento de importancia para analizar dentro del problema identificado: El real desempeño de la empresa familiar dependiendo de las diferentes estrategias que son utilizadas respecto al control y a la organización. Los herederos ahora pueden ser un factor capitalizable y una ventaja competitiva para las empresas familiares; sin embargo, también si no cuentan con la preparación suficiente los herederos pueden llegar a ser un obstáculo para el desarrollo de la empresa. Para esto, según las autoras Kim Lee y Lisa Baerns en su papel Gobierno

Corporativo y Rendimiento en las Empresas Familiares de Hong Kong: Evidencia en la industria de Hang Seng, existen evidencias tomadas de 75 empresas de Hong Kong comparando con 347 observaciones, dando como resultado dos perspectivas diferentes: La primera es que las empresas familiares no sobrepasan los índices de productividad de las empresas no familiares, y la segunda es que las empresas familiares tienen mayores índices de productividad si un miembro fundador opera como CEO. “Esta investigación muestra que los costos de la agencia dentro de las empresas familiares fundadoras afectan el desempeño y la sucesión de las empresas familiares, ya que los descendientes pueden no ser los mejores sucesores para la maximización del valor de la empresa y la continuidad del negocio.

Los propietarios de las empresas familiares fundadoras de Hong Kong deben prestar más atención a la gestión empresarial y la planificación de la sucesión”. En este punto, creemos que es importante resaltar que el gobierno corporativo y el conocimiento en cuanto a empresas familiares afecta directamente en el valor de la empresa y en el desempeño de la misma, por eso, creemos importante estimar las perspectivas de productividad de las empresas familiares para comprobar cuantitativamente la hipótesis planteada (Lee, K., & Baerns, L. 2017, Noviembre/Diciembre)

Metodología:

Problema de Investigación:

Las organizaciones familiares son el motor de la industria colombiana. Según Confecámaras, el 86,5% de las sociedades en Colombia son familiares, esto es un dato que es diciente de la importancia que tienen para la economía colombiana la productividad de este tipo de sociedades. De este modo, se puede decir que las características en las sociedades familiares son una generalidad para las empresas en Colombia, y a pesar de que las diferencias pueden ser numerosas

entre una y otra dependiendo del sector económico, stakeholders, tipo de industria, tipo de organización entre muchas otras variables, el paso de la sucesión debe ser una característica de interés común para la mayoría de las sociedades en Colombia.

El 84,3% de las sociedades familiares no logran sobrevivir, a esto se debe una serie de errores que oscilan entre la falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa, falta de planeación y ejecuciones formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar, no adoptar esquemas de protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial (Mouthón, 2018); y es precisamente esta última característica la que queremos profundizar.

La importancia para las familias de mantener el control de sus respectivas empresas puede chocar en cierto modo con las decisiones que se tomen para asegurar la perdurabilidad de estas sociedades en el tiempo; este choque está representado por la preferencia de las familias para designar directivos que son parte de la familia que gobierna en la empresa, así estos no sean los más idóneos, esta decisión –por ejemplo- puede llevar a las empresas a bajos niveles de deuda y a desaprovechar oportunidades de crecimiento. Sin embargo, las familias tienden a ser reacias a renunciar a su nivel de influencia y prefieren mantener el control para obtener los beneficios privados que derivan de éste (Trujillo & Guzmán, 2012). Para alivianar este riesgo, es justo formalizar la relación entre la empresa y la familia para mitigar conflictos de interés y permitir la perdurabilidad de la empresa en el tiempo. Pero ¿cómo lograr que el heredero tenga una preparación adecuada, tenga interés en la participación activa en la empresa, tenga conocimiento de la industria y de las actividades empresariales?, ¿cómo asegurar el control de la empresa sin entrar en un riesgo de perdurabilidad y que la empresa sea parte de ese 13% que logra llegar a la tercera generación? De este modo, tornamos nuestras miradas hacia estas personas con mayor

probabilidad de heredar el control en sociedades importantes y con relevancia en los sectores en que pertenecen y nace una incógnita hacia las variables demográficas, psicológicas, educativas y empresariales de estas personas.

Ahora bien, partiendo de las incógnitas generadas anteriormente, es preciso seguir delimitando el problema. Creemos que existen ciertas herramientas que ayuden a los herederos a hacer una correcta inmersión en la parte directiva de sus respectivas empresas y lograr la perdurabilidad de las mismas hacia el futuro, tal y como es demostrado por los autores Trujillo y Guzmán en el 2010 con su análisis del caso Carvajal. Unas de las herramientas que permiten el correcto desempeño de los herederos en cargos directivos son el conocimiento tácito, beneficios no monetarios al dirigir la empresa y el desarrollo de ciertas habilidades gerenciales personales (Trujillo & Guzmán, 2010). Pero no es esto lo que realmente se quiere investigar en este documento. Lo que realmente se quiere realizar es hacer un análisis situacional de la percepción de las nuevas generaciones de herederos empresariales frente al gobierno corporativo como herramienta que refuerza la confianza de la familia en la perdurabilidad de la empresa ya que esta aumenta la probabilidad de supervivencia en la medida en que se implementen estructuras de gobierno, y propicien procesos educativos relacionados con el tema para los sucesores (IFC, 2015).

Según Sarah Murray del Financial Times, la incorporación de las nuevas generaciones a los negocios tradicionales aporta soluciones innovadoras manteniendo la filosofía de la compañía. Para el caso de Colombia el concepto de Gobierno Corporativo es relativamente nuevo y, las nuevas generaciones al estar mucho más expuestas a estos temas en la educación superior que las generaciones anteriores deberían tener una percepción de importancia frente a lo que puede ofrecer el gobierno corporativo para la perdurabilidad de sus empresas. Si es de este modo, concuerda con lo que Murray afirma en medida de que las nuevas generaciones pueden llegar a aportar, por medio

de la implementación de gobierno corporativo a sus empresas, a la perdurabilidad de estas compañías.

Álvaro Maldonado, socio director de Virtus Partners Colombia reconoce que, para garantizar la correcta inmersión de los herederos en la parte directiva de sus respectivas empresas, es necesario constituir instituciones sólidas. Esto está estrechamente relacionado con la importancia que las nuevas generaciones les dan a mecanismos que hagan de su empresa, instituciones más sólidas; es decir, los herederos tienen que tener una percepción adecuada frente al gobierno corporativo para lograr que las empresas que no estén involucradas en el tema, terminen haciéndolo y así blindar a la empresa de riesgos de fracaso.

Es por lo anterior que se reconoce como una incógnita importante la percepción de las nuevas generaciones de herederos frente al gobierno corporativo como mecanismo organizacional, ya que dependiendo de la importancia que estas personas le den a este tema, se podrá trazar una hoja de ruta para la correcta preparación y posterior inmersión de los herederos en las empresas que van a heredar.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción, en cuanto a la aplicación, importancia y conocimiento en el mundo empresarial, de la nueva generación de herederos empresariales sobre el gobierno corporativo y familiar?

