

**GOBERNANZA DE EMPRESAS FAMILIARES: ARMONIZACIÓN DEL ENFOQUE
EMPRESARIAL Y FAMILIAR PARA ENFRENTAR EFECTIVAMENTE CAMBIOS
GENERACIONALES**

Rubén Darío Junco Palacio

Juan Sebastián Mojica Roso

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C

2020

**GOBERNANZA DE EMPRESAS FAMILIARES: ARMONIZACIÓN DEL ENFOQUE
EMPRESARIAL Y FAMILIAR PARA ENFRENTAR EFECTIVAMENTE CAMBIOS
GENERACIONALES**

Rubén Darío Junco Palacio

Juan Sebastián Mojica Roso

Alexander Guzmán

María Andrea Trujillo

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C

2020

Tabla de contenidos

Introducción	8
Planteamiento del problema.....	8
Hipótesis	10
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
1. Revisión de la literatura	12
1.1. Definición empresa familiar	12
1.2. Modelos empresa familiar	14
1.2.1. Modelo de los 3 círculos.....	14
1.2.2. Modelo de los cinco círculos	16
1.2.3. Modelo tridimensional.....	17
1.3. Gobierno corporativo.....	18
1.4. Gobierno familiar.....	21
1.4.1. Constitución familiar	22
1.4.2. Instituciones familiares.....	23
1.5. Plan de sucesión.....	24
2. Metodología	27
2.1 Primera fase: diagnóstico de la situación actual de gobernanza familiar	28
2.2 Segunda fase: profundización y entendimiento.....	32
3. Análisis de los resultados	38
3.1 Análisis fase 1.....	38
3.2 Análisis fase 2.....	38
4. Conclusiones	55

Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones de empresa familiar	12
Tabla 2. Análisis del diagnóstico del gobierno familiar.....	38
Tabla 3. Distribución de la muestra	39
Tabla 4. Tipos de miembros con su ID asignado.....	39
Tabla 5. Variables para análisis con sus definiciones	40
Tabla 6. Matriz con variable: sentido de pertenencia.....	41
Tabla 7. Matriz con variable: conflictos de interés	42
Tabla 8. Matriz con variable: formalización GC	44
Tabla 9. Matriz con variable: impacto de la familia en la empresa	46
Tabla 10. Matriz con variable: impacto de la empresa en la familia	48
Tabla 11. Matriz con variable: proyección a futuro	50
Tabla 12. Matriz con variable: perspectiva de los externos frente a la familia	52
Tabla 13. Resultados Tecniseg	53
Tabla 14. Resultados Limor.....	54

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Modelo de los tres círculos	15
Gráfico 2. Modelo de los cinco círculos.....	16
Gráfico 3. Modelo tridimensional	17
Gráfico 4. Modelo de Gobierno Corporativo para EF	19
Gráfico 5. Ciclo PHVA	28

Lista de Anexos

Anexo 2. Entrevista a Limor fase 1	69
Anexo 3. Entrevista fase 2 (Tipo 5: externos que trabajan y no son propietarios).....	73
Anexo 4. Entrevista fase 2 (Tipo 2: familiares que trabajan y no son propietarios)	77
Anexo 5. Entrevista fase 2 (Tipo 3: familiares que no trabajan y son propietarios)	80
Anexo 6. Entrevista fase 2 (Tipo 1: familiares que trabajan y son propietarios)	83
Anexo 7. Entrevista (Tipo 3: familiares que no trabajan y son propietarios)	88
Anexo 8. Entrevista fase 2 (Tipo 1: familiares que trabajan y son propietarios)	91
Anexo 9. Entrevista Limor fase 2 (Tipo 4: familiares que no trabajan y no son propietarios)99	
Anexo 10. Entrevista Limor fase 2 (Tipo 2: familiares que trabajan y no son propietarios) 101	
Anexo 11. Entrevista fase 2 (Tipo 5: externos que trabajan y no son propietarios).....	104
Anexo 12. Notas extraídas durante las entrevistas a profundidad.....	106

Lista de Cuestionarios

Cuestionario 1. Diagnóstico de Gobierno Familiar	29
Cuestionario 2. Miembros de la familia que no trabajan ni son propietarios de la empresa, es decir, miembros inactivos.....	32
Cuestionario 3. Empleados y gerentes que no hacen parte de la familia y tampoco son propietarios	33
Cuestionario 4. Familiares que trabajan y no son propietarios	34
Cuestionario 5. Familiares que trabajan y son propietarios de la compañía/Familiares que son propietarios, pero no trabajan en la empresa.....	35

Introducción

Planteamiento del problema

El ecosistema empresarial colombiano está compuesto en gran proporción por empresas familiares [EF]. Según un estudio de PWC, el 87% de las empresas del país son de esta naturaleza (2016, pg. 6). Adicionalmente, alrededor del 65% del empleo en Colombia es generado por las EF, lo cual resalta su importancia, así como también, la necesidad de estudiarlas y entenderlas integralmente (PWC, 2016, pg. 20).

La presencia de la dimensión familiar, diferencia a las EF de sus contrapartes en aspectos fundamentales como: la visión, la tolerancia al riesgo y el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico. Por ende, si una EF es capaz de manejar este aspecto efectivamente, tiene la oportunidad de no solo tener las mejores prácticas de gestión, sino también, maximizar los beneficios adquiridos por precisamente tener este diferenciador (Walsh y Walsh, 2018, pg. 22). Se ha identificado, que generalmente las EF poseen un mayor rendimiento, debido a que cuentan con mayor compromiso, una mejor confiabilidad y una sucesión del conocimiento (International Finance Corporation [IFC], 2018a, pg. 12).

No obstante, gestionar este componente de manera correcta nunca ha sido fácil para las EF alrededor del mundo. Por ejemplo, Andreas Raharso (2012), menciona la existencia de un fenómeno en el que: “la primera generación construye el negocio, la segunda lo expande y la tercera lo destruye” (pg. 20). Este hecho se debe a la falta de preparación de las generaciones sucesivas, para manejar una empresa creciente y una familia mucho mayor (IFC, 2018a, pg. 11). Particularmente, en el contexto colombiano, el 70% de las EF logra la transición de la primera a la segunda generación, pero menos del 10% logra llegar a la tercera (Arenas y Rico, 2014, pg. 2).

Se ha discutido mucho sobre las razones que causan esta realidad. Específicamente, Danielle y Grant Walsh (2018, pg. 28), consultores de EF con gran reconocimiento en Canadá,

argumentan que esto ocurre cuando el enfoque familiar prevalece sobre el de la organización; lo que conlleva a aspectos como: la creación de puestos innecesarios para vincular familiares, la falta de meritocracia en la adquisición de posiciones gerenciales, y la dificultad en retener empleados de calidad no familiares. La razón de ser de estas EF se concentra únicamente en proveer riqueza a la familia en el corto plazo y no en tener la prospectiva de sobrevivir.

Por el contrario, estos autores recalcan que el camino correcto es tomar un enfoque empresarial, en donde la EF es la prioridad. Estas compañías se caracterizan por: tener personal capacitado para desempeñar roles de alto nivel, independientemente si son o no miembros de familia y tener oportunidades de crecimiento, que se basan en competencias y resultados. A su vez, no hay distinción entre empleados familiares y no familiares en temas de evaluación y compensación. En pocas palabras, el principio de este enfoque determina que el buen desempeño de la empresa generará un beneficio directo para la familia (Walsh y Walsh, 2018, pg. 29).

Sin embargo, tomar este extremo tampoco es saludable, pues la familia influye significativamente en la gestión de la compañía y es natural que se integre con esta (IFC, 2018a, pg. 21). Por ejemplo, el modelo de los cinco círculos planteado por Amat Salas (2004), explica que: cualquier conflicto, rivalidad o tensión entre los miembros de familia, internos o externos, puede afectar directamente a la organización (citado en Molina, Botero y Montoya, 2016, pg. 132). Este aspecto, también se refleja en otros modelos teóricos, como el tridimensional y el de los tres círculos (Molina et al., 2016, pg. 13)

En concordancia con lo anterior, se evidencia que tanto el enfoque familiar como el empresarial, son inherentes en una EF. Por ello, IFC (2018a, pg. 22) enuncia que se debe formalizar un gobierno familiar que permita la correcta coexistencia de estos dos enfoques. Este órgano debe contar con una constitución, que alinee a la familia con los

valores, la visión y la misión de la organización, el cual es fortalecido por instituciones, que facilitan la comunicación entre la familia y las relaciones con la empresa.

A pesar de ello, implementar un gobierno de familia es una tarea compleja, ya que este debe adaptarse a las distintas etapas que pueda atravesar una organización en el tiempo (IFC, 2018a, pg. 16). Por consiguiente, el gobierno de una EF que hasta ahora se está estableciendo en el mercado, debe ser totalmente diferente a la de una que enfrenta un cambio generacional; pues en esta nueva etapa se presentan más problemas de agencia y conflictos de interés entre miembros familiares, que afectan con mayor impacto la armonía de los enfoques anteriormente explicados (IFC, 2018a, pg. 17). Por ello, el reto de las EF se encuentra en utilizar y adaptar correctamente los componentes necesarios dentro de su gobierno, en función de las etapas que atraviesa.

Por lo tanto, la pregunta planteada para la investigación es: ¿Cómo las EF en Colombia que atraviesan un cambio generacional, pueden adaptar su gobierno con el fin de armonizar el enfoque empresarial y familiar para sobrevivir en el largo plazo?

Hipótesis

Una de las alternativas para armonizar el enfoque empresarial y familiar es la implementación de un plan de sucesión, como componente fundamental de la constitución de un gobierno familiar.

Objetivos

Objetivo general

Reflexionar cómo las empresas familiares colombianas que atraviesan un cambio generacional pueden adaptar su gobierno corporativo para armonizar el enfoque empresarial y familiar para sobrevivir en el largo plazo.

Objetivos específicos

- Llevar a cabo una revisión minuciosa y amplia de la literatura sobre el GC en la EF.

- Estructurar y llevar a cabo una metodología que permita responder de manera adecuada la pregunta de investigación.
- Detectar si el plan de sucesión es una de las alternativas para armonizar el enfoque empresarial y familiar.

El trabajo está organizado en tres capítulos. El primero desarrolla una profunda revisión de la literatura sobre las empresas familiares y su evolución a través de los años. El segundo capítulo muestra la metodología con dos empresas familiares que serán objeto de estudio. En el tercer capítulo se realiza el análisis de los resultados. Por último, se concluye cuál es la mejor alternativa para armonizar el enfoque familiar y empresarial.

1. Revisión de la literatura

1.1. Definición empresa familiar

Es apropiado realizar un cubrimiento de las principales definiciones que han surgido a través de la historia, ya que ayudarán al entendimiento de cómo estas organizaciones han evolucionado. A continuación, se muestra una línea del tiempo junto con las distintas definiciones de EF a través de los años.

Tabla 1. Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.

Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van (2000), citado por Rueda	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos
Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: (Molina et al., 2016, pg. 120-122)

Se puede evidenciar que la gran mayoría de definiciones conceptualizan a una EF como aquella que posee un control propietario y/o administrativo ejercido por miembros familiares. Esta premisa, también se refleja dentro del contexto colombiano, pues la Superintendencia de Sociedades (2019) define a una EF como aquella que cumple los siguientes requisitos: “a) La existencia de un control económico y financiero o administrativo; b) Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o parentesco hasta segundo grado de consanguinidad o único civil” (pg. 2). Es por ello, que para efectos de esta investigación, se tendrá como referencia esta definición.

1.2. Modelos empresa familiar

Al tener un panorama más claro sobre lo que define a una EF, es necesario comprender los modelos de empresa familiar, ya que explican la composición, estructura y comportamiento de los actores y/o grupos de interés que participan en la misma. Molina et al. (2016, pg. 119), resumen y comparan los modelos de mayor relevancia en la literatura; por tal razón, se utilizará este trabajo investigativo para explicar de manera integral los modelos de EF más trascendentales.

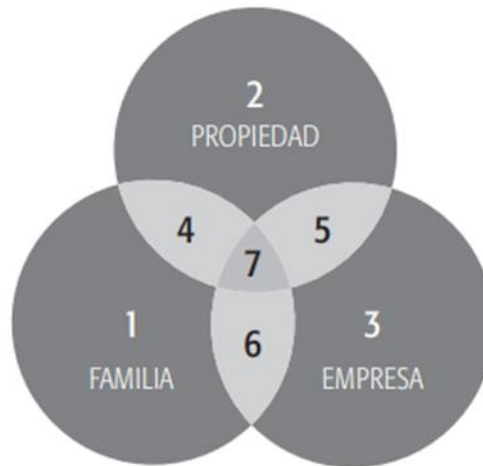
1.2.1. Modelo de los 3 círculos

Antes de 1982, una EF se analizaba únicamente bajo la interacción de dos grandes sistemas: la empresa y la familia. Esta limitación no permitía entender correctamente a organizaciones de este tipo, debido a que los principales conflictos que se generaban dentro de la EF provenían de diferencias entre la propiedad y la gestión, principalmente, por parte de los integrantes de la familia. A partir de esto Tagiuri y Davis (1982, citado en Molina et al., 2016, pg. 132), proponen el modelo de los tres círculos, en donde se incluye la dimensión de empresa y de familia, junto con el aspecto fundamental de la propiedad.

Mientras que el componente de la familia y el de la empresa son comparables, porque son sistemas sociales homogéneos entre sí; el de familia y propiedad, no, porque son de

categorías lógicas distintas, lo cual genera una pequeña limitación dentro de este modelo (Molina et al., 2016, pg. 132).

Gráfico 1. Modelo de los tres círculos



Fuente: (Tagiuri y Davis, 1982, citado en Molina et al., 2016, pg. 132)

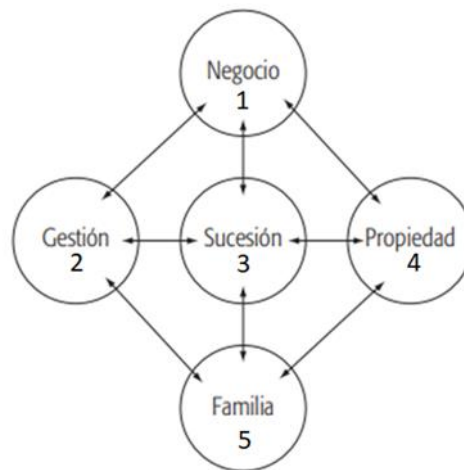
Como se observa en el Gráfico 1, el modelo de los tres círculos posee siete tipos de participantes que interactúan dentro de una EF. Cada uno posee características diferentes las cuales serán explicadas a continuación (Tagiuri y Davis, 1982, citado en Molina et al., 2016, pg. 132):

- 1) Miembros de la familia que no trabajan ni son propietarios de la empresa, es decir, miembros familiares inactivos.
- 2) Inversores y/o individuos externos que poseen acciones pero que no son miembros de la familia ni trabajan en la compañía.
- 3) Empleados y gerentes que no hacen parte de la familia y tampoco son propietarios.
- 4) Miembros de la familia que poseen acciones, pero no trabajan en la empresa.
- 5) Propietarios que no hacen parte de la familia pero que trabajan en la compañía.
- 6) Miembros de la familia que trabajan en la empresa ya sea como empleados o gerentes, pero no son propietarios
- 7) Miembros de la familia que trabajan en la empresa y a su vez son propietarios.

1.2.2. Modelo de los cinco círculos

Este modelo elaborado por Amat Salas (2004, citado en Molina et al., 2016, pg. 135) busca complementar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis mediante la subdivisión de la dimensión de empresa en dos aspectos: la gerencia y el negocio. Adicionalmente, este autor añade la sucesión, la cual considera como un aspecto inherente y fundamental en las EF.

Gráfico 2. Modelo de los cinco círculos



Fuente: (Salas, 2004, citado en Molina et al., 2016, pg. 135)

Las características que enuncia este modelo de los cinco círculos son las siguientes (Salas, 2004, citado en Molina et al., 2016, pg. 135):

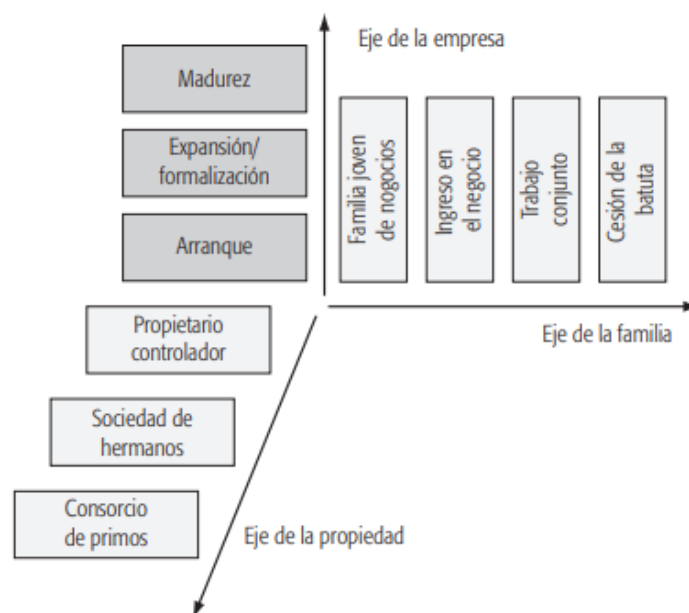
- 1) El *negocio*, se define como el enfoque estratégico de las EF, en donde se definen objetivos y políticas enfocadas al largo plazo.
- 2) La *gestión*, hace referencia a la administración de los recursos para llevar a cabo la consecución del *negocio* (estrategia).
- 3) La *sucesión*, se integra como un aspecto fundamental, puesto que explica la transición del negocio, la gestión y la propiedad a una nueva generación dentro de la familia.
- 4) La *propiedad*, hace referencia a la relación e interacción existente entre los accionistas y/o socios, así como también, su relación con la *gestión* y el *negocio*.

5) La *familia* se define como el principal diferenciador de las EF y el que más impacta a la empresa (*gestión y negocio*), pues es muy susceptible a conflictos que se dan por la falta de formalización en temas como: definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades; las cuales deben fundamentar la correcta interacción entre la familia y la organización.

1.2.3. Modelo tridimensional

Este modelo, planteado por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997, citado en Molina et al., 2016, pg. 138), complementa lo propuesto por Tagiuri y Davis mediante la adición de la dimensión del tiempo. La importancia de este modelo radica en que demuestra los cambios que enfrenta una EF a medida que atraviesa por distintas etapas hasta su madurez (Molina et al., 2016, pg. 138).

Gráfico 3. Modelo tridimensional



Fuente: (Gersick et al., 1997, citado en Molina et al., 2016, pg. 138)

En la etapa de *propietario controlador*, se da el *arranque* de la compañía, en donde los fundador(es) son los propietarios y gestores de la misma. Durante este período, se considera a la familia como *joven de negocios* y los conflictos que se presentan son muy leves, debido a

que el número de miembros familiares integrados en la empresa es pequeño (IFC, 2018a, pg. 14).

La EF se transforma posteriormente a una *sociedad de hermanos*, en donde la gerencia y/o la propiedad son transferidas a una nueva generación dentro de la familia. La empresa debe formalizar correctamente sus *procesos y comenzar su expansión*, asegurando la efectiva sucesión. En esta etapa, ingresan nuevos miembros familiares con diferentes visiones y formas de pensamiento; por ello, fuertes conflictos de interés comienzan a evolucionar dentro de la organización (IFC, 2018a, pg.15).

La última etapa es la *confederación de primos*, allí es donde la mayoría de EF fracasan, puesto que se integra un gran número de miembros nuevos, como primos y parientes políticos. Los conflictos de interés aumentan y la organización se enfrenta a retos como: empleo de miembros de la familia; derechos a la participación accionaria de las familias; liquidez de la tenencia de acciones; política de dividendos; el papel de los miembros de la familia en la empresa, etc. La correcta consecución de estos retos mediante estructuras formalizadas es fundamental para que la EF logre su *madurez* y se logre un *trabajo conjunto* entre los miembros familiares (IFC, 2018a, pg. 15).

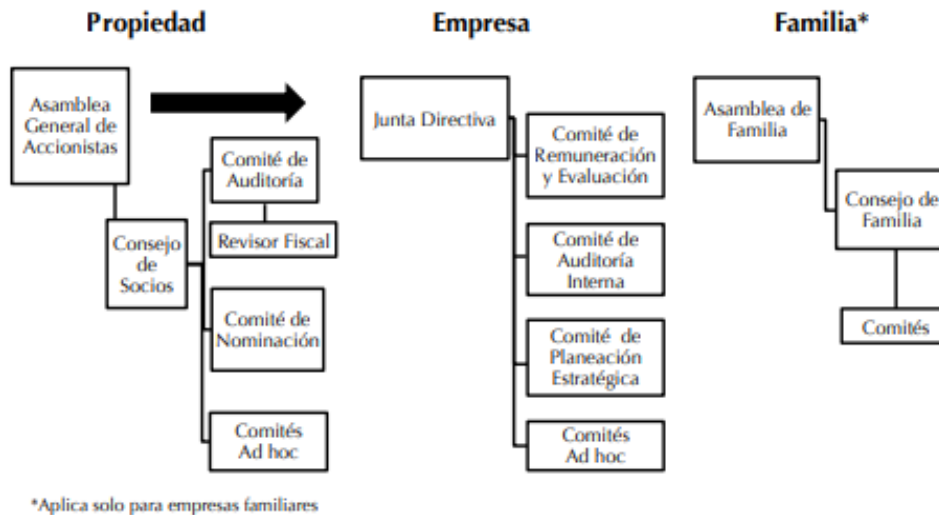
1.3. Gobierno corporativo

Estos modelos demuestran que los actores y/o grupos de interés dentro de una EF, necesitan de normas, principios y procedimientos para su efectiva coexistencia (Deloitte, 2020, párr. 1). Por ello, en esta sección, se explicará detalladamente el gobierno corporativo (GC), como la principal estructura para formalizar los aspectos anteriormente expuestos.

En primer lugar, el GC podría definirse como el conjunto de: “estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías” (International Finance Corporation [IFC], 2020, párr. 1). Consecuentemente, el GC en la EF se ocupa de gestionar efectivamente las relaciones entre: “la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas

minoritarios, la familia y otros grupos de interés” (IFC, 2018a, pg. 19). Para profundizar en esta definición, Gómez y Zapata (2013) proponen un modelo de GC ideal para las EF en Latinoamérica, el cual es mostrado en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Modelo de Gobierno Corporativo para EF



Fuente: (Gómez y Zapata, 2013, pg. 111)

La importancia de la implementación de un GC es fundamental para todo tipo de empresas, especialmente las pertenecientes a mercados en vía de desarrollo. Un estudio empírico realizado por International Finance Corporation [IFC] (2018b, pg. 25), demuestra una relación fuerte entre el rendimiento de las compañías en mercados emergentes y la correcta implementación de prácticas de gobierno. Específicamente, el estudio encontró que las compañías tenían una notable mejora en su rendimiento financiero y una alta reducción en el riesgo, cuando gestionaban correctamente los principios de GC de la OCDE (2016, pg. 13), los cuales son:

- 1) Compromiso de las empresas con gobierno corporativo.
- 2) Estructura y funcionamiento de la junta directiva.
- 3) Controlar el entorno y los procesos.
- 4) Transparencia y divulgación.
- 5) Derechos de los accionistas.

Por otra parte, La Superintendencia de Sociedades de Colombia (2018, pg. 21) también resalta la importancia del GC. Un estudio de esta organización entre 2007 y 2016, analizó la relación entre el GC y el rendimiento financiero de compañías de diferentes sectores. Los resultados demostraron, que las empresas que reportaron prácticas de transparencia e implementaron correctamente el órgano de junta directiva, tenían una leve mejora en el rendimiento del patrimonio.

No obstante, implementar el GC tiene cierto nivel de dificultad, pues los problemas de agencia son temas complejos de mitigar, especialmente cuando se habla de EF; en donde la dimensión familiar, genera una mayor cantidad de conflictos entre los actores y/o grupos de interés que la componen. Villalonga, Amit, Trujillo y Guzmán (2015, pg. 636) hacen un análisis integral de los distintos problemas de agencia a los que una EF puede enfrentarse, los cuales serán explicados brevemente a continuación:

1) Conflicto de interés entre propietarios y administradores: Este es el problema de agencia más común, pues se ve representado cuando el administrador pone sus intereses por encima de los intereses de los propietarios, debido a que estos no supervisan constantemente a los agentes.

2) Conflicto de interés entre accionistas controladores y no controladores: Típicamente, las empresas familiares tienen el control de acciones en una sola persona o en un pequeño grupo. Esto mitigará el problema de agencia 1, debido que estos propietarios posiblemente tendrán una mayor supervisión sobre los administradores. Sin embargo, esto da origen a este segundo problema de agencia, en donde los grandes accionistas “privatizan los beneficios de control” a expensas de los pequeños accionistas.

3) Conflicto de interés entre accionistas y otorgadores de crédito: Este problema menciona que las EF tienen la probabilidad de tener alto sobreendeudamiento debido a que caen en una “desinversión de capital, y en una sustitución de activos y cambio de riesgo” (pg. 644). Los otorgadores de crédito pueden anticipar estos aspectos y cobrar más por la deuda que otorgan.

Sin embargo, se argumenta que la presencia de mayores niveles de endeudamiento en EF frente a ENF no es claro, lo cual es necesario para aclarar el potencial y el impacto de este problema.

4) Conflicto de interés entre familiares externos y familiares propietarios: Este conflicto de interés se genera por la responsabilidad que tienen los propietarios con su familia de asegurar y preservar el legado familiar. Debido a esto, se vuelven agentes frente a su familia que, en este caso se considera como un *súper principal*. El conflicto se genera cuando los intereses de los propietarios se ponen por encima de los de su familia.

1.4. Gobierno familiar

Los problemas anteriormente mencionados, pueden agravarse a medida que la compañía atraviesa sus etapas de crecimiento, puesto que el número de generaciones involucradas será mayor y la interacción entre ellos se tornará más difícil. Por esta razón, es necesario crear una estructura formal que sea la guía para los familiares y asegure la continuidad de la organización (Ediriweera, Armstrong y Heenetigala, 2015, pg. 39).

En consecuencia, Villalonga et al. (2015, pg. 649) proponen la creación de mecanismos de gobierno familiar (GF), como una de las alternativas para mitigar estos fuertes problemas de agencia y darle un papel fundamental a la familia dentro de la gobernanza de la organización. En concordancia con lo dicho por estos autores, Gómez y Zapata (2013, pg. 107) demuestran en su modelo de GC para EF de Latinoamérica, la necesidad de estructurar al GF como complemento fundamental para el GC.

El *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*, explica detalladamente que el GF se compone de una constitución familiar, que establece los valores, la misión y la visión a largo plazo de la familia; y de instituciones familiares, que son el canal de comunicación sobre las reglas, decisiones, logros y direccionamientos de la empresa. Consecuentemente, esta estructura de gobierno crea confianza entre la familia, lo que se verá traducido en ventajas

competitivas fundamentales y en la consolidación de la empresa para afrontar retos en el futuro (IFC, 2018a, pg. 21).

1.4.1. Constitución familiar

La constitución familiar es una declaración de los principios bajo los que se alinea la familia y sus valores fundamentales, con la visión y la misión de la empresa (Villalonga et al., 2015, pg. 649). Define también los papeles, composiciones y poderes de los órganos de gobierno, los cuales son: miembros de la familia/accionistas, alta gerencia y junta directiva. Además, controla la participación de los miembros de la familia en la gobernanza de la empresa y las relaciones entre los órganos de gobierno (IFC, 2018a, pg. 22).

Es común que la mayoría de EF no posean una constitución formal, pero en su defecto, tienen reglas y costumbres establecidas en base a la filosofía de la familia. Estas definen derechos, obligaciones y tanto las expectativas de los miembros de la familia, como las de los órganos de gobierno. No obstante, a medida que la compañía crece, es necesario desarrollar la constitución escrita y formal, mediante un documento visible y claro para todos los integrantes de la compañía y la familia (IFC, 2018a, pg. 22).

Los componentes de una constitución familiar varían dependiendo de las características de la organización como, por ejemplo, del tamaño, su etapa de desarrollo o cantidad de familiares involucrados. Igualmente, hay aspectos que predominan en la mayoría de constituciones, como lo son: los valores, la declaración de la misión y visión, la junta directiva, la alta gerencia, las relaciones entre los órganos de gobierno, las políticas de empleo, la transferencia de acciones y el plan de sucesión (IFC, 2018a, pg. 22).

