



ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

GOBIERNO CORPORATIVO: SUCESIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES EN LA LOCALIDAD DE CHAPINERO EN BOGOTÁ

AUTORES:

LIZETH ALEXANDRA ARIAS GONZÁLEZ

DANIEL FELIPE CHAVES PUENTES

JENNIFER ANDREA PEÑA MONCADA

DIRECTOR:

WILLIAM ZULUAGA

BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2019

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Problema de investigación.	10
1.2. Pregunta de investigación.....	11
2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.	12
2.1. Objetivo general	12
2.2. Objetivos específicos.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1. Marco teórico	15
4.1.1. Gobierno corporativo	15
4.1.2. Objetivo del gobierno corporativo	16
4.1.3. Empresas de familia	17
4.2. Marco conceptual	24
4.2.1. Empresa.....	24
4.2.2. Clasificación de empresas en Colombia.....	25
4.2.3. Pymes.	25
4.2.4. Tipos de sociedades.....	27
4.2.5. Familia.....	31

4.2.6. Sucesión	32
5. HIPÓTESIS	33
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	34
6.1. Tipo de estudio	34
6.2. Tipo de enfoque de investigación.....	34
6.3. Métodos de investigación.....	35
6.4. Categoría de análisis.....	35
6.4.1. Universo	35
6.4.2. Población.....	35
6.4.3. Muestra.....	36
6.4.4. Fuentes de datos	37
6.5. Diseño de instrumento.....	37
7. RESULTADOS.....	39
7.1. Datos recolectados.....	39
7.2. Análisis de los resultados	40
7.3. Plan de sucesión.	62
8. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES ..	64
8.1. Conclusiones	64
8.2. Limitaciones y recomendaciones	66
9. REFERENCIAS	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Sector Económico de la Muestra.....	39
Tabla 2. Formación Académica de la Muestra.....	42
Tabla 3. Asamblea de Accionistas	43
Tabla 4. Porcentaje de Capital.....	46

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama del Gobierno Corporativo.....	16
Gráfico 2. Tamaño empresas de familia en Bogotá.	20
Gráfico 3. Concentración de activos empresariales en Bogotá.	21
Gráfico 4. Generación de empleo según su tamaño de la empresa en Bogotá.....	22
Gráfico 5. Organización jurídica empresas en Bogotá.....	24
Gráfico 6. Sector económico de la muestra.....	40
Gráfico 7. Muestra - Composición Junta Directiva.....	41
Gráfico 8. Muestra - Sistemas de Evaluación	43
Gráfico 9. Muestra - Factores Determinantes para la Creación de Empresas Familiares.	44
Gráfico 10. Muestra – Miembros de la familia que trabajan en la empresa.....	45
Gráfico 11. Muestra - Órganos y Consejos de Familia	47
Gráfico 12. Muestra - Plan de Sucesión Familiar	48
Gráfico 13. Muestra - Puestos de Director y Presidente.	49
Gráfico 14. Muestra - Normas para los Familiares.	50
Gráfico 15. Muestra - Gastos Personales.	50
Gráfico 16. Muestra - Aprobación de Información Financiera.....	52
Gráfico 17. Muestra - Distribución de Utilidades... ..	53
Gráfico 18. Muestra - Presentación de Informes de Gestión.	53
Gráfico 19. Muestra - Vínculos de Parentesco entre Miembros de Junta Directiva.	54
Gráfico 20. Muestra - Prestamos a los socios.	55
Gráfico 21. Muestra - Provisiones de Contingencias.....	56
Gráfico 22. Muestra - Obligaciones Laborales.	57

Gráfico 23. Muestra - Revisor Fiscal.	58
Gráfico 24. Muestra - Política de Remuneración.	59
Gráfico 25. Muestra - Control Económico y Administrativo.....	60
Gráfico 26. Muestra - Documento Regulador de Relaciones entre Familia	60
Gráfico 27. Muestra - Retiro del Fundador de la Empresa.	61

DEDICATORIA

*Agradecemos a **DIOS**, por ser guía, fortaleza y permitirnos culminar este trabajo de investigación. A nuestras **FAMILIAS** por su apoyo primordial, paciencia y motivación, los cuales hicieron posible la culminación exitosa de la especialización.*

RESUMEN

A nivel corporativo, la inclusión de planes de sucesión resulta ser muy relevante en la generación de seguridad para los grupos de interés que afectan las empresas. Partiendo del hecho de que la toma de decisiones gerenciales tiene como objetivo principal la generación de valor y el éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos, es importante la formulación de estrategias que brinden seguridad y facilidad en la sustitución generacional de la dirección de las compañías, principalmente cuando su manejo se concentra en la familia.

El eje principal del problema a resolver se centra en encontrar los factores relevantes que afectan a las compañías constituidas bajo el modelo de familia, en la elaboración de planes de sucesión, tomando como base para ello la guía de gobierno corporativo aportada por la Superintendencia de Sociedades. La investigación se realizó con una muestra 55 empresas familiares ubicadas en la localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá D.C., encontrando como hallazgo principal que aproximadamente al interior del 70% de las empresas analizadas, no existe una definición clara de la temporalidad de la dirección, y por ende no dan importancia a la implementación de un plan definido de sucesión desde la primera generación.

Palabras clave: Gobierno Corporativo, Empresas Familiares, Sucesión.

ABSTRACT

At the corporate level, the inclusion of succession plans turns out to be very relevant in the generation of security for the interest groups that affect the companies. Starting from the fact that managerial decision-making has as main objective the generation of value and success in the fulfillment of the proposed objectives, it is important to formulate strategies that provide security and ease in the generational substitution of company management, mainly when their management is concentrated in the family.

The main axis of the problem to be solved is focused on finding the relevant factors that affect the companies constituted under the family model, in the preparation of succession plans, taking as a basis for this the corporate governance guide provided by the Superintendence of Companies. The research was carried out with a sample of 55 family businesses located in the town of Chapinero in the city of Bogotá D.C., finding as main finding that approximately within 70% of the analyzed companies, there is no clear definition of the temporality of the direction, and therefore do not give importance to the implementation of a defined plan of succession from the first generation.

Keywords: Corporate Governance, Family Businesses, Succession.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Problema de investigación.

Actualmente se observa cómo las empresas familiares son sinónimo de tradición en Colombia, según el cuaderno de análisis económico No. 5 publicado en 2013 por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), institución sin ánimo de lucro responsable de la agremiación y representación de las cámaras de comercio de Colombia, el 86% de las empresas en Colombia son de edad joven y mediana, no obstante, la gran mayoría de los negocios familiares son liquidados en el paso generacional, generando un impacto en la creación de riqueza social del país.

De acuerdo con Mónica, E (2009) en su trabajo causa de cierre de empresas familiares en Colombia, dentro de las causas que contribuyen al cierre o venta de las empresas familiares se destacan la ausencia de estrategias explícitas sobre el patrimonio de la empresa, falta de investigación del mercado para la toma de decisiones, la superioridad de la estructura familiar sobre la estrategia empresarial y la falta de previsión para llevar a cabo la sucesión del negocio; este último como factor primordial.

Las empresas de familia se diferencian de otros modelos de negocio debido a que la trascendencia y continuidad dependen en mayor parte de la competitividad y la necesidad de establecer un plan de sucesión del negocio basado en la administración y directrices familiares que garanticen la perdurabilidad en el traspaso generacional.

De este modo se busca identificar desde el punto de vista del gobierno corporativo los diferentes factores de dificultad a los que se enfrentan actualmente las compañías familiares en la estructura administrativa y organizacional interna del negocio y que presentan una influencia negativa en la finalización del proyecto empresarial familiar.

De acuerdo con el Informe de Prácticas Empresariales realizado por la superintendencia de sociedades en 2010, 19.089 sociedades colombianas presentaron información, de las cuales 9.782 son sociedades domiciliadas en Bogotá y 4.209 de estas se auto reconocieron como compañías de familia, donde la mayor concentración de este tipo de empresas se encuentra ubicadas en la localidad de Chapinero (23,4%) y Usaquén (13,2%). Por lo anterior la presente investigación se desarrollará en la localidad de Chapinero, Bogotá.

1.2. Pregunta de investigación.

¿Qué factores de acuerdo con la aplicación de la guía de gobierno corporativo para empresas de familia, afectan la sucesión organizacional en la localidad de Chapinero, Bogotá?

2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

2.1. Objetivo general

- 2.1.1. Identificar los factores que caracterizan la sucesión organizacional de las empresas familiares en la localidad de Chapinero, Bogotá, tomando como base la guía de gobierno corporativo.

2.2. Objetivos específicos

- 2.2.1. Definir las características de la composición directiva de las empresas familiares para comprender la disposición organizacional y estructural de las mismas.
- 2.2.2. Determinar la aplicabilidad de una regulación y limitación de poderes al interior de las organizaciones familiares para identificar la existencia de control corporativo.
- 2.2.3. Establecer como método de sostenimiento en las empresas familiares la implementación de planes y estrategias de sucesión al interior del Gobierno Corporativo para promover las buenas prácticas a partir de una óptima estructuración corporativa.

3. JUSTIFICACIÓN.

El concepto de gobierno corporativo se originó en Estados Unidos, Canadá, Australia y en países avanzados de Europa, fruto del requerimiento de los accionistas minoritarios de diversos entes económicos que demandaban conocer el destino del capital de las organizaciones y las posibilidades y perspectivas que podían aguardar en el largo plazo (Gaitán Riaño, 2010). Posteriormente, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 1961), como órgano gubernamental, institucionalizó la figura del gobierno corporativo como medio de protección y coordinación de políticas económicas y sociales para las organizaciones y entidades de sus países miembros (Buitrago Florian & Betancourt Prieto, 2013)

Enfocándonos en las empresas de familia, la guía de Gobierno Corporativo busca aumentar la competitividad y sostenibilidad de las pymes de este tipo de organizaciones por medio de la implementación de buenas prácticas para la dirección, toma de decisiones, administración de riesgos y conflictos entre socios (Confecàmaras, 2016)

De este modo se identifica que las Empresas de Familia cuentan con una alta influencia en el mercado colombiano, en la guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia como se evidencia que las empresas de familia representan el 53,70% con respecto a una muestra de 7.414 de empresas encuestadas (Superintendencia de Sociedades; Cámara de Comercio de Bogota; Confecàmaras, 2009)

De acuerdo con el Informe de Prácticas Empresariales realizado por la superintendencia de sociedades en 2010, 19.089 sociedades colombianas presentaron

información, de las cuales 9.782 son sociedades domiciliadas en Bogotá y 4.209 de estas se auto reconocieron como compañías de familia, donde la mayor concentración de este tipo de empresas se encuentra ubicadas en la localidad de Chapinero (23,4%) y Usaquén (13,2%).