Objetivo General:

Lograr un mapeo del nivel de organización a futuro en la empresa a manos de la nueva generación de herederos basándose en la implementación y ejecución de un gobierno corporativo en estas empresas familiares

Objetivos Específicos:

1. Delimitar las personas que tengan una alta probabilidad de heredar grandes organizaciones y ser próximos a salir al mundo empresarial.
2. Explorar el conocimiento que estos herederos tienen acerca de las empresas que van a heredar.
3. Auscultar la relevancia que tiene el concepto y aplicación del gobierno corporativo en las organizaciones para la nueva generación de herederos
4. Comparar los resultados obtenidos en la investigación cualitativa con la literatura planteada en términos de conocimiento e importancia del Gobierno Corporativo en los herederos.

Hipótesis:

Actualmente, las nuevas generaciones de herederos empresariales consideran de valor relevante la importancia y el conocimiento acerca del Gobierno Corporativo, ya que estas nuevas generaciones han estado más expuestos a temas organizacionales de vanguardia.

Tipo y diseño de investigación:

Tipo de estudio:

La metodología de investigación a desarrollar es un estudio de caso. Este tipo de investigación tiene como objetivo obtener información, de un tema o varios, desde distintas perspectivas. De acuerdo con Yin (2003) un estudio de caso es un método de investigación que se centra en estudiar un caso, con ciertas características similares, dentro de un contexto real. Es por esto que se escogió esta metodología para evaluar distintos casos de la vida real, entendiendo sus diferencias y concordancias para evaluar la hipótesis planteada.

Ya que la modalidad de esta investigación es un estudio de caso y tal como se definió en el objetivo general de este proyecto el cual está orientado a lograr un mapeo del nivel de organización a futuro en la empresas a manos de la nueva generación de herederos basándose en la implementación y ejecución de un gobierno corporativo en estas empresa familiares, yace la necesidad de desarrollar un tipo de estudio focalizado en entrevistas a profundidad a distintas personalidades que cumplen con unas características similares que se definirán a continuación.

Población en la cual se realizará el estudio:

En esta investigación se evaluaron serie de entrevistas a jóvenes entre 20 y 30 años los cuales estén próximos a salir al mercado laboral o ya estén en él hace poco tiempo. Esta población tiene que tener una característica determinate la cual es ser herederos de empresas ya consolidadas y con trayectoria en el territorio colombiano y, por último, pero de igual importancia, esta población tiene o tuvo que desarrollar sus estudios profesionales en carreras afines al manejo y administración de empresas.

Finalmente, en cuento al tamaño de la muestra ya que esta investigación se centra en un estudio de caso para la posterior comprobación de la hipótesis planteada, se desarrolló la investigación a 11 personalidades.

Desarrollo y Análisis de Resultados:

Contextualización de la Investigación:

Como se mencionó anteriormente Para esta investigación se realizó unas series de entrevistas a 11 personas los cuales cumplen los requisitos previamente establecidos en esta investigación.

Con el objetivo de identificar las diferentes posturas y conocimientos de los herederos empresariales respecto al gobierno corporativo, para comprobar o reputar la hipótesis planteada para la investigación.

Por medio de estas entrevistas vamos a poder validar la hipótesis planteada para esta investigación y comprobar lo que la teoría dice sobre el Gobierno Corporativo en las empresas familiares.

A continuación, se describirá y se contextualizará cada caso de análisis por sujeto entrevistado:

Sujeto 1:

Empresa: Primma Compañía de Alimentos S.A.S

Universidad/ Pregrado: Cesa, Administración de Empresas

Edad: 22

Perfil Profesional: Juntos a sus primos y hermanos es Heredera de la empresa de su familia Primma Compañía de Alimentos S.A.S, lleva en el mercado más de 25 años. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de distintos productos en la zona centro del país, por medio de su propia marca “Primma” y también haciendo negocios con otras empresas por medio de la comercialización de leche, teniendo clientes como Alpina.

Actualmente, se encuentra culminando sus estudios por medio práctica empresarial en la empresa Portuguesa Jerónimo Martins. De la misma forma, ella se encuentra en el proceso de aprendizaje del negocio de su familia, aprendiendo de la toma de decisiones y al manejo de la empresa.

Sujeto 2:

Empresa: AVCOM Soluciones audiovisuales.

Universidad/ Pregrado: Los Andes, Ingeniera Industrial.

Edad:23

Perfil Profesional: Junto a su hermano es heredero de la empresa de su padre AVCOM. Esta es una compañía creada en Venezuela hace 30 años, pero actualmente desarrolla sus actividades en Colombia. Siendo así una proveedora de soluciones y productos para la distribución y generación de contenido audiovisual que opera desde el año 2011 en Colombia. Con este fin, AVCOM tiene contratos de representación con marcas a nivel mundial y ofrece la venta y asesoría de productos de las marcas que representa.

En la actualidad, el entrevistado esta culminando sus estudios de Ingeniera Industrial haciendo su práctica empresarial en la empresa Portuguesa Jerónimo Martins, el piensa adquirí experiencia en distintas empresas y a la par involucrarse en la empresa de su padre para poder en un futuro manejar de la mejor forma la empresa de su familia.

Sujeto 3:

Empresa: Constructora Carlos Collins

Universidad/ Pregrado: Cesa, Administración de Empresas.

Edad:22.

Perfil Profesional: Junto a su medio hermanos es heredero de la firma constructora de su padre Constructora Carlos Collins. Esta firma se ha dedicado durante varios años a la construcción de obras de gran importancia en la infraestructura del país, como obras de ingeniería civil, carreteras y vías de ferrocarril.

Actualmente el entrevistado se encuentra culminando su carrera profesional desarrollando sus prácticas empresariales en la forma Credicorp. Finalmente, Juan Felipe no desempeña ninguna participación activa en la empresa, aunque es el representante legal de esta.

Sujeto 4:

Empresa: Soluciones corporativas integrales. Soluciones corp.com.co.

Universidad/ Carrera: Cesa, Administración de Empresas.

Edad:22

Perfil Profesional: Junto a su hermano es heredera junto a su hermano de una serie de empresas relacionadas con la administración de tramites de transporte a en varias regionales de Colombia. Esta empresa, Soluciones corporativas integrales, se dedicada a brindar soluciones para el sector del Tránsito y Transportes, como cursos de conducción, tramites del Sim, impresión de placas, refrendación, entre otros; contando con un grupo de aliados corporativos que fortalecen la prestación de nuestros servicios en las distintas líneas de negocio (señalización vial, transito, transporte, tecnología y salud).

La entrevistada desde hace tiempo ha mostrado interés por el negocio de su familia, siendo parte activa en distintos cargos y ayudando en distintos proyectos. Actualmente, se encuentra trabajando en esta empresa siendo gerente de una sucursal en Bogotá en donde presentan los servicios y apoyando a su madre en la toma de decisiones.

Sujeto 5:

Empresa: Agropecuaria Santa María.

Universidad/ Pregrado: European University- Administración de Empresas

Edad: 22

Perfil Profesional: Junto a sus primos y hermano es heredera de un grupo empresarial en consolidación. El grupo empresarial principalmente se dedica a la extracción y procesamiento del aceite de palma. Sin embargo, el grupo tiene unas empresas dedicadas al sector inmobiliario y al sector de la aviación. Actualmente el grupo se enfoca especialmente en el sector geográfico del Meta, Casanare y Bogotá. Las empresas que conforman el grupo son: Agropecuaria Santamaría S.A., Aceites Cimarrones SAS, Vitis Olei SAS y Llanera de Aviación. El grupo tiene una facturación anual superior a los 100 mil millones de pesos.