Es fundamental percibir a la constitución como un documento vivo, que se renueva a medida que la familia y la organización crece. Por lo tanto, es necesario actualizar la constitución periódicamente, para reflejar los cambios en la familia y/o la empresa en función a los retos que pueda enfrentar en el futuro (IFC, 2018a, pg. 22).

1.4.2. Instituciones familiares

Las instituciones, son un conjunto de estructuras organizadas que agrupan a los familiares, con el fin de crear canales de comunicación y relacionamiento para debatir temas relacionados con la empresa y/o familia. Su propósito es crear un equilibrio dentro de la organización, para así velar por la armonía de las relaciones entre los miembros de la familia. Este componente del GF, ayuda a que se lleguen a consensos de manera mucho más sencilla, debido a que crece la comprensión entre los miembros familiares. La idea de tener estas instituciones se fundamenta en que debe haber órganos de gobierno que controlen e informen transparentemente los objetivos y actividades de la empresa (IFC, 2018a, pg. 28).

Específicamente, la *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia* brinda un panorama en el cual recomienda prácticas de buena gobernanza para este tipo de organizaciones. En términos de sociedades de familia, la guía sugiere la implementación de dos instituciones fundamentales: la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2009, pg. 70).

En primer lugar, la Asamblea de Familia, se considera como el órgano de máximo rango jerárquico familiar. Su función es orientadora y conciliadora de las posiciones familiares, por lo que establece políticas para preservar los intereses comunes a largo plazo. Algunos de los objetivos más comunes de este órgano familiar son: formar una familia más fuerte, construir un negocio más fuerte, preservar la tradición e historia familiar, profesionalizar la compañía y asegurar el cumplimiento de la constitución (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2009, pg. 71).

En segundo lugar, el Consejo de Familia, es el puente directo entre la empresa y la familia, convirtiéndose en un órgano eminentemente decisorio. las tareas que el Consejo de Familia abarca son: servir como órgano consultivo para la Junta Directiva, elegir los

representantes de la familia que ocuparan cargos en los órganos de gobierno y velar por el cumplimiento de la constitución. Adicionalmente, la guía recomienda que, si una EF solo cuenta con la primera o la segunda generación, debería solo implementar un órgano de gobierno, el Consejo de Familia. Si ya se involucra la tercera generación los dos órganos familiares deben estructurarse en cualquier EF (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2009, pg. 73).

1.5. Plan de sucesión

Dentro de los componentes de la constitución familiar se enunció al plan de sucesión. Este concepto se explicará con mayor detalle en este apartado, ya que su revisión bibliográfica juega un papel fundamental para la pregunta de investigación planteada.

El plan de sucesión es el proceso fundamental en donde la compañía comienza a planear su futuro (Hegarty, 2012, pg. 11). La sucesión, es generalmente definida como un proceso en el cual, el negocio se transfiere de una generación a la siguiente (Mitchell, Hart, Valcea, Townsend, 2009). Le Breton-Miller y col. (2004) y Sharma (2004) agregan que la sucesión también puede incluir la transferencia de la propiedad de la EF (citados en Scheffold, 2015, pg. 22).

La sucesión, al igual que el GC puede generar múltiples conflictos de interés, los cuales amenazan fuertemente el manejo y la continuidad de la organización. Flamholtz y Randle (2016, pg. 145), muestran en su análisis integral los conflictos y/o problemas más comunes que puede enfrentar una EF al momento de la sucesión:

1) Conflicto de interés entre familiares por posiciones de liderazgo y por adquisición de la propiedad: El conflicto ocurre cuando las EF no declaran dentro de su constitución los lineamientos para una efectiva sucesión, lo cual puede generar una competencia poco sana y desleal entre miembros familiares por adquisición de la propiedad y/o del manejo de la compañía.

2) Conflicto de interés entre miembros familiares y no familiares por posiciones de liderazgo y por adquisición de la propiedad: Es el mismo conflicto que se genera en la sección anterior; sin embargo, este puede considerarse mucho más riesgoso para la EF, puesto que en externo puede tener acceso a la propiedad dando lugar a muchos más conflictos de interés y a una fuerte amenaza a la dimensión familiar. Adicionalmente, las relaciones entre miembros familiares y no familiares pueden ser mucho más complejas. No obstante, es debido aclarar que la presencia de externos en la composición accionaria de la EF no es una amenaza (lo aclara el modelo de los 3 círculos), siempre y cuando la compañía establezca dentro de su constitución los lineamientos necesarios para esta condición.

3) Falta de competencias de los potenciales sucesores Este es un problema muy común, se puede dar por la falta de un proceso de capacitación y/o integración de las futuras generaciones en el negocio. El conflicto se puede generar de dos maneras. En primer lugar, ocurre cuando se le transfiere el control y la propiedad del negocio a miembros que no son competentes, lo que conlleva a consecuencias desastrosas para la EF. En segundo lugar, cuando no existe la presencia de un sucesor debido a la falta de integración de los jóvenes miembros familiares en el negocio.

4) Dificultad para trasladar el liderazgo: Este problema yace en la dificultad de los propietarios y administradores de retirarse y dejar la EF en manos de las futuras generaciones. Es un problema muy común y muchas veces inevitable.

En consecuencia, Danielle Walsh y Grant Walsh (2018, pg. 43), enuncian la necesidad de un plan de sucesión formal y estructurado, que debe contar con los siguientes aspectos fundamentales con el fin de evitar estos conflictos:

- 1) Las directrices para aspirar a posiciones de gerencia.
- 2) Los requisitos para emplear a miembros de la familia.
- 3) Los lineamientos de compensación.

- 4) La metodología para educar a las generaciones emergentes.
- 5) Los tiempos para realizar retroalimentación.
- 6) La explicación de la transición para la transferencia de propiedad.
- 7) Quién tiene derecho a poseer acciones y por qué.
- 8) Las opciones de salida de la empresa para propietarios y empleados.

La *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*, también enuncia la importancia del plan de sucesión. Principalmente, este documento delega a la Asamblea de Familia para el cumplimiento del mismo, siendo el ente regulador, que posee la tarea de realizar un seguimiento para que sus procesos y reglas se cumplan con éxito. Adicionalmente, el Consejo Familiar es el encargado de proveer los candidatos más competentes para que se integren en el legado del negocio (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2009, pg. 74).

A partir de lo anteriormente explicado, se evidencia que las EF pueden realizar un plan de sucesión efectivo, cuando se anticipan a situaciones que puedan desestabilizar y/o romper la armonía entre la familia y la empresa. La sucesión o transmisión generacional es un tema complejo que debe planearse con anterioridad, y debe estipularse dentro de la constitución familiar, estableciendo los mecanismos que la EF considere necesarios para lograr una transición pacífica en el momento del cambio generacional (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2009, pg. 77).

2. Metodología

El modelo de investigación planteado en este trabajo busca responder de manera integral la pregunta de investigación, así como también la revisión de la hipótesis. Se planteó un modelo cualitativo, debido a que este acercamiento resulta apropiado cuando se busca responder el “por qué” o el “cómo” (Yin, 1984, citado en Sørheim, 2005, pg. 180). Además, comparado con el método cuantitativo, el cualitativo tiene el beneficio de brindar el espacio a la creatividad y de esta manera ser más flexibles con la forma en que se recolecta la data y de su respectivo análisis (Mukhopadhyay y Gupta, 2014, pg. 11).

Se estudiaron dos empresas familiares colombianas que hoy en día son conscientes de la problemática que genera la falta de una estructura de gobierno familiar y que, además, se encuentran próximas a enfrentar un cambio generacional. Se tomaron en cuenta los siete grupos que enuncia el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis para incluir a todos los actores fundamentales como participantes del estudio. Por otra parte, la *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia* (2009) fue la base fundamental para estructurar efectivamente esta metodología.

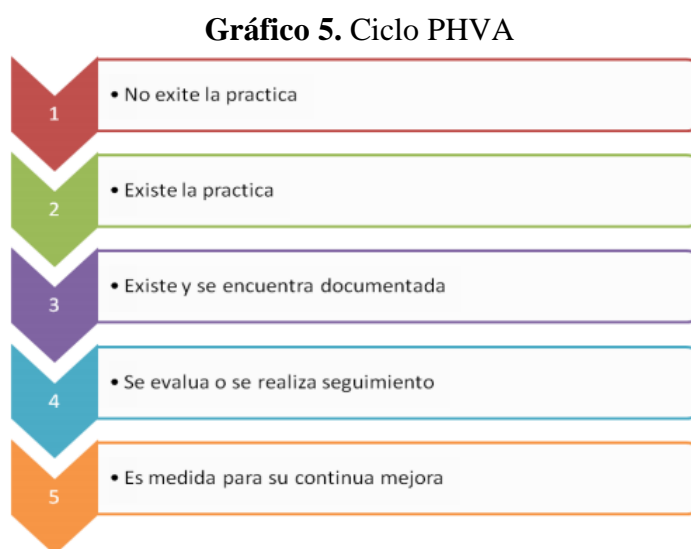
La primera empresa objeto de estudio es TECNISEG de Colombia LTDA, la cual se dedica a prestar servicios de seguridad privada desde el año 1998 (TECNISEG, 2020, párr. 1). La segunda empresa por analizar es Limor de Colombia S.A.S, empresa de biotecnología fundada en 1966, dedicada a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos para el sector agropecuario (Limor de Colombia, 2020, párr. 1).

El estudio se constituyó de dos fases. en la primera fase, se realizó un diagnóstico formalizado sobre la situación actual del gobierno familiar de las dos empresas con la ayuda del cuestionario de *Implementación del Gobierno Corporativo de Sociedades Cerradas*, el cual se fundamenta en evaluar integralmente las medidas estipuladas por la *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia* (Confecámaras, 2013, pg. 7).

En la segunda fase se analizaron desde diferentes perspectivas los problemas que se han generado por cambios generacionales dados en el pasado, así como también los conflictos que se están generando por los cambios venideros en el futuro. Adicionalmente, se entendieron las razones que explican la situación actual del gobierno familiar demostrada en la fase anterior. Finalmente, estos dos aspectos fueron contrastados, lo cual permitió construir un lineamiento con cada empresa para entender qué aspectos faltan para enfrentar efectivamente el cambio generacional. Las dos fases se realizaron de manera independiente ya que, para cada compañía en particular, existirá una naturaleza distinta en cuanto a su nivel de formalización.

2.1 Primera fase: diagnóstico de la situación actual de gobernanza familiar

Esta etapa al ser completamente informativa sólo se realizó a los gerentes generales de la compañía. El cuestionario se divide en 7 bloques, cada uno con preguntas asociadas a un nivel de PHVA que determina si la compañía implementa o no correctamente la práctica y/o medida de GF. El ciclo PHVA es mostrado en el Gráfico 5:



Fuente: (Confecámaras, 2013, pg. 7)

El nivel de implementación en el que se encuentra la empresa dentro de cada bloque lo determina el último nivel cuya totalidad de preguntas se haya respondido afirmativamente. Por ejemplo, si a un bloque le corresponden tres preguntas en el nivel dos (2) la empresa se

encontrará en este nivel si y sólo si se responde afirmativamente a las tres; en otro caso corresponderá al nivel anterior, siendo obligatorio que todas las preguntas de los niveles anteriores tengan respuesta afirmativa. Si la primera pregunta tiene respuesta negativa se considera que el nivel de la empresa es uno. A continuación, en el cuestionario se ilustran los 7 bloques con sus respectivas preguntas (Confecámaras, 2013, pg. 66 - 71).

Cuestionario 1. Diagnóstico de Gobierno Familiar

Bloque 18

• **Medida 27.** Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia, conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia. La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia, y elegirá a los miembros de éste.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
27	2	¿La empresa tiene un órgano denominado Asamblea de Familia?		
27	2	¿La Asamblea de Familia está conformada por miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos, único civil y accionistas o socios?		
27	2	¿La Asamblea de Familia elige a los miembros del Consejo de Familia?		
27	3	¿La empresa tiene documentado quien debe integrar la Asamblea de Familia?		
27	4	¿La Asamblea de Familia sirve de órgano consultivo del Consejo de Familia?		
27	5	¿Existe un dialogo permanente entre la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia?		

Bloque 19

• **Medida 28.** Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Consejo de Familia, conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia.

• **Medida 29.** El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones:

- Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia.
- Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.
- Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.
- Suscribir el Protocolo de Familia.
- Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
28	2	¿La empresa tiene un órgano denominado Consejo de Familia?		
28	2	¿El Consejo de Familia está conformado por miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, los cuales fueron elegidos por la Asamblea de Familia?		
28	3	¿La empresa tiene formalizado quien debe integrar el Consejo de Familia?		
29	4	El Consejo de Familia tiene como mínimo las siguientes funciones:		
		Servir de órgano consultivo para la Junta Directiva de la empresa.		
		Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la empresa.		
		Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la empresa.		
		Suscribir el Protocolo de Familia.		
		Velar por la divulgación del Protocolo de Familia.		
		Velar por el cumplimiento del Protocolo de Familia.		
29	5	¿El Consejo de Familia evalúa su gestión?		

Bloque
20

- **Medida 30.** El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
30	2	¿El Consejo de Familia establece el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal?		
30	3	¿Este procedimiento se encuentra documentado?		
30	4	¿El Consejo de Familia verifica que los candidatos que van a presentar cumplen con esos criterios mínimos?		
30	5	¿El Consejo de Familia tiene un programa de entrenamiento para candidatos de la Familia?		
32	4	¿El Consejo de Familia verifica que el Protocolo de Familia se esté cumpliendo?		
32	5	¿El Consejo de Familia se asegura que el Protocolo de Familia sea conocido por todos los miembros de la familia y la alta dirección de la empresa?		

Bloque
21

- **Medida 31.** El Consejo de Familia de las sociedades de familia deberá suscribir un Protocolo de Familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.
- **Medida 32.** El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
31	3	¿El Consejo de Familia suscribió el Protocolo de Familia donde se regula el manejo entre familia, negocio y propiedad?		
32	3	¿El Protocolo de Familia establece los roles de los miembros de la familia?		
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las funciones de los miembros de la familia?		
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las responsabilidades de los miembros de la familia?		
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las extralimitaciones de los miembros de la familia frente a su actuar como socios, accionista, empleados o administradores?		

Bloque 22

- **Medida 33.** El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia.
- **Medida 34.** El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
33	3	¿El Protocolo de Familia establece que la política para el manejo de operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia debe ser aprobada por el Máximo Órgano Social?		
33	4	¿La empresa verifica que el Máximo Órgano Social haya aprobado la política para el manejo de operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia?		
34	5	¿El Protocolo de Familia establece un procedimiento que garantiza que la empresa informará al Consejo de Familia todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia?		

Bloque 23

- **Medida 35.** El Protocolo de Familia deberá regular la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
35	3	¿El Protocolo de Familia regula la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la empresa?		
35	4	¿La empresa verifica que se cumpla la regulación establecida en el Protocolo de Familia?		
35	5	¿La participación como empleados, contratistas y clientes se fundamenta en criterios objetivos?		

Bloque
24

• **Medida 36.** El Protocolo de Familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
36	3	¿El Protocolo de Familia establece mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración?		
36	4	¿El Consejo de Familia verifica que los conflictos que hayan surgido hayan sido resueltos mediante estos mecanismos?		
36	5	¿El Consejo de Familia realiza actividades que fomentan la comunicación y comprensión entre los miembros de la familia?		

Fuente: (Confecámaras, 2013, pg. 66-71)

2.2 Segunda fase: profundización y entendimiento

En esta fase se entrevistó al menos a un miembro perteneciente a cada grupo del modelo de los 3 círculos en cada compañía. Esto se realizó mediante entrevistas a profundidad, para así lograr descubrir ideas, sentimientos, pensamientos y opiniones de los directos involucrados (Pickard, 2007, citado en Lan Thi y Kulthida, 2020, pg. 35). Las entrevistas a profundidad fueron estructuradas mediante cuatro cuestionarios, cada uno de ellos adaptado para ciertos miembros específicos. Los cuestionarios son expuestos a continuación:

Cuestionario 2. Miembros de la familia que no trabajan ni son propietarios de la empresa, es decir, miembros inactivos

1. ¿Cuál es su relación con TECNISEG/LIMOR?
2. ¿Cuál es su perspectiva sobre el crecimiento que ha tenido TECNISEG/LIMOR a través de los años? ¿Piensa que este crecimiento de la compañía ha contribuido al desarrollo de la familia? ¿Cómo lo ha hecho?

Comentarios: Si no hay profundidad en esta pregunta hacer mucho énfasis en la siguiente ya que puede ser indicio de una mala relación entre la empresa y el entrevistado.

3. ¿El ambiente de la familia y las relaciones entre sus miembros se ha visto afectada alguna vez directa y/o indirectamente por TECNISEG/LIMOR? ¿Nos podría comentar algunos ejemplos y/o anécdotas donde esto se refleje?

4. ¿En una típica conversación familiar se enuncian muchos temas relacionados con TECNISEG/LIMOR? ¿Nos podría comentar algunos ejemplos y/o anécdotas donde esto se refleje?
5. ¿Ve en un futuro a las nuevas generaciones de la familia trabajando y/o participando activamente en TECNISEG/LIMOR? ¿Por qué?

Comentarios: hacer gran énfasis en el por qué ya que demuestra qué tan importante es la empresa para la familia y la necesidad de formalizar temas de sucesión.

6. ¿Piensa que los familiares que son propietarios de TECNISEG/LIMOR tienen una posición fundamental a la hora de tomar decisiones importantes para la familia? ¿Por qué?
7. ¿Piensa que los familiares que son propietarios de TECNISEG/LIMOR son identificados como líderes y agentes fundamentales de la familia? ¿Por qué?
8. ¿Piensa que los familiares que son propietarios de TECNISEG/LIMOR se sienten en una posición superior a los demás familiares? ¿Por qué?

Comentarios: últimas tres preguntas fundamentales para identificar la presencia del problema de agencia entre familiares externos y familiares propietarios.

Cuestionario 3. Empleados y gerentes que no hacen parte de la familia y tampoco son propietarios

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en TECNISEG/LIMOR? ¿Cuántos años lleva trabajando en la compañía?
2. ¿Desde su perspectiva nos podría contar qué se siente trabajar en una empresa familiar? Si ha trabajado en otras organizaciones anteriormente ¿Nos podría contar qué hace especial a TECNISEG/LIMOR?
3. ¿Nos podría contar cómo es su relación con los miembros familiares dentro de TECNISEG/LIMOR, jefes o colaboradores de su equipo?

Comentarios: Pregunta fundamental para iniciar la discusión y encontrar perspectivas de estos miembros frente a la familia.

4. ¿Podría describirnos cómo es su relación con miembros familiares externos a la compañía?
¿Piensa que influyen de alguna manera en las decisiones en TECNISEG/LIMOR?
5. ¿Qué diferencias encontraría en su carrera dentro TECNISEG/LIMOR si fuera familiar de los propietarios?

Comentarios: Pregunta fundamental para iniciar la discusión hacia la existencia del problema de agencia entre empleados no familiares y familiares.

6. ¿Cómo ha sido su experiencia trabajando con miembros familiares? ¿Qué diferencias encuentra cuando trabaja con miembros no familiares? ¿Nos podría contar algunas anécdotas?
7. ¿Ha evidenciado conflictos entre miembros de familia pertenecientes a la empresa? Desde su opinión, ¿Cuál es la razón fundamental que genera estos problemas?
8. ¿Alguna vez ha sido dirigido por un miembro familiar que usted sienta que no cuenta con las aptitudes necesarias para llevar a cabo su trabajo? ¿Por qué? ¿Nos podría contar una anécdota donde haya sentido esto?

Comentarios: Pregunta fundamental ya que permite entender la existencia de conflicto de intereses.

9. ¿Se ve en el futuro trabajando en la compañía?
10. ¿Qué oportunidades de mejora podría evidenciar en TECNISEG/LIMOR en beneficio de empleados que no hacen parte de la familia?

Cuestionario 4. Familiares que trabajan y no son propietarios

1. ¿Qué significa para usted TECNISEG/LIMOR y que representa en su vida?

Comentarios: Identificar sentido de pertenencia.

2. ¿Cuál es su perspectiva sobre el crecimiento que ha tenido TECNISEG/LIMOR a través de los años? ¿Piensa que este crecimiento de la compañía ha contribuido al desarrollo de su familia? ¿Cómo lo ha hecho?
3. ¿Ha evidenciado conflictos entre miembros de familia? Desde su opinión, ¿Cuál es la razón fundamental que genera estos problemas?

Comentarios: Pregunta que da el abrebocas hacia la discusión del conflicto de interés entre familiares por posiciones de liderazgo y por adquisición de la propiedad. Si no se ha evidenciado conflictos, omitir la pregunta 4 y hacer mucho énfasis en la pregunta 5.

4. ¿Cómo cree que se deben manejar estos conflictos?
5. Nos puede explicar cómo es el ambiente entre los miembros de la familia y los trabajadores que no hacen parte de ella, ¿ha habido conflictos?
6. ¿Qué oportunidades de mejora ve a raíz de estas situaciones?
7. ¿Se ve en el futuro trabajando en la compañía?
8. ¿Cuál cree que es la clave para que TECNISEG/LIMOR perdure en el tiempo?
9. ¿A qué persona ve dirigiendo el rumbo de esta compañía? ¿Por qué?

Comentarios: Pregunta fundamental hacia insights de como proyectarían la sucesión.

10. ¿Cómo evalúan a los miembros tomadores de decisiones estratégicas en TECNISEG/LIMOR? ¿Le parece que son ideales para las decisiones estratégicas de la empresa?

Comentarios: Pregunta fundamental para evaluar la percepción frente a los propietarios.

Cuestionario 5. Familiares que trabajan y son propietarios de la compañía/Familiares que son propietarios, pero no trabajan en la empresa

1. ¿Qué significa para usted TECNISEG/LIMOR y que representa en su vida?

Comentarios: Identificar sentido de pertenencia.

2. ¿Cuál es su perspectiva sobre el crecimiento que ha tenido TECNISEG/LIMOR a través de los años? ¿Piensa que este crecimiento de la compañía ha contribuido al desarrollo de su familia? ¿Cómo lo ha hecho?
3. ¿Cuántas generaciones de la familia trabajan actualmente en la compañía?
4. ¿Cómo se han generado estos cambios generacionales dentro de TECNISEG/LIMOR? ¿Cómo ha evaluado este proceso?

Comentarios: Si se evalúa de manera positiva enfatizar en qué tan formalizado y cuáles órganos se encargan de estructurar el proceso y tratar de entender las limitaciones. Insight fundamental para el trabajo. Si se evalúa de manera negativa, entender por qué y sobre todo las razones de no llevarlo a ser mucho más formalizado.

5. ¿Se poseen criterios de selección a la hora de incorporar miembros de la familia en la compañía? ¿Cómo funcionan?

Comentarios: Si el proceso varía frente a empleados no familiares, fundamental preguntar el por qué.

6. ¿Ha evidenciado conflictos entre miembros de familia? Desde su opinión, ¿Cuál es la razón fundamental que genera estos problemas?
7. ¿Cómo se han abordado estos problemas en su momento? ¿Quién es el encargado de manejar estos conflictos o existe algún conducto regular para solucionarlos?

Comentarios: Desde este punto es fundamental empezar a preguntar por estructuras formalizadas de gobierno corporativo, como el de un Consejo de Familia. Es necesario saber quién(es) es el mediador en estos asuntos, cómo llegó ahí y desde hace cuánto lo hace.

8. ¿Se ha dado alguna vez la iniciativa de crear un documento formalizado con reglas y protocolos para evitar o afrontar de alguna manera estos conflictos, mejorar las relaciones y dejar claro los roles de cada miembro?

Si responden afirmativamente: ¿Qué lo ha limitado a implementarlos?

Si responden negativamente: ¿Por qué no se ha dado la iniciativa, como propietario no lo consideraría necesario?

Comentarios: Entender la falta de protocolo familiar en las empresas

9. ¿Podría contarnos cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa? ¿Cómo evaluaría este proceso?

Comentarios: Acá sacar información de cómo se compone el máximo órgano social. Y de los miembros que lo componen. Además de cómo fueron elegidos.

10. ¿Cómo es su visión de TECNISEG/LIMOR en el futuro?

11. ¿Cuál cree que es la clave para que TECNISEG/LIMOR perdure en el tiempo?

12. ¿A qué persona ve dirigiendo el rumbo de esta compañía? ¿Por qué?

3. Análisis de los resultados

3.1 Análisis fase 1

Mediante el diagnóstico de la primera fase se identificó que ninguna de las dos empresas, tanto Tecniseq como Limor, cuentan con las prácticas necesarias de Gobierno Familiar estipuladas en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo (ver resultados en anexos 1 y 2). Las dos compañías demostraron un nivel PHVA de 1. El análisis de estos resultados en detalle se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Análisis del diagnóstico del gobierno familiar

Práctica y/o elemento	Tecniseq		Limor	
	Cuenta con la práctica	La aplica o desempeña de manera correcta	Cuenta con la práctica	La aplica o desempeña de manera correcta
Asamblea de Familia	NO	NO	NO	NO
Consejo de Familia	NO	NO	NO	NO
Protocolo de Familia	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Ante la precariedad de prácticas estándar de Gobierno Familiar en ambas empresas, se tuvo que profundizar de manera mucho más amplia en la segunda fase de la metodología para entender cómo se manejan los temas familiares y cómo se dirigen estratégicamente las dos compañías.

3.2 Análisis fase 2

Se lograron entrevistar a seis personas de Tecniseq y cuatro de Limor, en donde se abordaron todos los miembros del modelo de los 3 círculos presentes en cada una de ellas. En la siguiente tabla se puede evidenciar cómo se distribuyó esta muestra en cada compañía y entre los miembros del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982, citado en Molina et al., 2016, pg. 132).

Tabla 3. Distribución de la muestra

Tipo de Miembro	Tecniseg	Limor
Familiares que trabajan y son propietarios	1 miembro	1 miembro
Familiares que trabajan y no son propietarios	1 miembro	1 miembro
Familiares que no trabajan y son propietarios	2 miembros	No aplica
Familiares que no trabajan y no son propietarios	1 miembro	1 miembro
Externos que trabajan y no son propietarios	1 miembro	1 miembro
Externos que trabajan y son propietarios	No aplica	No aplica
Externos que no trabajan y son propietarios	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia

Para estas entrevistas a profundidad, se tomó como referencia la metodología de Bernardo Robles para su respectivo análisis (Robles, 2011, pg. 1). En primer lugar, se clasificaron los tipos de miembros que aplicaban para las compañías, y se les dio un ID a cada uno de ellos, para identificarlos más fácilmente.

Tabla 4. Tipos de miembros con su ID asignado

Tipo	ID
Familiares que trabajan y son propietarios	1
Familiares que trabajan y no son propietarios	2
Familiares que no trabajan y son propietarios	3
Familiares que no trabajan y no son propietarios	4
Externos que trabajan y no son propietarios	5

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, a través de un detenido análisis de las entrevistas (ver de anexo 2 al 11), descubriendo las percepciones más importantes de cada entrevistado (ver anexo 12) y siguiendo con el modelo de Robles (2011, pg. 13), se determinaron las variables más importantes y reportadas por los participantes que influyen fuertemente en la hipótesis. En la siguiente tabla se evidencian las variables con su propia definición.