Teniendo en cuenta lo anterior la presente investigación se desarrollará en la localidad de Chapinero, Bogotá, centrándose en identificar cuáles son los principales factores a los que se ven enfrentadas las compañías constituidas bajo el modelo de empresas de familia de la Localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá, y que en el desarrollo de su actividad económica conllevan a su liquidación; a partir de la importancia que tiene para este tipo de sociedades, la inclusión de una visión compartida, la definición de una estructura jerárquica y los roles para cada uno de los integrantes de la compañía. Teniendo en cuenta estas características y tomando como referencia la guía de Gobierno Corporativo aportada por la Superintendencia de Sociedades.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco teórico

4.1.1. *Gobierno corporativo*

El término Gobierno Corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella.

Unas buenas prácticas contribuyen a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico. A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros (ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión), y permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor. A nivel agregado, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo ayuda al desarrollo institucional de sistema financiero y del mercado de valores.

Los lineamientos para tener un buen Gobierno están dirigidos principalmente a empresas y organizaciones en general, pero también pueden aplicarse a los gobiernos y órganos reguladores de la sociedad, así como a los mercados de capital y sus operadores (Confecámaras, 2016)

Gráfico 1. Diagrama del Gobierno Corporativo



Fuente: "El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano (Cano Morales, Orduz Aguilar, & Hoyos Ramirez, 2004) [Recuperado Abril 20 de 2019]

4.1.2. **Objetivo del gobierno corporativo**

El objetivo principal del gobierno corporativo es el establecimiento de acuerdos que eviten conflictos entre los accionistas actuales y futuros, garantizando que la información de la empresa se presente de forma transparente, confiable y oportuna, además de brindar certeza y seguridad jurídica a los accionistas en sus derechos patrimoniales y su transmisión, para lo cual es necesario:

- Diseñar los mecanismos que garanticen la operación eficiente de las Asambleas de Accionistas.

- Diseñar e implementar un Consejo de Administración que genere valor.
- Diseño e implementación de los Comités que brinden certeza a los accionistas sobre la confiabilidad de la información en las operaciones de la Compañía.
- Acuerdos y pactos para el proceso de sucesión de los puestos directivos y gerenciales.
- Diseñar los mecanismos que garanticen que los efectos de la Estructura Accionaria de la empresa sean equitativos para todos los accionistas (Derechos de minorías).
- Diseñar una Política de Dividendos que brinde certeza a los accionistas y acreedores incluso ante contingencias como la muerte y salvaguarde la operación de la Compañía.
- Diseñar y establecer los mecanismos que establezcan las condiciones y brinden certeza jurídica a los accionistas en caso de Transmisión de Acciones.
- Definir los mecanismos que garanticen la estabilidad de la Compañía en los supuestos de entrada y salida de accionistas y protejan el patrimonio de los socios que prevalezcan en ella (Moller, 2012)

4.1.3. *Empresas de familia*

Gallo y Domenech (2004) afirman que una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

Chua, Chrisman y Sharma (2005) aseveran que no existe acuerdo entre los teóricos acerca de la definición de las empresas familiares debido a la ambigüedad teórica de dichas organizaciones. Sin embargo, hay consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: la propiedad, la empresa y la familia (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016)

4.1.3.1. Empresas familiares en Bogotá

Bogotá es el principal mercado de Colombia, con cerca de 7,3 millones de personas, es decir, el 16% de la población nacional, y en América Latina, se ha consolidado como la sexta área urbana en población y la décima por el tamaño de su economía. Además, es la ciudad colombiana con el 21% de empresas y, según la estructura empresarial el 41% de las empresas son sociedades. Generalmente, las sociedades se caracterizan por tener más capital y ser más sostenibles en el mercado.

En el 2009, el número de empresas registradas en Bogotá llegó a 248 mil empresas, de las cuales 100 mil eran sociedades matriculadas y renovadas y de estas, 4.209 corresponden a sociedades de familia que se encuentran en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, que representan el 48% de las sociedades en Bogotá que son vigiladas por la Superintendencia de Sociedades (Cámara de Comercio de Bogota, 2010)

(Cámara de Comercio de Bogota, 2010) El gobierno corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá. *Características de las sociedades de familia en Bogotá.*

4.1.3.2. Importancia de las Empresas de Familia

Según la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo da cuenta de la participación de las empresas de familia sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la

Superintendencia de Sociedades. De las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53,70 % corresponde a sociedades de familia, cifra que, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas que diligenciaron la encuesta, en la que no se encuentran todas las micro y pequeñas empresas del país, puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano.

De otro lado, aunque puede afirmarse que las empresas familiares constituyen la gran mayoría de las PYMES colombianas, no son una realidad exclusiva de los pequeños emprendedores, sino que son precisamente las familias empresarias las que constituyen grandes conglomerados económicos. Así, por ejemplo, el 14% de las sociedades que respondieron la encuesta son grandes empresas, y debe entenderse que en ese 14% se encuentran la mayoría de las grandes empresas del país, que son las que tienen la obligación de reportar información anualmente a la Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades; Cámara de Comercio de Bogotá; Confecámaras, 2009)

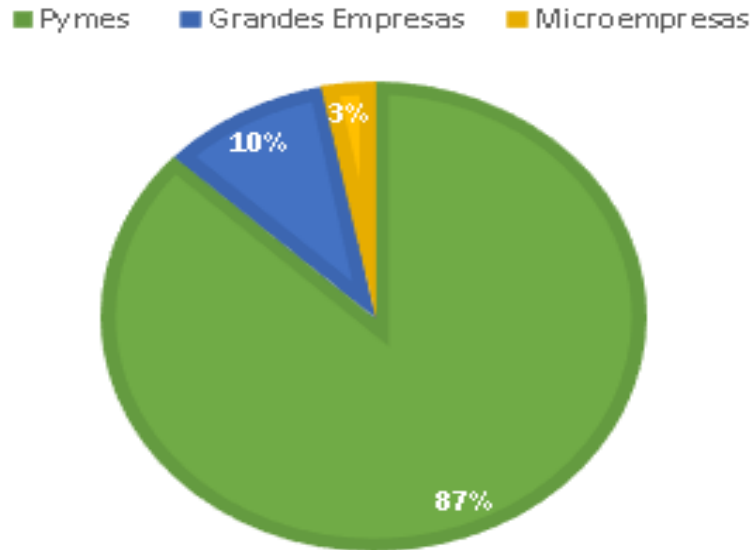
Lo anterior, aunado al hecho de que las empresas familiares producen entre el 45% y el 70% del producto interno bruto en la mayoría de los países (Superintendencia de Sociedades; Cámara de Comercio de Bogotá; Confecámaras, 2009), demuestran su importancia como organizaciones que deben ser objeto de medidas específicas para tratar su problemática particular.

4.1.3.3. Estructura de las Empresas Familiares en Bogotá

La estructura de las empresas familiares se ve determinada:

- **Según su tamaño:** El 87% son pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de las sociedades de familia se encuentra en el segmento Pyme, mientras el 10% son grandes empresas y el 3% microempresas.

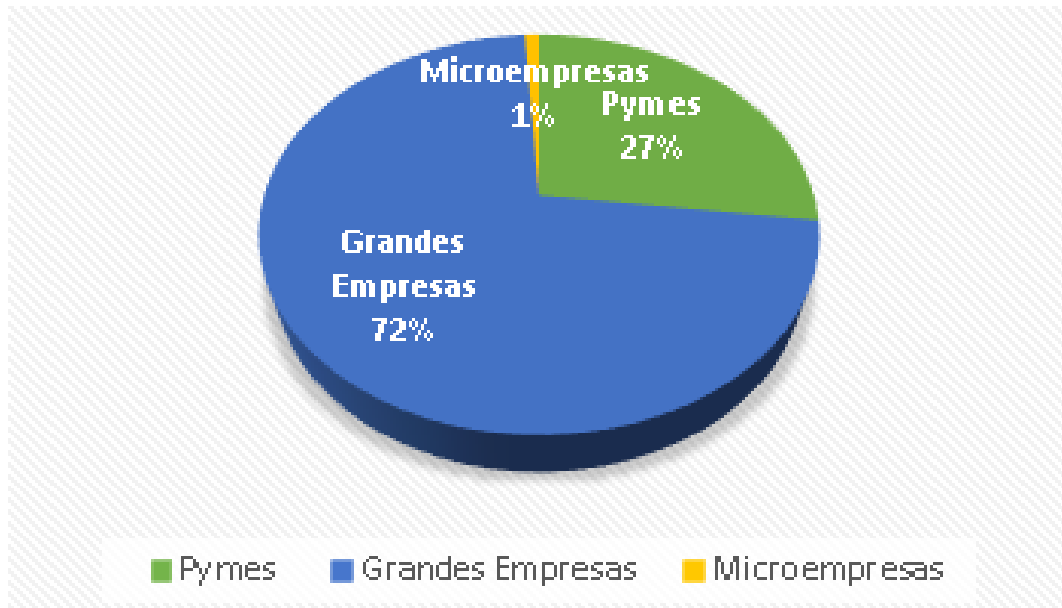
Gráfico 2. Tamaño empresas de familia en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia con base en "El gobierno corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá" Cámara de Comercio de Bogotá (2010)

Las sociedades de familia tienen una participación importante en el capital empresarial en Bogotá, cerca del 23% del valor de los activos empresariales son de las sociedades de familia. Tanto en la estructura económica de las empresas en Bogotá, como en las sociedades de familia, el 72% de los activos se concentró en empresas de gran tamaño, el 27% en pequeñas y medianas empresas y en las microempresas menos del 1% del valor de los activos.

Gráfico 3. Concentración de activos empresariales en Bogotá.



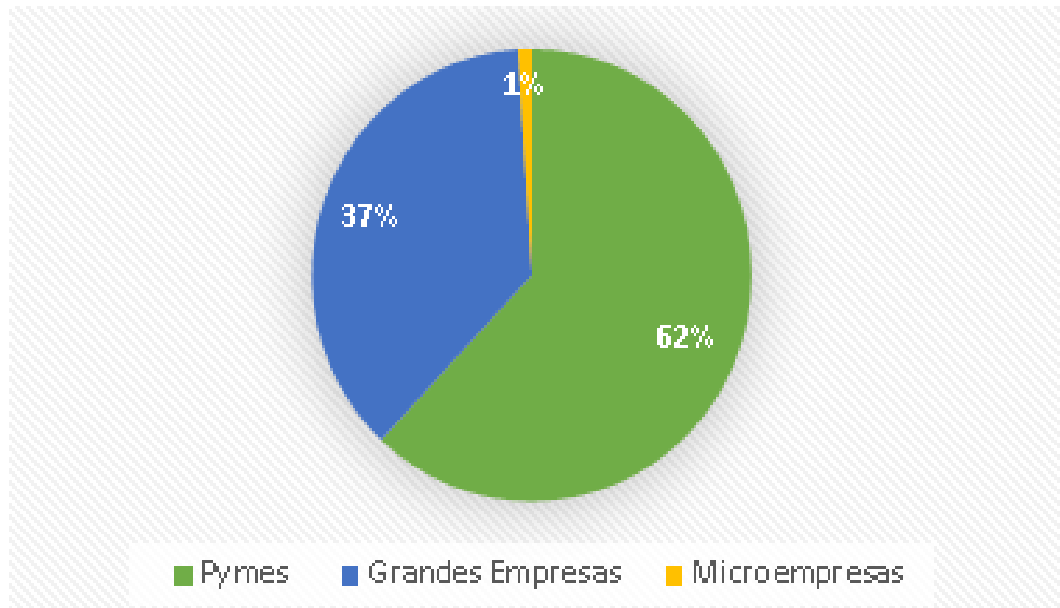
Fuente: Elaboración propia con base en “El gobierno corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá” Cámara de Comercio de Bogotá (2010)

Similar comportamiento se registra en las ventas: el 73% del total de las ventas de las sociedades de familia, corresponde a pequeñas empresas, el 18% a grandes empresas, el 8% a medianas empresas y menos del 1% a microempresas.