Actualmente se desempeña como directora de proyectos en Vitis Olei, lleva un año de graduada de la universidad y está cumpliendo con el plan de inmersión empresarial trazado por la junta directiva para los herederos.

Sujeto 6:

Empresa: DIELCO

Universidad: Universidad de los Andes

Pregrado: Ingeniería industrial

Edad: 21

Perfil profesional: Junto a su hermano es heredero de un grupo empresarial dedicado a la fabricación, distribución y puesta en marcha y servicio de materiales eléctricos para construcción, industria, distribución y transmisión de energía el alta, media y baja tensión. El grupo empresarial es liderado por Dielco SAS, que cumple con funciones de distribución de los materiales fabricados

por las demás empresas, Indexa SAS y Tablecel SAS. Así mismo, Dielco SAS es importadora de productos complementarios al portafolio con más de 1100 referencias y es representante de las marcas más importantes en el sector como Procables, 3M, ABB Legrand, entre muchos otros.

En la actualidad, el entrevistado está terminando sus estudios en Ingeniería Industrial en la Universidad de los Andes. Ha tenido un rol activo dentro de Dielco, en cuanto a la estructuración del departamento de ingeniería para la distribución de energía en media tensión y en cuanto al desarrollo del departamento de ingeniería eléctrica en obras civiles.

Sujeto 7:

Empresa: Transporte Montejo

Universidad: Universidad de los Andes

Pregrado: Ingeniería industrial

Edad: 23

Perfil profesional: Junto a su hermana es heredera de Transportes Montejo SAS, una empresa con 65 años de experiencia en el sector de transporte, logística e ingeniería con operaciones en Colombia, Panamá y Venezuela. Transportes Montejo es reconocida a nivel nacional e internacional por su especialidad en transporte de piezas especiales, indivisibles, sobredimensionadas y extra pesadas.

La entrevistada ha sido cercana administrativamente a la empresa desde que estaba en el colegio y poco a poco ha tenido mayor relevancia en cuanto a la administración de su empresa. Ha sido parte

de proyectos especiales de índole financiero, ha apoyado gestiones de compra de maquinaria y se encarga de visitas a proyectos especiales para la verificación del correcto procedimiento.

Sujeto 8:

Empresa: IPS la Carolina

Universidad/ Pregrado: Universidad de los Andes-Economía

Especialización: Gerencia Hospitalaria/ Universidad Javeriana

Perfil profesional: Heredero y fundador de la IPS La Carolina, dedicada a las intervenciones y procedimientos médicos especializados en gastroenterología y coloproctología. La empresa fue fundada por iniciativa del entrevistado para sistematizar el trabajo profesional de su mamá, la doctora Patricia Álvarez, gastroenteróloga y especialista en enfermedades gastroenterológicas y su relación con la mente. Santiago desempeña el cargo de Director Ejecutivo de la IPS y su mamá el cargo de Directora Científica. A pesar de ser el director ejecutivo de la empresa, en la cabeza de la organización se encuentra su madre con mayor participación accionaria y a la cabeza de la organización se encuentra la junta directiva, conformada por su padre y su hermano, haciendo de esta organización una de índole familiar.

Sujeto 9:

Empresa: Q&C ingeniería

Universidad/ Pregrado: Universidad de los Andes- Ingeniería industrial/ Ingeniería Mecánica

Edad: 24

Situación Profesional: Junto a sus hermanos es heredero de la empresa Q&C ingeniería, una empresa integradora de soluciones de telecomunicaciones y seguridad informática haciendo del conocimiento técnico y de las grandes distribuciones su Core de negocio.

El entrevistado actualmente no desempeña ninguna participación activa dentro de la empresa puesto que se encuentra trabajando en el departamento financiero de Schlumberger. En un futuro a largo plazo le interesaría ser parte de la empresa de su familia.

Sujeto 10

Empresa: Blindex

Universidad/ Pregrado: CESA- Administración de Empresas

Edad: 24

Perfil profesional: Junto a sus hermanos es heredero de la empresa Blindex S.A. Esta empresa es la líder en el mercado nacional de modificaciones automotrices de piezas blindadas y renta de vehículos blindados. Actualmente se encuentra haciendo las prácticas empresariales en la empresa Diageo, pero siempre ha tenido una cercanía profesional con Blindex. Su plan es tener participación activa en la empresa respecto a la parte accionaria y de toma de decisiones patrimoniales, y dentro del largo plazo, tomar responsabilidad de la empresa respecto a la parte operativa y gerencial.

Sujeto 11:

Empresa: Pollo Andino

Universidad:/ Pregrado: CESA- Administración de Empresas

Edad: 25

Perfil profesional: Junto a sus primos y hermanos es uno de los herederos de la empresa Pollo Andino S.A. Una empresa dedicada a la producción de pollo altamente reconocida a nivel nacional. Con facturaciones superiores a los 200 mil millones al año, la convierten en un referente en la industria. Pollo Andino tiene una política estricta de no participación de la familia dentro de la sociedad, limitando a los herederos a prepararse para estar a la altura del manejo patrimonial, pero llevándolos a tener destinos profesionales alejados de la empresa. Por esta razón Mauro se ha enfocado en su participación en el sector financiero, llevándolo a participar dentro de la mesa de dineros del banco Citi Bank Colombia.

Resultados de la investigación:

Al desarrollar estas entrevistas a profundidad a esta serie de personalidades se pudieron identificar varios aspectos importantes acerca del pensamiento de estos herederos empresariales sobre lo que es el Gobierno corporativo y su importancia en las nuevas generaciones de empresarios en Colombia en cuanto al manejo y control de las empresas. Algunos bastante alienados a nuestra hipótesis y otros, en contraparte, poco focalizados en la hipótesis de este trabajo.

Pudimos evidenciar distintas visiones y posturas sobre lo que se piensa de que es y para que sirve el Gobierno Corporativo; inferir la importancia que estos herederos les dan a las empresas de su familia; el valor de la educación para poder generar un valor futuro en estas empresas; las distintas visiones que tiene esta generación en cuanto a los nuevos retos empresariales y la postura de cómo se debe manejar las empresas familiares para poder lograr una perdurabilidad.

Por medio de este estudio de caso se pudo inferir que la mayoría de los herederos tienen un conocimiento y noción de lo que es el Gobierno Corporativo y para que sirve al interior de la empresa. Igualmente, están interesados en adquirir un conocimiento de la empresa familiar y de ganar experiencia para poder generar valor en el futuro en su propio negocio.

Análisis preguntas:

A modo de consolidar la información y conocimiento obtenido en el desarrollo de las entrevistas a las distintas personalidades previamente descritas, se desarrolló un análisis por pregunta analizando los dichos por los entrevistados. Para así, cumplir con uno de los objetivos de la investigación que es la auscultación de la relevancia que tiene el concepto y aplicación del gobierno corporativo en las organizaciones para la nueva generación de herederos.

1. ¿En su universidad le dieron clases sobre Gobierno Corporativo, como base de conocimiento teórico?