Tabla 5. Variables para análisis con sus definiciones

Variables	Definiciones
Grado de Sentido de Pertenencia	Sentimiento de vinculación o dependencia que experimenta un miembro de la empresa. Se manifiesta por una simpatía y una inclinación recíproca entre los individuos que integran la comunidad.
Presencia de Conflictos de Interés	Situaciones en la que el juicio del individuo prevalece su interés primario al bien general. Tipos: 1) Problema de agencia 2) por Posiciones de liderazgo y por adquisición de la propiedad 3) Falta de un competente sucesor 4) Dificultad para trasladar la batuta. Explicados en detalle en la revisión de la literatura.
Grado de Formalización del gobierno corporativo	Grado de estructuración. Eficacia del máximo órgano social, de la toma de decisiones estratégicas y del relacionamiento con grupos de interés.
Impacto de la familia en la empresa	Influencia de la familia en todos los aspectos de la empresa, como contratación de personal, gobierno corporativo, apoyo económico, asesorías crecimiento etc.,
Impacto de la empresa en la familia	Qué tan relevante es la empresa para la familia, en temas de relacionamiento, de influencia y de crecimiento para la misma
Proyección a futuro (familia, empresa y legado)	Visión estratégica sobre el negocio en el largo plazo, tanto del aspecto familiar como del empresarial
Perspectiva de los externos frente a la familia	Relacionamiento tanto laboral como personal de miembros externos de la empresa con toda la familia

Fuente: Elaboración propia

Consecuentemente, se integró esta tabla de variables junto con la tabla de los tipos de miembros en una matriz. En cada punto de integración entre cierto miembro y cierta variable se insertaron comentarios citados de las transcripciones de las entrevistas, esto con el fin de agrupar de una forma organizada toda la información de las entrevistas a profundidad y poder analizar los resultados de una manera sencilla y eficaz. La matriz se puede evidenciar en las siguientes tablas:

Tabla 6. Matriz con variable: sentido de pertenencia

Empresa	ID	Grado de Sentido de Pertenencia
Tecniseg	1	"...Bueno, el significado es muy grande para mí porque prácticamente es como un hijo y representa mucho para mí como formación personal, como reto personal y como también el sustento para la familia, es una satisfacción profesional también..."
Limor	1	"...mi vida profesional la he hecho toda prácticamente en Limor entonces ha sido una experiencia muy enriquecedora, muy formadora, con dinámicas interesantes a nivel de visión de negocios..." "...Yo pienso que una clave del éxito de la organización hoy, para que hayamos obtenido el éxito hoy, es haber hecho muchos sacrificios en el pasado. No hubo ningún tipo de egoísmo a nivel personal ni familiar..."
Tecniseg	2	"...Bueno Tecniseg más que nada, yo la considero como mi empresa a pesar de no tener acciones. En ella he aprendido muchas cosas y sigo aprendiendo muchas cosas porque el aprendizaje es continuo, desde que inicié fue mi bastón porque con la empresa surgí, estudié y me capacité por eso la considero como mi segundo hogar..."
Limor	2	"...Para mí representa el legado familiar y es mantener lo que con tanto esfuerzo ha construido mi padre Libardo Mojica. Asimismo, ha sido una oportunidad de sustento, de trabajo y de crecimiento; y pues también una gran responsabilidad para con los demás miembros del grupo familiar..."
Tecniseg	3	"...Es un patrimonio familiar, y eso significa que hay que tener una responsabilidad mayor incluso a las funciones laborales que uno profesionalmente desempeña..." "...es como hacer un hijo. Hay que sostenerlo, hay que llevarlo a un feliz término y conservarlo..."
Limor	3	No Aplica
Tecniseg	4	-
Limor	4	"...tengo un sobrino, bueno varios sobrinos y mi hijo que están haciendo carreras que son muy afines y que podrían llegar a tener mucha cabida en la

		empresa y pues esa es la esperanza que tengo yo y que tenemos todos, que ellos puedan continuar en el crecimiento, en la postergación y en la continuidad de la empresa..."
Tecniseg	5	"...Todas las relaciones son súper cercanas como una familia, me hacen sentir en familia por eso es clima laboral en Tecniseg es muy bueno..."
Limor	5	"...Pues igual trabajar en una compañía familiar es muy bueno, es una experiencia excelente pues uno se siente aparte de ser miembro de la organización pues como empleado, se siente uno como en una familia..."

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Matriz con variable: conflictos de interés

Empresa	ID	Presencia de Conflictos de Interés
Tecniseg	1	<p>"...por ejemplo, con un familiar que no es socio, le delegamos determinadas responsabilidades en una sucursal regional y esto hizo de que al cabo del tiempo se generarán conflictos por no dejar claras las reglas del juego desde un inicio. Posteriormente tocó cambiarlas y eso le molestó al miembro de la familia y lo que hicimos fue cortar relaciones con ese miembro y llegamos a un acuerdo económico y él salió de la compañía en un acuerdo conciliatorio para evitar inconvenientes familiares..."</p> <p>"...pero de pronto en determinado momento no ejercemos un control y tuvo muchas dificultades económicas que nos obligaron a reestructurar la orientación de la empresa. Esto debido a que en el año cuarto aproximadamente, delegamos la gerencia a un sobrino, hijo de uno de los socios y pues el inició su labor pero de pronto no tenía la experiencia y esto generó un gran declive en el que estuvimos a punto de cerrar la empresa, pero nuevamente la retomamos los Socios y la volvimos a sacar adelante..."</p> <p>"...Sí, los ha habido con la junta al punto de que yo para poder seguir en la gerencia dejé constatado en los estatutos de la empresa que no haya límites en temas de contratación. Es decir, que yo tuviera una cuantía indeterminada para poder contratar..."</p>
Limor	1	<p>"...Sí ha habido, yo no lo llamaría conflictos, sino las discusiones normales de criterios o de pronto de falta de compromiso de algunos de los que temporalmente se vincularon anteriormente que lo hacían más bien como una forma de digamos un escampadero mientras conseguían algo mejor, ese tipo de cosas, pues sí. Pero se han tratado de manejar y de no llevarlos a nivel familiar, digamos que no hemos mezclado los temas familiares con los temas empresariales, se ha tenido cómo ese código de ética siempre y en eso siempre ha sido muy importante haber contado con socios no de la familia, que no son de la familia, pues obviamente siempre se manejó el concepto de junta directiva, de asamblea de accionistas, respetando pues la gobernanza normal de la empresa..."</p>
Tecniseg	2	<p>"...Sí, los problemas se generan tal vez por ser una empresa familiar. Pues cómo se tiene la confianza de familia entre hermanos y entre primos, pues sí ha habido muchos conflictos en el sentido que si uno le gusta una cosa entonces al otro no, y hay muchos choques. Eso ha pasado varias veces, sobre todo entre hermanos..."</p>

		<p>"...De todas formas, a veces trabajar en familia es un poco más complicado ya que pues se tiene como la confianza para decir las cosas como son, más abiertamente y pues realmente a veces hay peleas internas bien sea por políticas de la compañía o por negocios. Entonces sí, es un poco complicado trabajar en empresas familiares siendo familiares..."</p>
Limor	2	<p>"...Si, sin duda, como pienso que ocurre en todas las empresas. Ha habido algunos conflictos con personas ajenas al ámbito familiar y otros conflictos intrafamiliares. Sin embargo, han sido superados de la mejor manera cuando cada una de las personas involucradas expone su punto de vista..."</p> <p>"...Si ha habido algunos conflictos a nivel de grupo familiar, por algunas diferencias de criterio entonces, pero pues se han solucionado de la mejor manera sobre todo por el diálogo..."</p>
Tecniseg	3	<p>"...Hay conflictos en donde se han evidenciado incluso actos que van en contra de una debida actuación, que a mi modo de ver pueden ser violatorios de normas de empresa y de lealtad..."</p> <p>"...Sin embargo no hay un conducto regular para esos conflictos en los conflictos que es el gerente general y el presidente de la junta al liderado el tema pero meramente es un tema moralidad no hay una directiva o una regla propiamente establecida..."</p> <p>"...Los conflictos de familia se presentan, cuando las empresas pasan dificultades. Cuando la empresa está en dificultades, sobre todo financieras unos tratan de emigrar, otros de sacarle cuerpo a la empresa, pero cuando está produciendo y cuando está generando ingresos no he visto conflictos..."</p> <p>"...ahí es cuando vienen las desavenencias de los socios, que digamos no quieren endeudarse, o no quieren aportar, y entonces, con diálogo se solucionan..."</p> <p>"...conflictos por efectos de cumplimiento y más que nosotros tenemos como gerente un socio, entonces muchas veces se presentan conflictos..."</p>
Limor	3	No Aplica
Tecniseg	4	-
Limor	4	<p>"...En nuestro caso no porque los familiares que dirigen la compañía y participan activamente manejan muy bien los ámbitos, el ámbito empresarial y el ámbito familiar. Entonces en realidad no hemos visto digamos una afectación, al contrario, creo que ha sido algo muy positivo para todos nosotros, por el ejemplo, también por el bienestar que se ve reflejado pues a nivel económico y a nivel de apoyo en toda la familia..."</p>
Tecniseg	5	<p>"...por el mismo hecho de que son familia y hay un tema de confianza para decir de pronto abiertamente en un tono que no sea adecuado el tema de exponer ideas o de llamar la atención a ciertos temas. Entonces creo que de pronto el trato entre los miembros de la junta directiva o de pronto alguna solución a algún tema que se llegase a tener sería muy distinta si los miembros no fueran familia..."</p>

		"... pero sí digamos que algunos temas puntuales ya como tal con la operatividad de la empresa han hecho que se presenten choques o roces entre miembros..."
Limor	5	"...no he visto ningún conflicto realmente pues todos tienen sus expectativas en cuanto al trabajo que se realiza y pues cada uno aporta y realmente yo no he visto conflictos en este tiempo que he trabajado en la compañía..."

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Matriz con variable: formalización GC

Empresa	ID	Grado de Formalización del Gobierno Corporativo
Tecniseg	1	<p>"...bueno pues Tecniseg como tal empezó con tres socios, dos hermanos y un tercero y pues al caso de la crisis de la empresa que hubo pues decidimos comprarle al socio externo y quedarnos los dos hermanos y ahí la retomamos. Hubo una segunda generación que tomó la gerencia como te comentaba, hace 4 o 5 años y pues esa generación generó un declive muy complicado y por eso la retomamos los socios fundadores y de ahí en adelante pues la hemos manejado los socios. Posteriormente, la segunda generación se vinculó como miembros de junta directiva y como asesores externos, que son dos personas dos sobrinos..."</p> <p>"... bueno a raíz de todos estos problemas que tuvimos. Se creó la iniciativa de que la junta estuviera enterada del día a día de la empresa. Entonces optamos por una política de que primero la empresa entrara al ámbito de los sistemas integrados de gestión con normas de calidad y dentro de eso se incluyó que en la junta directiva se trataran todos los temas relacionados con la empresa..."</p> <p>"...Sí, los ha habido con la junta al punto de que yo para poder seguir en la gerencia dejé constatado en los estatutos de la empresa que no haya límites en temas de contratación. Es decir, que yo tuviera una cuantía indeterminada para poder contratar..."</p>
Limor	1	<p>"... o sea si hay algún miembro de la familia que esté preparado, que tenga la forma de aportar conocimiento, innovación, ideas, seguramente va a ser recibido siempre, compitiendo con cualquier tercero en igualdad de condiciones y seguramente en igualdad de condiciones va a salir elegido; pero tiene que hacer el esfuerzo sin que exista un protocolo familiar como tal, ya es un protocolo más corporativo entonces el que no sirva pues seguramente no lo van a emplear.."</p> <p>"... Pues a estas alturas del paseo ya no hay ninguna preferencia porque sea o no de la familia, digamos que en igualdad en condiciones se daría de pronto una oportunidad a un miembro de la familia, no sé un hijo mío, un sobrino, etc..."</p> <p>"...en la organización hay mucha estabilidad, nosotros tenemos gente de muchísimos años y da muestra de que hay una forma, es más todos los que llevan muchos años han crecido muchísimo, empezaron desde muy abajo y ahora son cargos directivos entonces también se da la oportunidad de crecimiento profesional no solamente a miembros de la familia, sino cualquier</p>

		funcionario que tengamos, y es la lógica, digamos que es la filosofía de tratar de no tener diferenciales entre un familiar y una persona que no lo sea..."
Tecniseg	2	<p>"...En el caso de Tecniseg yo no lo veo tanto así por parte mía, digamos que yo soy familiar de los dueños y realmente a mí coloquialmente como dice uno me corren, me copian. A ellos yo les pido algo y ellos con todo gusto lo hacen para mí..."</p> <p>"...Bueno pues en la parte de los negocios si afecta mucho, porque en muchas ocasiones a la parte directiva no les gustan algunas decisiones que se toman por parte de negocios en la gerencia. Entonces si afecta, porque se han dado problemas en los cuales, pues por la necesidad de algunos de los miembros de la junta realmente se caen algunos negocios, especialmente por decisiones que se toman a la ligera y no se analizan, y afectan de pronto a la compañía. El negocio también se afecta por decisiones que se toman de manera cómo personalizada. Sin embargo, en cuanto a decisiones que afecten el trabajo mío por la junta directiva, pues hasta el momento no he tenido ningún problema con la junta directiva..."</p>
Limor	2	<p>"...Podría ser la posibilidad de generar algún documento que permita el acuerdo, algunas instrucciones o algún protocolo para solucionar los conflictos de una manera más diligente..."</p> <p>"...Si me parece que el diálogo es una solución muy efectiva para dirimir los conflictos existentes..."</p> <p>"...hay que mantener la relación armónica familiar y laboral, y si es posible mejorar este tipo de relaciones con digamos con algún manual o algún protocolo..."</p>
Tecniseg	3	<p>"...Lo estamos buscando porque los accionistas son familia. Sin embargo, encontramos que contratistas de la empresa son familia, que empleados de la empresa son familia o bien en un primer grado o en un segundo grado. Entonces se está buscando una regulación de a través de un protocolo de familia de ese tipo de contratación de personas que hacen parte de la familia..."</p> <p>"...antes el componente accionario era mi papá y mi tío y pues cuando mi hermano y yo entramos vimos la necesidad por los conflictos que se presentaban en las juntas directivas que era muy poco formalizado. Por eso vimos la necesidad de un protocolo..."</p> <p>"... La junta directiva, como el máximo órgano que controla la empresa, lo que se ha hecho es establecer planeación y programas de trabajo. Que tienen que generar unos indicadores de cumplimiento de los programas. Son planes estratégicos, y todos los meses cuando nos sentamos con la junta directiva revisamos precisamente el cumplimiento de sus indicadores..."</p> <p>"...Se ha tratado de establecer protocolos para estos conflictos. Uno de ellos es, por ejemplo, si yo quiero ser accionista de otra empresa de seguridad. Lo que estamos diciendo es que no se puede entonces estamos en el protocolo de familia estableciendo que no se pueda, porque por ejemplo imagínese yo siendo socio de Tecniseg y siendo socio de otra empresa como por ejemplo Sepecol y</p>

		en una licitación se presentan ambas empresas, pues yo gano en ambas. Entonces yo creo que uno no puede jugar con eso..."
Limor	3	No Aplica
Tecniseg	4	-
Limor	4	"...Sí totalmente, de hecho, ya mi hija ha estado haciendo algunos trabajos en la empresa, ella es psicóloga. Ha participado en la parte de selección de personal..."
Tecniseg	5	"... ya de que sean familia los socios sí a veces hay algún tipo de inconvenientes en el tema de las órdenes y las contras órdenes ya que de pronto no está identificado cuáles son las funciones reales o cuál es la autoridad que tiene el gerente y cuál es la autoridad que tiene la junta directiva..." "...Sí tocaría el tema de reforzar un poco los requisitos para poder ingresar como proveedor o asesor, independientemente de que sea familia o no. Esto en cuanto al tema de por ejemplo, que puede que la persona cumpla con los requisitos pero pues no se cotiza con alguien más. Digamos un familiar cumple con los estándares que se necesita para realizar cierta actividad, pero no se cotiza o se consulta con alguien más..."
Limor	5	"...realmente digamos que a pesar de que es una empresa familiar todos tienen un rol y todos son excelentes en sus cargos y en la profesión que tiene cada uno, entonces diríamos que aquí no se trata de que sea familia sino es que cada uno tiene sus aptitudes y por eso está la organización, entonces pensaría que no habría diferencia..."

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Matriz con variable: impacto de la familia en la empresa

Empresa	ID	Impacto de la Familia en la Empresa
Tecniseg	1	"...Bueno en primer lugar al primer miembro de la segunda generación que puse la gerencia fue una decisión propia porque pensamos que era idóneo, tenía experiencia en una empresa es ingeniero industrial y pues decidimos para el beneficio y cuidado de la empresa nombrarlo, pensamos que era importante porque necesitábamos alguien que como tal le doliera todo lo que pasara en la empresa y que pusiera su mayor empeño...." "...Por otro lado la junta está compuesta por el presidente de la junta que es el mayor Lisandro Junco y los hijos de él que es el abogado Lisandro Junco y el ingeniero Jesús Junco, y yo actúo como gerente General dando algunas veces mis opiniones desde el punto de vista de socio. También tenemos el acompañamiento de los temas legales, contables y administrativo..." "...pienso próximamente que esto le debe hacer a nuestros hijos, a nuestros sobrinos le tiene que nacer a nuestros hijos porque la seguridad no es para cualquiera, no es una empresa normal..."
Limor	1	"...llevo en la compañía que fundó mi papá en el año 66, desde el año 91 aproximadamente, ya estamos hablando de 29 años. "...el año 95, lo iniciamos, la construcción de un laboratorio, mucha gente decía

		<p>que estábamos locos, que mi papá estaba loco pero lo sacamos adelante y en el año 98, lanzamos al mercado la vacuna anti aftosa producida en ese laboratorio..."</p> <p>"...Pues hasta la fecha hemos estado la segunda generación todavía, está mi hermano Fabrizzio en la parte de tesorería, también con una trayectoria muy importante en la empresa creería que cercana a los 20 años y han estado otros hermanos participando pero muy digamos temporalmente, no como a largo plazo, asesorías, contratos a término, a corto tiempo, ese tipo de cosas. Y la tercera generación realmente no ha tenido hasta el momento injerencia directa, con alguna excepción de una sobrina que es psicóloga y nos ha hecho algunos trabajos en selección de personal pero como contratista, no como empleada..."</p> <p>"...los miembros de la familia y los socios también particulares que teníamos hicieron esfuerzos muy grandes, vendimos nuestras casas, nuestras fincas y nos la jugamos toda por la empresa y lo invertimos todo acá porque creíamos en lo que estábamos haciendo y teníamos un norte claro, sabíamos hacia dónde íbamos entonces eso fue fundamental..."</p>
Tecniseg	2	<p>"...En el caso de Tecniseg yo no lo veo tanto así por parte mía, digamos que yo soy familiar de los dueños y realmente a mí coloquialmente como dice uno me corren, me copian. A ellos yo les pido algo y ellos con todo gusto lo hacen para mí..."</p>
Limor	2	<p>"...Aproximadamente 18 años y medio llevo en la compañía..."</p> <p>"...Ha habido algunos contactos con miembros de la tercera generación a nivel de asesorías o trabajos externos, no con contrato a término indefinido, y me parece que esta experiencia ha sido muy enriquecedora como para las personas que han tenido estos acercamientos, como para la compañía en sí..."</p>
Tecniseg	3	<p>"...desde mi familia que es la Junco Riveira, nos cedieron unas cuotas a mí y a mi hermano, por parte de mi papá y eso generó unos compromisos de estar al tanto de la empresa, de ubicar el crecimiento de la empresa y de mantener la empresa a una tercera y cuarta generación..."</p> <p>"...Lo estamos buscando porque los accionistas son familia. Sin embargo, encontramos que contratistas de la empresa son familia, que empleados de la empresa son familia o bien en un primer grado o en un segundo grado. Entonces se está buscando una regulación de a través de un protocolo de familia de ese tipo de contratación de personas que hacen parte de la familia..."</p> <p>"...no es que trabaje en la empresa la segunda generación. Se vincularon, no como trabajadores sino desde el área de staff y consultoría, mediante asesorías que brindan en las áreas que mis hijos se educaron y se vincularon en la junta..."</p>
Limor	3	No Aplica
Tecniseg	4	-
Limor	4	<p>"...el crecimiento ha sido por varios años, la empresa se fundó hace más de 45 años. Mi padre inició prácticamente solo, hizo muchas cosas, le tocó muy duro, un proceso realmente difícil, su labor y su trabajo fue muy importante, después de los años vimos como mis hermanos fueron también creciendo, estudiando,</p>

		vinculándose a la empresa haciendo parte activa de ella y sacándola adelante, convirtiéndose en la mano derecha de mi padre; y la verdad el crecimiento ha sido muy acelerado en los últimos años y pues ha sido un ejemplo para todos nosotros en la familia..."
Tecniseg	5	<p>"...Y sí yo creería que las personas externas que hacen parte de la familia si influyen bastante. Digamos que están como proveedores algunos miembros de la familia y son proveedores críticos que afectan realmente la operación de Tecniseg como lo con medios tecnológicos..."</p> <p>"...He tenido la posibilidad de ser compañera de trabajo con familiares de los socios y la carrera ha sido la misma dentro de la empresa. En Tecniseg los ascensos si son fundamentalmente por mérito, así como han llegado familiares a ocupar cargos críticos dentro de la empresa, lo han hecho porque han cumplido con el perfil que se necesitaba para el cargo con el tema de estudios y de experiencia..."</p> <p>"...siempre ha sido un tema que se ha hablado abiertamente de que no por ser familia pueden dar órdenes o asignar las únicas tareas o ser privilegiados..."</p>
Limor	5	<p>"...Yo ya llevo trabajando tantos años en la compañía y pues uno trata de dar lo mejor como cuando uno está con sus papás que uno siempre trata de responder con las funciones y con las actividades, entonces es lo mismo, uno siempre trata de llevar todo a lo mejor, con buenas ideas y viendo cómo se pueden organizar mejor las situaciones, las cosas, el trabajo, entonces realmente para mí ha sido algo muy bueno poder haber trabajado todo este tiempo con esta compañía familiar..."</p> <p>"...Pues realmente yo veo que nosotros como empleados tenemos muchos beneficios, o sea realmente no sólo por ser o no ser de la familia todos los que trabajamos en Limor de Colombia, de mi parte yo siento que me siento beneficiada, yo no vería alguna diferencia entre uno u otro porque son o no son familia, entonces la organización pues va hacia adelante y todos somos un equipo independientemente que sea familia o que no, lo sea siempre hay beneficios y siempre los va a haber para todos..."</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Matriz con variable: impacto de la empresa en la familia

Empresa	ID	Impacto de la Empresa en la Familia
Tecniseg	1	<p>"...y estos frutos fueron trasladados al bienestar de cada una de nuestras familias, porque nos permitió obtener los recursos necesarios para poder proyectar a nuestros hijos en su formación personal y su formación profesional. Además la satisfacción de uno de poder alcanzar determinadas metas que uno no las pensaba y pues también dar estabilidad para las familias..."</p> <p>"...Entonces a partir de este error en asignación de la gerencia, ya básicamente está el convencimiento de que la generación venidera que quiere ingresar a la empresa, pues deberá pasar por un proceso por condiciones y con unos requisitos especiales de tal manera que no volvamos a encontrar la misma</p>

		experiencia que ocurrió cuando le delegamos la empresa a otro miembro la segunda generación.
Limor	1	<p>"...No pues yo diría que Limor ha sido la justificación de la realización familiar, porque en últimas mi papá ha sido como el jefe de nuestra familia y el como patriarca y fundador de la empresa pues obviamente ha cumplido un papel fundamental en la familia, y la empresa ha sido la fuente de recursos, del crecimiento académico, del fortalecimiento pues de la parte económica de la familia qué ha sido muy importante sobre todo en los últimos años..."</p> <p>"...a pesar de esas dificultades financieras, atafagos, situaciones realmente complejas desde el punto de vista de insolvencia, incluso, en algunas oportunidades prácticamente no podíamos pagar los créditos, tuvimos que pedir reestructuraciones, créditos adicionales y demás, pues nunca descuidamos el crecimiento familiar nosotros podíamos digamos no tener para pagar nuestra nómina pero si para pagar las universidades, para pagarlo sostenimientos familiares, le damos prioridad a eso..."</p> <p>"...principalmente fue motivado por generar solidez a la familia, realizar las acciones pues obviamente implica recibir unos recursos. Se programaron unos pagos a 5 años..."</p> <p>"...realmente los resultados de la empresa han sido fabulosos, no buenos, sino fabulosos, extraordinariamente buenos en los últimos 4 5 años ..."</p>
Tecniseg	2	"...Sí claro, yo me veo en un futuro trabajando en Tecniseg porque es una empresa muy buena que ha sabido valorar su gente. Estoy muy agradecido con la empresa porque nos permite capacitarnos, por lo menos ahorita la empresa nos apoyó para capacitarnos, en este momento nos graduamos de especialistas en administración de la seguridad y la empresa nos apoyó el 100% para esas capacitaciones..."
Limor	2	"... ha sido su fuerte, sobre todo, la vacuna anti aftosa y un crecimiento sostenido en el tiempo y una mejoría económica que se ha visto representada en todo el ámbito familiar..."
Tecniseg	3	<p>"...desde mi familia que es la Junco Riveira, nos cedieron unas cuotas a mí y a mi hermano, por parte de mi papá y eso generó unos compromisos de estar al tanto de la empresa, de ubicar el crecimiento de la empresa y de mantener la empresa a una tercera y cuarta generación..."</p> <p>"...Sí, ha contribuido al desarrollo económico de mi familia y al mío propio. Adicionalmente ha contribuido a mi desarrollo profesional y es una empresa que el crecimiento económico..."</p> <p>"...Yo pienso que la clave es no trabajar unipersonal, debe ser un equipo en donde en la junta directiva, haya diferentes especialidades y diferentes disciplinas y que puedan llevar la empresa hacia el futuro..."</p>
Limor	3	No Aplica
Tecniseg	4	-
Limor	4	"...Entonces en realidad no hemos visto digamos una afectación, al contrario, creo que ha sido algo muy positivo para todos nosotros, por el ejemplo, también

		por el bienestar que se ve reflejado pues a nivel económico y a nivel de apoyo en toda la familia..."
Tecniseg	5	No Aplica
Limor	5	No Aplica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Matriz con variable: proyección a futuro

Empresa	ID	Proyección a Futuro (Familia, Empresa y Legado)
Tecniseg	1	<p>"...Bueno pues a partir del caso del familiar de la sucursal de Santander, eso nos obligó ya a tener el proyecto de estructurar dentro de la empresa un código de familia con unas condiciones, con las reglas que queden por escrito, que esas reglas se respeten para las otras generaciones y ahí vamos trabajando en ese tema. La idea es que a partir del año 2021 nosotros ya pongamos en práctica eso y podamos conocer las reglas en ese código..."</p> <p>"...lógicamente tenemos que tener claro que nuestra visión es mirar a futuro de que las generaciones vienen empujando atrás y tenemos que dejarles un buen legado a nuestros hijos y que la empresa perdure en el tiempo..."</p> <p>"...bueno yo veo en el futuro veo dirigiendo a mi compañía a mi hijo, estoy también viendo a mi hija. Y pues si no es mi familia pues tendríamos que tener un buen proceso de selección para que la empresa llegue alguien que le dé lo mejor, la mantenga y la siga creciendo con esa visión..."</p> <p>"...la visión que tenemos es el crecimiento, en los últimos años hemos estado en las 50 mejores empresas de seguridad del país de acuerdo a la revista Dinero, pero queremos ir más allá queremos estar entre las 30 primeras, luego entre las 10 primeras y por qué no entre las primeras del país..."</p>
Limor	1	<p>"...el año pasado, gracias a la confianza que se generó con el fondo de capital privado que se llama Bioavante, qué es administrado por la fiduciaria de Occidente, se le cedió el 100% de las acciones al fondo, o sea que hoy por hoy, la compañía no es de la familia, estamos vinculados como empleados pero no somos los dueños..."</p> <p>"...tenemos un seguimiento y una auditoría permanente para que las cosas se den, pero la fuerza y el nervio seguimos siendo nosotros y el conocimiento del negocio, entonces en esa transición estamos..."</p> <p>"...creo que es el momento de plantear diversificar en otras áreas de la biotecnología. Entonces consolidar lo que está, sin el ánimo de afectar lo que ya se ha venido consolidando, por el contrario, crecer, pero al mismo tiempo crecer otras ramas en otras inversiones entonces en eso estamos mirando posibilidades, estamos analizando proyectos no solamente en Colombia sino en otros países y tratar qué el crecimiento sea más transversal no tan vertical..."</p> <p>"... Pero al mismo tiempo, el mismo fondo al ser el dueño de la empresa pues le ofrece una cantidad de oportunidades a la empresa porque si hay necesidad de</p>

		<p>un crecimiento, un aporte, una mejora, una construcción de un laboratorio nuevo, etc. pues seguramente va a ser mucho más fácil desde el punto de vista corporativo conseguir los recursos..."</p> <p>"...Yo diría que el desafío es más de la familia a ver cómo se asegura cargos dentro de la organización..."</p>
Tecniseg	2	
Limor	2	<p>"...Si, si me veo en un futuro trabajando en la empresa, he hecho una carrera larga e importante en la empresa y por lo tanto pienso me puedo mantener allí..."</p> <p>"...Primero hay que mantener la dinámica laboral y empresarial, hay que tratar de diversificar la línea de productos que tenemos actualmente ..."</p> <p>"...habría que revisar en los próximos años a quién le puede interesar hacerse cargo y determinar su compromiso y su capacidad para las tareas de la empresa..."</p> <p>"...Pienso que se puede mantener si se llevan a cabo los proyectos de acuerdo con las expectativas y objetivos creados. Además, la relación con el fondo de capital nos da la posibilidad de explorar nuevas áreas de negocio y tener el soporte financiero necesario para ello..."</p> <p>"...Sin duda, tener el apoyo de un fondo de capital privado permitirá a la empresa crecer y la diversificación de su portafolio en el mediano-largo plazo..."</p>
Tecniseg	3	<p>"...Yo lo veo como una empresa consolidada en el mercado de las empresas de seguridad privada tenemos una posición en este negocio de que no se ve amenazado por circunstancias externas como una pandemia o como un cambio en los factores económicos de un país. Es decir, es un negocio que puede sobrevivir a un riesgo país a un riesgo contagio y a un riesgo operativo. Además, se está mirando la posibilidad de ofrecer servicios en el exterior..."</p> <p>"...Yo soy partidario de que la gerencia tiene que ser externa a la junta directiva. Si todo el mundo es familia tiene que haber un tercero que regule ese elemento Esa es mi política..."</p> <p>"...hay un patrimonio familiar allí qué tiene que trascender. La idea es que el protocolo de familia no sea sólo como documento, sino que este sea también algo real que esté en los estatutos de la empresa y que haga parte de la regulación y normas de la empresa..."</p>
Limor	3	No Aplica
Tecniseg	4	-
Limor	4	<p>"...Sí totalmente, de hecho, ya mi hija ha estado haciendo algunos trabajos en la empresa, ella es psicóloga. Ha participado en la parte de selección de personal y la idea pues tengo un sobrino, bueno varios sobrinos y mi hijo que están haciendo carreras que son muy afines y que podrían llegar a tener mucha cabida en la empresa y pues esa es la esperanza que tengo yo y que tenemos todos, que</p>

		ellos puedan continuar en el crecimiento, en la postergación y en la continuidad de la empresa..."
Tecniseg	5	"...Bueno ya desde un miembro de la junta directiva se había planteado un tema de que se hiciera un tipo de documento, un tipo de protocolo ya que es una empresa familiar para que en este documento se escribiera cómo se podrían dar las bases para resolver algún conflicto que se de en un futuro o para tratar el tema de la sucesión a la siguiente generación..."
Limor	5	"...Sí bueno pues uno no sabe mañana que le tenga uno el destino, si el señor, si Dios me lo permite pues allí estaremos hasta cuándo él quiera..."