Del total de sociedades de familia que reportaron información a la Superintendencia de Sociedades, el 48% declaró que son importadoras de bienes y servicios, el 1% son exportadoras y cerca del 2% realizan actividades de importación y exportación.

Las sociedades de familia son una fuente importante de generación de empleo, ya que generan el 17% de los puestos de trabajo que tienen las sociedades en Bogotá. Las pequeñas y medianas empresas familiares generan el 62% del empleo, mientras las grandes empresas generan el 37% y las microempresas menos del 1%.

Gráfico 4. Generación de empleo según su tamaño de la empresa en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia con base en “El gobierno corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá” Cámara de Comercio de Bogotá (2010)

Este tipo de sociedades tienen un índice de sostenibilidad considerablemente mayor al de las sociedades en Bogotá, en efecto, el 77% tiene más de 10 años de existencia, mientras que, del total de sociedades registradas en Bogotá, tan solo el 49% supera los 5 años de existencia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010)

- **Según su actividad económica:** Las empresas de familia dedicadas al comercio generan el 23% del empleo a cargo de este tipo de compañías. El 59% se dedican al comercio, principalmente, de productos importados, mientras el 2% importa y exporta y menos del 1% exporta.

El 53.4% de las empresas de familia que se dedican al comercio son mayoristas y el 46.6% vende al detal. La actividad comercial se concentra en la venta de productos de uso doméstico y venta de maquinaria y equipo y comercio de materiales de construcción, vidrio y fontanería (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

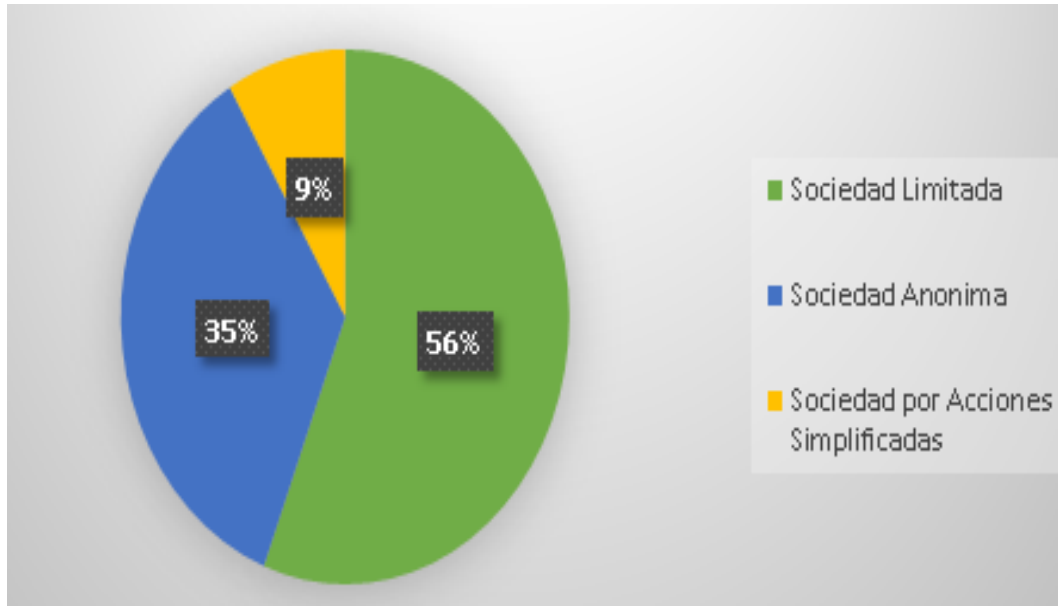
Por otro lado, encontramos que los principales generadores de empleo son las sociedades de familia en el sector de los servicios, puesto que generan el 34% del total de puestos de trabajo a cargo de las compañías familiares. Así mismo, las sociedades de familia que prestan servicios son las que menos realizan operaciones de importación.

Las actividades de servicios inmobiliarios y empresariales, arrendamiento y urbanización, suministro de personal de seguridad y limpieza, asesorías jurídicas y de contabilidad, investigación de mercados, asesoramiento empresarial y actividades de arquitectura e ingeniería (Cámara de Comercio de Bogota, 2010).

Ahora bien, en el sector industrial las sociedades de familia generan el 28% del empleo. En tres actividades: edición e impresión, elaboración de alimentos y bebidas y fabricación de sustancias y productos químicos (Cámara de Comercio de Bogota, 2010).

- **Según organización jurídica:** El 52% son sociedades limitadas, el 33% sociedades anónimas y el 8% sociedades por acciones simplificadas SAS (Cámara de Comercio de Bogota, 2010).

Gráfico 5. Organización jurídica empresas en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia con base en "El gobierno corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá" Cámara de Comercio de Bogotá (2010)

4.2. Marco conceptual

4.2.1. Empresa

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "*Prácticas de la Gestión Empresarial*", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados (García del Junco, Casanueva Rocha, Ganaza Vargas, & Alonso Rodríguez, 2000).

Onida, definió la empresa como "un Instituto apto para perdurar y para ello debe realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que dispone a las circunstancias coyunturales del momento en que la empresa vive; no es suficiente la adaptación momentánea. Al propio tiempo y simultáneamente ha de crear una programación a

plazo para evitar que el beneficio presente sea el origen de un mayor quebranto futuro, o para eliminar el quebranto actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad” (Rubio Dominguez, 2008)¹

4.2.2. Clasificación de empresas en Colombia

En Colombia se encuentran 4 clases de empresas de acuerdo con ley 590 de 2000 la cual hace referencia a la creación de un nuevo tipo de empresa en Colombia denominada pymes, las cuales se definen así:

- **Microempresa:** Empresa la cual sus activos totales no superan los 501 SMMLV
- **Pequeña:** Empresa la cual sus activos totales son superiores a 501 SMMLV pero no mayores a 5.001 SMMLV.
- **Mediana:** Empresa la cual sus activos totales son superiores a 5.001 SMMLV pero no mayores a 15.000 SMMLV.
- **Grande:** Empresa con más de 200 empleados y activos superiores a 30.000 SMMLV.

4.2.3. Pymes.

“Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Alcaldía de Bogotá, 2000).

4.2.3.1. Características

Son caracterizadas por su tamaño principalmente lo cual reduce su capital y que a medida en que este se incrementa cambia automáticamente la clasificación de empresa en la

¹ Rubio, Pedro. “Introducción a la Gestión Empresarial”. En: Presentación. Madrid 2008. Pág. 6.

que se encuentran catalogadas, sin embargo, no por poseer un capital bajo son menos influyentes en el segmento empresarial ya que son uno de los factores que afectan más al PIB de un país, ya que por medio de estas se ayuda con el crecimiento y desarrollo de este.

4.2.3.2. *Tipos de pymes.*

De acuerdo con la Ley 1450 de 2011, para clasificar las pymes se tienen en cuenta dos criterios: El valor de los Activos y el número de los empleados de la siguiente forma:

- **Microempresa:** Empresas que no poseen más de 10 empleados y sus activos totales cumplen con el rango establecido en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones del 2004, por lo general la proveniencia de sus activos totales provienen de familiares o amigos muy cercanos adicionalmente son caracterizadas por enfocarse en el sector comercial del país.
- **Pequeña Empresa:** Empresas que poseen entre 11 y 50 empleados y sus activos totales cumplen con el rango establecido en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones del 2004, son empresas tradicionales con las que cuenta el país, estas se concentran en la producción de bienes y servicios tradicionales, su tecnología no es muy avanzada y requieren de gran cantidad de mano de obra para cumplir con sus objetivos.
- **Mediana Empresa:** Empresas que poseen entre 51 y 200 empleados y sus activos totales cumplen con el rango establecido en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones del 2004, son empresas que por lo general se encuentran ubicadas en la comercialización de productos alimenticios. (Alcaldía de Bogotá, 2000).

4.2.4. Tipos de sociedades

4.2.4.1. Sociedades limitadas

Las sociedades limitadas denominadas en el Código de Comercio colombiano como sociedades de responsabilidad limitada (SRL), son un tipo de unión mercantil en la que como bien lo dice su nombre, la responsabilidad de los socios está limitada hasta el monto del capital que cada uno aportó al momento de constituir la compañía. Esto quiere decir es que si en algún caso eventual, la empresa no puede pagar con sus propios medios las deudas adquiridas, el único patrimonio de los socios que se verá comprometido será el correspondiente a sus aportes, pero en ningún momento deberán usar su patrimonio personal para cubrir las deudas de la empresa.

Las principales características de una sociedad de responsabilidad limitada son:

- Cantidad de socios: Mínimo 2 y máximo 25 socios. Aunque cuando por alguna circunstancia exceda en el número máximo de socios permitido por la ley, deberá disolverse; sin embargo, cuando hay exceso del número máximo de socios permitidos en una sociedad de responsabilidad limitada antes de proceder a la disolución existe dos opciones, las cuales son:
 1. La sociedad podrá transformarse y adoptar otro tipo de sociedad, por ejemplo, podrá pasar de ser sociedad de responsabilidad limitada a sociedad colectiva.
 2. Reducir el número de socios.
- Su denominación o razón social deberá ser única y estará seguida de la palabra “limitada” o de su abreviatura “Ltda.”; en el caso en que estas últimas palabras

no aparezcan en los estatutos, los socios serán responsables solidaria e ilimitadamente por las obligaciones de la sociedad.

- Para este tipo de sociedades los socios son responsables hasta el límite de sus aportes. Puede ser más cuando haya sido previamente establecido en los estatutos de la compañía, pero nunca podrá ser menos.
- El capital social estará compuesto por cuotas parte de igual valor que resultará del capital aportado y pagado íntegramente al momento de la constitución de la sociedad.
- Cada socio tendrá tantos votos como cuotas partes posea, y las decisiones se tomarán con el respaldo de la mitad más una de las cuotas partes en que se encuentre dividido el capital de la sociedad (Yate Pulido, 2016).

4.2.4.2. *Sociedades anónimas*

Las sociedades anónimas son un tipo de asociación compuesta por un mínimo de 5 accionistas y que dispone de un fondo social que se dividirá en acciones a repartir entre aquellos socios que hayan aportado capital a la empresa. Las sociedades anónimas tienen las siguientes características:

- Tienen personería jurídica.
- Deben designar un representante legal.
- Ante una deuda que no se puede pagar, la empresa responderá sólo con su capital social.
- Deben tener una razón social única. En el caso de la sociedad anónima, debe llevar seguido a su nombre las siglas “S.A.”