Para comenzar a analizar esta pregunta el primer elemento a priori para tener en cuenta es que el cien por ciento de los entrevistados tiene una formación o está teniendo una formación profesional en las dos universidades más prestigiosas del país, en lo que se refiere al pregrado de administración de empresas: La universidad de los Andes y el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.

Lo anterior es diciente de una tendencia de los empresarios de estas compañías referentes y relevantes dentro del sector en el que se encuentran de preparar a sus herederos es escuelas de negocios importantes. Las razones para lo anterior, no están comprendidas dentro de los objetivos de esta investigación, sin embargo, es una referencia importante para tener en cuenta respecto a que los empresarios y socios fundadores de las empresas comprendidas en esta investigación ven con buenos ojos la formación profesional y académica de sus herederos.

En cualquiera de los casos, esta tendencia de preparar a los herederos en las mejores escuelas de negocios del país es la piedra angular para el desarrollo de los herederos ya sea como los empresarios del futuro o simplemente unos accionistas y poseedores de capital responsables, con noción de negocios y de patrimonio.

Ahora bien, ya que está delimitado el perfil académico de los entrevistados, es pertinente adentrarse en la importancia de la pregunta.

En términos generales, los herederos entrevistados están de una u otra manera relacionados con el término de Gobierno Corporativo, esto se da en los siguientes escenarios:

- Los herederos han tenido un acercamiento práctico al Gobierno Corporativo directamente en las empresas familiares a las que pertenecen porque el mismo los involucra directamente como poseedores de acciones (si así está estipulado dentro del Gobierno Corporativo correspondiente de la empresa en particular) o como herederos de un porcentaje de esas acciones.
- Hay una tendencia fuerte dentro de las respuestas a esta pregunta. Para la caracterización vamos a representar las universidades nombradas anteriormente como A y B (no en un orden respectivo), esto con motivo de no afectar tangencialmente el nombre de alguna institución. El 100 % de los herederos egresados o estudiantes de la universidad A, han tenido un acercamiento teórico ostensible al gobierno corporativo. Así Gobierno Corporativo no sea una asignatura incluida dentro del pensum del pregrado, en algunas asignaturas –especialmente en los primeros 5 semestres- se toca el tema tangencialmente permitiendo una clarificación conceptual de los estudiantes y en algunos de ellos, una inquietud importante para luego inscribir asignaturas de

carácter electivo, pero con peso es número de créditos para ahondar más en este tema. El universo de estas asignaturas electivas está compuesto por dos grandes grupos: El primero, son electivas de énfasis, allí hay clases que profundizan en el Gobierno Corporativo como objeto de estudio. El segundo son electivas profesionales, allí se encuentran asignaturas que profundizan en la gestión gerencial de juntas directivas, gestión patrimonial y gestión de planes sucesorios.

El primer contacto en asignaturas cursadas los primeros semestres son vitales para despertar el interés en herederos de organizaciones, y así, ellos pueden profundizar en este tema si así lo creen conveniente en asignaturas especializadas de carácter opcional.

Para los estudiantes de la universidad B, el gobierno corporativo está comprendido casi completamente en dos asignaturas: Gobierno Corporativo y Empresas Familiares. Tal cual como en la universidad A, son dos asignaturas electivas, sin embargo, los entrevistados manifestaron que pertenecen a áreas de fianzas y de gestión y que en los primeros cinco semestres el acercamiento al tema de gobierno corporativo, gestión patrimonial o de sucesión es poco.

Para concluir, se puede decir que, de alguna u otra manera, en el grupo de los entrevistados hay un acercamiento al tema de gobierno corporativo, pero que este acercamiento varía radicalmente dependiendo de la institución en la cual tuvieron su formación profesional. Esto no quiere decir que alguna universidad profundice más el tema respecto a la otra, sino que el interés personal de los herederos está mucho más influenciado por una universidad que en la otra. Siendo esto determinante para su acercamiento al tema en asignaturas no comprendidas como obligatorias en el plan de estudios de las carreras cursadas.

2. Para usted, ¿Qué es Gobierno Corporativo?

Según la Universidad de los Andes en su resumen de la asignatura Gobierno Corporativo, este concepto hace referencia a un conjunto de prácticas sólidas entre los stakeholders de una compañía, para mitigar conflicto de intereses entre ellos y de esa manera, garantizar la perdurabilidad en el futuro.

El concepto Gobierno Corporativo para los herederos entrevistados tiene una tendencia fuerte frente a lo que la teoría del Gobierno Corporativo se refiere. Esta tendencia hace referencia a que este concepto es un conjunto de buenas prácticas. Aunque esta es una aproximación cercana a la teoría, para los herederos, no hay una claridad de Gobierno Corporativo como concepto. Existe una confusión real entre el concepto general de la teoría con algunas de las practicas específicas que son comprendidas dentro del Gobierno Corporativo en general, la más común en esta respuesta es el protocolo de familia. Aunque existe una estrecha relación de ambos conceptos, la segunda está comprendida dentro de la primera.

Con el tipo de respuestas dadas en general, se puede concluir que a pesar de que no se tienen una conceptualización clara a cerca del concepto; es unánime para todo el grupo de entrevistados que estas prácticas, ya sea en conjunto o en particular, son de vital importancia para la permanencia de la empresa en el futuro. Así mismo, ellos creen que el Gobierno Corporativo es una herramienta necesaria para la administración de la empresa o las empresas de las que se van a encargar ya sea de una manera activa o desde una posición de accionistas. Para ellos, su vinculación a la empresa desde cualquier posición accionaria o administrativa está en cierta pxarte condicionada a la implementación de prácticas y

acuerdos explícitos que garanticen las buenas acciones y comportamientos dentro de su empresa.

En conclusión: Los herederos no ven viable una administración de sus empresas en un futuro sin un Gobierno Corporativo claro.

3. ¿Cuál cree que es el objetivo principal de la implementación de un Gobierno Corporativo en las empresas?

Los herederos, como se mencionó en la pregunta número dos (2), asocian este concepto con prácticas particulares que pueden llegar a conformar un Gobierno Corporativo sólido. Sin embargo, la conceptualización del objetivo se puede apenas esbozar como una adopción de unas prácticas de una connotación buena. No existe entre los herederos un propósito claro e identificable de la implementación de este conjunto de prácticas, pero en términos generales, ellos ven determinante la instalación de los mismos.

Existen numerosas razones por las cuales los herederos aún sin saber con claridad los propósitos del Gobierno Corporativo, crean que es necesaria su implementación en las empresas en las cuales son partícipes. Es en este punto donde es pertinente relacionar esta pregunta con el numeral uno (1). El acercamiento al concepto por parte de los herederos ya sea –como se explicó en ese mismo numeral–, por medio de la academia o de la misma experiencia en sus empresas, genera una intriga como herederos frente a la situación actual de la empresa que van a heredar. Como ejemplo, en un escenario académico, donde se esbozan pequeñas vertientes del Gobierno Corporativo como alguna de las prácticas de administración o de administración patrimonial sanas, se es inevitable hace una relación instantánea entre los conceptos vistos y la empresa en la cual se es partícipe. Al recibir estos conceptos con una connotación positiva para el desempeño de los socios y de la

organización, automáticamente se desarrolla en el heredero una inquietud de comparar el nivel de Gobierno Corporativo que la empresa tiene, si es sólido, si se puede seguir consolidando o si definitivamente la empresa que van a heredar no tiene Gobierno Corporativo en lo absoluto.