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Matriz con variable: perspectiva de los externos frente a la familia

Empresa	ID	Perspectiva de los Externos Frente a la Familia
Tecniseg	1	No Aplica
Limor	1	"...dentro de la negociación que se hizo también con el fondo de capital privado Bioavante se pactó y fue parte digamos muy crítica de la negociación, el mantenimiento del legado familiar, es decir, a la empresa no le pueden cambiar el nombre, no pueden destruir pues el derecho propio de mi papá ser el fundador, siempre va a estar ahí la foto de él, esa historia nunca se va a perder, eso fue parte fundamental de la negociación que entre otras cosas la valoran mucho ellos como inversionistas porque tener alma en una organización es muy importante..." "...Pues la decisión de los inversionistas fue hacer esto como muy a nivel privado, interno, que no se sintiera hacia fuera ningún cambio y a nivel interno la estructura organizacional tampoco, la gente ha estado muy tranquila nadie se ha sentido amenazado, no es la idea de los inversionistas llegar a ser reestructuraciones, creen que ha funcionado muy bien, realmente los resultados de la empresa han sido fabulosos, no buenos, sino fabulosos, extraordinariamente buenos en los últimos 4 5 años entonces pues en ese orden de ideas creería que no debería haber preocupación en ese sentido..."
Tecniseg	2	No Aplica
Limor	2	No Aplica
Tecniseg	3	No Aplica
Limor	3	No Aplica
Tecniseg	4	-
Limor	4	No Aplica
Tecniseg	5	"...hay colaboradores que hacen parte de la familia, mi jefe directo que es la gerencia y ya como tal junta directiva. Bueno con los miembros colaboradores digamos que han estado vinculados laboralmente y luego han sido personas externas que han servido como equipo de staff o consultoría en Tecniseg. Entonces digamos que la relación ha sido muy buena y han hecho bastantes aportes para que la empresa crezca..."

Limor	5	<p>"...en el caso con los que yo he trabajado directamente todos tienen las aptitudes y digamos de acuerdo a su profesión y de sus conocimientos que dan el aporte a lo que se está realizando a la actividad o la función que está desempeñando en el momento, realmente todo siempre ha sido acorde con el trabajo que se realiza..."</p> <p>"...mi jefe inmediato es Giovanni Mojica, ya lo conozco y siempre he trabajado lo mejor y se ha apoyado en todas las situaciones, en todos los trabajos que se han requerido. En este tiempo el trabajo ha sido bueno..."</p>
--------------	----------	--

Fuente: Elaboración propia

Al unir de una manera ordenada todas las percepciones en esta matriz, se pudieron obtener excelentes descubrimientos, los cuales se agruparon dentro de las tablas que se muestran a continuación. Estas tablas aglomeran la información de forma ordenada y permiten darle una calificación a cada medida, como alta, media o baja, y específicamente, la para la última medida de Perspectiva de los Externos Frente a la Familia, como bueno o mala. Esto se hace con el fin de poder llegar a una conclusión mucho más exacta y tener una mejor perspectiva sobre cada medida.

Tabla 13. Resultados Tecniseg

Medida	Resultado	Comentarios
Grado de Sentido de Pertenencia	ALTO	Muy alto, todos los miembros familiares reconocen a la empresa como un patrimonio fundamental en sus vidas y en la de sus familiares. Los miembros externos también muchas veces se sienten como parte de la familia.
Presencia de Conflictos de Interés	ALTA	Alta, la empresa ha atravesado muchos conflictos, un familiar tuvo muchos problemas con los socios fundadores y tuvo que salirse de la compañía. Los miembros fundadores nombraron deliberadamente a un familiar como gerente que casi quiebra la compañía, existen proveedores críticos que son familiares externos y los empleados afirman que es bueno mirar otros horizontes, socios afirman que muchos conflictos yacen por temas de dinero y adicionalmente, los empleados evidencian claramente el conflicto de agencia.

Grado de Formalización del Gobierno Corporativo	MEDIA	A pesar de que se cumplen con ciertos protocolos, como contar con un máximo órgano social, con personas expertas y preparadas, en donde se toman decisiones estratégicas, se evalúan presupuestos etc. Es una calificación media, por la presencia de altos conflictos de interés y por las discusiones presentes entre los socios. Sin embargo, se demuestra la disposición a mejorar.
Impacto de la Familia en la Empresa	ALTO	La Familia impacta fuertemente la compañía a lo largo de toda su historia, ejemplos claros son del gerente nombrado deliberadamente, la presencia de proveedores críticos que son familiares. Adicionalmente a pesar de que no hay distinciones, hay una alta presencia de miembros familiares como colaboradores.
Impacto de la Empresa en la Familia	ALTO	La empresa ha influido mucho en la familia, muchos familiares que son colaboradores han surgido gracias a la compañía, los socios fundadores que provenían de un origen muy humilde han salido adelante y han mejorado la calidad de vida de sus familiares gracias a la empresa.
Proyección a Futuro	ALTA	Hay una visión unificada, en donde se busca que las futuras generaciones hagan parte del negocio de una manera equitativa y justa. Se encuentra la propuesta de realizar un protocolo de familia. Adicionalmente la compañía se encuentra trabajando fuertemente en temas de seguridad tecnológica y de expansión internacional.
Perspectiva de los Externos frente a la Familia	BUENA	Los externos reconocen la buena labor de la familia, se sienten integrados y agradecen las oportunidades para el crecimiento personal. No se ven en una posición menor hacia colaboradores familiares. Ven a la Junta Directiva un poco alejada y sienten fuertemente el tema de los proveedores familiares y el conflicto de agencia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Resultados Limor

Variables	Resultados	Comentarios
Grado de Sentido de Pertenencia	ALTO	Para los familiares que trabajan actualmente representa su carrera profesional, como el legado de la familia. Los familiares externos ven reflejado en la compañía el esfuerzo del fundador y un lugar donde pueden trabajar próximas generaciones. También los trabajadores que no son miembros de la familia se sienten parte de ella y esperan seguir trabajando en el largo plazo.
Presencia de conflictos de interés	MEDIA	No se han presentado conflictos de gran magnitud más allá de discusiones frente a diferencias en criterios. Estos problemas no se llevan a nivel familiar. La mayoría de las discusiones de presentaron con miembros familiares que han trabajado temporalmente y no entre los fijos.

Grado de formalización del Gobierno Corporativo	ALTO	La empresa desde sus primeros años conto con socios fuera de la familia lo que ha permitido una estructura "formal", las decisiones se toman con el consenso del 100% de los socios. No se maneja el concepto de junta directiva, sino comité de inversiones. Se han manejado bien los conflictos a pesar de no tener un gobierno familiar.
Impacto de la familia en la empresa	ALTO	El impacto ha sido muy grande, el fundador sigue al frente a la compañía 50 años después. Cuando se presentaron crisis los socios hicieron los esfuerzos necesarios para mantenerla a flote y los familiares que trabajan en ella llevan más de 20 años liderándola al éxito que tienen hoy en día.
Impacto de la empresa en la familia	ALTO	La empresa ha sido la principal fuente recursos para la familia, permitiendo acceso a estudios de alta calidad y bienes. A su vez, la realización de las acciones implicó recibir unos recursos muy importantes que permitió la estabilidad económica para la familia.
Proyección a futuro	BAJA	Se percibe baja ya que al ceder el 100% de las acciones al fondo de capital privado se pierde su naturaleza familiar. La decisión se fundamenta en que la empresa tenga solidez en el futuro, pero no garantiza la continuidad familiar, aunque permite recibir un beneficio económico por los siguientes 5 años.
Perspectiva de los externos frente a la familia	ALTA	Los externos se sienten parte de la familia, tienen beneficios y han podido construir carrera dentro la empresa. No perciben que haya preferencias hacia familiares ni tampoco han presentado conflictos que interfieran en su crecimiento profesional.

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

Al analizar profundamente estas empresas y los problemas que atraviesan desde una perspectiva del gobierno corporativo y del gobierno familiar, se pueden ver grandes contrastes, así como también fuertes similitudes.

Por un lado, se encuentra Limor de Colombia S.A.S, una empresa con una trayectoria de más de 50 años y una fuerte estructura, respaldada por Bioavante, un fondo de capital privado. Esta empresa, se caracteriza por una alta formalización del gobierno corporativo y una baja presencia de conflictos de interés. Al tener socios externos desde sus comienzos, las decisiones estratégicas de la empresa han hecho que el enfoque empresarial sobresalga fuertemente sobre el enfoque familiar.

Consecuentemente, se presenta en Limor una baja proyección a futuro debido a que al ceder la propiedad a Bioavante, se logra una solidez empresarial y financiera, pero no una continuidad familiar en el largo plazo. A pesar de que hay familiares preparados, no se tiene como objetivo realizar un plan de sucesión o de integrar a las futuras generaciones. Esto se puede evidenciar en que la mayoría de los familiares, han trabajado de manera temporal y pasajera en la empresa; pues no encuentran una motivación para desarrollar su carrera dentro de la misma. De la misma manera, se demostró a través del estudio que existen altas barreras de entrada para que los familiares hagan parte de la empresa.

Esta familia tomo la decisión de asegurar su estabilidad económica por los siguientes años, así como también la perdurabilidad de Limor en el tiempo. Se pactó con Biovante el reconocimiento del apellido Mojica como la familia fundadora y la permanencia del nombre de Limor de Colombia. Sin embargo, queda latente el riesgo de que en un futuro no muy cercano, no exista la presencia de la familia Mojica en Limor.

Para esta empresa se evidencia que el plan de sucesión hubiese sido un factor fundamental para integrar el enfoque familiar y empresarial, ya que se presentaba la dificultad

del fundador para trasladar la batuta, y a su vez, había incertidumbre en aspectos fundamentales, como la sucesión de la propiedad.

No obstante, queda claro que este aspecto por sí solo no aseguraba la armonización de los dos enfoques. Se identificó, que con la presencia de instituciones familiares, el futuro de Limor pudo ser distinto. En primer lugar, por medio de un adecuado consejo familiar, la decisión de vender el patrimonio a un tercero no se hubiera dado de una forma tan centralizada. En segundo lugar, la presencia de una asamblea familiar hubiera logrado una familia mucho más fuerte, unida e interesada por la compañía. Finalmente, un correcto protocolo familiar hubiera establecido unas reglas claras desde el comienzo, para decidir de una manera grupal cuál hubiese sido el mejor camino para Limor; si entregarla completamente a un tercero, o seguir esforzándose para mantener su propiedad.

Por otro lado, se encuentra Tecniseg de Colombia LTDA., una empresa que a través de su historia ha atravesado fuertes conflictos familiares, que en muchos casos han afectado de manera crítica su supervivencia. Esta empresa refleja un típico caso, en donde el enfoque familiar sobresale fuertemente sobre el empresarial.

A lo largo de los 22 años de trayectoria, se han presentado varios casos en donde claramente se pone a la familia como prioridad. Por ejemplo, se nombró deliberadamente a un familiar como gerente sin la experiencia necesaria, una situación que casi le cuesta la vida a la compañía. Adicionalmente, se argumentó dentro del estudio, que muchos familiares externos son proveedores críticos de la compañía, y que a pesar de que cumplen con los requisitos, los colaboradores externos sienten cierto nivel de favoritismo hacia este grupo de interés.

La búsqueda individual por el poder y un arraigado sentido de pertenencia, son los factores fundamentales que reflejan la alta presencia de conflictos de interés. Se argumenta que a pesar de tener una visión alineada para lo que se espera en el futuro, es muy difícil llegar a acuerdos y consensos, especialmente cuando se discuten temas monetarios. Gracias a la

presencia de fuertes conflictos y diferencias, se han perdido negocios y no se han tomado las mejores decisiones. Una de las diferencias más complejas para la familia, fue ocasionada por estos aspectos, en el que un familiar tuvo que salirse de forma conciliatoria de la empresa, gracias a un negocio mal planteado y a fuertes diferencias frente a las expectativas de crecimiento.

Consecuentemente, todas las características mencionadas anteriormente, reflejan una formalización media del gobierno corporativo, en donde a pesar de que se tiene un máximo órgano social, que cumple con los requisitos básicos, el componente familiar sigue pesando mucho, afectando el desempeño empresarial de manera directa. Asimismo, se refleja la presencia del conflicto de agencia, en donde los intereses de la junta directiva a veces difieren fuertemente a los de la gerencia.

A pesar de todos estos factores, Tecniseg es consciente de las problemáticas que ha atravesado y reconoce la necesidad de un cambio. Por esta razón, se generó la iniciativa de crear un protocolo familiar, junto con la estructuración de un consejo de familia. Mediante estas acciones, la compañía va por el rumbo correcto, pues la elaboración del protocolo, permitirá alinear los objetivos de todos los miembros familiares dejando claras las expectativas, las reglas y los roles de cada uno de ellos. Igualmente, la inclusión de un órgano de gobierno, como el consejo familiar, permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones dentro del máximo órgano social, controlará conflictos y velará por el cumplimiento del protocolo.

Finalmente, a partir del análisis de ambas empresas, se identifica que la armonización del enfoque familiar y empresarial, no depende de un solo factor. Los resultados demuestran que si bien el plan de sucesión es un componente fundamental, no demuestra la capacidad suficiente para alinear a la empresa con la familia, pues se considera necesaria la implementación mecanismos de gobierno familiar integrales, soportados por órganos de

gobierno estructurados como un consejo de familia y/o una asamblea de familia, que existan en torno a una constitución o protocolo familiar

Referencias

- Arenas Cardona, H. A. & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 132, 252–258. Recuperado de: <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Confecámaras. (2013). Implementación de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas. www.confecamaras.org.co. Recuperado de: https://cesaedu-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ruben_junco_cesa_edu_co/EeBrbqOC9DNDpgNH2smyX6ABVGARVXKnHPNw-Kqharbz5w?e=IuiuAt
- Deloitte. (2020). ¿Qué es el gobierno corporativo?: Transparencia y confianza. www2.deloitte.com. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Ediriweera, A., Armstrong AM, A. & Heenetigala, K. (2015). Governance in Family Business: A Literature Review. *Journal of Business Systems, Governance & Ethics*, 10(2), 36–46. Recuperado de: <http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=115790670&lang=es&site=eds-live>
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2016). *Building Family Business Champions* [libro electrónico]. Stanford Business Books. Recuperado de: <http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1115873&lang=es&site=eds-live>
- Gómez Betancourt, G. & Zapata Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una Comparación De Códigos De Gobierno en El Mundo, Un Modelo Para Empresas Latinoamericanas Familiares Y No Familiares. *Revista Entramado*, 9(2), 98–117. Recuperado de:

<http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=94718241&lang=es&site=eds-live>

Hegarty, C. (2012). *Family Business Succession: A Briefing* [libro electrónico]. NuBooks.

Recuperado de:

<http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1009370&lang=es&site=eds-live>

International Finance Corporation. (2020). Corporate Governance definition. *www.ifc.org*.

Recuperado de:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG

International Finance Corporation. (2018a). Manual IFC de Gobierno de Empresas

Familiares. *www.ifc.org*. Recuperado de:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw

International Finance Corporation. (2018b). Governance and Performance in Emerging

Markets: Empirical Study on the Link Between Performance and Corporate

Governance of IFC Investment Clients. *www.ifc.org*. Recuperado de:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9eb97e0b-22b8-4ac7-a2ca-fc501e809f08/Governance_and_Performance_in_Emerging_Markets.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mBVyx6P

Lan Thi Nguyen, & Kulthida Tuamsuk. (2020). Roles of the Faculty and Librarian in the

Collaborative Relationships at Vietnamese Universities: A Qualitative Methodology.

Journal of Information Science Theory & Practice (JISaP), 8(1), 33. Recuperado de:

<https://search-ebscohost->

com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=142721073&lang=es
&site=eds-live

Limor de Colombia. (2020). Historia Corporativa. *www.limorcolombia.com*. Recuperado de:
<http://www.limorcolombia.com/limor-50-a-os.html>

Molina, P., Botero, S. & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión, N° 41 ISSN 1657-6276*. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>

Mukhopadhyay, S., & Gupta, R. K. (2014). Survey of Qualitative Research Methodology in Strategy Research and Implication for Indian Researchers. *Vision (09722629), 18(2)*, 109–123. Recuperado de: [https://doi-
org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1177/0972262914528437](https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1177/0972262914528437)

OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. *www.oecd.org*.
Recuperado de:
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

PWC. (2016). Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende. *www.pwc.com/co*.
Recuperado de:
[https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%
20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

Raharso, A. (2012). Professionalism can entail risks in family firms. *Family Business, 23(2)*, 20–26. Recuperado de:
[http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=tr
ue&db=bsu&AN=74746572&lang=es&site=eds-live](http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=74746572&lang=es&site=eds-live)

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Escuela Nacional de Antropología e Historia*. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf>

Sørheim, R. (2005). Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study.

Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12 Iss 2 pp. 178 - 191.

Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510594593>

Scheffold, D. (2015). *Why 9 of 10 Family Businesses Fail at Succession: Learn What the 10*

% Make Right. Best Practices From the UK and Germany. Anchor [libro electrónico].

Recuperado de:

<http://cvirtual.cesa.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1006921&lang=es&site=eds-live>

Superintendencia de Sociedades. (2018). Relación entre el gobierno corporativo y el

rendimiento financiero. *www.supersociedades.gov.co*. Recuperado de:

https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/informes_publicaciones/responsabilidad_social/documentos_resocial/Estudio%20Relaci%C3%B3n%20entre%20Gobierno%20Corporativo%20y%20el%20rendimiento%20financiero.pdf

Superintendencia de Sociedades. (2019). Sociedades de familia. Oficio 220-000226 del 03 de

enero de 2019 ref: sociedades de familia restricción artículo 435 del código de

comercio. *www.supersociedades.gov.co*. Recuperado de:

https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/OFICIO_220-000226_DE_2019.pdf

Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. (2009).

Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.

www.supersociedades.gov.co. Recuperado de:

[https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ivc/Cartillas_Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ivc/Cartillas_Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf)

TECNISEG. (2020). Quiénes Somos. *www.teniseg.com.co*. Recuperado de:

<http://tecniseg.com.co/quienes-somos/>

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635. Recuperado de: [10.1146/annurev-financial-110613-034357](https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357)

Walsh, D. & Walsh, G. (2018). *A practical guide to family business succession planning: the advice you won't get from accountants and lawyers*. Ottawa, Canadá: Walsh Family Business Advisory Services.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a Tecniseg fase 1

Entrevistado: Gerente General

Bloque
18

• **Medida 27.** Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia, conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia. La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia, y elegirá a los miembros de éste.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
27	2	¿La empresa tiene un órgano denominado Asamblea de Familia?		✘
27	2	¿La Asamblea de Familia está conformada por miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos, único civil y accionistas o socios?		✘
27	2	¿La Asamblea de Familia elige a los miembros del Consejo de Familia?		✘
27	3	¿La empresa tiene documentado quien debe integrar la Asamblea de Familia?		✘
27	4	¿La Asamblea de Familia sirve de órgano consultivo del Consejo de Familia?		✘
27	5	¿Existe un dialogo permanente entre la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia?		✘

Bloque
19

- **Medida 28.** Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Consejo de Familia, conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia.
- **Medida 29.** El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones:
 - Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia.
 - Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.
 - Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.
 - Suscribir el Protocolo de Familia.
 - Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
28	2	¿La empresa tiene un órgano denominado Consejo de Familia?		✗
28	2	¿El Consejo de Familia está conformado por miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, los cuales fueron elegidos por la Asamblea de Familia?		✗
28	3	¿La empresa tiene formalizado quien debe integrar el Consejo de Familia?		✗
29	4	El Consejo de Familia tiene como mínimo las siguientes funciones:		✗
		Servir de órgano consultivo para la Junta Directiva de la empresa.		
		Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la empresa.		
		Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la empresa.		
		Suscribir el Protocolo de Familia.		
		Velar por la divulgación del Protocolo de Familia.		
		Velar por el cumplimiento del Protocolo de Familia.		
29	5	¿El Consejo de Familia evalúa su gestión?		✗

Bloque
20

• **Medida 30.** El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
30	2	¿El Consejo de Familia establece el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal?		✗
30	3	¿Este procedimiento se encuentra documentado?		✗
30	4	¿El Consejo de Familia verifica que los candidatos que van a presentar cumplen con esos criterios mínimos?		✗
30	5	¿El Consejo de Familia tiene un programa de entrenamiento para candidatos de la Familia?		✗
32	4	¿El Consejo de Familia verifica que el Protocolo de Familia se esté cumpliendo?		✗
32	5	¿El Consejo de Familia se asegura que el Protocolo de Familia sea conocido por todos los miembros de la familia y la alta dirección de la empresa?		✗

Bloque
21

- **Medida 31.** El Consejo de Familia de las sociedades de familia deberá suscribir un Protocolo de Familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.
- **Medida 32.** El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
31	3	¿El Consejo de Familia suscribió el Protocolo de Familia donde se regula el manejo entre familia, negocio y propiedad?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece los roles de los miembros de la familia?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las funciones de los miembros de la familia?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las responsabilidades de los miembros de la familia?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las extralimitaciones de los miembros de la familia frente a su actuar como socios, accionista, empleados o administradores?		✗

Bloque
22

- **Medida 33.** El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia.
- **Medida 34.** El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
33	3	¿El Protocolo de Familia establece que la política para el manejo de operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia debe ser aprobada por el Máximo Órgano Social?		✗
33	4	¿La empresa verifica que el Máximo Órgano Social haya aprobado la política para el manejo de operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia?		✗
34	5	¿El Protocolo de Familia establece un procedimiento que garantiza que la empresa informará al Consejo de Familia todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia?		✗

Bloque
23

• **Medida 35.** El Protocolo de Familia deberá regular la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
35	3	¿El Protocolo de Familia regula la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la empresa?		✗
35	4	¿La empresa verifica que se cumpla la regulación establecida en el Protocolo de Familia?		✗
35	5	¿La participación como empleados, contratistas y clientes se fundamenta en criterios objetivos?		✗

Bloque
24

• **Medida 36.** El Protocolo de Familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
36	3	¿El Protocolo de Familia establece mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración?		✗
36	4	¿El Consejo de Familia verifica que los conflictos que hayan surgido hayan sido resueltos mediante estos mecanismos?		✗
36	5	¿El Consejo de Familia realiza actividades que fomentan la comunicación y comprensión entre los miembros de la familia?		✗

Fuente: (Confecámaras, 2013, pg. 66-71)

Anexo 1. Entrevista a Limor fase 1

Entrevistado: Director Ejecutivo

Bloque 18

• **Medida 27.** Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia, conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia. La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia, y elegirá a los miembros de éste.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
27	2	¿La empresa tiene un órgano denominado Asamblea de Familia?		✘
27	2	¿La Asamblea de Familia está conformada por miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos, único civil y accionistas o socios?		✘
27	2	¿La Asamblea de Familia elige a los miembros del Consejo de Familia?		✘
27	3	¿La empresa tiene documentado quien debe integrar la Asamblea de Familia?		✘
27	4	¿La Asamblea de Familia sirve de órgano consultivo del Consejo de Familia?		✘
27	5	¿Existe un dialogo permanente entre la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia?		✘

Bloque 19

• **Medida 28.** Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Consejo de Familia, conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia.

• **Medida 29.** El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones:

- Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia.
- Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.
- Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.
- Suscribir el Protocolo de Familia.
- Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
28	2	¿La empresa tiene un órgano denominado Consejo de Familia?		✗
28	2	¿El Consejo de Familia está conformado por miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, los cuales fueron elegidos por la Asamblea de Familia?		✗
28	3	¿La empresa tiene formalizado quien debe integrar el Consejo de Familia?		✗
29	4	El Consejo de Familia tiene como mínimo las siguientes funciones:		✗
		Servir de órgano consultivo para la Junta Directiva de la empresa.		
		Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la empresa.		
		Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la empresa.		
		Suscribir el Protocolo de Familia.		
		Velar por la divulgación del Protocolo de Familia.		
		Velar por el cumplimiento del Protocolo de Familia.		
29	5	¿El Consejo de Familia evalúa su gestión?		✗

Bloque
20

• **Medida 30.** El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
30	2	¿El Consejo de Familia establece el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal?		✗
30	3	¿Este procedimiento se encuentra documentado?		✗
30	4	¿El Consejo de Familia verifica que los candidatos que van a presentar cumplen con esos criterios mínimos?		✗
30	5	¿El Consejo de Familia tiene un programa de entrenamiento para candidatos de la Familia?		✗
32	4	¿El Consejo de Familia verifica que el Protocolo de Familia se esté cumpliendo?		✗
32	5	¿El Consejo de Familia se asegura que el Protocolo de Familia sea conocido por todos los miembros de la familia y la alta dirección de la empresa?		✗

Bloque
21

- **Medida 31.** El Consejo de Familia de las sociedades de familia deberá suscribir un Protocolo de Familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.
- **Medida 32.** El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
31	3	¿El Consejo de Familia suscribió el Protocolo de Familia donde se regula el manejo entre familia, negocio y propiedad?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece los roles de los miembros de la familia?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las funciones de los miembros de la familia?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las responsabilidades de los miembros de la familia?		✗
32	3	¿El Protocolo de Familia establece las extralimitaciones de los miembros de la familia frente a su actuar como socios, accionista, empleados o administradores?		✗

Bloque
22

- **Medida 33.** El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia.
- **Medida 34.** El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
33	3	¿El Protocolo de Familia establece que la política para el manejo de operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia debe ser aprobada por el Máximo Órgano Social?		✗
33	4	¿La empresa verifica que el Máximo Órgano Social haya aprobado la política para el manejo de operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia?		✗
34	5	¿El Protocolo de Familia establece un procedimiento que garantiza que la empresa informará al Consejo de Familia todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia?		✗

Bloque
23

• **Medida 35.** El Protocolo de Familia deberá regular la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
35	3	¿El Protocolo de Familia regula la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la empresa?		✗
35	4	¿La empresa verifica que se cumpla la regulación establecida en el Protocolo de Familia?		✗
35	5	¿La participación como empleados, contratistas y clientes se fundamenta en criterios objetivos?		✗

Bloque
24

• **Medida 36.** El Protocolo de Familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.