Además de estos aspectos, las sociedades anónimas tienen otras características propias que se detallan a continuación.

1. Para su constitución, una sociedad anónima necesita de un mínimo de cinco accionistas y no hay un límite máximo de socios o accionistas.
2. El capital que conforma la sociedad anónima se dividirá en acciones, todas de igual valor y está constituido por tres tipos distintos de aportes:
 - El capital autorizado es el valor estimado que se calcula que tendrá la sociedad según el plan de empresa presentado por los accionistas.
 - El capital suscrito es un valor que en ningún caso podrá ser inferior a la mitad del capital autorizado. Es una suma de dinero que los accionistas deben cancelar obligatoriamente en un tiempo inferior a un año, luego de constituirse la empresa.
 - El capital pagado es la cantidad correspondiente al dinero del capital suscrito que ya está pagado en el momento de crear la empresa. Dicho valor tiene que ser superior al de la tercera parte del valor de cada acción de capital suscrito.

Por lo tanto, el requisito indispensable en relación con el capital social para la conformación de una sociedad anónima es que sus socios se comprometan a pagar en el transcurso de un año la mitad del valor que estiman que tendrá la empresa en su totalidad y que, de ese 50%, cancelen al menos una tercera parte en el momento de su constitución.

3. Para llegar a un acuerdo y tomar decisiones dentro de una sociedad anónima se tienen en cuenta los votos de los accionistas. Cada acción da derecho a un voto y las decisiones serán aprobadas con la mitad más uno de los votos. Asimismo, para someter a votación

una propuesta se debe reunir el quórum mínimo estipulado por la sociedad, que en la mayoría de los casos es de un mínimo de la mitad más una de las acciones suscritas.

4. Una sociedad anónima entra en disolución cuando genera pérdidas que disminuyan el patrimonio neto de la empresa por debajo del 50% del capital suscrito, o cuando la casi totalidad de las acciones está en manos de un solo accionista (95% o más) (Colombia Legal Corporation, 2016)

4.2.4.3. *Sociedades por acciones simplificadas*

Las sociedades por acciones simplificadas o SAS están reguladas en Colombia bajo la Ley 1258 de 2008. Estas sociedades resultan ser más económicas y menos rígidas que las sociedades anónimas, pueden estar constituidas por una o varias personas (naturales y jurídicas), por lo que resulta un modelo ideal para los emprendedores.

Dentro del sistema societario colombiano, este nuevo modelo de creación de empresas ha ido ganando terreno debido a su estructura flexible y lo económicas que resultan, pudiendo ser una sola persona la titular de la propiedad de la empresa.

Según lo establecido en el Artículo 3° de la Ley 1258 de 2008, la naturaleza de las sociedades por acciones simplificadas siempre será comercial; y en cuanto al área tributaria, estarán regidas por las reglas aplicadas a las sociedades anónimas tradicionales.

En cuanto al capital social, en las SAS es pagadero en un plazo menor a dos años y de acuerdo con los plazos establecidos en sus estatutos.

La creación de la SAS se realiza a través de un documento privado, el cual debe ser autenticado por quienes participan de la misma; además debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Otras de las características de la SAS es que cuenta con un término de duración indefinido y un objeto social indeterminado, lo que significa que la empresa podrá realizar cualquier actividad lícita durante el tiempo que lo considere conveniente, siempre y cuando esto sea lo expresado y acogido por los asociados de la SAS.

Asimismo, dentro de la SAS puede existir el voto múltiple y la libertad de organización, no estando obligada a establecer una junta directiva. Esto significa que las funciones administrativas y la representación legal le corresponderán a la persona o representante legal que sea escogido por la asamblea.

Por otra parte, cualquier sociedad podrá convertirse en una de las Sociedades por Acciones Simplificadas si así es decidido por la junta de socios o la asamblea de esta. Esta decisión deberá quedar plasmada en documento privado inscrito en el Registro Mercantil colombiano.

Finalmente, la SAS también podrá convertirse en cualquiera de los tipos de sociedad estipulados en el Código de Comercio, debiendo contar con la determinación de asamblea, por medio de la decisión unánime de los asociados titulares (Colombia Legal Corporation, 2016).

4.2.5. Familia

Según (Spencer, 2007), la familia tiene la función de cohesionar a los propios integrantes y a todos aquellos que pertenecen a la misma colectividad. Tiene como principal encargo la procreación y el aseguramiento de las condiciones mínimas de existencia de los hijos hasta que pueden ser autosuficientes y contribuir a la economía familiar. Es a partir de la familia que los individuos abandonan prácticas promiscuas para dar paso a la poligamia y por

último a la monogamia, ésta última corresponde a la etapa de industrialización, la propiedad privada y la equidad entre géneros (Spencer, 2007, pág. citado en Mark)

4.2.6. Sucesión

Antonio Cicu afirma que hay sucesión cuando el derecho subjetivo o la obligación permanece, cambiando el sujeto. La distinción entre adquisición a título originario y adquisición a título derivativo. Es decir, hay transmisión de derechos y obligaciones de un sujeto a otro. La transmisión no se explica refiriéndose sólo al objeto que se transmite; es la transferencia del derecho sobre este (Zermeño Infante, 2007).

5. HIPÓTESIS

La hipótesis planteada determina que existen 3 aspectos más importantes durante el proceso de sucesión de empresas familiares en la Localidad de Chapinero en Bogotá basadas en la Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia:

- La definición de una estructura sólida en las empresas de familia, basado en la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo
- El grado de participación y compromiso en la gestión de los miembros de la familia en las empresas permitirán asegurar a este tipo de sociedades la perdurabilidad en los relevos generacionales
- La resolución de conflictos a los cuales se pueden ver enfrentados al no contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo y lineamientos que garanticen la generación de valor.

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología hace referencia a los pasos a considerar en la elaboración de un proceso de investigación.

Para el presente documento se considera pertinente los siguientes:

6.1. Tipo de estudio

La investigación desarrolló un estudio descriptivo, según Hernández S. (2014) precisan aún más esto señalando que *“desde el punto de vista científico, describir es medir”*. Esta última definición es importante, por cuanto implica por parte del investigador la capacidad y disposición de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio. Además, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio, ya que evidencia el nivel cognitivo y operativo de conceptos y categorías relacionados con el tema.

6.2. Tipo de enfoque de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara) acerca de los fenómenos que los rodean; profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También, señalan los autores que es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico, el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

6.3. Métodos de investigación

De acuerdo con la consulta bibliográfica especialmente del autor Hernández Sampieri (1991), de los métodos de investigación que él señala se considera pertinente seleccionar el método deductivo. Según el autor referenciado, *“El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”*. (p.145)

Para efectos la aplicación del método deductivo en las empresas familiares de la Localidad de Chapinero en Bogotá se identifica las variables que mayor impacto pueden tener en la sucesión de empresas dentro de la guía de gobierno corporativo. A sí mismo, a través de este método, permite analizar la eficiencia que tienen las empresas en el uso de herramientas estadísticas y fuentes de información para combatir y llegar a posibles alternativas de soluciones para la situación de contexto objeto de estudio.

6.4. Categoría de análisis

La investigación tendrá como categoría de análisis los factores que influyen en la sucesión de las empresas familiares de la Localidad de Chapinero en Bogotá.

6.4.1. Universo

Se toma como universo 4.209 sociedades que se auto reconocieron como compañías de familia, en el Informe de Prácticas Empresariales realizado en el 2010 por la Superintendencia de Sociedades.

6.4.2. Población

Teniendo en cuenta que el 57% de las sociedades de familia se encuentran en las localidades del norte de la ciudad, en particular en las localidades de Chapinero y Usaquén, se tiene en cuenta para delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende

obtener resultados, tomar específicamente la localidad de Chapinero, la cual tiene mayor concentración de empresas familiares con un 23,4% es decir 985 sociedades de familia.

6.4.3. *Muestra*

El cálculo del tamaño de la muestra se determinó bajo la ecuación estadística para población finita o conocida la cual corresponde:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Dónde:

N= 985

Confianza del 95% analizada en la tabla de distribución normal Z=1.96

Z= 1,96

σ = Desviación estándar, que cuando no se conoce se toma valor constante de 0,5

e= cuando no se conoce se toma valor constante de 0,05.

Así,

$$n = (1.96^2) (0.5^2) (985) / [0.05^2 (985)] + [(1.96^2) (0.5^2)]$$

$$n = 945,9 / 3,42$$

$$n = 276,37$$

La muestra de sociedades familiares corresponde a 276, sin embargo, la aplicación del instrumento de medición se aplicará al 20% de la población hallada, es decir, 55 encuestas teniendo en cuenta costos de logística, tiempo de entrega y recolección de la información.

6.4.4. Fuentes de datos

6.4.1.1. Fuentes de datos primarios.

Como fuentes de datos primarios se diseñó una lista de chequeo basada en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia dirigida a las sociedades familiares, las cuales nos proporcionan datos característicos de las situaciones a las que se enfrentan durante el desarrollo de su actividad económica, para así determinar cuáles son los factores que impactan negativamente y pueden ser considerados como principales causantes en la sucesión de los negocios familiares.

6.4.1.2. Fuentes de datos secundarios.

Por una parte, las fuentes de datos secundarias internas fueron estadísticas y reportes generados para empresas de familia y gobierno corporativo. Por otra parte, como fuentes de datos secundarias externas se utilizaron libros de texto y artículos de revistas científicas, así como sitios de internet entre los cuales destacan las páginas web y organismos de control (Cámara de comercio, Superintendencia de Sociedades, Confecámaras).

6.5. Diseño de instrumento

Se diseña un instrumento de recolección de información, una encuesta la cual se aplicará de forma aleatoria a 55 empresas, en la localidad Chapinero Bogotá con el fin de obtener una perspectiva más amplia del proceso de sucesión en la empresa familiar y así, poder argumentar un método de sostenimiento en las empresas familiares, planes sucesorios al interior del Gobierno Corporativo donde se promuevan las buenas prácticas a partir de una óptima estructuración en la jerarquización de las empresas familiares.

Gobierno Corporativo: Sucesión Organizacional de las Empresas Familiares en la

Localidad de Chapinero en Bogotá

Esta encuesta se diseñó con base en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia elaborada por la Superintendencia de sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras en septiembre de 2009.

(Ver [Cheklist Gobierno Corporativo Empresas Familiares.xlsx](#))

Anexo 1. Formato Checklist Aplicado.

7. RESULTADOS.

De acuerdo con el instrumento de recolección de información aplicado de forma aleatoria a las empresas familiares en la localidad Chapinero en la ciudad de Bogotá, los investigadores consideran pertinente informar que durante su aplicación se presentó dificultad en la participación de las empresas y se exigió por efectos de confidencialidad no revelar el nombre de la compañía y de sus representantes legales. A continuación, se detallan los hallazgos encontrados en operatividad del Gobierno Corporativo.