En términos generales, el Gobierno Corporativo tiene que ser implementado en sus empresas hasta ser completamente sólido.

4. ¿Pensaría usted que las empresas se pueden controlar de la misma forma con o sin un Gobierno Corporativo?

Esta pregunta tuvo como respuesta unánime que el Gobierno Corporativo es una herramienta de alto impacto en la operatividad, comportamiento y procedimental de las empresas. Para muchos de los herederos entrevistados, el socio fundador o el encargado de la empresa ya sea el gerente general, presidente de la junta directiva o la cabeza del organismo supremo de administración es una persona de vital importancia para el desempeño actual de la empresa.

Los herederos ubican en el tiempo el concepto de Gobierno Corporativo en un futuro a mediano y largo plazo dependiendo del caso, pero responden a la pregunta con que es imposible administrar de la misma manera con Gobierno Corporativo que sin el mismo. Según Confecámaras, las sociedades cerradas y de familia representan alrededor del 70 % de las empresas en su totalidad en Colombia, estas generan la mayoría del PIB de la nación. La gran mayoría de empresas cerradas y de familia fundadas en Colombia que operan en la actualidad fueron fundadas entre los años 70 y 80, de esta manera, la caracterización de los socios fundadores la mayoría de estas empresas en la actualidad nos permite inferir que están en edad de retiro.

Esta pregunta cobra relevancia porque ubica el pensamiento de los herederos en un lugar en el tiempo. No solamente contempla una fotografía al concepto de los herederos, sino que muestra que esa importancia en común que tienen respecto al Gobierno Corporativo tiene un plan de desarrollo en el futuro. Esto muestra que, en la mayoría de los casos, los herederos creen que sus organizaciones se están manejando de una manera correcta con el Gobierno Corporativo que tienen, sin embargo, lo consideran importante para cuando ellos tengan mayor participación administrativa dentro de sus respectivas empresas.

Este análisis muestra que es ostensible la falta de conocimiento de los herederos respecto a la implementación y la parte procedimental del Gobierno Corporativo. Si los herederos creen que es importante el Gobierno Corporativo para el desarrollo de sus empresas, si ellos creen que no se puede administrar de la misma manera sin el mismo en sus empresas, y si ellos dicen que necesitan de Gobierno Corporativo para administrar en un futuro, ¿no les parece justo comenzar lo antes posible con una implementación de algunas prácticas, para en el futuro, cuando ellos estén listos para tomar las riendas de sus empresas tengan un Gobierno Corporativo conformado en parcialidad o en totalidad que ayuden a la administración que vayan a desempeñar?

5. ¿Cuáles creen que son los nuevos retos para las nuevas generaciones en cuanto al manejo y control de las empresas?

Esta respuesta fue la que generó resultados más diferentes entre lo dicho por todos los entrevistados. Si se pudiera trazar una generalidad, se puede decir que para los herederos es un reto importante para las nuevas generaciones la profesionalización de los herederos. Ellos ven como premisa, el hecho de hacer una carrera profesional afín con el negocio en

el que van a entrar. Para ellos, es importante tener experiencias empresariales en otras empresas que puedan enseñarles vivencias y herramientas que puedan llegar a ser útiles en el momento en que se involucren con su propia empresa.

Sin embargo, existe una similitud entre todos ellos y es que, para la inmensa mayoría, los acercamientos operativos en sus propias empresas son apenas tangenciales, haciendo todo un reto el involucramiento en la empresa en el futuro.

La profesionalización de la que hablan los herederos está dividida en dos:

- Preparación académica de alta calidad
- Preparación profesional en una empresa multinacional

Según este análisis, se puede decir que esto no debería ser una generalidad dentro de toda la mayoría de los herederos entrevistados. Esto se debe a que cada empresa analizada, cada industria a la que pertenece y cada junta directiva, opera de una manera distinta.

A lo que se refiere este análisis es a que la generalidad no debería ser una sola. Los herederos no han tenido experiencias reales operativas de en sus empresas y eso lleva a que las visiones acerca de los retos de las nuevas generaciones lleguen a converger en un prototipo genérico.

La visión acerca de los retos para las nuevas generaciones, está estrechamente relacionada con la profesionalización de los herederos y de la adaptación de los mismos a unas empresas con años de trayectoria. En cuanto a esta segunda parte, es preciso decir, que los herederos ven con muy buenos ojos la implementación de prácticas explícitas que digan cómo puede ser el proceso de inmersión y contratación de los herederos en las respectivas empresas.

6. ¿Tiene conocimiento de si la empresa de su familia cuenta con un Gobierno Corporativo? Si es así, ¿Cómo funciona?

Entre las entrevistas que se hicieron, para esta pregunta se dieron los tres escenarios posibles:

- Empresas con un Gobierno Corporativo establecido, sólido y activo
- Empresas con un Gobierno Corporativo débil y la creación
- Empresas con un Gobierno Corporativo inexistente

Las empresas con el primer tipo de características son las más grandes de las analizadas por su facturación (entre 75.000 y 200.000 millones de pesos). Sus herederos tienen conocimiento de los términos generales del Gobierno Corporativo que rige en la empresa, pero más aún, están familiarizados con algunos procedimientos comprendidos dentro del Gobierno de la empresa tales como el protocolo de familia y procedimientos de sucesión.

Para las empresas anteriormente mencionadas, el Gobierno Corporativo funciona con la premisa del establecimiento de la participación de los miembros de la familia en áreas operativas y administrativas. Otra parte ostensible de ese Gobierno claro que tienen son la parte de la sucesión junto con la administrativa del patrimonio familiar. Los herederos tienen claro cómo funciona la política de gastos, dividendos y beneficios económicos a todos los miembros de la familia puesto que el Gobierno que poseen es claro con esto.

Para los otros dos puntos, la generalidad es que los herederos que representan a estas empresas con estas características, han tenido una cercanía mucho más operativa dentro de sus empresas, y que, por esta misma razón, pueden decir con certeza el nivel de Gobierno Corporativo que tienen la empresa. Es evidente que, salvo un par de compañías analizadas, la tendencia es que el Gobierno Corporativo se vaya solidificando a medida que la facturación de la empresa vaya creciendo y así mismo, ese Gobierno Corporativo y su implementación cada vez se hace más evidente cuando el socio fundador se acerca a la etapa de retiro.

7. ¿Con qué mecanismos de administración patrimonial cuenta su o sus empresas familiares?

Los herederos entrevistados no saben qué son mecanismos de administración patrimonial así en sus empresas estén empleadas. Como fue explicado en la pregunta anterior, los mecanismos de administración patrimonial van apareciendo a medida en que la empresa va creciendo y a medida que los herederos van creciendo en edad.

Es de resaltar que de las empresas que fueron tenidas en este estudio, existen algunas de una envergadura importante, con un número de socios de familia extensos en las cuales su método para administrar su patrimonio son simplemente decisiones del gerente general que normalmente es el socio fundador. Estas directrices que en gran medida son medidas consuetudinarias dentro de la organización, estas, en definitiva, son un riesgo latente para la organización y sus socios.