MEDIDA	PHVA	PREGUNTA	SI	NO
36	3	¿El Protocolo de Familia establece mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración?		✗
36	4	¿El Consejo de Familia verifica que los conflictos que hayan surgido hayan sido resueltos mediante estos mecanismos?		✗
36	5	¿El Consejo de Familia realiza actividades que fomentan la comunicación y comprensión entre los miembros de la familia?		✗

Fuente: (Confecámaras, 2013, pg. 66-71)

Anexo 2. Entrevista fase 2 (Tipo 5: externos que trabajan y no son propietarios)

Entrevistador: Ok. Y desde tu perspectiva y todos los años que llevas en la empresa y en comparación con experiencias que hayas tenido con empresas anteriores. ¿Qué se siente trabajar en una empresa familiar como Tecniseg si hay algo que la hace especial o que nos podrías contar?

Entrevistado: El ambiente de trabajo es distinto Pues muchas personas que integran a Tecniseg también son familia de los socios fundadores entonces de pronto el tema de las relaciones interpersonales en la empresa es muy bueno el clima laboral también es muy bueno comparado de pronto con otras empresas en la cual pues los socios no tiene ningún vínculo familiar, también la oportunidad que se le da a las personas de ascender dentro de la empresa. Yo creo que es parte fundamental de que sean familia porque yo creo que para los socios después de que la gente trabaja tantos años es gente que lleva muchos años en la empresa porque les dan la oportunidad de ascender y llega a trarse a todos como familia . Todas las relaciones son súper cercanas como una familia por eso es clima laboral en Tecnisec es muy bueno

Entrevistador: ¿Okay y bueno siguiente pregunta sería si tú nos podrías contar ya en ese ambiente de trabajo cómo es tu relación con los miembros familiares que son jefes o colaboradores tuyos en Tecniseg?

Entrevistado: Bueno okay, hay colaboradores que hacen parte de la familia, mi jefe directo que es la gerencia y ya como tal junta directiva. Bueno con los miembros colaboradores digamos que han estado vinculados laboralmente y luego han sido personas externas que han servido como equipo de staff o consultoría en Tecniseg. Entonces digamos que la relación ha sido muy buena y han hecho bastantes aportes para que la empresa crezca. Digamos que con el tema de colaboradores familiares no ha habido ningún inconveniente. Con el tema de pronto de ya de que sean familia los socios sí a veces hay algún tipo de inconvenientes en el tema de las órdenes y las contras órdenes ya que de pronto no está identificado cuáles son las funciones reales o cuál es la autoridad que tiene el gerente y cuál es la autoridad que tiene la junta directiva .Digamos que desde mi cargo y ya que me das la oportunidad de ser abiertamente sincera o expresarme abiertamente, hay un inconveniente de pronto en que sea familia y es que hay una gerencia, que es la que podría tomar todas las decisiones pero muchas veces hay una contraorden por parte el presidente de la junta directiva o por parte de los otros socios de la junta directiva. Entonces digamos que desde mi cargo que soy el enlace más directo con la junta, porque digamos la que asiste a las juntas directivas soy yo y la que tiene contacto con la junta directiva soy yo, sí ha sido en algunos momentos frustrante el tema de que ya me dan una orden que es mi jefe directo la gerencia y en algunas ocasiones me da una contraorden algún miembro de la junta directiva, entonces digamos que eso ha sido de pronto uno de los inconvenientes creería yo que si se dan de pronto por el tema de que sea una empresa familiar.

Entrevistador: Okay, perfecto y ya digamos viéndolo del otro lado, ¿cómo es tu relación con los miembros familiares que son externos a la compañía? ¿Te relacionas mucho con ellos? o piensas que influyen mucho en Tecniseg?

Entrevistado: Y sí yo creería que las personas externas que hacen parte de la familia si influyen bastante. Digamos que están como proveedores algunos miembros de la familia y son proveedores críticos que afectan realmente la operación de Tecniseg como lo con medios tecnológicos o como lo ha sido de pronto, una vez por ejemplo ya que me acuerdo una persona que era familiar y estaba haciendo el tema de visitas domiciliarias. Entonces son servicios e

insumos fundamentales que influyen en la operación de Tecniseg. Han sido buenos, han dado buenos resultados, yo creo que digamos un proceso que tiene la empresa bien establecido es lo de la selección y contratación de proveedores. De igual forma las personas así sean familiares han tenido que cumplir con todos los requisitos para llegar a ser un proveedor, pero entonces sí influyen muchísimo, son proveedores bastante críticos que han llegado a afectar la operación en su momento, pero pues debieron cumplir con todos los requisitos para ser proveedores de Tecniseg independientemente de que sean familia.

Entrevistador: Okay, y bueno ya yendo a una pregunta un poco más personal y analizando tu carrera en Tecniseg. ¿Qué diferencias encontrarías si hubieras entrado a la empresa no como un colaborador externo sino como una familiar de los propietarios? si de pronto tu carrera hubiera crecido mucho más rápido o si hubieras tenido alguna diferencia por ser familia?

Entrevistado: No, creo que ninguna, creo que en Tecniseg digamos que lo que me pasó a mí fue como la valoración de mi trabajo. A pesar de que se abriera la vacante o no yo creo que si me hubieran dado la oportunidad fuera familia o no. He tenido la posibilidad de ser compañera de trabajo con familiares de los socios y la carrera ha sido la misma dentro de la empresa. En Tecniseg los ascensos si son fundamentalmente por mérito así como han llegado familiares a ocupar cargos críticos dentro de la empresa, lo han hecho porque han cumplido con el perfil que se necesitaba para el cargo con el tema de estudios y de experiencia. Entonces creo que no, no habría alguna diferencia si yo cumplía el perfil y el tema de la experiencia me hubieran dado la oportunidad y de todas formas hubiera sido en el mismo tiempo no creo que haya una diferencia en cuanto escoger a una persona para un cargo determinado si es familiar o no. Y hay personas en cargos críticos que se han desempeñado y son familiares pero porque han cumplido con el tema del perfil y del conocimiento.

Entrevistador: Okay listo, y pues ya nos comentaste que si has trabajado con miembros que son familia que no son familia. ¿Y bueno no sé si nos podrías contar cómo ha sido tu experiencia trabajando con miembros de familia y qué diferencias hay al trabajar con miembros que no son de familia?

Entrevistado: Sí, pues con el personal administrativo dentro de la empresa el ambiente ha sido normal, el clima laboral normal, no ha habido ningún tipo de distinción entre si esta persona es familia o no. Por ejemplo la gerencia si tiene subordinados que son familia o que no lo son, y el trato es igual en distintos temas de llamados de atención, en cuanto al tema de permisos, en cuanto al tema de remuneración, no se ha tenido algún tipo de distinción siempre el trato ha sido igual para todos pero esto es desde la parte de administrativa, ya como tal con miembros de junta directiva si todo es totalmente diferente, obviamente ellos son los jefes, entonces digamos que ellos no tienen mucho trato con el personal administrativo como te comentaba la única persona que entra a las juntas directivas es la contadora y yo, entonces no hay de pronto un contacto directo entre miembros que no sean familia que trabajen en Tecniseg con la junta directiva.

Entrevistador: Y bueno, tu ya nos has comentado todos estos temas que has encontrado tu la junta directiva y no sé si de pronto hayas tu evidenciado otros conflictos entre miembros de familia. ¿Pero digamos por qué crees que se generan estos conflictos entre miembros de familia? ¿Cuál crees que es la razón para que se generen estos conflictos?

Entrevistado: Bueno yo creo que todo parte por el mismo tema, por el mismo hecho de que son familia y hay un tema de confianza para decir de pronto abiertamente en un tono que no sea

adecuado el tema de exponer ideas o de llamar la atención a ciertos temas. Entonces creo que de pronto el trato entre los miembros de la junta directiva o de pronto alguna solución a algún tema que se llegase a tener sería muy distinto si los miembros no fueran familia. Entonces para mí sí influye tanto en las decisiones como en el trato que sean familia. De igual forma todos tienen la misma visión de lo que quieren para Tecniseg, ese es un punto a favor, pero sí digamos que algunos temas puntuales ya como tal con la operatividad de la empresa han hecho que se presenten choques o roces entre miembros, así como también lo que te comentaba de contraórdenes, pero creo que es por el mismo tema de confianza y por la familiaridad que hay entre los miembros.

Entrevistador: Llegamos desde tu perspectiva. ¿Cómo crees que se podrían resolver estos conflictos?

Entrevistado: Bueno ya desde un miembro de la junta directiva se había planteado un tema de que se hiciera un tipo de documento, un tipo de protocolo ya que es una empresa familiar para que en este documento se escribiera cómo se podrían dar las bases para resolver algún conflicto que se de en un futuro o para tratar el tema de la sucesión a la siguiente generación ya lo habían planteado, la verdad desconozco si lo hay y desde mi punto de vista creería que sí es muy importante, ya que la mayoría de lo que uno conoce, es que la mayoría de empresas familiares pues no tienden a llegar a una segunda o tercera generación por que no se ha establecido esa sucesión. Si digamos que llega a faltar en algún momento por causas extraordinarias algún miembro fundamental en la empresa no hay como esa persona que vaya a reemplazarlo. Entonces sí creería que debería haberlo ya que Tecniseg no es una empresa pequeña Tecniseg es una empresa que genera unos ingresos bastante altos y que da trabajo a muchísimas personas, entonces el impacto si llegara a pasar algún suceso de que alguno de los miembros decidiera retirarse sería bastante alto. Entonces yo creería que sí sería algo fundamental que entre ellos deberían plantearse que debería haber un plan a futuro de cómo se va a manejar ese tipo de situaciones y también para resolver conflictos que pues ya por ser familia de pronto puede llegar algún conflicto familiar que pueda trasladarse al tema del trabajo, que pues igual eso también nos pasa a todos que podemos llevar algún tema familiar al trabajo o viceversa.

Entrevistador: Y bueno ya casi para terminar, alguna vez tú has sido dirigida por un miembro familiar que digas no yo creo que no es apto para dirigirme, ¿No creo que tenga las cualidades para el trabajo?

Entrevistado: No, Digamos que desde la gerencia siempre se enfatizó en el orden jerárquico que tenían las direcciones, Entonces siempre ha sido un tema que se ha hablado abiertamente de que no por ser familia pueden dar órdenes o asignar las únicas tareas o ser privilegiados. Entonces las únicas tareas y órdenes que se dan empiezan por la gerencia y van pasando sucesivamente por el organigrama que tenemos, entonces a mí no me ha pasado y tengo desconocimiento de que algunos compañeros míos les haya pasado.

Entrevistador: Bueno, ya que me comentaste que para ti es fundamental el tema de la sucesión. ¿Pues te pregunto si en un futuro tú te ves trabajando en la compañía? y si además de pronto tú creerías que podrías hacer parte dentro de esa sucesión?

Entrevistado: Bueno como mi jefe directo es la gerencia general, pues yo la verdad siempre he trabajado con él y no me veo de pronto teniendo otro jefe, digamos que todavía tengo muchísimas cosas que aprender de él a pesar de todos los años que llevo la empresa, entonces no me veo en un futuro con otro jefe. Creo que eso es un punto fundamental para que yo tomara

una decisión de irme de la empresa. Y pues como tal en pensar en asumir esta sucesión digamos que en un futuro cercano no, digamos que todavía no me siento preparada para asumir una sucesión y llegar de pronto a la gerencia de una empresa tan grande y digamos que con tanto contexto y tantos requerimientos en temas laborales, en temas jurídicos que todavía yo necesito aprender, entonces no me sentiría preparada en un futuro cercano y lo mismo, no me veo de pronto con otro jefe eso sería uno de los puntos que yo revisaría para tomar una decisión de seguir o no en la empresa.

Entrevistador: Okay. ¿Tú crees que la sucesión de la gerencia para o para llegar a ser miembro de junta se debe limitar solamente a miembros familiares? o crees que un empleado que esté haciendo carrera dentro de la empresa puede también llegar allá?

Entrevistado: Bueno pues podría ser un miembro externo, pero siempre y cuando cumpla con el perfil. Creo que para trabajar en el sector de la seguridad hay que tener un conocimiento previo y hay que tener una experiencia dentro de la empresa. Si la persona ya tiene la experiencia pero no es familiar diría yo que no hay ningún inconveniente, obviamente es mi humilde opinión no sé qué planes tiene la junta directiva pero creería yo que no habría ningún inconveniente, desde que la persona tenga como tal la experiencia del sector sobre todo.

Entrevistador: Bueno y ya para terminar. A partir de todos los años que llevas en la empresa. ¿Qué oportunidades de mejora podrías evidenciar en Tecniseg, en beneficio de los empleados que no hacen parte de la familia?

Entrevistado: Bueno, aunque Tecniseg tiene un procedimiento para la selección y contratación de proveedores como de asesores externos. Sí tocaría el tema de reforzar un poco los requisitos para poder ingresar como proveedor o asesor, independientemente de que sea familia o no. Esto en cuanto al tema de por ejemplo, que puede que la persona cumpla con los requisitos pero pues no se cotiza con alguien más. Digamos un familiar cumple con los estándares que se necesita para realizar cierta actividad pero no se cotiza o se consulta con alguien más, de pronto por el hecho de que sea familia o por lo que es la oferta más cercana que se consigue. Entonces sí creería que se deben igual solicitar más propuestas para poder analizar o validar el tema. Otro tema es que la junta sea poco más cercana, no creo que pase pero si de pronto que deberían respetar un poco más las decisiones y la autoridad que tiene la gerencia frente a las decisiones que toma para el Tecniseg. Así como tengo conocimiento que hay cosas que tiene que consultar, hay otras que no debería consultar con la junta sino ser un poco más autónomo desde mi punto de vista para cierta toma de decisiones.

Anexo 3. Entrevista fase 2 (Tipo 2: familiares que trabajan y no son propietarios)

Entrevistador: Bueno y ya en términos personales. ¿Qué significa para usted Tecniseg y que representa en su vida desde que empezó hace 15 años?

Entrevistado: Bueno Tecniseg más que nada, yo la considero como mi empresa a pesar de no tener acciones. En ella he aprendido muchas cosas y sigo aprendiendo muchas cosas porque el aprendizaje es continuo, desde que inicié fue mi bastón porque con la empresa surgí, estudié y me capacité por eso la considero como mi segundo hogar porque la mayoría de veces yo permanezco allá en la empresa. La empresa me ha dado muchas cosas tanto económicas como de expectativas. La vida de la empresa es para es como la vida diaria en mí entonces la empresa es como mi segundo hogar.

Entrevistador: Digamos que esto ya no los comenté un poco anteriormente sobre todo el crecimiento de Tecniseg. ¿Pero cuál es su perspectiva sobre este crecimiento? piensa que usted ha aportado mucho para ese crecimiento y qué tanto? y también cómo piensa que este crecimiento ha contribuido al desarrollo de sus familiares y de qué manera lo ha hecho?

Entrevistado: Bueno pues sí, ha contribuido mucho en el aspecto familiar ya que gracias a la empresa y a las labores que se han hecho hemos permitido generar ingresos para nuestra familia. Adicionalmente, hemos dado mucho trabajo tanto familiares como a personas que los llamamos paisanos, que son de nuestro pueblo Ramiriquí, Boyacá para generar desarrollo en nuestra región. Como te digo, en la empresa hemos surgido de una manera exitosa ya que pues el trabajo arduo de todos nuestros colaboradores ha sido bueno y nos han respaldado también los clientes al igual que la junta directiva en que cuando uno solicita algo, digamos ellos no son esquivos para dar y brindar. Entonces eso hace también que la compañía crezca y que su visión sea grande y no se detenga.

Entrevistador: Okay y mirando como tal el otro lado, un lado un poco más negativo. ¿Usted como miembro de la familia ha evidenciado conflictos entre miembros de la familia en Tecniseg? ¿Por qué cree que generalmente se dan estos problemas?

Entrevistado: Sí, los problemas se generan tal vez por ser una empresa familiar. Pues cómo se tiene la confianza de familia entre hermanos y entre primos, pues sí han habido muchos conflictos en el sentido que si uno le gusta una cosa entonces al otro no, y hay muchos choques. Eso ha pasado varias veces, sobre todo entre hermanos, entre los miembros fundadores. De todas formas, a veces trabajar en familia es un poco más complicado ya que pues se tiene como la confianza para decir las cosas como son, más abiertamente y pues realmente a veces hay peleas internas bien sea por políticas de la compañía o por negocios. Entonces sí, es un poco complicado trabajar en empresas familiares siendo familiares pero de todas formas por se ha sabido manejar la las la situación y hemos salido adelante en esta empresa.

Entrevistador: Okay, y para tratar de evitar todos estos conflictos entre hermanos y primos, y el tema de que trabajar con familiares es más difícil. ¿Desde su perspectiva cómo cree que se deben manejar esos conflictos?

Entrevistado: A ver, Generalmente uno debe apartar la parte profesional de la parte familiar. Entonces eso también va en uno. Uno debe entender que una cosa son los negocios y otra cosa es la familia. De todas formas, en el reglamento interno me imagino que uno como familiar

debe atender el reglamento y pues no simplemente por ser familia creerse más de los demás, sino mantener el reglamento de la empresa como es. Y pues sí, a veces hay discusiones, pero realmente uno debe tener la visión de la empresa en cuanto aplicar al reglamento interno de la empresa, yo creería que aplicando eso pues no se tendrían esos conflictos familiares, pues al igual los habrá por lo que le digo de la confianza que hay entre las personas. Pero de todas formas si debe haber algo en uno mismo de no creerse más por ser familiar en la empresa sino realmente aplicar los reglamentos que tengan empresa como trabajo y como familia.

Entrevistador: Y bueno ya siguiendo con esa línea de los temas de los conflictos. ¿Digamos Usted ha evidenciado conflictos entre trabajadores que no hacen parte de la familia y miembros de la familia? ¿Cómo es el ambiente entre estos dos grupos de personas en la empresa?

Entrevistado: Bueno si lo hay, en muchas empresas lo hay. Hay favoritismos entre el uno y el otro. que a uno no lo regañan más que al otro, que a uno le permiten más que al otro y así ocurre y en todas las empresas familiares y no familiares. Lo hay tal vez por la jerarquía o porque a nivel gerencial pueden mandar más a unos que a otros, pero si hay esa clase de conflictos internos entre los colaboradores y las personas familiares. Digamos en el caso de Tecniseg, a veces los conflictos pasan porque no hay como trabajo en equipo entonces creo que hay muchos conflictos internos entre trabajadores y la parte familiar de la empresa por temas de falta de trabajo en equipo también.

Entrevistador: Okay, y a partir de estas situaciones que se generan. ¿Qué oportunidades de mejora o en qué específicamente se debe trabajar para mejorar estos conflictos?

Entrevistado: Bueno hay muchas oportunidades de mejora. Por ejemplo por parte de gestión humana y de psicología realizar capacitaciones acerca del trabajo en equipo. Sería muy bueno también concientizar a la gente que si el trabajo de uno es vital para la empresa, pues porque no ayudar a las demás personas a que su trabajo surja, no solamente dedicarnos al trabajo individual sino también al trabajo en grupal de las distintas áreas, porque si uno tiene el conocimiento y uno quiere ayudar lo puede hacer también. Es bueno concientizar a la gente de que si surge un problema, que no se tome de manera personal porque en Tecniseg se toman todo mucho de manera personal y ahí están afectando ya la parte de la empresa. En muchas ocasiones las peleas que se dan en la empresa son personales y lo que se ve afectado en ese sentido es la empresa y las actividades de la empresa. Entonces por unas cosas personales se están afectando la empresa.

Entrevistador: Claro. ¿Usted cree que esas cosas personales que intensifican los conflictos se ven más afectadas por lo que hay miembros familiares presentes?

Entrevistado: En el caso de Tecniseg yo no lo veo tanto así por parte mía, digamos que yo soy familiar de los dueños y realmente a mí coloquialmente como dice uno me corren, me copian. A ellos yo les pido algo y ellos con todo gusto lo hacen para mí, he visto las peleas más que todo es como en la parte laboral pero con otras áreas, no con las partes donde se maneja familia con relación a la empresa. Digamos que no aplicamos estos temas en el grupo de trabajo comercial. Porque cuando yo solicito algo, en muchas ocasiones lo hacen de la mejor manera. Entonces digamos que no por ser familiar del dueño le corren a uno pero si por la forma de ser de la persona. Por ejemplo, yo con todas las personas soy blando pido las cosas con cariño y pues a mí sí me ha funcionado eso.

Entrevistador: Okay. ¿Y ya cambiando de tema, usted se ven un futuro trabajando en la compañía?

Entrevistado: Sí claro, yo me veo en un futuro trabajando en Tecniseg porque es una empresa muy buena que ha sabido valorar su gente. Estoy muy agradecido con la empresa porque nos permite capacitarnos, por lo menos ahorita la empresa nos apoyó para capacitarnos, en este momento nos graduamos de especialistas en administración de la seguridad con la directora administrativa y la empresa nos apoyo el 100% para esas capacitaciones. Entonces es muy bueno por parte de la empresa y pues el apoyo que uno tiene de la empresa es muy bueno y pues uno se siente contento de seguir en la empresa, es gratificante el apoyo, tanto de las directivas como de la gerencia en cuanto al surgimiento de uno como trabajador.

Entrevistador: Qué bien. ¿Digamos cuál cree que es la clave para que Tecniseg siga perdurando en el tiempo desde una perspectiva familiar?

Entrevistado: Creo que la clave es el trabajo en equipo y el apoyo de las directivas hacia sus trabajadores, desde el vigilante, desde el supervisor, desde los coordinadores y desde la parte directiva de la empresa. Porque si uno mantiene contento a sus trabajadores ellos le rinden a uno, si uno mantiene contento a sus trabajadores, ellos hacen lo posible por hacer mejor su trabajo, entonces yo creo que la clave es mantener contento al personal para que ellos se sientan pertenecientes a la empresa y hagan sus labores de la mejor manera. Yo creo que esa es la clave y el apoyo que las directivas y la empresa le demos a cada uno de los trabajadores en ese sentido.

Entrevistador: Okay, y ya para terminar con ese tema que usted mencionaba de la junta directiva. La pregunta es cómo usted evalúa a los miembros tomadores de decisiones estratégicas de Tecniseg, es decir la junta directiva. Si de pronto conflictos entre ellos han afectado a la empresa o si usted ha tenido conflictos personales con ellos o si ellos de pronto suprimen a otros miembros familiares dentro de la compañía. cómo evaluar su gestión?

Entrevistado: Bueno pues en la parte de los negocios si afecta mucho, porque en muchas ocasiones a la parte directiva no les gustan algunas decisiones que se toman por parte de negocios en la gerencia. Entonces si afecta, porque se han dado problemas en los cuales pues por la necesidad de algunos de los miembros de la junta realmente se caen algunos negocios, especialmente por decisiones que se toman a la ligera y no se analizan, y afectan de pronto a la compañía. El negocio también se afecta por decisiones que se toman de manera como personalizada. Sin embargo, en cuanto a decisiones que afecten el trabajo mío por la junta directiva, pues hasta el momento no he tenido ningún problema con la junta directiva.

Anexo 4. Entrevista fase 2 (Tipo 3: familiares que no trabajan y son propietarios)

Entrevistador: Ok. Perfecto y bueno, desde ese rol. ¿Qué significa Tecniseg? y Qué representa en su vida?

Entrevistado: Es un patrimonio familiar, y eso significa que hay que tener una responsabilidad mayor incluso a las funciones laborales que uno profesionalmente desempeña. En orden de prioridades, primero está esta empresa que es del patrimonio de mi familia y ya de segunda medida los temas laborales que yo actualmente desempeño en la compañía donde trabajo.

Entrevistador: ¿Bueno y cuál es su perspectiva sobre el crecimiento que ha tenido Tecniseg a través de los años? ¿Piensa que este crecimiento ha contribuido al desarrollo de su familia? y como lo ha hecho?

Entrevistado: Sí, ha contribuido al desarrollo económico de mi familia y al mío propio. Adicionalmente ha contribuido a mi desarrollo profesional y es una empresa que el crecimiento económico que ha tenido obedece a diferentes factores. Uno de ellos es el componente del equipo humano, que es un gran equipo humano y adicionalmente a la ampliación de los canales en los que prestamos el servicio siendo estas empresas del sector público y empresas del sector privado.

Entrevistador: Y bueno usted es conocedor de cuántas generaciones actualmente están en la empresa vinculadas en la empresa como socios y/o colaboradores?

Entrevistado: dos generaciones

Entrevistador: Okay. ¿Y ese cambio de la primera la segunda generación cómo se dio en Tecniseg? Si nos podría explicar un poco de cómo fue ese cambio de incluir esta nueva generación.

Entrevistado: Fue una cesión de acciones en la cual hubo unos compromisos familiares de mí misma familia porque la familia Junco es la accionista, pero hay dos núcleos de la familia, la familia Junco Palacio y la familia Junco Riveira. Y desde mí familia que es la Junco Riveira, nos cedieron unas cuotas a mí y a mi hermano, por parte de mi papá y eso generó unos compromisos de estar al tanto de la empresa, de ubicar el crecimiento de la empresa y de mantener la empresa a una tercera y cuarta generación y esos son los compromisos de la misma sesión de las cuotas, y obviamente buscar que la empresa siga reinvertiendo en el país y obviamente tratando de buscar varios tipos de negocio.

Entrevistador: Okay. ¿Y usted cómo ha evaluado ese proceso de sucesión? piensa que podría ser más formalizado o cómo lo evaluó en su momento?

Entrevistado: Nosotros lo evaluamos desde la perspectiva fiscal, obviamente eso fue un incremento de patrimonio para mi hermano y para mí. Entonces lo que se hizo en esa cesión fue una planeación tributaria familiar. En pocas palabras la cesión se hizo incrementando el patrimonio de mi hermano y de mí.

Entrevistador: Okay. ¿Y una evaluación en términos positivos o negativos? ¿O si hay posibilidad de mejora para una sucesión en el futuro? ¿Cómo lo evaluaría desde ese sentido?

Entrevistado: Yo creo que ahí hay que buscar la madurez en las generaciones venideras. Mi papá por ejemplo buscó que yo y mi hermano estuviéramos lo suficientemente maduros con los conocimientos empresariales avanzados y adicionalmente con una familia ya consolidada. En pocas palabras, para que se entienda, es no andar por ejemplo soltero con varias novias o con posiblemente adicciones. Entonces lo que se buscó básicamente, es que hubiera una sucesión de nuevos miembros con una familia ya consolidada, con hijos con responsabilidades, con profesiones, con maestrías, es decir una madurez personal y profesional.

Entrevistador: Okay. ¿Y usted como miembro de junta ha propuesto o actualmente existen criterios de selección formalizados para incorporar miembros de la familia en la compañía?

Entrevistado: Lo estamos buscando porque los accionistas son familia. Sin embargo, encontramos que contratistas de la empresa son familia, que empleados de la empresa son familia o bien en un primer grado o en un segundo grado. Entonces se está buscando una regulación de a través de un protocolo de familia de ese tipo de contratación de personas que hacen parte de la familia. Ya hay un borrador de protocolo, pero el tema de la familia nos ha impedido definir con más detalle todos los elementos del protocolo.

Entrevistador: Okay. ¿Y ya cambiando de tema, usted ha evidenciado conflictos entre miembros de la familia? alguna historia o anécdota que nos quiera contar?

Entrevistado: Hay una Regla moral que es respetar a los socios fundadores. Sin embargo no hay un conducto regular para esos conflictos en los conflictos que es el gerente general y el presidente de la junta al liderado el tema pero meramente es un tema moralidad no hay una directiva o una regla propiamente establecida.

Entrevistador: Bueno. Y usted ya nos comentó que el documento y el protocolo están todavía en proceso de elaboración y que es una iniciativa que está desde el año pasado. Pero anteriormente, qué los había limitado a ustedes a hacer un protocolo de familia?

Entrevistado: No pues antes el componente accionario era mi papá y mi tío y pues cuando mi hermano y yo entramos vimos la necesidad por los conflictos que se presentaban en las juntas directivas que era muy poco formalizado. Por eso vimos la necesidad

Entrevistador: ¿bueno y usted como socio nos podría contar cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa? ustedes cómo toman las decisiones? Digamos si a veces hay conflictos de interés, o si a veces la junta no deja al gerente hacer su labor o viceversa, o si algún accionista mayoritario presiona a otros. ¿Qué nos podría contar sobre esto?