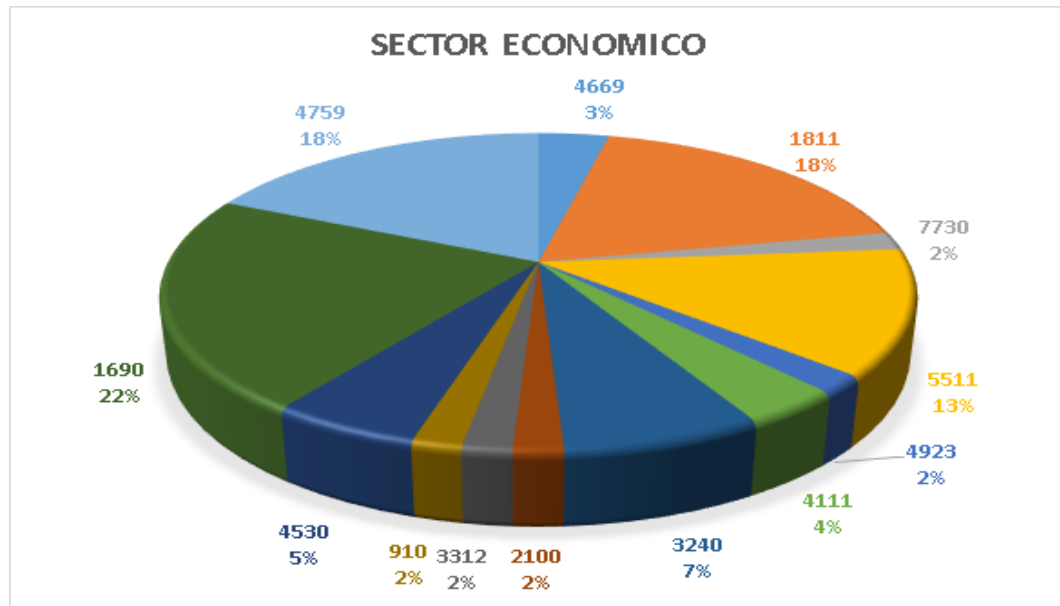
7.1. Datos recolectados

Tabla 1. Sector Económico de la Muestra

Actividad Económica	Código CIU	N° Empresas
Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	1690	12
Actividades de impresión	1811	10
Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados	4759	10
Alojamiento en hoteles	5511	7
Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas	3240	4
Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	4530	3
Comercio al por mayor de otros productos.	4669	2
Construcción de edificios residenciales	4111	2
Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles.	7730	1
Transporte de carga por carretera	4923	1
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	2100	1
Mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo	3312	1
Actividades de apoyo para la extracción de petróleo y de gas natural	910	1
TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS		55

Fuente: Elaboración de los investigadores con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

Gráfico 6. Sector económico de la muestra.



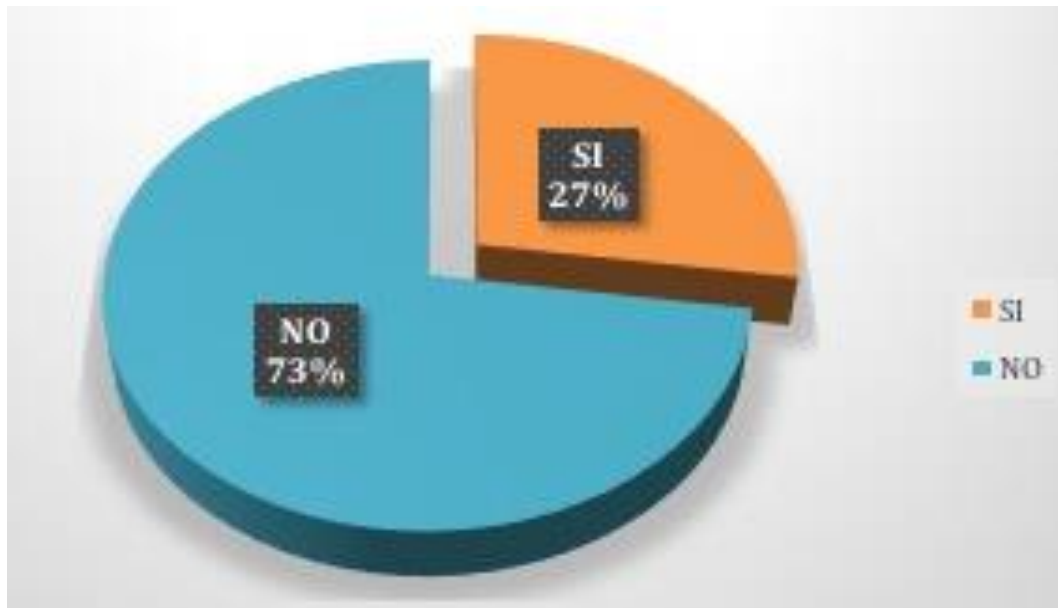
Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

De acuerdo con la información recolectada mediante las encuestas realizadas a las empresas de familia de la localidad de Chapinero, se evidencia que, de una muestra de 55 empresas, la mayor concentración se encuentra en el sector de Servicios con un 37%, el sector Manufacturero cuenta con un 31%, el sector Comercial tiene una participación 26% y solo el 6% pertenece al sector de la Construcción.

7.2. Análisis de los resultados

Pregunta uno (1): ¿La junta directiva cuenta con mínimo 2 miembros externos, diferentes al núcleo familiar?

Gráfico 7. Muestra - Composición Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

El 72,7% de las juntas directivas de las empresas de familia están compuestas por miembros exclusivamente internos, situación que puede impedir la toma de decisiones objetivas y la supervisión imparcial de la administración debido al nivel de compromiso de los miembros internos. El restante 27,3% cuenta con mínimo 2 miembros de junta externa, estos garantizan un eficiente monitoreo de la administración y se ven menos expuestos a conflictos de interés.

Pregunta dos (2): ¿Qué preparación Académica poseen las personas que ocupan cargos directivos en la empresa?

Gobierno Corporativo: Sucesión Organizacional de las Empresas Familiares en la
Localidad de Chapinero en Bogotá

Tabla 2. Formación Académica de la Muestra.

<i>Título Académico</i>	<i>No. Empresas</i>	<i>% Participación</i>
<i>Bachillerato</i>	14	26,4%
<i>Técnico o Tecnólogo</i>	3	5,7%
<i>Profesional</i>	36	67,9%
<i>Especialización</i>	0	0,0%
<i>Maestría</i>	0	0,0%
<i>Doctorado</i>	0	0,0%
<i>Otro</i>	0	0,0%
<i>Total Empresas</i>	53	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

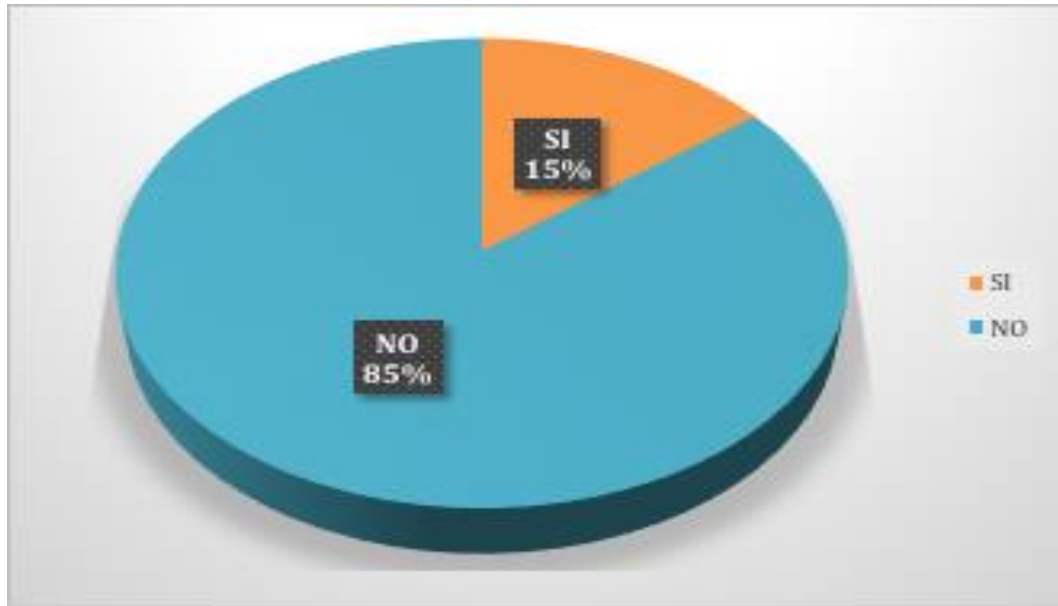
Se evidencia que en el 67,9% de las empresas encuestadas, los empleados que ocupan altos cargos directivos cuentan con una carrera profesional, el 26,4% terminaron básica secundaria y el 5,7% son técnicos o tecnólogos, la Guía de Gobierno Corporativo resalta la importancia de la preparación y experiencia, teniendo en cuenta que estas impulsan el liderazgo y reducen la probabilidad de fracaso en la sucesión generacional.

Pregunta tres (3): ¿Tiene su compañía un sistema de evaluación no solo de los resultados sino de las competencias directivas para el personal clave?

Alineado con la anterior pregunta se evidencia que tan solo el 14,5% del total de las empresas encuestadas cuenta con un sistema de evaluación de las competencias del personal clave, adicional del plan de medición de resultados, el 85,5% restante muestra una debilidad dentro de su proceso administrativo interno; no obstante, cada vez se hace más necesario que a

través de la medición de competencias se asegure una efectiva consecución de resultados que contribuyen a la generación de valor.

Gráfico 8. Muestra - Sistemas de Evaluación



Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Pregunta cuatro (4): ¿Acostumbra a realizar formalmente con los demás socios su Asamblea de Accionistas?

Tabla 3. Asamblea de Accionistas

<i>Respuesta</i>	<i>No. Empresas</i>	<i>% Participación</i>
<i>SI</i>	41	74,5%
<i>NO</i>	14	25,5%
<i>Total</i>	55	100,0%

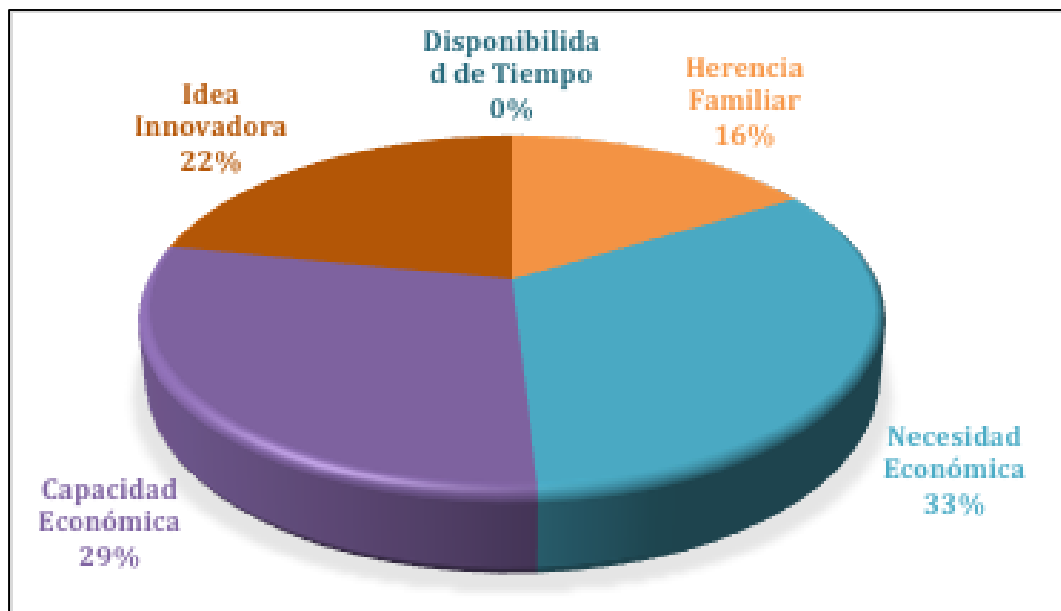
Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

El 25,5% de las empresas que diligenciaron el checklist afirmó no realizar formalmente con los demás socios la Asamblea de Accionistas, el cual cobra demasiada importancia en la medida que la falta de conocimiento principalmente de los miembros externos ocasiona el no

suministro de la información detallada de los asuntos relevantes de la compañía, como de las decisiones que se están tomando al interior de esta.