El Gobierno Corporativo, a pesar de ser percibido como algo necesario para la perdurabilidad de las empresas es una medida que no es aprovechada en gran parte de su definición. Los mecanismos de administración patrimonial ligados al Gobierno Corporativo de una empresa cumplen un rol de importancia para mitigar riesgos en cuanto al conflicto de intereses entre los socios.

Por todo lo anterior, se puede inferir que las empresas comprendidas dentro de esta investigación, tienen riesgos elevados respecto a estructuras sólidas que ayuden a blindar la relación entre los socios miembros de las familias dueñas de las mismas.

8. ¿En qué medida está de acuerdo con la participación de más de 4 miembros de su familia en la o las empresas familiares?

Las empresas familiares comprendidas dentro de este estudio son empresas con un correcto desempeño financiero, una trayectoria importante dentro del mercado colombiano y un reconocimiento superlativo dentro de sus respectivas industrias. Es por esto que es apenas consecuente que, en condiciones buenas, las familias en términos generales tengan una relación como mínimo cordial. Estas empresas –en su inmensa mayoría- al tener una trayectoria amplia en el mercado, han pasado por algún momento en el que uno o varios miembros de la familia se hayan involucrado exitosa o insatisfactoriamente. Primos, tíos, y hermanos, son algunos de los familiares que están o han estado dentro de la empresa en cargos operativos y/o administrativos, haciendo algo normal para los herederos entrevistados el convivir empresarialmente con varios miembros de su familia.

Es un patrón en estas empresas que la jerarquía que tienen los miembros de la familia que trabajan en la empresa, no es directamente proporcional a la preparación de las personas y mucho menos a la participación accionaria, sino que la jerarquía que tienen estas personas se da por la trayectoria dentro de la empresa.

En pocas palabras, entre más viejo sea el miembro de la familia, mayor es el cargo o el poder dentro de la empresa familiar.

Para los herederos, trabajar con más de cuatro miembros de su familia resulta un desafío que se tiene que afrontar, pero salvo una empresa, todo el resto de herederos entrevistados están de acuerdo con la participación de todos los miembros de su familia en la o en las empresas siempre y cuando se lleven prácticas básicas de convivencia que sean explícitas desde el momento de la vinculación.

- 9. ¿Conoce la figura del *family office*? Si su respuesta es afirmativa por favor, describa la figura.**

Esta pregunta fue diseñada para ahondar más en el conocimiento de herramientas específicas del Gobierno Corporativo por parte de los herederos. Esta pregunta pone a un lado todas las concepciones genéricas que puedan tener los herederos por algún acercamiento tangencial al tema en general o por la asociación del término con otros conceptos generales.

Ningún heredero entrevistado tenía conocimiento del término *family office*.

10. ¿Qué mecanismos existen en su empresa para garantizar la perdurabilidad en el tiempo?

Como es apenas lógico esta resta varía de empresa en empresa. Sin embargo, las respuestas de los herederos tienen un hincapié en las estructuras organizacionales de sus empresas. Para ellos, tener organismos independientes que funcionen dentro de un organigrama jerárquico, es suficiente para garantizar la perdurabilidad en el tiempo.

Estas empresas, debido al tamaño que tienen, necesitan de unas estructuras independientes unas de otras que actúen en sinergia entre ellas para que la operación de la empresa no sea afectada con efectos negativos, pese a ello, estos organismos no deberían ser considerados como mecanismos útiles que ayuden a la perdurabilidad de la empresa, sino que deberían ser vistos como áreas importantes para la operación de la empresa en la actualidad.

Ahora bien, todo esto mencionado anteriormente, no está relacionado con la eficiencia de los procesos. Los herederos dan por sentado de que estas estructuras son suficientes para garantizar la perdurabilidad de la organización en el futuro, sin involucrar las acciones ni los roles desempeñados por cada uno de estos organismos.

11. ¿Qué herramientas existen en su empresa que ayuden a delegar funciones y a la sistematización de proceso?

El resultado de esta pregunta es una reafirmación a la pregunta anterior. Los herederos tienen pleno conocimiento de las certificaciones de calidad de sus empresas, del departamento de calidad, de los manuales de funciones de los cargos y de las funciones de los organismos tales como la junta directiva. Como se dijo anteriormente, los tamaños de las empresas permiten que en la actualidad haya una operatividad y una gobernabilidad relativamente buena. Todas estas empresas cuentan con un organismo de gobierno visible y con capacidad de tomar decisiones, generalmente encabezado por el socio fundador.

Comparación de los resultados con la teoría del Gobierno Corporativo:

La investigación cualitativa da indicios de la comprobación de la hipótesis que se había planteado al principio. Las nuevas generaciones de herederos de algunas empresas importantes en Colombia han tenido de una u otra forma relación de algún tipo con el Gobierno Corporativo, esto se atribuye al hecho de que el universo de personas entrevistadas está conformado por herederos egresados o estudiantes de las dos mejores universidades del país en Administración de Empresas: El CESA y la Universidad de Los Andes. En primer lugar, estas son las universidades preferidas a nivel nacional por los empresarios para que sus hijos estudien, de esta manera el gobierno corporativo hace parte directa o indirectamente de la formación de los futuros dueños y empresarios del país.

Es importante resaltar que la concepción de Gobierno Corporativo que los herederos entrevistados tienen está directamente relacionada con una connotación positiva. Ahora bien, a pesar de que la concepción al respecto es buena, los herederos han desarrollado esta concepción por el hecho un contacto tangencial con el tema; no existe una inmersión real y a fondo en el tema

del Gobierno Corporativo como concepto ni como mecanismo de implementación, sin embargo los acercamientos tímidos en cuanto a la teoría abren un camino de interés único para los herederos para aprovechar las herramientas académicas y empresariales para poner estas herramientas en práctica dentro de la empresa.

En la comparación de los resultados obtenidos de la investigación con respecto a la teoría del Gobierno Corporativo, vamos a utilizar como referencia el libro “*Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*”, por Alexander Guzmán PhD y Maria Andrea Trujillo PhD. Donde el concepto de Gobierno Corporativo es claro y conciso como punto de partida de comparación. Como generalidad de las entrevistas, se encontró que la importancia para los herederos de Gobierno Corporativo es alta. Ellos interpretan que Gobierno Corporativo es un concepto relacionado con las buenas prácticas empresariales y en los negocios para hacer la toma de decisiones dentro de la compañía más. Contrario a lo dicho en el libro de referencia, los entrevistados no asocian el gobierno corporativo con grandes corporaciones, sino que creen que es un concepto completamente aplicable en cualquier tipo de organización formal. Añadiendo, algunos entrevistados aciertan en que el GC es una herramienta que difiere en su aplicación en cada negocio y país, tal como se refiere la teoría “Las normas que buscan establecer buenas prácticas para el gobierno de las corporaciones no pueden ni deben ser iguales en los distintos países” (Trujillo & Guzman, 2012)

Es claro también, en esta comparación, que los herederos no tienen un concepto profundo del gobierno corporativo. En resumen, el conocimiento que ellos tienen está relacionado estrictamente con algo de una buena connotación, pero omiten que aparte de buenas prácticas corporativas, el gobierno corporativo puede funcionar como piedra angular para la división administrativa entre los accionistas y la gerencia, aunque gracias a la investigación se puede inferir que los herederos piensan que tener un buen GC ayudara, tal y como lo dice el libro “*Hacia la*

implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas” a preservar la riqueza de los diferentes grupos de interés relacionado con las empresas y por ende dar a las organizaciones perdurabilidad en su negocio.