Entrevistado: La junta directiva, como el máximo órgano que controla la empresa, lo que se ha hecho es establecer planeación y programas de trabajo. Que tienen que generar unos indicadores de cumplimiento de los programas. Son planes estratégicos, y todos los meses cuando nos sentamos con la junta directiva revisamos precisamente el cumplimiento de sus indicadores. Si han habido conflictos claramente, sin embargo se trata de mediar la situación. Hay conflictos en donde se han evidenciado incluso actos que van en contra de una debida actuación, que a mi modo de ver pueden ser violatorios de normas de empresa y de lealtad. Entonces se ha tratado de establecer protocolos para el efecto. Uno de ellos es por ejemplo, si yo quiero ser accionista de otra empresa de seguridad. Lo que estamos diciendo es que no se puede entonces estamos en el protocolo de familia estableciendo que no se pueda, porque por

ejemplo imagínese yo siendo socio de Tecniseg y siendo socio de otra empresa como por ejemplo Sepecol y en una licitación se presentan ambas empresas, pues yo gano en ambas. Entonces yo creo que uno no puede jugar con eso. Como te expliqué anteriormente hay un patrimonio familiar allí qué tiene que trascender. La idea es que el protocolo de familia no sea sólo como documento, sino que este sea también algo real que esté en los estatutos de la empresa y que haga parte de la regulación y normas de la empresa.

Entrevistador: Bueno y ya casi para terminar. ¿Cuál es la clave para que Tecniseg perdure en el tiempo?

Entrevistado: Yo lo veo como una empresa consolidada en el mercado de las empresas de seguridad privada tenemos una posición en este negocio de que no se ve amenazado por circunstancias externas como una pandemia o como un cambio en los factores económicos de un país. Es decir, es un negocio que puede sobrevivir a un riesgo país a un riesgo contagio y a un riesgo operativo. Adicionalmente, puede sobrevivir un riesgo económico como lo que podemos ver con los riesgos que trae la economía digital, como por ejemplo una inmobiliaria, que es más probable a perder ingresos por el tema de la economía digital porque cada día se necesitan menos oficinas y menos inmuebles. Esto genera que pues la empresa tiene que crecer a como dé lugar, los negocios usualmente son cíclicos y por eso se considera que la empresa tiene que crecer y cada vez se va profesionalizando más la empresa. Mi hermano tiene un nivel de maestría, yo tengo un nivel de maestría, mi papá tiene un nivel de especialización, de la misma manera mi tío. Entonces la junta directiva es una junta muy profesional que está trayendo las mejores prácticas a incorporar a la empresa e incluso estamos mirando la posibilidad de poder tener servicios en el exterior.

Entrevistador: Ok. y ya para terminar. ¿A quién ve usted dirigiendo la compañía en un futuro y por qué?

Entrevistado: Yo soy partidario de que la gerencia tiene que ser externa a la junta directiva. Si todo el mundo es familia tiene que haber un tercero que regule ese elemento Esa es mi política sin embargo pues mi tío lo está siendo extremadamente bien es una persona que conoce el negocio, pero tarde o temprano él se tiene que pensionar y dedicarse a sus inversiones, entonces creo que en ese momento que se retire tiene que ser un tercero. Nosotros hemos tenido la experiencia de que los únicos gerentes han sido familia, entonces creo que se puede buscar una muy buena persona con un muy buen perfil que puedan administrar la empresa y que sea adecuada en los temas profesionales para poder administrarla.

Entrevistador: Listo muchas gracias por el tiempo y eso sería todo.

Anexo 5. Entrevista fase 2 (Tipo 1: familiares que trabajan y son propietarios)

Entrevistador: La primera pregunta es. ¿Qué significa para usted Tecniseg y que representa su vida?

Entrevistado: Bueno, el significado es muy grande para mí porque prácticamente es como un hijo y representa mucho para mí como formación personal, como reto personal y como también el sustento para la familia, es una satisfacción profesional también. Eso es lo que significa para mí la empresa, por eso le digo hijo porque la cuidó mucho, la protejo mucho, la orientó mucho y quiero que cada día sea más una empresa más grande con mayor capital con mayor profesionalismo, con ética. Entonces por eso representa un gran significado para mí y es muy importante en mi información personal, es uno de los retos que me formé cuando decidimos crearla.

Entrevistador: Okay, y a partir de esto. ¿Cuál es la perspectiva que usted tiene sobre el crecimiento de Tecniseg a través de los años? ¿Piensa que este crecimiento ha contribuido al desarrollo de la familia y como lo ha hecho?

Entrevistado: Sí, el crecimiento ha sido exponencial pero también tenemos que resaltar que hemos tenido altibajos. Es una empresa que tiene 20 años. Cuando iniciamos con un pequeño contrato en la ciudad de Bogotá, después otro en Cali y dimos los primeros pasos. El crecimiento tuvo dificultades y tropiezos, por ejemplo, en el año quinto como hasta el noveno porque la empresa creció, pero de pronto en determinado momento no ejercemos un control y tuvo muchas dificultades económicas que nos obligaron a reestructurar la orientación de la empresa. Esto debido a que en el año cuarto aproximadamente, delegamos la gerencia a un sobrino, hijo de uno de los socios y pues el inició su labor pero de pronto no tenía la experiencia y esto generó un gran declive en el que estuvimos a punto de cerrar la empresa, pero nuevamente la retomamos los Socios y la volvimos a sacar adelante.

Y pues la empresa ha contribuido en generar ingresos para las diferentes familias de los socios. Después de una inversión inicial, más posteriormente retribuir a entidades financieras el dinero que le inyectamos a la empresa y pues a través del tiempo vinieron los frutos, y estos frutos fueron trasladados al bienestar de cada una de nuestras familias, porque nos permitió obtener los recursos necesarios para poder proyectar a nuestros hijos en su formación personal y su formación profesional. Además la satisfacción de uno de poder alcanzar determinadas metas que uno no las pensaba y pues también dar estabilidad para las familias.

Entrevistador: ¿Actualmente cuántas generaciones trabajan en la compañía?

Entrevistado: Bueno pues Tecniseg como tal empezó con tres socios, dos hermanos y un tercero y pues al caso de la crisis de la empresa que hubo pues decidimos comprarle al socio externo y quedarnos los dos hermanos y ahí la retomamos. Hubo una segunda generación que tomó la gerencia como te comentaba, hace 4 o 5 años y pues esa generación trajo un valor agregado a la empresa, pero pues en el tema comercial generó un declive muy complicado y por eso la retomamos los socios fundadores y de ahí en adelante pues la hemos manejado los socios. Posteriormente, la segunda generación se vinculó como miembros de junta directiva y como asesores externos, que son dos personas dos sobrinos.

Entrevistador: ¿y estos cambios generacionales de la segunda generación a ser parte de la junta directiva cómo se ha dado? ¿Cómo evalúa ese proceso?

Entrevistado: Bueno en primer lugar al primer miembro de la segunda generación que puse la gerencia fue una decisión propia porque pensamos que era idóneo, tenía experiencia en una empresa es ingeniero industrial y pues decidimos para el beneficio y cuidado de la empresa nombrarlo, pensamos que era importante porque necesitábamos alguien que como tal le doliera todo lo que pasara en la empresa y que pusiera su mayor empeño. Desafortunadamente eso fue un tropiezo, una experiencia en donde aprendimos muchas cosas y retomamos los controles y reestructuramos costos y ejercimos un mayor control porque estaban comprometidos muchos recursos de la familia que estaban inyectados.

Entrevistador: ¿Okay Y actualmente hay como algún proceso para volver a seleccionar esos familiares y no cometer el mismo error?

Entrevistado: Pues actualmente estamos en el proceso de crear un código, un protocolo de familia para que quien acceda a esta segunda generación de la familia, lo haga por méritos y que tenga realmente la capacidad y que siempre tenga la visión de dejar el legado, de no dejarla caer, de mantenerla, de cuidarla, de siempre estar en el día a día controlando todas las cosas que pasan, con los riesgos que existen en la organización, como riesgos económicos riesgos del mercado y todas estas cositas. Entonces ya básicamente está el convencimiento de que la generación venidera que quiere ingresar a la empresa, pues deberá pasar por un proceso por condiciones y con unos requisitos especiales de tal manera que no volvamos a encontrar la misma experiencia que ocurrió cuando le delegamos la empresa a otro miembro la segunda generación.

Entrevistador: Y de todas estas historias que nos ha contado a través del recorrido de la empresa. ¿Ha evidenciado conflictos entre miembros de familia tanto que trabajen y no sean propietarios cómo con los propietarios o con los miembros de la junta directiva?

Entrevistado: Sí, y es normal en una empresa de familia que se presenten conflictos porque por ejemplo, con un familiar que no es socio, le delegamos determinadas responsabilidades en una sucursal regional y esto hizo de que al cabo del tiempo se generarán conflictos por no dejar claras las reglas del juego desde un inicio. Posteriormente tocó cambiarlas y eso le molestó al miembro de la familia y lo que hicimos fue cortar relaciones con ese miembro y llegamos a un acuerdo económico y él salió de la compañía en un acuerdo conciliatorio para evitar inconvenientes familiares. Pero básicamente la experiencia nos dice que esto pasa es por no dejar unas reglas de juego claras desde un inicio para que cada quien asumiera y supiera cuál es su rol y lo que tenía que cumplir y los acuerdos que tenía que respetar, entonces eso es una lección aprendida en ese sentido.

Entrevistador: Y usted Cómo gerente general. ¿Cómo ha abordado estos problemas? ¿adicionalmente de esas reglas que usted dice que se tienen que establecer, hay algún un conducto regular? ¿O usted cómo maneja estas situaciones?

Entrevistado: Pues la verdad muchas veces en este tipo de situaciones pues a pesar de esos conflictos nos hemos centrado que todo debe solucionarse a través del diálogo, nos hemos sentado a dialogar, hemos expuesto los problemas, las posibles soluciones, las alternativas y en algunos casos a veces usamos a un tercero para que intervenga, que nos ha demostrado las diferencias y nos haya sabido llevar para que aterricemos sobre los conflictos familiares que

pues generan problemas para la empresa y en el medio siempre está el bienestar de la empresa. Entonces ante esta situación está la política de que primero está la empresa sobre los eventos familiares y así hemos salido adelante a pesar de estos conflictos que exacerbaban los ánimos, pero pues posteriormente con calma se resuelven estos conflictos y se ha hecho de la mejor manera posible.

Entrevistador: Okay, Y pues usted ya nos comentó que hay la iniciativa de crear un documento formalizado dónde dejé las reglas claras para estos familiares y que se mejoren las relaciones, ¿pero actualmente que ha limitado a la empresa a desarrollar este documento?

Entrevistado: Bueno pues a partir del caso del familiar de la sucursal de Santander, eso nos obligó ya a tener el proyecto de estructurar dentro de la empresa un código de familia con unas condiciones, con las reglas que queden por escrito, que esas reglas se respeten para las otras generaciones y ahí vamos trabajando en ese tema. La idea es que a partir del año 2021 nosotros ya pongamos en práctica eso y podamos conocer las reglas en ese código y que como una empresa de familia acogemos experiencias de la vida de otras empresas, de lo que está actualmente reinando en el mundo en el manejo de empresas de familia y pues estamos cogiendo de cada cosita, las partes positivas para traerlas a la empresa e implementar un buen documento para que quede formalizado, para que a futuro no haya inconvenientes para las segundas, terceras o cuartas generación en la que esperamos que esta empresa subsista en el tiempo.

Entrevistador: ¿Okay Y usted podría contarnos cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa? A esto nos referimos con los miembros del máximo órgano social o sea los de la junta directiva. ¿Cómo se toman las decisiones allí y cómo se compone la junta?

Entrevistado: Bueno a raíz de todos estos problemas que tuvimos. Se creó la iniciativa de que la junta estuviera enterada del día a día de la empresa. Entonces optamos por una política de que primero la empresa entrara al ámbito de los sistemas integrados de gestión con normas de calidad y dentro de eso se incluyó que en la junta directiva se trataran todos los temas relacionados con la empresa. Entonces se dan a conocer todas las situaciones dentro de la empresa, tomamos como costumbre y como legado reunimos mensualmente y cada vez agregamos situaciones para que la junta conozca lo que le pasa a la empresa y que se tomen las decisiones para efecto de atacar los problemas a tiempo y no dejarlos avanzar.

Optamos por realizar juntas mensuales los últimos martes de cada mes para poder nosotros y para poder cumplir con toda la información que se lleva a la junta directiva debimos estructurar la empresa.

Entonces, estructuramos el departamento de contabilidad, la dirección administrativa, incluimos dentro de la empresa al área legal con un abogado experto en temas laborales y administrativos, estructuramos la parte operativa, creamos una dirección del sistema integrado de gestión, fortalecimos el área de gestión humana, el área tecnológica y el área comercial de tal manera de que pues con todas estas direcciones jalando para el mismo lado, la empresa tuviera la información necesaria para atacar de manera rápida los problemas y diéramos instrucciones para poder llevar toda esta información mensualmente a la junta directiva para hacer una revisión.

Por eso, allí presentamos estados financieros, damos a conocer el tema legal con demandas laborales que tenemos, revisamos todos los requisitos legales que se tienen con un órgano de control como la superintendencia, controlamos los procesos que se abren por temas de

superintendencia en el Ministerio de trabajo y de Comunicaciones y fortalecimos la empresa de tal manera de que desde el punto de vista comercial se inclinara más la balanza hacia la licitación con el sector público.

En esta junta directiva se toman las decisiones de carácter financiero, de carácter contable, de carácter legal y se dejan consignas de tal manera que en la siguiente reunión se hace un control de sí se hicieron o no. Entonces, con esa política de control permanente ha habido una buena compenetración y todos los miembros de junta directiva debatimos y damos posibles soluciones. En caso tal de que el tema se nos salga de las manos, acogemos a conceptos externos y orientación externa. Este sistema de control mensual de la empresa ha sido una herramienta que le ha permitido a Tecniseg salir adelante, crecer y blindar la compañía frente a todos los riesgos.

Por otro lado la junta está compuesta por el presidente de la junta que es el mayor Lisandro Junco y los hijos de él que es el abogado Lisandro Junco y el ingeniero Jesús Junco, y yo actué como gerente General dando algunas veces mis opiniones desde el punto de vista de socio. También tenemos el acompañamiento de los temas legales, contables y administrativos

Entrevistador: ¿Okay y digamos que usted como gerente alguna vez en estas juntas se ha visto limitado de llevar a cabo su gestión en la empresa porque los socios lo limitan o la junta directiva lo limitan? hay conflictos de interés a veces entre usted como gerente y los miembros de la junta?

Entrevistado: Sí, los ha habido al punto de que yo para poder seguir en la gerencia dejé constatado en los estatutos de la empresa que no haya límites en temas de contratación. Es decir, que yo tuviera una cuantía indeterminada para poder contratar. Adicionalmente, hacemos un presupuesto anual de gastos e ingresos y yo lo someto a Junta directiva y una vez su aprobación tengo toda la autonomía para ejecutarlo. Informé mensualmente de su ejecución y trato de dar la información más adecuada. Sin embargo, a veces por tiempo doy solamente los aspectos más importantes en el día a día. Yo tengo autonomía en estos eventos y cuando hay conflictos dejo constatado de que tengo cuantía para contratar y un presupuesto libre para ejecutar. A veces hay disputas por el desarrollo de un contrato. o por problemas en la misma empresa. A veces hay temas muy críticos e importantes y por eso acudo a ellos para tomar decisiones, porque a pesar de que tenga autonomía les consulté a ellos para evitar futuros tropiezos. A veces hay conflictos por formas de pensar pero al final se estabiliza la relación y la empresa tiene que seguir.

Entrevistador: ¿Cuál es la clave para que Tecniseg perdure en el tiempo?

Entrevistado: Bueno Colombia es un país de mucho conflicto y a pesar de tener mucho conflicto hay mucho desarrollo económico ahora no por la pandemia pero históricamente los colombianos somos fuertes y salimos mucho en temas de negocios. La empresa como tal está limitada por tiempo para poder operar, nos otorgan licencias, anteriormente la licencia anteriormente era de 5 años, en el gobierno del presidente Duque nos ampliaron las licencias a 10 años o sea ya una estabilidad a 10 años. Eso nos obliga a que la empresa día a día tiene que crecer y contar con estabilidad financiera.

En campos de estructuración para que sea una empresa competitiva, la visión que tenemos de esta empresa es primero tener una cobertura total nacional, actualmente tenemos la sede principal y 8 agencias y sucursales, la idea es mayor crecimiento para abarcar el mercado total

nacional. También tenemos una visión desde el punto de vista tecnológico porque hoy en día la seguridad tecnológica está creciendo a pasos agigantados y por eso tenemos una dirección de medios tecnológicos y pues la idea es estructurar más esa área para que nuestros clientes tengan un mejor acompañamiento y un mejor valor agregado en todos los servicios que prestamos

También pues la visión que tenemos es el crecimiento, en los últimos años hemos estado en las 50 mejores empresas de seguridad del país de acuerdo a la revista Dinero, pero queremos ir más allá queremos estar entre las 30 primeras, luego entre las 10 primeras y por qué no entre las primeras del país, pero lógicamente eso se da con el tiempo. También empezamos en el proyecto para que nos conozcan en las redes sociales, ya empezamos con nuestras publicaciones en redes sociales, acabamos de celebrar nuestros 20 años y ya somos reconocidos en la competencia, somos conocidos en el sector oficial porque estamos en muchos procesos licitatorios, pero la visión es crecimiento y dejar una empresa muy bien estructurada financieramente, operativamente, administrativamente, legalmente, comercialmente. Desde todos esos puntos estamos trabajando día a día para crecer y pues lógicamente tenemos que tener claro que nuestra visión es mirar a futuro de que las generaciones vienen empujando atrás y tenemos que dejarles un buen legado a nuestros hijos y que la empresa perdure en el tiempo.

Entrevistador: Y por último, a qué persona ve dirigiendo el rumbo de la compañía y por qué
Entrevistado: Bueno yo veo en el futuro veo dirigiendo a mi compañía a mi hijo, estoy también viendo a mi hija. Los hijos de mi hermano Lisandro pues ellos ya tienen sus propios negocios y sus propias empresas, no los veo de pronto a futuro que quieran tomar las riendas de Tecniseg, me gustaría lógicamente que lo hagan con el conocimiento que tienen y la formación que han tenido y la información que reciben en las juntas directivas. Y pues si no es mi familia pues tendríamos que tener un buen proceso de selección para que la empresa llegue alguien que le dé lo mejor, la mantenga y la siga creciendo con esa Visión.

Ya lógicamente yo llevo trabajando más de 37 años y pues si pronto tendré que retirarme, uno a cierta ya se siente un poco cansado de la labor diaria y tiene que seguir con los proyectos de vida, entonces si es necesario ir pensando en el legado y pues pienso próximamente que esto le debe hacer a nuestros hijos, a nuestros sobrinos le tiene que nacer a nuestros hijos porque la seguridad no es para cualquiera, no es una empresa normal ya que tiene que ir de la mano con las normas el Estado, porque recordemos bien que nosotros estamos cumpliendo una función del Estado, que es la seguridad de las personas residentes en Colombia; esto es un deber constitucional del Estado pero como el Estado no tiene la capacidad de poder soportar, aparecemos nosotros las empresas de seguridad, nosotros dependemos de un organismo adscrito al Ministerio de Defensa que es la Superintendencia de Vigilancia, entonces tenemos que estar alerta todos los cambios que hayan en estas normas. Y pues la idea es que perdure en el tiempo y ofrecer estos servicios que son muy importantes para la economía y si veo que algún día alguno tendrá que tomar las riendas y si es una persona externa, que sea ecuánime con lo que dice en el futuro protocolo.

Anexo 6. Entrevista (Tipo 3: familiares que no trabajan y son propietarios)

Entrevistador: Bueno la primera pregunta sería. ¿Qué significa para usted Tecniseg y que representa su vida?

Entrevistado: Bueno Tecniseg es el resultado de una serie de iniciativas que nacieron hace más de 20 años en un área y tipo de negocio que teníamos conocimiento con el socio fundador con el objeto de resolver unos nichos de mercado que para entonces venían creciendo respecto a la seguridad del país. Tecniseg sigue siendo importante con la situación que surge en el país hoy en día, la seguridad es un servicio fundamental para todas las proyecciones de todo el patrimonio del país hoy en día hemos creado la empresa y ya llevamos 20 años con ella.

Entrevistador: Listo y bueno ya nos comentó sobre la perspectiva que tiene de Tecniseg a través de los años y todo el crecimiento que ha tenido la compañía alrededor de estos 20 años. ¿Pero cómo cree que esta ha contribuido al desarrollo de su familia? ¿Y cómo lo ha hecho?

Entrevistado: Pues considero que hacer una empresa es como hacer un hijo. Hay que sostenerlo, hay que llevarlo a un feliz término y conservarlo. Por eso, esta empresa se hizo no solamente para salir satisfacer unas necesidades de mercado, sino también suplir algunas necesidades básicas de los fundadores que hicieron las inversiones y necesitaban tener algún resultado económico, y poder tener algunos ingresos para que contribuyan para el desarrollo personal y familiar. Ahí Consideró que la empresa en un principio determinó sacrificios de Los socios que no vieron ningún retorno, pero hoy en día podemos darnos por por satisfechos de que la empresa ha cumplido y se ha sostenido para suplir las necesidades de Los socios.

Entrevistador: Okay. ¿Y cuántas generaciones trabajan actualmente en la empresa?

Entrevistado: Pues no es que trabaje en la empresa la segunda generación. Se vincularon, no como trabajadores sino desde la área de staff y consultoría, mediante asesorías que brindan en las áreas que mis hijos se educaron. Así, ayudan a proyectar la empresa hacia tercera generación, por están participando como miembros la junta directiva

Entrevistador: Okay. ¿Y cómo fue ese proceso de integración de estos nuevos miembros con la empresa?

Entrevistado: Bueno, una vez se hicieron profesionales, lo que yo hice fue vincularl a mis dos hijos, a uno en el área financiera como asesor y otro como asesor en el área jurídica y tributaria. Nos han servido de mucho en la guía y en la planeación estratégica de la empresa. Logré involucrarlos y les cedí una participación de la empresa para motivarlos para que hagan parte de la misma.

Entrevistador: Okay. Ya cambiando de tema, la siguiente pregunta sería. ¿Si usted ha evidenciado conflictos entre miembros de familia? ¿Y desde su opinión cuál es la razón que generan estos conflictos dentro de la empresa?

Entrevistado: Los conflictos de familia se presentan, cuando las empresas pasan dificultades. Cuando la empresa está en dificultades, sobre todo financieras unos tratan de emigrar, otros de sacarle cuerpo a la empresa, pero cuando está produciendo y cuando está generando ingresos no he visto conflictos. Los conflictos inicialmente se presentaron por situaciones de mercado y situaciones de manejo que llevaron a la empresa a una crisis financiera, entonces vimos que se tuvo que hacer una reestructuración y al hacer la reestructuración unos quedaron conformes inconformes.

Entrevistador: Okay. ¿Y si nos pudiera mencionar en el momento que se generaron conflictos ante la reestructuración, en ese momento cómo se resolvieron y quién fue el encargado de mantener esa paz dentro de la empresa?

Entrevistado: Todo se resuelve con el diálogo. Lógicamente los conflictos se presentan cuando se requiere buscar recursos para inyectarle a la sociedad cuando se presentan este tipo de conflictos. En tecniseq se presentaron precisamente por no estar pendientes de las ocupaciones del mercado y de la baja de los ingresos, y en no disminuir los gastos. Cuando nosotros no generamos ingresos, pero seguimos con los gastos, la empresa tiene que deshacerse de los activos para buscar flujo de caja y ahí es cuando vienen las desavenencias de los socios, que digamos no quieren endeudarse, o no quieren aportar, y entonces, con diálogo se solucionan. Algunos tuvieron que ceder acciones, otros comprar acciones para poder poner la empresa financieramente manejable, pero todo se ha resuelto con diálogo y sin sacrificar amistades dentro de la familia.

Entrevistador: Bueno la siguiente pregunta es si a raíz de estos conflictos, si la empresa ha aprendido y se ha dado alguna vez la iniciativa de crear un documento que regule los comportamientos entre los miembros familiares y les dé a cada uno roles y lo regule?

Entrevistado: Con el vínculo de la segunda generación a la junta directiva se tomó la decisión de ir la elaborando un protocolo de familia para que con toda la experiencia de 20 años que nosotros tenemos se puedan canalizar esos protocolos de familia y evitar así que a futuro se generen conflictos. Porque a futuro se pueden presentar inconvenientes y la idea es que los fundadores dejemos con la segunda generación que ya está unos protocolos muy muy bien realizados jurídicamente y que pueda regular el futuro de la empresa.

Entrevistador: ¿Bueno y ya cambiando de tema, si usted nos puede contar cómo se toman las decisiones estratégicas en empresa? Es decir, ¿cómo se toman las decisiones a nivel de la junta directiva? ¿Qué decisiones se llevan a cabo? ¿Cómo se evalúan? ¿Con qué periodo?

Entrevistado: Bueno, la empresa ha venido madurando y con esa maduración se dan los órganos de gobierno que es la junta de socios o junta directiva. Allí, hemos trabajado en base con

objetivos y metas a cumplir, trabajamos sobre presupuestos que nos fijamos anualmente y que son aprobados en junta directiva no solamente en la parte que tiene que ver con el desarrollo del negocio, sino también en la parte que tiene que ver con la generación del servicio social que tiene que contribuir la empresa en sus áreas de trabajo. Entonces se fijan presupuestos para esto y mensualmente se hace una reunión para controlar la ejecución de esos objetivos que se han fijado, no solamente en los presupuestos financieros sino también en otras actividades que se manejan a nivel la junta directiva. También hay otros objetivos de planeación estratégica que son a largo plazo y que también se controlan mensualmente a pesar de que son a largo plazo, y se controla también a la gerencia y su manejo de estos objetivos.

Entrevistador: Bueno, Alguna vez dentro de ese órgano social han habido conflictos en donde accionistas minoritarios son presionados por accionistas mayoritarios? ¿O si alguna vez se ve al gerente presionado por la junta? y se generan estos conflictos de interés?

Entrevistado: Bueno como en todas las empresas, hay conflictos que se resuelven dialogando. No necesariamente de interés, sino conflictos por efectos de cumplimiento y más que nosotros tenemos como gerente un socio, entonces muchas veces se presentan conflictos, que son fácilmente manejables y se resuelven fácilmente, pero si no dejan de presentarse, porque hay caprichos, como todas las empresas y hay caprichos de gerencia y caprichos de junta directiva, pero todo se resuelve con diálogo. Estos pleitos nunca han afectado la parte financiera de la empresa, no dejan de haber desavenencias, pero todo se resuelve con diálogo y demostrando que ha habido buena voluntad y fe.

Entrevistador: Okay. ¿Y ya cambiando de tema Cómo es su visión Tecniseg en el futuro?

Entrevistado: Tecniseg es una empresa que ha venido creciendo en un mercado muy competitivo en el que hay que sacrificarse uno muchas veces en la implementación de tecnologías y en implementación de renovaciones. Parte del producto nuestro que es la seguridad requiere de mucho recurso humano, pero todo está tendiendo hacia la tecnología y nosotros tenemos que vivir actualizados, y estar en ese tema y hacer inversiones para no nos vernos afectados y que no perdamos el horizonte hacia ese nuevo rumbo.

Entrevistador: Okay y ya como última pregunta. ¿Cuál cree que es la clave para que Tecniseg perdure en el tiempo? y a cuál persona se ve dirigiendo la compañía en el futuro y por qué?

Entrevistado: Yo pienso que la clave es no trabajar unipersonal, debe ser un equipo en donde en la junta directiva, haya diferentes especialidades y diferentes disciplinas y que puedan llevar la empresa hacia el futuro. Cuando los socios no se preparan, cuando los socios se estancan, pues estancan a las empresas porque no tienen visión. Hay muchas sociedades de familia en que los socios se dedican a exprimir a las empresas y a no pensar en las inversiones que hay que hacer y las dejan acabar, precisamente por eso le sacan los dineros y los recursos a las empresas y no permiten que éstas progresen. Entonces yo pienso que aquí no es de una persona que se proyecte, sino que deben ser unos socios con diferentes disciplinas que proyecten la empresa y que viabilicen el futuro del negocio y lo conserven.