Pregunta cinco (5): De los siguientes factores, ¿Cuál o cuáles fueron determinantes para la creación de la empresa familiar?

Gráfico 9. Muestra - Factores Determinantes para la Creación de Empresas Familiares.

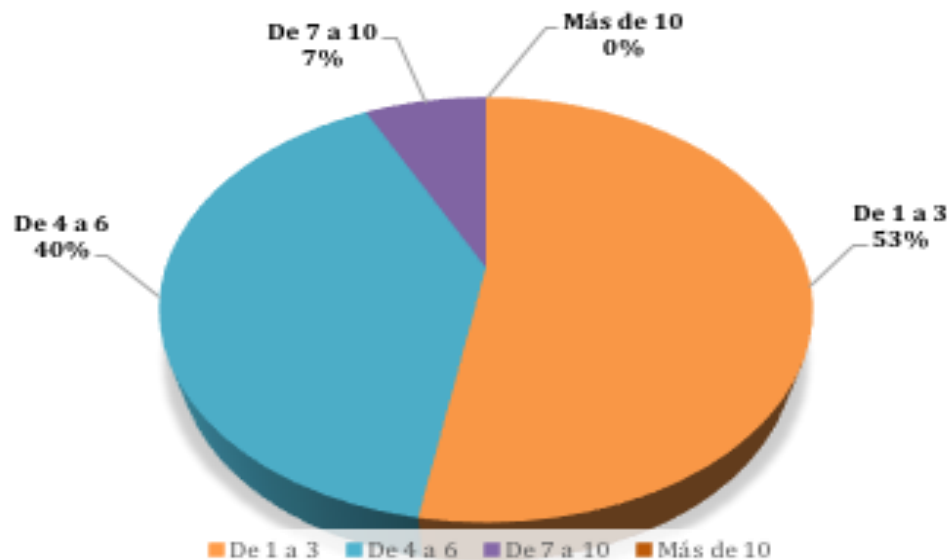


Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

De las 55 empresas que diligenciaron el checklist se evidencia que 18 (33%) de las empresas el principal factor determinante para la constitución de la sociedad se trató de la necesidad económica de recibir una nueva fuente de ingreso, seguido de un 29%, representando en 16 empresas que manifiestan contaban con la capacidad económica para invertir en un negocio familiar. Por otro lado, se evidencia el 22% de las empresas analizadas incursionaron en familia en un modelo de negocio innovador y tan solo el 16% de las empresas manifiesta ha sido por sucesión de una herencia familiar.

Pregunta seis (6): ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?

Gráfico 10. Muestra – Miembros de la familia que trabajan en la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Se evidencia que en el 53% de las empresas analizadas trabajan entre 1 a 3 miembros de la familia, siendo estos los principales accionistas y/o representantes de los negocios, en el 40% de las empresas entre 4 a 6 miembros de la familia laboran en la compañía, en estos casos es visible identificar la inclusión de los hijos de los propietarios y finalmente con un porcentaje de participación del 7% se evidencian 4 empresas donde laboran alrededor de 7 a 10 miembros de la familia.

Pregunta siete (7): ¿Cuál es el porcentaje de capital logrado a través de la auto gestión financiera?

El 50,9% de las empresas analizadas manifiestan han logrado a través de la auto gestión financiera un porcentaje de capital entre 26% al 50%, seguido de un 23,6% entre un rango de 0% al 25% de capital y 12 sociedades más que se ubican entre el 51% al 75% del

capital; resaltando que una buena gestión financiera garantiza el crecimiento de toda empresa, ya que de esta forma la misma prevé sus acciones mediante la implementación de un plan de negocios.

Tabla 4. Porcentaje de Capital

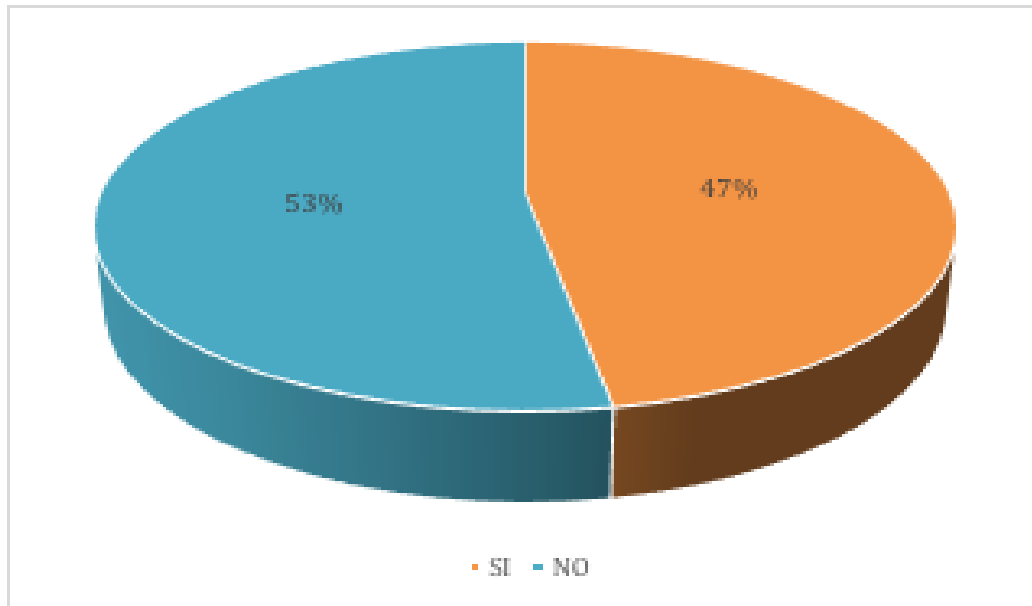
<i>Rango</i>	<i>No. Empresas</i>	<i>% Participación</i>
0% a 25%	13	23,6%
26% a 50%	28	50,9%
51% a 75%	12	21,8%
76% a 100%	2	3,6%
	55	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

Pregunta ocho (8): ¿Tiene la empresa, códigos, políticas, actas o pautas de gobierno corporativo que describan sus prácticas de gobierno y en particular, el rol de los directivos?

Se asegura que durante la etapa inicial de las empresas el fundador es quien toma las decisiones en la gran mayoría de situaciones, no obstante a medida que el negocio crece la probabilidad del ingreso a nuevos miembros de familia se incrementa, es por ello, que más empresas deben asegurar una estructura de gobierno en la familia y en la compañía, que evite posibles conflictos y por su parte asegure la continuidad en el tiempo. Dentro de la muestra analizada se refleja el 47% de las empresas no han establecido códigos, políticas de gobierno corporativo que describan y establezcan una disciplina que aislé cualquier conflicto y asegure la rentabilidad de la empresa.

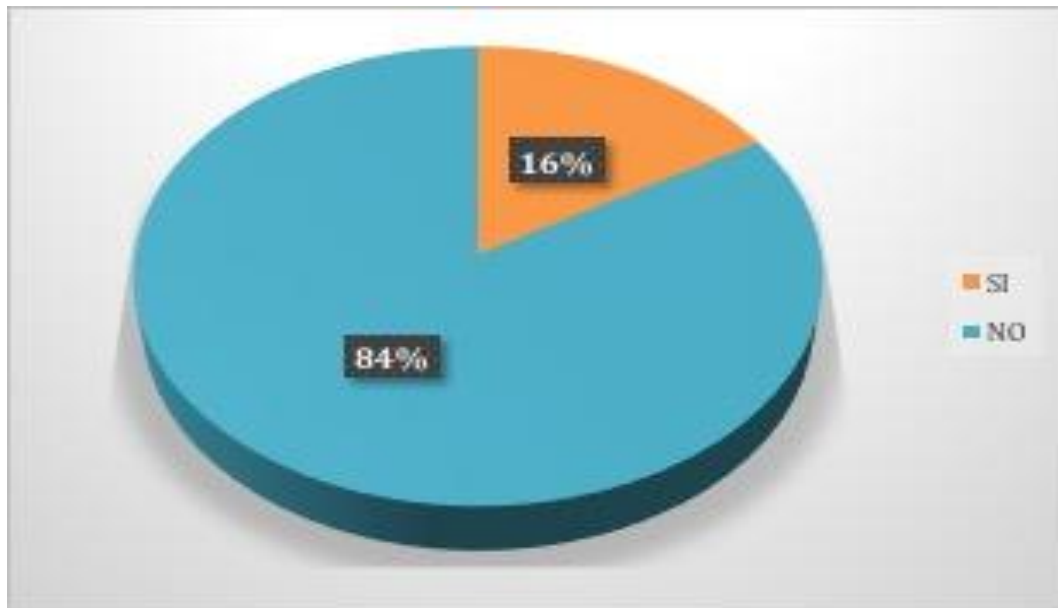
Gráfico 11. Muestra - Órganos y Consejos de Familia



Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Pregunta nueve (9): ¿Tiene el directivo, un plan de sucesión actualizado y formal para el director ejecutivo?