Ahora bien, si bien es cierto que los herederos tienen una imagen positiva de la importancia del gobierno corporativo para sus organizaciones y lo relacionan con buenas prácticas dentro de las mismas, no tienen claro, en general, cuáles son estas prácticas que ayudan a la empresa a ser más independiente, correctamente administrada y blindada contra mecanismos que no permitan su perdurabilidad en el tiempo. Las preguntas acerca de si conocían la figura del Familia Office y la que hacía referencia a si tenían conocimiento de algún mecanismo para ayudar a garantizar la perdurabilidad de la empresa en el futuro arrojaron resultados muy similares: Los herederos no conocen herramientas propias del gobierno corporativo, y, tampoco tienen la certeza de si sus respectivas empresas los utilizan o no.

De la misma forma, se encontró que los entrevistados tienen una postura bastante acorde con lo que dice la teoría y la práctica respecto a la participación de miembros de la familia dentro de las empresas. En donde estos sostienen que no es bueno tener una gran participación de miembros de la familia dentro de las organizaciones ya que se vuelve complicado el manejo de esta en cuanto a las responsabilidades y límites que puede tener cada miembro de la familia en su rol en la empresa. Empero, esa visión no puede ser aplicada a la realidad empresarial y familiar de las empresas que van a heredar, esto se debe a que todos los miembros tienen el mismo derecho de aplicar para cargos administrativos de sus empresas. Según los herederos, cualquier conflicto de intereses se puede mitigar con el que, según ellos, es el nuevo reto de las nuevas generaciones de empresarios: La calificación por mérito y la profesionalización del heredero. Si el heredero se somete a una serie de evaluaciones que prueben que tiene experiencia suficiente y preparación

académica de calidad, no importa la cantidad de miembros de la familia que participen activamente en la empresa.

La teoría e investigación sostiene que una de las mayores debilidades dentro de las sociedades de familia es la vinculación de familiares por su falta de capacitación, falta de delimitación de responsabilidades y falta de autonomía dentro de los mismos familiares causando una carencia de control en las actividades de la compañía. “el crecimiento de las familias fundadoras hace necesario implementar mecanismos para administrar conflictos de interés al interior de las familias relacionados con el negocio” (Guzmán y Trujillo, 2012 p.178).

Los entrevistados sostienen que es importante también, al momento de vincular a un familiar a la empresa, estipular los límites de y responsabilidades de cada integrante de la familia a modo de mitigar los conflictos de interés y poner en claro las funciones de cada quien. Refiriéndose así, en la teoría a mecanismos de control de conflictos de interés para contrarrestar conflictos que se dan en este tipo de organizaciones, tales como el protocolo de familia, este protocolo:

“...puede ser definido como un acuerdo entre los accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio” (CAF, 2006).

Ciertos entrevistados, que han estado más involucrados dentro de las empresas de sus familias o tienen más conocimiento teórico, por sus estudios, acerca del manejo de las empresas, sostienen que se debe tener un buen manejo de la junta directiva dentro de las organizaciones ya que esta ayuda a tener un mejor manejo de la toma de decisiones. En el libro “*Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*” los autores Trujillo y Guzmán hace referencia a Fama y Jensen (1983) los cuales sostienen que el control de

la organización se delega en la junta directiva; esta debe estar conformada por profesionales expertos para facilitar la toma de decisiones y que los miembros externos deben superar a los internos, para así llegar a decisiones objetivas.

Ya en cuanto a lo que piensan los herederos sobre el control y la toma de decisiones de la organización, se determinó que en su mayoría ellos creen que es importante generar una desvinculación o descentralización, no total, de la toma de decisiones de la empresa, como lo dice el Sujeto tres en la entrevista refiriéndose a la empresa de su familia -Actualmente no hay procesos de toma de decisiones, eso me parece arcaico y burocrático; no hay confianza a quien delegar, lo quisiera cambiar-. Los entrevistados ven como forma de mejora en el funcionamiento de las empresas generar mayor eficacia en la toma de decisiones, en donde no todas las responsabilidades y decisiones tengan que pasar por los el dueño o los dueños de la empresa. Refiriéndose, en la teórica académica, al primer principio de GC propuestos por la OCDE “Garantizar *la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo*” haciendo referencia al reparto de responsabilidades entre los agentes de autoridad.

Conclusiones y Recomendaciones:

El objetivo de este estudio era lograr un mapeo del nivel de organización a futuro en la empresa a manos de la nueva generación de herederos basándose en la implementación y ejecución de un gobierno corporativo en estas empresas familiares. Gracias a esta investigación se pudieron determinar que los herederos que hicieron parte de esta organización están conscientes de los nuevos retos tanto para el negocio familiar como para el direccionamiento y administración de este.

La investigación comprobó parcialmente la hipótesis que se trazó desde el principio: Los herederos tienen un concepto de connotación positiva sobre el Gobierno Corporativo como mecanismo de mitigación de riesgos, de mejora administrativa y de control patrimonial, sin

embargo: ¿Conocen los herederos a profundidad los conceptos de Gobierno Corporativo, sus mecanismos de implementación y sus diferentes aplicaciones dentro de cualquier organización? La respuesta a esta pregunta es la razón por la cual llamamos parcial la comprobación de la hipótesis.

En definitiva, los herederos no solo ven con buenos ojos el Gobierno Corporativo como concepto general, sino que los mismos no ven su vinculación a sus respectivas empresas sin un GC en marcha dentro de la organización.

Se puede concluir que la concepción positiva de Gobierno Corporativo entre los herederos tiene como causa un acercamiento tangencial en el mundo de la academia. Esto se le atribuye a que el universo de herederos entrevistados son estudiantes o egresados de la Universidad de los Andes y el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, dos de las universidades más prestigiosas en el área de administración de empresas. El estudio arrojó un derrotero importante a la hora de asociar la el Gobierno Corporativo con los herederos de empresas importantes en el país. En los primeros semestres de pregrado en Administración de Empresas e Ingeniería industrial (para el caso de Los Andes), existen asignaturas que tocan tangencialmente el concepto de Gobierno Corporativo como herramienta administrativa y patrimonial; esto genera automáticamente una percepción en el heredero de que esta herramienta se encuentra en todas las compañías familiares sólidas. Sin embargo, en ninguno de los pregrados se tiene una asignatura obligatoria para que los estudiantes profundicen en el tema. Ambas universidades tienen como asignaturas complementarias y opcionales, relacionadas con Gobierno Corporativo, así, la estrategia de la academia es clara: Despertar el interés en algunos de sus estudiantes acercándolos de manera indirecta al tema de Gobierno Corporativo y que sean ellos quien determinen si quieren ahondar en el tema.