Anexo 7. Entrevista fase 2 (Tipo 1: familiares que trabajan y son propietarios)

Entrevistador 2: Bueno, buenas noches Entrevistador, mi nombre es Sebastián y voy a proceder pues a empezar con la entrevista. Muchas gracias por el tiempo. La primera pregunta sería: ¿Qué significa para usted Limor y que representa en su vida?

Entrevistador: ¿Debo presentarme?

Entrevistador 2: Sí y sería bueno si nos puede decir cuántos años lleva en la compañía

Entrevistador: Bueno mi nombre es Entrevistador Mojica, llevo en la compañía que fundó mi papá en el año 66, desde el año 91 aproximadamente, ya estamos hablando de 29 años. Es una compañía que como lo decía fue fundada en el año 66 por nuestro padre. Inicialmente y cómo ustedes lo pueden revisar en la página web de la compañía porque todo es abierto y transparente, la compañía se dirigió hacia el segmento de la comercialización de agroquímicos veterinarios, perdón, agroquímicos agrícolas. Esos productos básicamente son plaguicidas fertilizantes para protección de cultivos y en esa primera fase de la empresa desde el año 66 hasta el año 83 aproximadamente, ese fue su foco, en la comercialización de productos de empresas multinacionales muy reconocidas que tienen presencia en Colombia desde esa misma época aproximadamente de los años sesenta. Fue así cómo se consolidó en la región Oriental del país los departamentos de Santander, Norte de Santander, Arauca y algunos años importantes también en el Cesar.

Y bueno en el año 83 gracias a que la familia fue trasladada hacia Bogotá se tuvo una visión más de país más que de región y en ese orden de ideas, se empezaron a diseñar algunos negocios de parte de nuestro padre que pudieran tener digamos más proyección a nivel nacional y se lanzó a una digamos, un emprendimiento nuevo que fue el de producir insumos de marca propia, marca Limor. Y entonces se hizo una clase de integración vertical hacia la producción y se inició la fabricación de insumos en forma paulatina muy gradual. En el año 89 esas ventas de productos propios significaban alrededor y representaban alrededor del 15% del total de las ventas de la empresa pero aportando en más del 50% en la rentabilidad, por lo que se decidió a partir del año 90, iniciar un desmonte de las distribuciones para dedicarse a la línea propia. Eso se realizó de forma muy agresiva desde el año 90-91 hasta el 94 que se entregó la última línea y se consolidó de muy buena manera esa línea propia de productos marca Limor, agrícolas. Estamos hablando de una línea principalmente de fertilización foliar, orientada cultivos industriales como el arroz en zona cálida y la papa en zona fría, eran como los dos objetivos principales. Ahí ya estaba yo incorporado en la organización, año 94 yo había entrado en el año 91, y fue así como pues digamos tuve la oportunidad de participar en la compañía de mi papá de esa idea, que fue reforzada porque empezamos a participar de algunas ferias internacionales en Inglaterra que se hacían, que eran muy interesantes porque tenía presencia la industria agroquímica mundial y ya estaba haciendo mucha presión teniendo cada vez más fuerza la participación de los agroquímicos genéricos, en la medida que las patentes de los productos de marca habían venido venciendo, iniciarán su vencimiento de protección. Entonces ese intercambio con esas compañías de China, India, Malasia, Singapur, etc. nos permitió acceder a información de registro de también de productos de plaguicidas, fue muy interesante y logramos ampliar la línea agroquímicos en forma importante. Sin embargo, también en esas reuniones participamos en conferencias que hacían, tenían como una fase además de la muestra comercial, una fase académica, una muestra académica. Entonces tratábamos de participar de algunas de esas conferencias y en una de ellas escuchamos, o en varias de ellas escuchamos

que el control químico iba a ser reemplazado muy rápidamente a nivel mundial por el control biológico, entonces entramos en una preocupación importante porque recién estábamos tratando de consolidar nuestro negocio nuevo que era la línea propia y veíamos una amenaza muy importante porque nuestros productos eran básicamente químicos. Entonces empezamos a hacer consultas de cómo podemos ampliarnos hacia el tema de biotecnología, de biológicos, y así fue como incursionamos en las vacunas por qué en Colombia había un segmento de biológicos interesante que era el de vacunas, principalmente vacuna antiaftosa para ganado. Y así fue como iniciamos ese nuevo proyecto desde el año 95, lo iniciamos, la construcción de un laboratorio, mucha gente decía que estábamos locos, que mi papá estaba loco pero lo sacamos adelante y en el año 98, lanzamos al mercado la vacuna antiaftosa producida en ese laboratorio, con una alianza estratégica con Tecnoquímicas que fue nuestro brazo comercial desde el año 97 o es todavía nuestro brazo comercial. Eso es básicamente la organización que tenemos en este momento.

Entrevistador 2: Okay perfecto, entonces pues teniendo en cuenta qué pues ya lleva bastante tiempo en la compañía ahora sí me remito a la pregunta de: ¿para usted que representa Limor pues en la vida, ¿qué significa para usted esta compañía?

Entrevistador: Pues mi vida profesional la he hecho todas prácticamente en Limor entonces ha sido una experiencia muy enriquecedora, muy formadora, con dinámicas interesantes a nivel de visión de negocios. Tuvimos y vale la pena mencionarlo, un apoyo muy importante también en la primera digamos, etapa de la empresa porque las compañías que se representaban multinacionales como Dow Química y Monsanto pues dieron mucha información también dentro del punto de vista de visión de negocios a mi papá y a mí que yo también alcancé a conocer esa tapa, entonces recibimos una fuente de información importante en capacitación y visión de negocios que luego aplicamos en nuestro negocio propio. Pero Limor es una compañía como lo habrán podido ver en la página web ustedes, pues que realmente ha tenido muchos éxitos, yo diría que también algunos fracasos que también han sido muy formadores y nos han permitido digamos, si se quiere tratar de protegernos con una buena estrategia interna desde el punto de vista organizacional y también a nivel de mercados, compitiendo con productos de excelente calidad siempre, a un muy buen costo. Así con la vacuna antiaftosa por ejemplo, hemos logrado penetrar mercados de otros países. Desde el año 2000 y 2001 empezamos exportaciones a Uruguay y desde el año 2009 habíamos iniciado exportaciones a Venezuela. Lo de Uruguay se ha logrado mantener hasta la fecha en forma prácticamente consistente, con excepción de dos años que no estuvimos presentes en Uruguay, 2006 y 2007 porque esos años habíamos hecho la construcción del laboratorio nuevo, habíamos hecho un upgrade del laboratorio anterior y eso nos obligó a suspender exportaciones para que la producción que teníamos fuera suficiente para Colombia y no desapareciéramos acá que era como nuestro mercado de largo plazo. Pero ha sido muy formativo eso, muy formador y pues además hemos hecho también exportaciones al Ecuador, a Perú, aunque de forma más esporádica no tan permanente como Venezuela y Uruguay. El tema de Venezuela desde el año 2006 los suspendimos hasta el año 2014 que reiniciamos exportaciones y fueron muy buenas esas exportaciones hasta el año 2017, perdón 2016 fueron tres años 2014, 15 y 16, luego lo volvimos a suspender y este año lo volvimos a reactivar porque obviamente con la nueva realidad venezolana pues es imposible fiar entonces lo que hemos hecho es nos pagan por adelantado y exportamos, y nos abstenemos de exportar a empresas del Estado, únicamente a particulares reconocidos a nivel internacional como gente de bien no, para no estar incursos en problemas internacionales.

Entrevistador 2: Claro okay, vale listo muchas gracias. Pues teniendo en cuenta este crecimiento que ha tenido Limor a través de los años, ¿cómo este crecimiento ha contribuido en el desarrollo pues de su familia?

Entrevistador: No pues yo diría que Limor ha sido la justificación de la realización familiar, porque en últimas mi papá ha sido como el jefe de nuestra familia y el como patriarca y fundador de la empresa pues obviamente ha cumplido un papel fundamental en la familia, y la empresa ha sido la fuente de recursos, del crecimiento académico, del fortalecimiento pues de la parte económica de la familia qué ha sido muy importante sobre todo en los últimos años. Y pues para darles simplemente una idea de cómo se hacían las cosas, nosotros tuvimos etapas muy difíciles, porque como toda empresa de bien, sobretodo en Colombia que hay muy poco apoyo estatal pues tuvimos que utilizar mucha deuda bancaria, financiera y ese apalancamiento financiero fue muy costoso. En los años noventas año 98-97, las tasas reales en Colombia estaban alrededor del 41 o 45% efectiva anual, eran tasas prácticamente impagables y la rentabilidad de los negocios no daban para eso entonces tuvimos que por eso buscar la alianza estratégica con tecnoquímicas, qué fue fundamental también y eso fue una especie de apalancamiento operacional que nos permitió avanzar en ese sentido en el crecimiento empresarial y familiar. Pero les quería comentar el ejemplo que a pesar de esas dificultades financieras, atafagos, situaciones realmente complejas desde el punto de vista de insolvencia, incluso, en algunas oportunidades prácticamente no podíamos pagar los créditos, tuvimos que pedir reestructuraciones, créditos adicionales y demás, pues nunca descuidamos el crecimiento familiar nosotros podíamos digamos no tener para pagar nuestra nómina pero si para pagar las universidades, para pagarlo sostenimientos familiares, le damos prioridad a eso.

Entrevistador 2: Okay perfecto, y entonces pues teniendo en cuenta que su padre pues fundó la compañía, usted está trabajando actualmente, ¿hay alguna otra generación que se haya involucrado o sólo llegó hasta la segunda generación?

Entrevistador: Pues hasta la fecha hemos estado la segunda generación todavía, está mi hermano Fabrizzio en la parte de tesorería, también con una trayectoria muy importante en la empresa creería que cercana a los 20 años y han estado otros hermanos participando, pero muy digamos temporalmente, no como a largo plazo, asesorías, contratos a término, a corto tiempo, ese tipo de cosas. Y la tercera generación realmente no ha tenido hasta el momento injerencia directa, con alguna excepción de una sobrina que es psicóloga y nos ha hecho algunos trabajos en selección de personal pero como contratista, no como empleada.

Entrevistador 2: Okay y ¿cómo se ha dado pues estos cambios generacionales dentro de Limor? osea el momento que usted entra a la compañía, su hermano, la gente que se involucró de la segunda generación, esta sobrina de la tercera generación ¿cómo se han generado estos cambios dentro de Limor?

Entrevistador: No ha habido un cambio generacional todavía, sigue siendo el patriarca, el fundador, el eje de la compañía; es el presidente de la junta directiva y gerente general de la organización. Mi cargo es director ejecutivo y gerente suplente entonces realmente yo reportó al todavía, digamos que aunque tenga la gerencia suplente pues es mi deber tenerlo informado de todo, tenemos una comunicación permanente y él no ha querido dar el paso al costado, sigue siendo a pesar de su edad pues qué es avanzada pero que está en muy buen estado físico afortunadamente y de salud pero no ha querido dar el paso al costado del todo, entonces no ha habido un cambio generacional, estamos en la segunda generación digamos rogándole a Dios para que sea muchos años después que se demore muchos años más en darlo. Pero en los

últimos años, hemos tenido un cambio muy importante a nivel de estructura organizacional y yo diría que ya no nos define como una empresa familiar, estamos dando como el cambio en ese sentido entonces ya no sería preocupación que pase o no la tercera generación a comandar la organización, no obstante, aspiramos a que la tercera generación se vincule de alguna manera en el futuro, a corto plazo.

Entrevistador 2: Okay perfecto. Nos podrías contar un poco más de este cambio, de esta transición qué están haciendo de ya no ser una empresa familiar sino ya de trasladarse a una nueva naturaleza.

Entrevistador: Claro. Eso realmente empezó hace muchos años, a mediados de los 90 por la misma situación de dificultad financiera, mi papá tuvo que vender participación accionaria a terceros, entonces ya no era el 100% de la familia y en ese sentido siempre la visión, no obstante, la participación accionaria era mayoritaria todavía la costumbre y la gestión siempre se hizo teniendo en cuenta, incluso, los minoritarios más pequeños, así tuvieran un 1% de participación, si él decía que no, no se hacía; todo se hacía por consenso del 100% entonces esa visión digamos la tuvimos siempre y eso ha sido muy importante. Pero en los últimos seis años, desde el año 2014 a raíz de la situación que se presentó de oportunidad de negocios puntuales con Venezuela, realmente buenos negocios, grandes de muy buena rentabilidad, nos empezamos a vincular con el sector Financiero a través del concepto de fondo de capital privado, entonces a través de uno de sus fondos de capital privado empezamos a tener apalancamiento Financiero del fondo y dejamos de utilizar los bancos y pasamos 100% a esa figura de apalancamiento operativo/financiero a través del fondo de capital privado, y el año pasado, gracias a la confianza que se generó con el fondo de capital privado que se llama Bioavante, que es administrado por la fiduciaria de Occidente, se le cedió el 100% de las acciones al fondo, osea que hoy por hoy, la compañía no es de la familia, estamos vinculados como empleados pero no somos los dueños.

Entrevistador 2: Okay perfecto y esta decisión, aparte de este apalancamiento financiero/operacional y de esa confianza con el fondo, esa decisión estratégica ¿porque más se dio? teniendo en cuenta pues que era una empresa familiar, o pues que poseía parte de las acciones de la compañía.

Entrevistador: Pues principalmente fue motivado por generar solidez a la familia, realizar las acciones pues obviamente implica recibir unos recursos. Se programaron unos pagos a 5 años para qué y por eso estamos como empleados por qué parte del compromiso en la venta fue seguir comprometidos con el crecimiento de la organización y cumplir las metas que están proyectadas, porque se vendió por flujos futuros descontados y obviamente los inversionistas tienen que tener seguridad. En este orden de ideas tenemos un seguimiento y una auditoría permanente para que las cosas se den, pero la fuerza y el nervio seguimos siendo nosotros y el conocimiento del negocio, entonces en esa transición estamos.

Entrevistador 2: Okay súper claro y pues bueno teniendo en cuenta que está participando gente de la familia y aunque las acciones pues ya se hayan cedido en su totalidad pues como nos cuentas estaban familiares interviniendo y que en la historia pues han estado involucrado familiares. ¿Entre éstos se han presentado conflictos? ¿se han presentado conflictos entre familiares, entre la junta directiva? teniendo en cuenta pues que su naturaleza es diferente a las de otras empresas qué no ha sido fundadas pues por familia, pues me gustaría saber si se han presentado estas situaciones.

Entrevistador: Conflictos desde el punto de vista de falta de consenso en decisiones de inversión o en la forma de manejar los temas o desconfianza o identificación de malos manejos, etc. nunca ha existido afortunadamente, eso ha sido transparente siempre y ha habido como el entendimiento de todos los miembros de la familia. Sí ha habido, yo no lo llamaría conflictos, sino las discusiones normales de criterios o de pronto de falta de compromiso de algunos de los que temporalmente se vincularon anteriormente que lo hacían más bien como una forma de digamos un escampadero mientras conseguían algo mejor, ese tipo de cosas, pues sí. Pero se han tratado de manejar y de no llevarlos a nivel familiar, digamos que no hemos mezclado los temas familiares con los temas empresariales, se ha tenido cómo ese código de ética siempre y en eso siempre ha sido muy importante haber contado con socios no de la familia, que no son de la familia, pues obviamente siempre se maneja el concepto de junta directiva, de asamblea de accionistas, respetando pues la gobernanza normal de la empresa.

Entrevistador 2: Vale perfecto y pues teniendo en cuenta esto también, a la hora de incorporar miembros de la familia u otros pues ¿hay algunos criterios de selección específicos para un cargo en especial o se hace un diferente filtro cuando se incorporan miembros de la familia o cómo ha funcionado este proceso?

Entrevistador: Pues a estas alturas del paseo ya no hay ninguna preferencia porque sea o no de la familia, digamos que en igualdad de condiciones se daría de pronto una oportunidad a un miembro de la familia, no sé un hijo mío, un sobrino, etc. seguramente, porque dentro de la negociación que se hizo también con el fondo de capital privado Bioavante se pactó y fue parte digamos muy crítica de la negociación, el mantenimiento del legado familiar, es decir, a la empresa no le pueden cambiar el nombre, no pueden destruir pues el derecho propio de mi papá ser el fundador, siempre va a estar ahí la foto de él, esa historia nunca se va a perder, eso fue parte fundamental de la negociación que entre otras cosas la valoran mucho ellos como inversionistas porque tener alma en una organización es muy importante y hay muchas organizaciones que no la tienen, que son números, son frías pero no hay una imagen, no hay una filosofía, aquí sí la hay entonces eso se mantiene.

Entrevistador 2: Okay perfecto y aparte como nos comentaba también de esas diferencias que han habido entre miembros de la familia que no han llegado a conflictos sino que se han manejado de esa manera ¿cómo se han solucionado pues esos temas en su momento, cómo se solucionaron, cómo se llegó a un acuerdo y pues como se ha manejado estas situaciones que pues se presentan dentro de la familia? y pues tal vez con miembros de la familia y miembros que no son, sino empleados ¿cómo se han manejado estos temas?

Entrevistador: Pues ha habido mucho pragmatismo o sea sin abusar de las atribuciones que se tienen a nivel empresarial pues sí se aplican los criterios si se conviene o no que una persona sea o no de la familia continúe, en la organización hay mucha estabilidad, nosotros tenemos gente de muchísimos años y da muestra de que hay una forma, es más todos los que llevan muchos años han crecido muchísimo, empezaron desde muy abajo y ahora son cargos directivos entonces también se da la oportunidad de crecimiento profesional no solamente a miembros de la familia, sino cualquier funcionario que tengamos, y es la lógica, digamos que es la filosofía de tratar de no tener diferenciales entre un familiar y una persona que no lo sea.

Entrevistador 2: Vale entiendo y teniendo en cuenta todo esto, este cambio ya estratégico que se hizo pensando en el futuro de la compañía y en su estabilidad, ¿cuál es su visión de Limor en estos momentos?

Entrevistador: Tenemos una serie de ventajas comparativas en el segmento que estamos ahorita como negocio principal qué es el de biotecnología, es un segmento donde hay muchas oportunidades para el país pues la biodiversidad de nuestro país es inmensa, es de segundo país a nivel mundial en biodiversidad, seguramente se van a identificar muchas más plantas, muchos más microorganismos que van a hacer benéficos desde el punto de vista de la medicina, la cosmética, la nutrición; entonces digamos que es un segmento bien interesante y también digamos que por haber estado en los últimos 20 años muy focalizados en lo que es la producción de vacunas hemos perdido algunas oportunidades pero cada día trae su afán, creo que es el momento de plantear diversificar en otras áreas de la biotecnología. Entonces consolidar lo que está, sin el ánimo de afectar lo que ya se ha venido consolidando, por el contrario, crecer pero al mismo tiempo crecer otras ramas en otras inversiones entonces en eso estamos mirando posibilidades, estamos analizando proyectos no solamente en Colombia sino en otros países y tratar qué el crecimiento sea más transversal no tan vertical.

Entrevistador 2: Vale y digamos en términos ya de las decisiones estratégicas pues como ahora el fondo ocupa un rol importante en estas decisiones y en el manejo en general pues de la empresa esto ¿qué beneficios y qué estructura formal le trajo a la empresa?, qué tal vez antes no tenía, no sé en términos de las relaciones entre los empleados, también entre los miembros de la familia ¿hay alguna distinción sobre esto o trajo ya una estructura diferente este fondo?

Entrevistador: Pues la decisión de los inversionistas fue hacer esto como muy a nivel privado, interno, que no se sintiera hacia fuera ningún cambio y a nivel interno la estructura organizacional tampoco, la gente ha estado muy tranquila nadie se ha sentido amenazado, no es la idea de los inversionistas llegar a ser reestructuraciones, creen que ha funcionado muy bien, realmente los resultados de la empresa han sido fabulosos, no buenos, sino fabulosos, extraordinariamente buenos en los últimos 4 5 años entonces pues en ese orden de ideas creería que no debería haber preocupación en ese sentido. No obstante, si hay algunos cambios, lo que tiene que ver con reportes, con la estructura porque ahora se manejan los conceptos de comité de inversión, comité de vigilancia, que antes no los teníamos. Cada proyecto que se presenta esta es una unidad de negocios independientes, hay que analizarlo para que sea autónomo para que no se vaya digamos a perder el foco de las otras unidades de negocio que se tienen ya consolidadas. Pero al mismo tiempo, el mismo fondo al ser el dueño de la empresa pues le ofrece una cantidad de oportunidades a la empresa porque si hay necesidad de un crecimiento, un aporte, una mejora, una construcción de un laboratorio nuevo, etc. pues seguramente va a ser mucho más fácil desde el punto de vista corporativo conseguir los recursos.

Entrevistador 2: Claro, okay vale. Y respecto a los protocolos ya más internos, no sé qué tanto alcance tenga el fondo en esto o si ya estas decisiones son más internas por parte del presidente, de la gerencia, desde la dirección ejecutiva, si hay protocolos para medir los comportamientos de los miembros de la familia, como de los empleados normales. Si hay algún protocolo o si hay algún documento donde establezca algunas reglas entre miembros con los externos si esto existe o si lo trajo el fondo, o si siempre ha estado. Nos puede explicar un poco más.

Entrevistador: Pues yo creo que ya con la dinámica y la lógica que se maneja dentro de lo que es el concepto de certificaciones en buenas prácticas de manufactura o GMP y en ISSO, nosotros fuimos certificados en el año 2001 en ISSO 9001, en el 2009 y en el 2017-18 en la versión nueva que es la 2015, estamos vigentes y esas certificaciones se han obtenido por la compañía, no solamente en Colombia, sino también con el aval de organizaciones internacionales como DAS de Inglaterra, que es una de las organizaciones más grandes en gestión calidad, hace parte de lo que es el United Kindom Accreditation Service y en ese orden

de ideas, obviamente ya hay una filosofía para hacer las cosas bien. Pero si, el fondo también tiene unas formas de medir mediante unos índices de gestión que se han ido implementando pero la base ha sido el sistema de gestión de calidad que ya traíamos desde antes. Mejor dicho el que no de resultados se va entonces es por resultados.

Entrevistador 2: Claro, osea es más meritocrático que por ser de la familia o un empleado externo.

Entrevistador: Es correcto, así es.

Entrevistador 2: Entonces pues nosotros queremos saber cómo ¿cuál es su opinión para que Limor perdura en el tiempo, cuál era la clave, cuál fue. ¿Sí fue el fondo o cuál cree que puede ser la clave ahorita o a futuro para que perdure en el tiempo? La idea es esto.

Entrevistador: Yo pienso que una clave del éxito de la organización hoy, para que hayamos obtenido el éxito hoy, es haber hecho muchos sacrificios en el pasado. No hubo ningún tipo de egoísmo a nivel personal ni familiar, cómo les decían en algún momento antes pasamos muchas dificultades a nivel personal dentro de la organización, ahí sí los miembros de la familia y los socios también particulares que teníamos hicieron esfuerzos muy grandes, vendimos nuestras casas, nuestras fincas y nos la jugamos toda por la empresa y lo invertimos todo acá porque creíamos en lo que estábamos haciendo y teníamos un norte claro, sabíamos hacia dónde íbamos entonces eso fue fundamental y creo que en eso muchas empresas fallan, digamos no se arriesgan, todo lo hace a aguas tibias, tomando un crédito y siempre están pensando en no pagar; eso jamás ha pasado en esta organización, hemos pagado siempre cualquier centavo que nos presten, siempre se ha pagado hasta el último interés que ha sido negociado. Ha sido muy generoso pero también digamos el costo de tener un buen nombre a nivel institucional, las mejores calificaciones bancarias siempre, eso es muy importante entonces pues creo que no obstante la situación del país que ha sido muy difícil los últimos años pues hemos logrado salir adelante.

Entrevistador 2: Vale y digamos en ese tema el legado familiar que igualmente se pactó con el fondo para que éste esté, en términos ya de que se involucren próximas generaciones ¿cómo se ve esto, ve que puede ser, que Limor pueda seguir siendo ese Pilar que ha sido para la familia en término económico, en término de crecimiento o qué si ya se ve más desde un lado que pues ojalá se pueda hacer, pero no ya algo estructurado de que haya más miembros de la familia en la empresa?

Entrevistador: No, es transparente. Osea si hay algún miembro de la familia que esté preparado, que tenga la forma de aportar conocimiento, innovación, ideas, seguramente va a ser recibido siempre, compitiendo con cualquier tercero en igualdad de condiciones y seguramente en igualdad de condiciones va a salir elegido; pero tiene que hacer el esfuerzo sin que exista un protocolo familiar como tal, ya es un protocolo más corporativo entonces el que no sirva pues seguramente no lo van a emplear.

Entrevistador 2: Claro, vale.

Entrevistador: Yo diría que el desafío es más de la familia a ver cómo se asegura cargos dentro de la organización.

Entrevistador 2: De acuerdo, listo. Y por último, la pregunta es pues en este momento sabiendo que el futuro es incierto ¿a qué persona ve dirigiendo Limor en un futuro?

Entrevistador: Pues difícil respuesta en este momento por lo que existen factores de decisión que no son nuestros, pero yo veo gente que se está formando muy bien, el caso de mi sobrino, veo también mis hijos, también a mi sobrina, hay varios sobrinos, hay gente que tiene estructura mental muy importante porque independientemente de la disciplina que elijan, lo fundamental en los negocios es tener estructura mental, tener claridad de las cosas. No necesariamente un ingeniero se contrata para labores de ingeniería, seguramente puede terminar también en labores sociales dentro de la organización o en labores laborales, valga la redundancia y viceversa, un abogado o necesariamente va a estar en el área jurídica, puede estar también en la área de ingeniería, o sea esa parte interdisciplinaria en la organización es muy importante, es más, en Limor tratamos de rotar mucho la gente para que vaya conociendo de toda la dinámica de las áreas funcionales de la organización.

Entrevistador 2: Vale listo, no pues super clara toda la información, no sé si mi compañero Rubén quisiera agregar otra pregunta o sí ya cerramos la sesión y la entrevista.

Entrevistador 1: Si, una última pregunta antes de cerrar. Nos podría dar una vista de cómo era el gobierno corporativo antes de la llegada del fondo y después de la llegada del fondo, es decir, ¿cómo se manejaba todo el tema de las juntas directivas, de la presentación de presupuestos, de la toma de decisiones estratégicas, todo ese tema de gobierno corporativo del máximo órgano social y su relación para con la empresa antes y después del fondo, de la llegada del fondo?

Entrevistador: Bueno insisto, no ha habido un cambio importante en cuanto a la filosofía de la organización, de cómo ha venido funcionando. Sin embargo, sí hubo un cambio en la gobernanza, por ejemplo la junta directiva de la empresa ya no está, ahora tenemos un comité de inversiones dentro del fondo, pero realmente alguno de los miembros son los mismos entonces en últimas es la misma filosofía, entonces no se ha sentido, ha sido como transparente gracias a que ha habido claridad siempre, tanto en los temas financieros como en los temas de organización, internos.

Entrevistador 1: Okay, gracias. Yo creo que eso sería todo y muchísimas gracias por el tiempo y la información Entrevistador.

Anexo 8. Entrevista Limor fase 2 (Tipo 4: familiares que no trabajan y no son propietarios)

Entrevistador 1: Buenas tardes Entrevistado, mi nombre es Rubén Darío Junco y aquí estoy con mi compañero Juan Sebastián y estamos realizando nuestro proyecto de grado que busca hacer un estudio íntegro de Limor y su relación con la familia que fundó la empresa. Esto con el fin de entender e investigar las principales características de las empresas familiares en Colombia.

Consideramos que usted es un miembro fundamental para Limor y por eso siéntase libre de compartir todas sus ideas en este espacio. La idea es que no haya respuestas correctas o incorrectas sino que nos dé su opinión más sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo y sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera totalmente anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información resulta de mucha utilidad grabar la conversación y tomar notas, ¿hay algún inconveniente en que grabemos la conversación?

Entrevistado: No, ninguno.

Entrevistador 1: Okay, muchas gracias, esto solo será para fines de análisis como comentamos y de antemano gracias por el tiempo y ya mi compañero va empezar con la ronda de preguntas.

Entrevistado: Perfecto, muchas gracias.

Entrevistador 2: Bueno Entrevistado mi nombre Sebastián, muchas gracias de antemano por el tiempo y ya vamos a proceder pues a empezar con la entrevista. La primera pregunta sería ¿cuál es la relación que tiene con Limor de Colombia?