Gráfico 12. Muestra - Plan de Sucesión Familiar

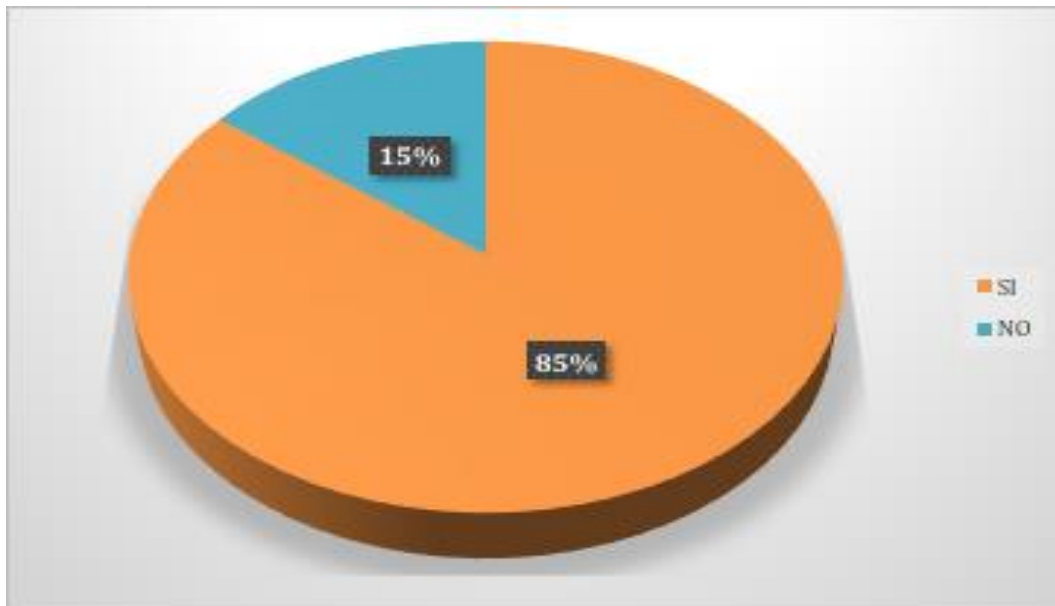


Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

Las encuestas revelaron que solamente el 16% de las sociedades de familia establecieron un plan de sucesión, dentro de 84% restante, la mayoría de las empresas confirmó la compañía aún se encuentra en la primera generación y no consideraban pertinente establecer ahora un plan sucesorio formal; sin embargo, es importante mencionar que el plan de sucesión debe ser elaborado oportunamente, con el fin de mitigar posibles conflictos a futuro por eventos que pudieran presentarse inesperadamente. El plan de sucesión debe garantizar una efectiva sucesión.

Pregunta diez (10): ¿Los puestos de presidente y director ejecutivo, son ocupados por dos personas diferentes?

Gráfico 13. Muestra - Puestos de Director y Presidente.



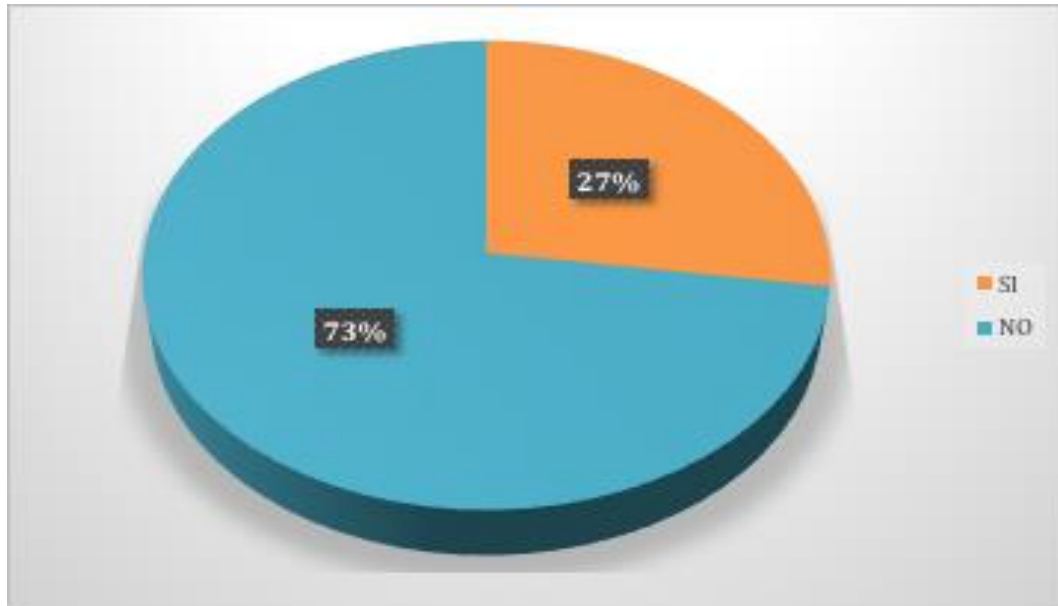
Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

La diferenciación de cargos entre presidente y gerente general, así como de responsabilidades disponen de control y claridad sobre las funciones asignadas y más aún cuando son cargos que definen dirección a partir de la toma de decisiones. Según la encuesta, de las 55 empresas encuestadas, 47 mantienen una separación de cargos lo cual es positivo para la organización desde el punto de vista de gobierno corporativo.

Pregunta once (11): ¿Existen normas claras para los familiares que trabajan en la empresa?

El resultado refleja de forma clara la inexistencia de normas claras en el 73% de las empresas encuestadas. En efecto, ante la ausencia de normas que limiten las funciones de los propietarios o dirigentes con lazos familiares genera incertidumbre y poca transparencia en la toma de decisiones.

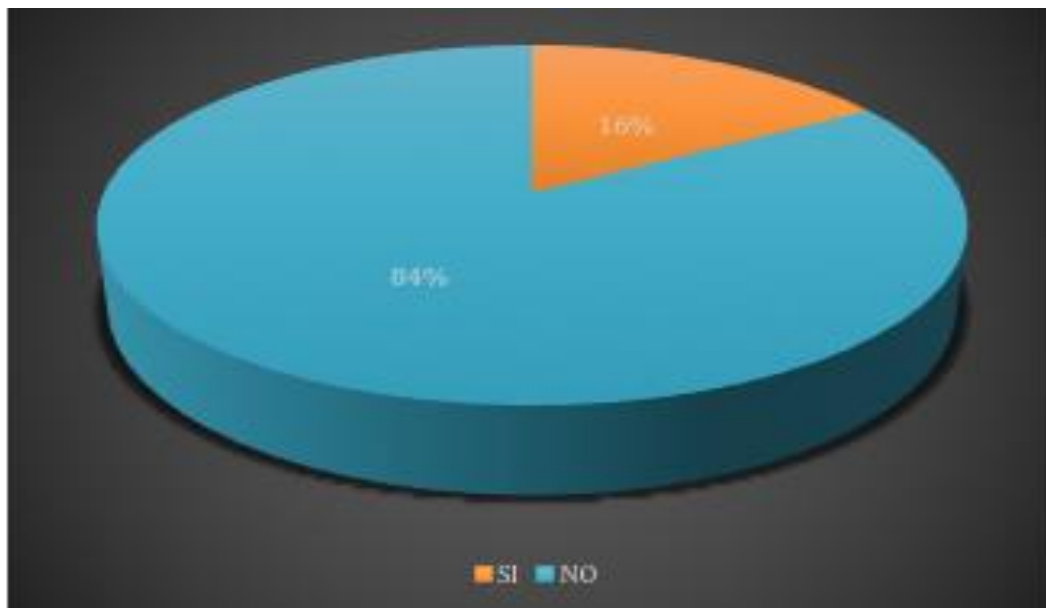
Gráfico 14. Muestra - Normas para los Familiares.



Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Pregunta doce (12): Si no hay una oficina de administración familiar, ¿Los gastos personales, las inversiones y demás servicios personales, se manejan fuera de la empresa?

Gráfico 15. Muestra - Gastos Personales.



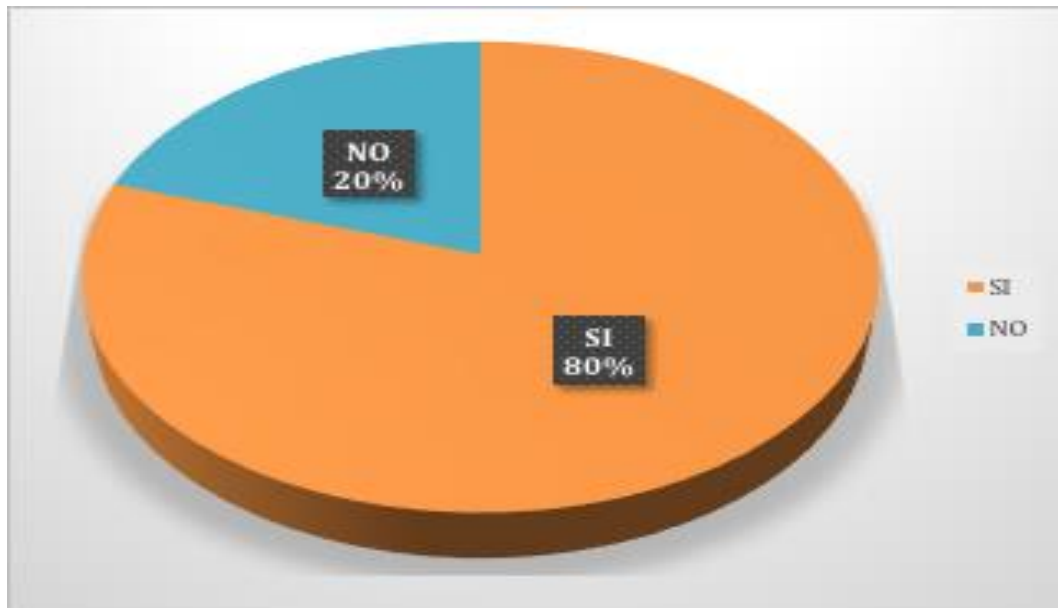
Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

De las 55 empresas encuestadas, 46 de estas manejan todos los temas administrativos en la compañía, mientras que las 9 restantes ejercen funciones administrativas fuera de esta. Es importante que las funciones administrativas se mantengan concentradas en la sede administrativa de las empresas, lo anterior en aras a llevar un manejo efectivo y seguro en temas de información y control.

Pregunta trece (13): ¿Los administradores han aprobado los balances y cuentas de fin de ejercicio en las reuniones del máximo órgano social?

La aprobación de los balances y las cuentas de fin de ejercicio por parte del máximo órgano social es un elemento vital e importante en las empresas considerando el control que esta ejerce sobre las funciones de los administradores. De acuerdo con el resultado, el 80% de las compañías aprueban los estados financieros luego de efectuarse reuniones donde se realizan las respectivas aclaraciones y controles adecuados.

Gráfico 16. Muestra - Aprobación de Información Financiera.

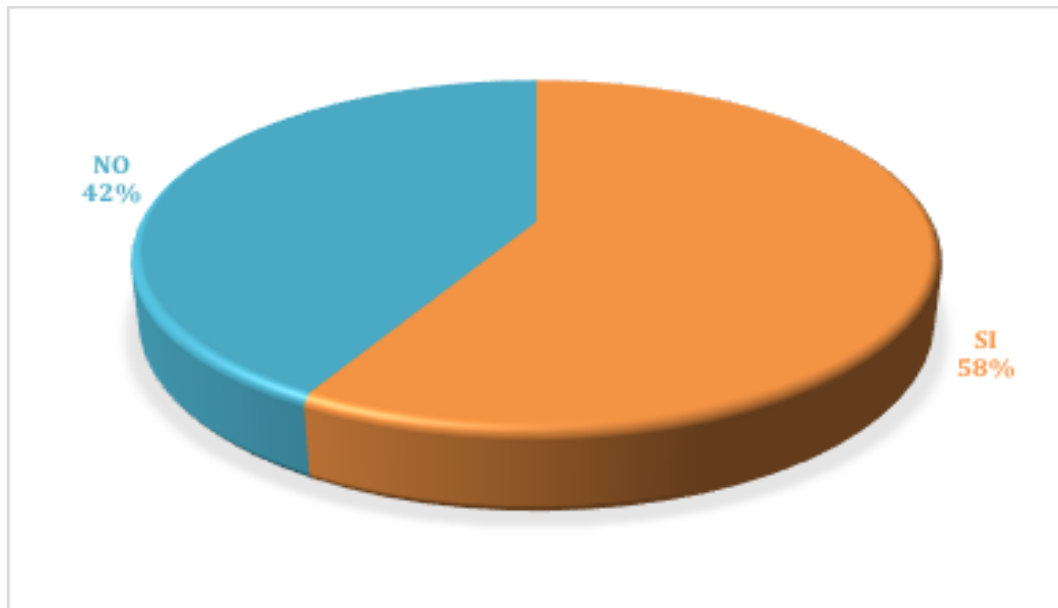


Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

Pregunta catorce (14): ¿La decisión con que fue aprobada la distribución de utilidades contó con una mayoría igual o superior al 78% del de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión?