Para complementar, la concepción de Gobierno Corporativo en los herederos, aparte de ser construida por la academia, puede haber sido directamente influenciada por la experiencia en sus

propias empresas. Muchas de las empresas analizadas en esta investigación han pasado, están pasando por la implementación, o están pensando en implementar herramientas del Gobierno Corporativo para ayudar a la administración de la empresa, la convivencia familiar y la perdurabilidad de la compañía en el futuro. En estos casos, los herederos han sido partícipes directos o indirectos del Gobierno Corporativo de sus empresas. Estos herederos que han pasado por este tipo de procesos, tienen clara la importancia de este conjunto de herramientas para administrar sus empresas en el futuro, esta misma les da confianza en que la empresa pueda funcionar mientras ellos llegan a tener la preparación vivencial y académica adecuada para asumir un rol dentro de sus empresas.

En el marco del Gobierno Corporativo están comprendidas numerosas herramientas que utilizadas de una manera adecuada le dan vida al concepto en general. Partiendo de la base de que para los herederos el Gobierno Corporativo es algo de vital importancia y puede ser una herramienta que funcione como un requisito para la vinculación de ellos dentro de su o sus empresas familiares. El resultado de esta investigación arroja un resultado contundente respecto al conocimiento a profundidad de los herederos en el tema de Gobierno Corporativo. Ellos, con las preguntas referentes a los conceptos de fondo de Gobierno Corporativo respondieron desde el desconocimiento; situación que es dicente de un riesgo inminente a la hora de la inmersión de los herederos dentro de sus empresas.

Después de toda la investigación, se cree que en este momento hay un clima que está en óptimas condiciones para cambiar el paradigma de las segundas generaciones en las empresas. Las universidades y la proximidad de retiro de los socios fundadores han llevado a que los herederos de las empresas más importantes en el país vuelquen su mirada hacia mecanismos que ayuden a que su o sus empresas sean blindadas de riesgos y amenazas de desaparecer. Aunque estos herederos no tengan claro medidas específicas del Gobierno Corporativo sólido, las nuevas

generaciones se separan de los primeros herederos de las grandes primeras empresas del siglo XX en Colombia. Esto se logra en gran medida por la cercanía a la información. Al tener cada vez más mejor preparación académica, más experiencia empresarial y más medios informativos que permitan generar en ellos la importancia del Gobierno Corporativo, en el futuro, los mismos herederos ante cualquier caso, tienen información de que existen herramientas que pueden mitigar riesgos que sus empresas puedan tener. En cualquiera de los casos el simple conocimiento de la existencia del Gobierno Corporativo es una ganancia enorme a la hora de que los herederos asuman sus roles como dirigentes.

Recomendaciones generales

A la academia:

Al Colegio de Estudios Superiores de Administración y a la universidad de Los Andes se le recomienda que se considere la consolidación de una asignatura que englobe los temas de Gobierno Corporativo, Junta directiva y administración patrimonial y familiar dentro de sus programas de Administración de Empresas. A pesar de que las dos instituciones tienen estas asignaturas desenglobadas y como electivas, nosotros proponemos que sean obligatorias ya que la probabilidad de que sus egresados terminen trabajando en una organización familiar es alta.

A las empresas:

Se les recomienda a las empresas familiares y cerradas que para que todos los miembros de su junta directiva puedan desempeñar sus labores, deban asistir mínimo a un seminario certificado y

de Gobierno Corporativo y de empresas familiares. Así mismo, establecer un Gobierno Corporativo adecuado a sus necesidades.

Referencias:

- Adnan, S. M., Hay, D., & van Staden, C. J. (2018). The influence of culture and corporate governance on corporate social responsibility disclosure: *A cross country analysis. Journal of Cleaner Production*, 198, 820-832.
- Al-Gamrh, B., Ku Ismail, K. N. I., & Al-Dhamari, R. (2018). The role of corporate governance strength in crisis and non-crisis times. *Applied Economics*, 1-22.
- Cucculelli, Marco y Giacinto Micucci (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *The Journal of Corporate Finance*
- Cámara de Comercio de Bogotá; Confecámaras; Superintendencia de Sociedades. (2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 28(1), 90-103.
- Faria, J. H., Millán, N. & Villa, R. (2006). Gobierno corporativo: problemas, principios y modelos. Debates IESA.
- Fama, Eugene, Michael Jensen (1983). Separation of ownership and control, *Journal of law and Economics* 26(2): 301-325

- Ganga Contreras, F. A. & Vera Garnica, J. R. (2008). *El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Cuadernos de Administración*
- 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. (2015). The role of family involvement on CEO turnover: Evidence from Colombian family firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 266-284.
- Guzmán, A., & Trujillo, M.A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Bogotá, Colombia: Editorial CESA.
- Guzmán, A., & Trujillo, M.A. (2017). *Emisiones de valores y gobierno corporativo: Un análisis a las encuestas de código país 2007-2014*. Bogotá, Colombia: Editorial CESA.
- García Soto, M. G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Tesis Doctoral, Las Palmas de Gran Canaria, *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.
- IFC (2015). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Washington. IFC
- Lee, K., & Baerns, L. (2017, November/December). Gobierno Corporativo y Rendimiento en las Empresas Familiares de Hong Kong: Evidencia en la industria de Hang Seng. *Journal of Developing Areas*, 401-410.

Ministerio de Industria y Comercio. (s.f.). Código de Buen Gobierno. Secretaría General de Gestión Humana.

OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Ministerio de Economía y Hacienda*.

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. (H. University, Ed.) *Strategic Management Journal*.

Sheehy, B. (2004). "The importance of corporate models: economic and jurisprudential values and the future of corporate law", DePaul

Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2006). Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. *Superintendencia Financiera de Colombia*.

Salas, V. (2002a). El gobierno de la empresa. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones La Caixa.

Sepúlveda, R. (2018). Herederos de las empresas deben formarse. Portafolio.com Retrieved September 09, 2018, de <https://www.portafolio.co/economia/herederos-de-las-empresas-familiares-deben-formarse-520970>.

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

Universidad de los Andes. (2019). Electiva Gobierno Corporativo CONT 1311. Bogotá, Colombia.

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

Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*,

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Anexo- Preguntas a entrevistados:

Preguntas:

1. ¿En su universidad les dieron clases sobre gobierno corporativo, como base de conocimiento teórico?
2. ¿Para usted que es el gobierno corporativo?
3. ¿Cuál cree que es el objetivo principal de la implementación de un gobierno corporativo en las empresas?
4. ¿Pensaría usted que las empresas se pueden manejar o controlar de la misma forma con o sin un Gobierno corporativo?
5. ¿Cuáles creen que son los nuevos retos para las nuevas generaciones en cuanto a manejo y control de las empresas?
6. ¿Tiene conocimiento de que si la empresa de su familia cuenta con un gobierno corporativo? Si es sí, ¿Cómo funciona?
7. ¿Con qué mecanismos de administración patrimonial cuenta su o sus empresas familiares?
8. ¿En qué medida está de acuerdo con la participación de más de 4 miembros de su familia en la empresa familiar?
9. ¿Conoce la figura del *family office*? Si su respuesta es afirmativa, por favor, descríbala.
10. ¿Qué mecanismos existen en su empresa para garantizar la perdurabilidad en el tiempo?

11. ¿Qué herramientas existen en su empresa que ayuden a delegar funciones y a la sistematización de procesos?