Entrevistado: Bueno mira mi nombre es Entrevistado Mojica mi conexión directa es que mi padre es el dueño y fundador de la empresa, y mis hermanos trabajan activamente en el desarrollo de la empresa.

Entrevistador 2: Vale perfecto, gracias. En base a esto, que sus familiares trabajan directamente, su padre es el fundador ¿cuál es su perspectiva sobre el crecimiento que esta compañía ha tenido a través de los años, piensa que este crecimiento ha contribuido al desarrollo de la familia? si es así, ¿cómo lo ha hecho?

Entrevistado: Bueno sí mira, el crecimiento ha sido por varios años, la empresa se fundó hace más de 45 años. Mi padre inició prácticamente solo, hizo muchas cosas, le tocó muy duro, un proceso realmente difícil, su labor y su trabajo fue muy importante, después de los años vimos como mis hermanos fueron también creciendo, estudiando, vinculándose a la empresa haciendo parte activa de ella y sacándola adelante, convirtiéndose en la mano derecha de mi padre; y la verdad el crecimiento ha sido muy acelerado en los últimos años y pues ha sido un ejemplo para todos nosotros en la familia.

Entrevistador 2: Okay vale, gracias. Por otra parte, respecto a las relaciones entre los miembros de la familia, ¿alguna vez se han visto afectadas directa o indirectamente por Limor?

Entrevistado: En nuestro caso no porque los familiares que dirigen la compañía y participan activamente manejan muy bien los ámbitos, el ámbito empresarial y el ámbito familiar. Entonces en realidad no hemos visto digamos una afectación, al contrario, creo que ha sido

algo muy positivo para todos nosotros, por el ejemplo, también por el bienestar que se ve reflejado pues a nivel económico y a nivel de apoyo en toda la familia.

Entrevistador 2: Okay perfecto y digamos ¿en una típica conversación familiar se enuncian muchos temas relacionados con la empresa? Si es así ¿nos podría comentar de algún ejemplo?

Entrevistado: Realmente cuando estamos reunidos sale algún tema relacionado con la empresa, comentarios de mis hermanos o de mi papá, más como a término informativo o inquietudes que hay entre ellos y como no hay mucha oportunidad de reunirnos pues si salen esos temas en algunas ocasiones en las reuniones de familia. Por ejemplo, hablan acerca de los lotes de la vacuna, de las exportaciones, si les fue bien o mal con el ICA, bueno varias cosas pero en realidad son cosas de tipo informativo que hacen ellos para contarnos a nosotros, eso son básicamente las situaciones que se han presentado.

Entrevistador 2: Vale bien, y ¿en algún futuro ve alguna de las nuevas generaciones trabajando directamente en la empresa o pues trabajando activamente? ya sea alguien de la tercera generación o alguien más de la segunda o también alguien de su propio núcleo familiar pues ya trabajando en Limor.

Entrevistado: Sí totalmente, de hecho ya mi hija ha estado haciendo algunos trabajos en la empresa, ella es psicóloga. Ha participado en la parte de selección de personal y la idea pues tengo un sobrino, bueno varios sobrinos y mi hijo que están haciendo carreras que son muy afines y que podrían llegar a tener mucha cabida en la empresa y pues esa es la esperanza que tengo yo y que tenemos todos, que ellos puedan continuar en el crecimiento, en la postergación y en la continuidad de la empresa.

Entrevistador 2: Okay perfecto. Y bueno digamos un poco más allá ¿usted piensa que los familiares que son directamente propietarios de la empresa tienen una posición fundamental a la hora de tomar decisiones importantes para la familia? osea decisiones de la familia. Si es así ¿por qué?

Entrevistado: Sí totalmente, si mira porque ellos son para nosotros en realidad como unos líderes, entonces son considerados como las cabezas de la familia donde en ellos encontramos apoyo, siempre estamos atentos a lo que ellos digan y pues como que estamos siguiendolos siempre, porque para nosotros son en realidad si las cabezas de la familia.

Entrevistador 2: Okay y vale listo, para terminar el cuestionario simplemente queda la pregunta ¿piensa que los familiares que son propietarios se sienten en una posición superior a los demás familiares?

Entrevistado: No, en realidad nunca lo he sentido. De parte de ellos siempre ha habido, como te decía en alguna de las preguntas anteriores, una diferenciación entre la parte familiar y empresarial. Yo creo que ellos lo han manejado muy bien y nunca los he visto cómo con esa superioridad, siempre nos ven a todos y nosotros los sentimos de igual a igual. Pero si, no de parte de ellos que se sientan superiores, pero sí de parte de nosotros y yo si creo que son superiores en muchos aspectos porque han sido líderes en verdad para nosotros.

Entrevistador 2: Okay vale perfecto, no eso sería todo Entrevistado, muchisimas gracias. No se si mi compañero Ruben tenga alguna otra pregunta adicional.

Anexo 9. Entrevista Limor fase 2 (Tipo 2: familiares que trabajan y no son propietarios)

Entrevistador 1: Buenas tardes mi nombre es Ruben Dario y estoy realizando mi proyecto de grado con mi compañero Juan Sebastián, el cual busca hacer un estudio íntegro de Limor de Colombia y su relación con la familia que la fundó. Esto con el fin de entender e investigar las principales características de las empresas familiares en Colombia. Usted es un miembro fundamental para la empresa por ello siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información resulta de mucha utilidad grabar la conversación y tomar notas ¿existe algún inconveniente en que grabemos la conversación?

Entrevistado: Ninguno.

Entrevistador 1: Listo, gracias. El uso esta grabación es sólo para fines de análisis como mencione anteriormente y de antemano muchas gracias por su tiempo, ahora mi compañero Juan Sebastián va a empezar con la ronda de preguntas.

Entrevistado: Bueno.

Entrevistador 2: Lo primero, podría presentarse por favor.

Entrevistado: Soy Entrevistado Mojica, miembro de la familia ya que mi padre fundó la empresa y actualmente soy director de tesorería en Limor de Colombia.

Entrevistador 2: Vale muchas gracias Entrevistado. Ahora sí para comenzar con el cuestionario que tenemos preparado, la primera pregunta sería ¿qué significa para usted Limor y que representa en su vida?

Entrevistado: Para mi representa el legado familiar y es mantener lo que con tanto esfuerzo ha construido mi padre Libardo Mojica. Asimismo, ha sido una oportunidad de sustento, de trabajo y de crecimiento; y pues también una gran responsabilidad para con los demás miembros del grupo familiar.

Entrevistador 2: Vale excelente Entrevistado, gracias. La segunda pregunta es desde su perspectiva ¿cómo ha visto el crecimiento de Limor a través de los años? ¿piensa que este crecimiento de la compañía ha contribuido al desarrollo de su familia? ¿cómo lo ha hecho si esto es así?

Entrevistado: Limor inicialmente se dedicó a la comercialización de productos agroquímicos y posteriormente en la medida de las posibilidades género su propia línea de productos y entrando al campo de los biológicos veterinarios que ha sido su fuerte, sobretodo, la vacuna antiaftosa y un crecimiento sostenido en el tiempo y una mejoría económica que se ha visto representada en todo el ámbito familiar.

Entrevistador 2: Listo gracias entonces cómo nos cuenta Entrevistado usted es miembro de la familia y también trabaja en la compañía. Nos puede decir ¿cuántos años lleva trabajando en esta?

Entrevistado: Aproximadamente 18 años y medio llevo en la compañía.

Entrevistador 2: Vale gracias y en todo este año que ha trabajado, ¿nos podría contar si han habido conflictos entre familiares?, desde su opinion si estos han existido, ¿cuál es la razón por la que se generan?

Entrevistado: Si ha habido algunos conflictos a nivel de grupo familiar, por algunas diferencias de criterio entonces pues se han solucionado de la mejor manera sobre todo por el diálogo.

Entrevistador 2: Okay, entiendo. ¿Usted cree que esta manera ha sido efectiva en la resolución de los problemas? Sino ¿cuál cree que sería la mejor manera de manejarlos?

Entrevistado: Si me parece que el diálogo es una solución muy efectiva para dirimir los conflictos existentes.

Entrevistador 2: Vale perfecto, por esta misma línea y pues en su experiencia laboral en Limor nos puede explicar y contar un poco sobre ¿cómo es el ambiente de los miembros de la familia y los trabajadores que no hacen parte de ella? es decir, dentro de Limor ¿cómo es el ambiente entre las personas que son de la familia y con los que no hacen parte de esta? ¿ha habido conflictos?

Entrevistado: Si, sin duda, como pienso que ocurre en todas las empresas. Ha habido algunos conflictos con personas ajenas al ámbito familiar y otros conflictos intrafamiliares. Sin embargo, han sido superados de la mejor manera cuando cada una de las personas involucradas expone su punto de vista.

Entrevistador 2: Listo entendido y bueno ¿usted ve alguna mejora a partir de esto, ve alguna oportunidad en la cual podamos trabajar más en estos conflictos?

Entrevistado: Podría ser la posibilidad de generar algún documento que permita el acuerdo, algunas instrucciones o algún protocolo para solucionar los conflictos de una manera más diligente.

Entrevistador 2: Vale gracias y bueno ya para apartarnos un poco más de este tema de los conflictos, yo le pregunto si en el futuro ¿usted se ve trabajando dentro de Limor de Colombia?
Entrevistado: Si, si me veo en un futuro trabajando en la empresa, he hecho una carrera larga e importante en la empresa y por lo tanto pienso me puedo mantener allí.

Entrevistador 2: Vale, perfecto y pues ya que ha sido una persona muy importante para la compañía y también para la familia desde su punto de vista ¿cuál es la clave para que Limor perdure en el tiempo?

Entrevistado: Primero hay que mantener la dinámica laboral y empresarial, hay que tratar de diversificar la línea de productos que tenemos actualmente y hay que mantener la relación armónica familiar y laboral, y si es posible mejorar este tipo de relaciones con digamos con algún manual o algún protocolo.

Entrevistador 2: Listo súper claro todo. A partir de esto, ¿a qué persona usted ve dirigiendo en el largo plazo a Limor? ¿Porqué?

Entrevistado: Hay algunas personas de la tercera generación en las que uno podría pensar, pero dar nombres en estos momentos es un poco difícil, habría que revisar en los próximos años a quién le puede interesar hacerse cargo y determinar su compromiso y su capacidad para las tareas de la empresa.

Entrevistador 2: Vale perfecto y bueno teniendo en cuenta pues que usted de la segunda generación cómo nos cuenta que su padre fue el fundador de la empresa, ¿han habido involucradas otras generaciones, esta tercera generación de la que nos habla ha estado involucrada ya en la empresa o hasta ahora nadie? y si lo han hecho ¿cómo ha visto este proceso de incorporación de los familiares en la empresa?

Entrevistado: Han habido algunos contactos con miembros de la tercera generación a nivel de asesorías o trabajos externos, no con contrato a término indefinido, y me parece que esta experiencia ha sido muy enriquecedora como para las personas que han tenido estos acercamientos, como para la compañía en sí.

Entrevistador 2: Vale perfecto y la última pregunta sería ¿cómo evalúa los miembros tomadores de decisiones estratégicas en Limor actualmente, le parece que son ideales para las decisiones estratégicas de la empresa, ¿cómo ve su proceso?

Entrevistado: Sí, me parece que son las personas idóneas con la capacidad y con la experiencia necesaria para tomar las mejores decisiones estratégicas para la organización.

Entrevistador 2: En este punto yo quisiera agregar una última pregunta, y es que teniendo en cuenta que su naturaleza familiar cambió ya que las acciones se cedieron a un fondo de capital privado, ¿respecto al futuro de la familia trabajando en la compañía como lo ve, siente que este legado familiar se mantendrá o que finalmente al final del camino los familiares se separaran de Limor de Colombia?

Entrevistado: Pienso que se puede mantener si se llevan a cabo los proyectos de acuerdo a las expectativas y objetivos creados. Además, la relación con el fondo de capital nos da la posibilidad de explorar nuevas áreas de negocio y tener el soporte financiero necesario para ello.

Entrevistador 2: Vale perfecto entonces al final de cuentas vemos esta unión y esta cesión de acciones en el fondo privado como algo bueno y como algo que beneficiará la empresa como a la familia en el largo plazo, ¿sería así?

Entrevistado: Sin duda, tener el apoyo de un fondo de capital privado permitirá a la empresa crecer y la diversificación de su portafolio en el mediano-largo plazo.

Anexo 10. Entrevista fase 2 (Tipo 5: externos que trabajan y no son propietarios)

Entrevistador 2: Vale perfecto gracias y ahora desde su perspectiva nos podría contar ¿qué se siente trabajar en una empresa familiar? Sí pues ha trabajado en otras organizaciones anteriormente nos podría contar ¿qué hace especial a Limor?

Entrevistado: Pues igual trabajar en una compañía familiar es muy bueno, es una experiencia excelente pues uno se siente aparte de ser miembro de la organización pues como empleado, se siente uno como en una familia. Yo ya llevo trabajando tantos años en la compañía y pues uno trata de dar lo mejor como cuando uno está con sus papás que uno siempre trata de responder con las funciones y con las actividades, entonces es lo mismo, uno siempre trata de llevar todo a lo mejor, con buenas ideas y viendo cómo se pueden organizar mejor las situaciones, las cosas, el trabajo, entonces realmente para mí ha sido algo muy bueno poder haber trabajado todo este tiempo con esta compañía familiar.

Entrevistador 2: Vale perfecto. Siguiendo con la otra pregunta nos podrías contar en todos estos años que lleva trabajando en la compañía ¿cómo es su relación con los miembros familiares, si tiene algún jefe o algún colaborador en su equipo?

Entrevistado: Si, pues digamos que en el caso mi jefe inmediato es Giovanni Mojica, ya lo conozco y siempre he trabajado lo mejor y se ha apoyado en todas las situaciones, en todos los trabajos que se han requerido. En este tiempo el trabajo ha sido bueno y pues trabajando en una organización de familia el ambiente es muy bueno, es muy tranquilo, cada uno realiza sus actividades dependiendo de lo que se requiere y siempre hemos dado lo mejor, ese ha sido como el trabajo.

Entrevistador 2: Vale entiendo. Y Entrevistado ¿ha tenido alguna relación con familiares externos de la familia, es decir, con familiares que no trabajen en la compañía o simplemente con los que trabajan en Limor?

Entrevistado: Bueno pues realmente de pronto sólo ha sido telefónicamente pues porque la verdad con los que uno comparte el 100% del tiempo son los que trabajan en la compañía, de ahí en adelante pues sólo ha sido prácticamente telefónica o cualquier otro evento que se haya dado que de pronto ya fue hace un tiempo, donde los haya podido conocer, pero mi única relación ha sido pues básicamente con los que trabajan en la compañía.

Entrevistador 2: Vale y Entrevistado ¿usted encontraría alguna diferencia en su carrera en Limor si usted fuera también miembro de la familia?

Entrevistado: Pues yo pensaría que no, realmente digamos que a pesar que es una empresa familiar todos tienen un rol y todos son excelentes en sus cargos y en la profesión que tiene cada uno, entonces diríamos que aquí no se trata de que sea familia sino es que cada uno tiene sus aptitudes y por eso está la organización, entonces pensaría que no habría diferencia.

Entrevistador 2: Okay okay y ¿usted ha evidenciado un conflicto que ocurra entre los mismos miembros de la familia, tal vez algún conflicto con sus familiares que están trabajando dentro de la compañía?

Entrevistado: No, no he visto ningún conflicto realmente pues todos tienen sus expectativas en cuanto al trabajo que se realiza y pues cada uno aporta y realmente yo no he visto conflictos en este tiempo que he trabajado en la compañía.

Entrevistador 2: Vale y Entrevistado ¿alguna vez ha tenido un jefe inmediato o una persona con la que tenga que trabajar que sea miembro de la familia, pero que usted sienta que no cuenta con las aptitudes para llevar el cargo que desempeña?

Entrevistado: No, en el caso con los que yo he trabajado directamente todos tienen las aptitudes y digamos de acuerdo a su profesión y de sus conocimientos que dan el aporte a lo que se está realizando a la actividad o la función que está desempeñando en el momento, realmente todo siempre ha sido acorde con el trabajo que se realiza.

Entrevistador 2: Okay y Entrevistado ¿en el futuro se ve trabajando en Limor?

Entrevistado: Sí bueno pues uno no sabe mañana que le tenga uno el destino, si el señor, si Dios me lo permite pues allí estaremos hasta cuándo él quiera.

Entrevistador 2: Vale perfecto y bueno Entrevistado una última pregunta para terminar con el cuestionario ¿ve alguna oportunidad de mejora en Limor pues en beneficio a los empleados que no hacen parte de la familia pues sobretodo?

Entrevistado: Pues realmente yo veo que nosotros como empleados tenemos muchos beneficios osea realmente no sólo por ser o no ser de la familia todos los que trabajamos en Limor de Colombia, de mi parte yo siento que me siento beneficiada, yo no vería alguna diferencia entre uno u otro porque son o no son familia, entonces la organización pues va hacia adelante y todos somos un equipo independientemente que sea familia o que no, lo sea siempre hay beneficios y siempre los va a haber para todos.

Anexo 11. Notas extraídas durante las entrevistas a profundidad

Tipo 2

- 20 años en la compañía, experiencia laboral a nivel personal.
- Beneficio para toda la familia, a nivel económico.
- La relación entre la familia ha sido buena. Diferencias en criterios pero no conflictos.
- Diálogo la mejor forma de solución de los problemas.
- Relaciones armónicas entre miembros de la familia y no miembros, énfasis en el diálogo.
- No se ven oportunidades de mejora ya que no ha habido casi conflictos.
- Si se ve a futuro trabajando en la compañía
- Diversificar el portafolio de la compañía a futuro.
- Permanecer con alguien de la familia pero con experiencia necesaria para liderar la compañía en el largo plazo.
- La dirección de la empresa posee familiares y personas de mucha experiencia.

Tipo 1

- Un gran significado (un hijo), formación y reto personal. Sustento para la familia y satisfacción personal. Gran sentido de pertenencia, busca que la empresa crezca. Uno de los fundadores.
- Crecimiento exponencial de la compañía. Altibajos pero con un presente muy estable.
- Reestructuración de la empresa. Gerencia de un sobrino sin experiencia que dejó en crisis el estado de la empresa. La retomaron los socios iniciales.
- Ha permitido a las familias importantes ingresos. Bienestar para las familias. Educación para hijos y realización personal. Crecimiento económico.
- Dos hermanos y un tercero fundaron la compañía. Compraron la parte externa tiempo después.
- La segunda generación se involucró y generó crisis. No tenía experiencia, buscaban un familiar por ese sentido de pertenencia. Esta experiencia permitió mejorar en muchos aspectos.
- 2 miembros de la segunda generación en la junta directiva.
- La empresa está en el proceso de crear un protocolo familiar para fijar criterios de selección para miembros de la familia. Buscan a la persona idónea para dirigir la empresa.
- Conflictos “normales” entre familiares. Decisiones basadas en ubicaciones geográficas. Es importante fijar reglas del juego, se han tenido que cambiar para evitar problemas. Un familiar salió después de un acuerdo económico debido a conflictos de intereses.
- A partir de esta situación (gerente de Santander) surge la idea de crear un código de familia con condiciones, reglas por escrito para que se regulen las vinculaciones familiares.
- Se ve necesaria la implementación de este documento en 2021 para evitar futuros inconvenientes y así perdure en el tiempo la empresa.
- La junta directiva está enterada del día a día de la empresa. Es donde se discuten todas las decisiones estratégicas. Se reúnen mensualmente donde se revisan informes (finanzas, demandas y contratos) de la compañía y donde se gestionan los problemas.

- Se fortaleció la administración, la contabilidad, la parte jurídica también. Se ha mejorado la parte operativa y se han fortalecido áreas como la comercial, de talento y de tecnología. (6 direcciones) con sistemas que ayuden a gestionar problemas.
- La junta directiva está compuesta por personas de la familia. La gerencia tiene libertad para contrataciones. Un presupuesto se aprueba por la junta y la gerencia lo maneja.
- La visión es ser una empresa estable, competitiva y que crezca a nivel nacional. Crecimiento para tener el mercado nacional y adquirir las agencias/sucursales. Estructurar más la parte tecnológica. También social media
- Está muy sólida para crecer. Mejores 50 empresas del país según Dinero. Subir más en el ranking.
- Interesado en dejar el legado a la familia. Hay varios miembros de la familia que pueden tener una carrera dentro de la compañía.

Tipo 2

- Director Comercial, licitaciones públicas y la parte privada. 15 años en la compañía.
- La considera como empresa propia a pesar de no tener acciones. Aprendizaje constante. Segundo hogar, crecimiento económico y crecimiento personal.
- Ha generado empleo y oportunidades (Ramiriquí).
- Mucho conflicto entre hermanos. “Trabajar en familia es más complicado”
- Se debe separar la parte laboral y la parte familiar. Negocio diferente a la familia.
- Reglamento interno, la familia no debe creerse más que los demás. Todos deben aplicar el reglamento interno.
- Si hay favoritismo para personas de la familia. Se le permiten más cosas y no se regañana tanto, pero este favoritismo está en todas las empresas. Si han existido conflictos entre familiares y no familiares.
- No hay trabajo en equipo para sacar adelante proyectos. Si hay conflictos internos.
- Hay oportunidades de mejora. En gestión humana, psicología. La mayoría de conflictos son personales, se les debe dar mejor manejo. Los comentarios son para mejorar y no se deberían tomar de manera personal.
- Los conflictos se presentan más entre trabajadores que entre ellos la familia. Las personas hacen caso a la forma de ser y no por ser miembro de la familia.
- Si se ve en un futuro trabajando en la compañía. La empresa brinda mucho apoyo (capacitaciones).
- La clave para perdurar en el tiempo es el trabajo en equipo. Apoyo de las directivas hacia todos los trabajadores.
- Algunos miembros de la junta directiva no ha permitido ejercer negocios. Decisiones que se toman a la ligera o se personalizan.
- No ha tenido problemas con la junta.

Tipo 5

- 7 años en la empresa, dirección financiera
- El ambiente de trabajo es distinto en ser una empresa familiar. Relaciones interpersonales es muy bueno. Buenas oportunidades para ascender dentro de la empresa. Se tratan como si fuese familia.
- La relación ha sido muy buena con colaboradores.

- Uno de los problemas al ser familiar es que hay contra ordenes entre presidente de la junta y la gerencia. Es “frustrante” que se presenten estas contra órdenes.
- Las personas externas de la familia si han afectado a tecniseg (proveedores). Influyen mucho en la operación
- Su situación no habría cambiado si fuese familiar. Su ascenso fue por el trabajo (meritocracia). Las carreras de familiares han sido las mismas. Hay perfiles para los cargos
- El clima laboral es normal, no hay distinciones en el trato si es familia o no. Trato igualitario en la parte administrativa. Con la junta directiva el trato si es especial.
- Los conflictos se generan por confianza ya que los familiares pueden expresarse de una manera muy cómoda sobre todo lo que piensa. Si influye las decisiones y el trato por la naturaleza de ser una empresa familiar.
- Un miembro de la junta ya planteo un documento o un protocolo para manejar las relaciones entre los miembros de la familia. Es muy importante tenerlo.
- Muy importante tener claro los mecanismos de salida de los socios, para evitar que la empresa o sus puestos se vean perjudicados. También para resolver conflictos y los temas de sucesión.
- No por ser familia no pueden dar órdenes. Se rigen por el organigrama la jerarquía.
- No se ve en la gerencia en un futuro, no se siente preparada. Si el jefe se retira ella podría salir de la compañía, no se ve con otro jefe.
- Para trabajar en el sector de seguridad necesita experiencia y trabajar en la compañía. Deben seleccionarse las personas por esto y no por familia.
- Tecniseg tiene un proceso para seleccionar proveedores y asesores. Se debería mejorar este proceso.
- La junta directiva debe ser más cercana. Debería respetar más las decisiones de la gerencia.

Tipo 3

- Socio y miembro de la junta directiva. Presta servicios jurídicos.
- Tecniseg es un patrimonio familiar.
- Desarrollo económico para la familia, al desarrollo personal y profesional.
- Tiene un gran equipo humano la empresa.
- La segunda generación se involucró en base a la cesión de acciones (cuotas).
- Buscar la madurez en las generaciones siguientes para que se involucren en la empresa, que se tenga una familia consolidada (estabilidad), profesiones y maestrías. Así fue para unir a la segunda generación.
- La empresa está en pleno proceso de buscar una regulación con un protocolo de familia para manejar el proceso de contratación. Hay un borrador de protocolo.
- No hay conducto regular para manejar los conflictos. La gerencia y el presidente han manejado esto, desde una perspectiva moral. No hay ninguna directriz.
- La iniciativa del protocolo de familia nace en busca de la estabilidad de la empresa y de volver más ejecutiva la toma de decisiones.
- Ha habido conflictos de interés complejos. Por eso es necesario tener el protocolo, especificando que se puede hacer o no.
- Busca que el protocolo de familia debe estar en los estatutos de la empresa, como regulación y normas de la empresa.

- Ve a tecniseg como una empresa consolidada. Negocio que no se ve afectado en el futuro.
- La gerencia debería ser externa a la junta directiva. Debe haber un tercero que regule el elemento familia.

Tipo 5

- 20 años en la empresa, área de tesorería
- Se siente casi que parte de la familia gracias al ambiente laboral
- Siente que ha estado en su puesto meritocráticamente y que no cree que la privilegiará ser familiar.
- Se siente muy cómoda en la empresa y busca seguir realizando su carrera allí
- Siente que es una gran oportunidad trabajar para limor.

Tipo 1

- Hijo del fundador. Se vinculó en el 91 a la compañía. Casi 30 años en la empresa. Director ejecutivo y gerente suplente.
- Limor se fundó en el año 66 y ha incursionado en varios negocios a través de los años.
- Toda la carrera laboral en Limor, muy importante para su formación.
- Limor ha sido la justificación de la realización familiar. Patriarca de la familia y fundador de la empresa
- Desarrollo económico, la familia ha sido prioridad aun así en épocas de crisis.
- Actualmente hay miembros de la familia de la segunda generación trabajando y una tercera persona como asesor. Más familiares han estado pero en término temporal.
- Libardo Mojica el fundador, sigue siendo el presidente de la junta directiva y el gerente de la compañía. No hubo cambio generacional ya que se le reporta todo a él.
- Se cedieron el 100% de las acciones a un fondo de capital privado buscando la estabilidad de la empresa a largo plazo.
- En los 90's se vendieron las primeras acciones y la familia duro con la mayoría de las acciones hasta el momento de la unión con el fondo. Las decisiones se tomaron siempre teniendo la aprobación del 100% de los socios.
- Esta cesión de acciones al fondo permitió a la familia adquirir un importante beneficio económico, generando estabilidad.
- No conflictos, discusiones normales, faltas de compromiso. "Escampadero" mientras conseguían algo mejor. Todos los problemas que resultaron en la empresa no se llevaron a la familia.
- Desde que la compañía tiene socios externos, ayudó mucho su participación en las juntas porque se tomaron decisiones en beneficio de la empresa y no de la familia. Ya que siempre se buscó un consenso.
- Con el fondo se pactó la permanencia del legado familiar, no se puede cambiar el nombre, no pueden haber cambios sobre su historia.
- En la organización hay mucha estabilidad, siendo familiares o uno. Personas externas pueden hacer carrera, hay muchos empleados que iniciaron abajo y ahora tienen posiciones altas.
- Se busca tener las personas mejores capacitadas, teniendo en cuenta el sector. "El que no de resultados se va, familiar o no". Meritocracia

- Diversificar en más áreas de biotecnología en el largo plazo para que la empresa crezca. Proyectos no solo en Colombia sino en otros países.
- El fondo no quiere realizar cambios estructurales. Permanecen las mismas reglas y la gerencia tiene la libertad en la toma de decisiones.
- Hay una junta con el fondo donde están presentes familiares, donde se analizan los reportes y resultados de la empresa.
- Si la empresa quiere invertir en algún proyecto en el futuro tiene todo el músculo financiero del fondo para realizarlo.
- La empresa está certificada nacional e internacionalmente.
- Se hicieron muchos sacrificios en el pasado que garantizan el buen desempeño en el futuro. Se busca que más generaciones se vinculen en la empresa.
- La tercera generación tiene varios integrantes que podrían realizar carreras que pueden permitir que ingresen en la compañía
- El reto es de la familia, de ganarse un puesto en la empresa. Es transparente, se busca a la mejor persona para el cargo, igualdad de condiciones.
- No existe un protocolo familiar, se siguen solo las normas corporativas.