Del 100% de las empresas encuestadas el 58% aprobó la distribución de utilidades por mayoría igual o superior al 78% del total de los accionistas o representantes en la reunión. Es importante que estas aprobaciones cuenten con el visto bueno de quienes presiden la compañía.

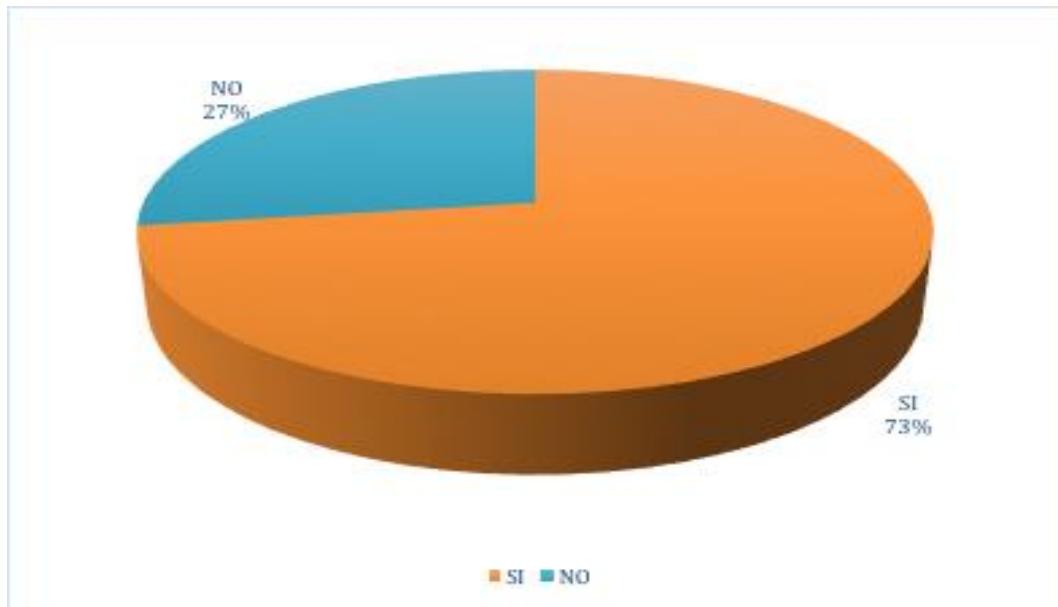
Gráfico 17. Muestra - Distribución de Utilidades.



Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Pregunta quince (15): ¿Los administradores presentaron su informe de gestión en la última reunión ordinaria celebrada?

Gráfico 18. Muestra - Presentación de Informes de Gestión.



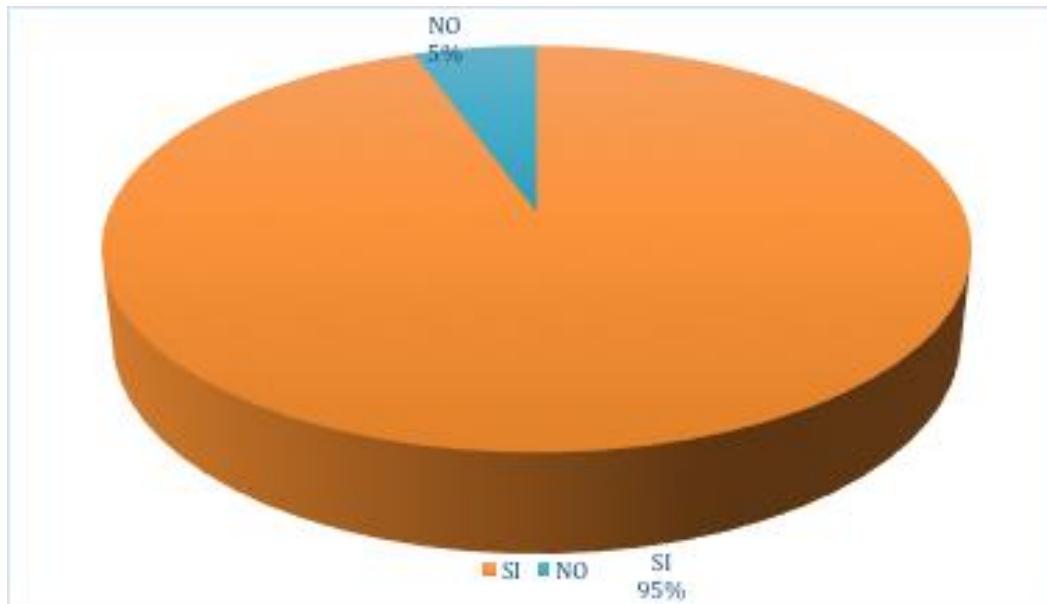
Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Los informes de gestión en cierta medida denotan la ejecución de la dirección, de ahí la importancia de este informe y más aún que sea de conocimiento general. Los resultados reflejan la importancia de este para los grupos de intereses comprendiendo que el 73% de las empresas encuestadas da a conocer este.

Pregunta dieciséis (16): ¿Hay vínculos de parentesco entre miembros principales y/o suplentes de la junta directiva hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil?

La encuesta reflejó que muchos de los miembros que son parte de la junta directiva son familiares, dado que, de las 55 empresas, únicamente 3 no cuentan con vínculos de familia dentro de la dirección. Si bien no es una mala práctica, es necesario que los roles que se desempeñen sean llevados con éxito sin poner a consideración la parte familiar.

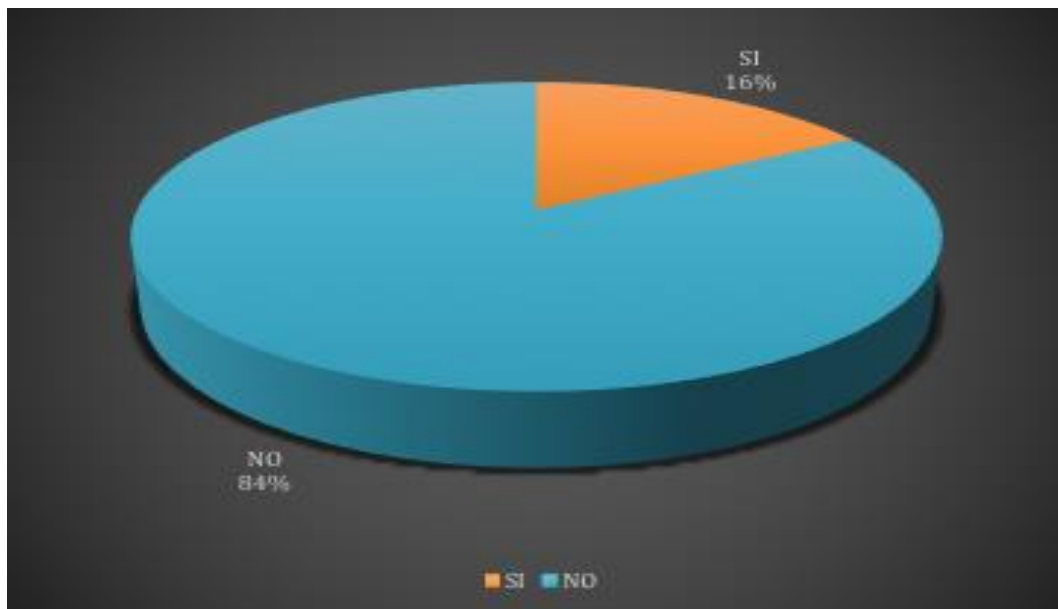
Gráfico 19. Muestra - Vínculos de Parentesco entre Miembros de Junta Directiva.



Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

Pregunta diecisiete (17): Si la sociedad ha concedido préstamos a los socios, accionistas, vinculados o particulares, y estos guardan una estrecha relación de medio a fin con el desarrollo del objeto social, conforme a lo estipulado por el Artículo 99 del Código de Comercio. ¿Se encuentran respaldados con las garantías reales o personales y han sido fijadas las condiciones de tiempo, modo y lugar para el pago de la misma?

Gráfico 20. Muestra - Prestamos a los socios.

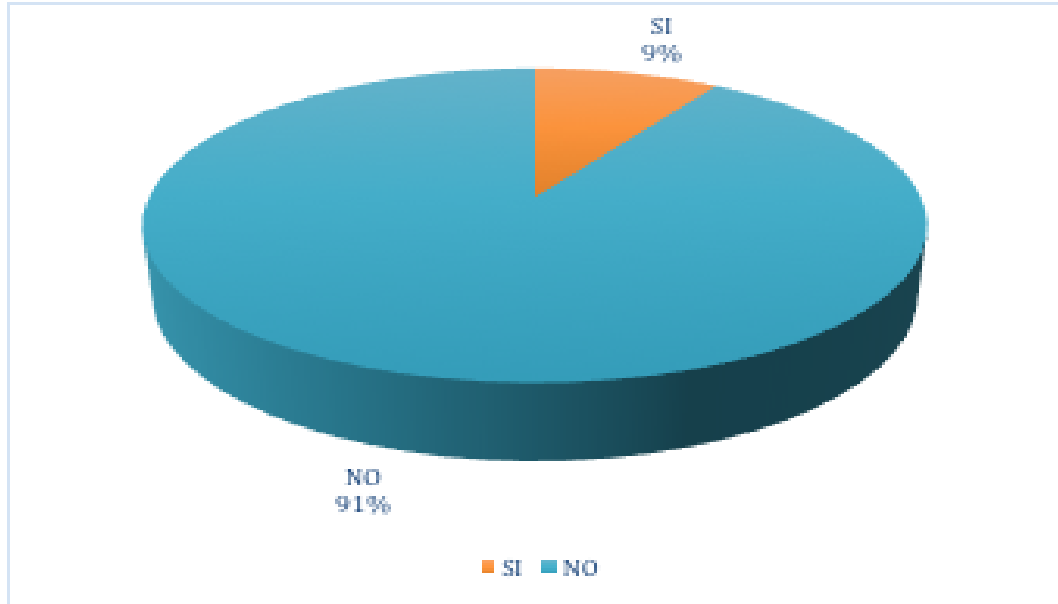


Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia que las el 84% de las empresas encuestadas conceden préstamos a sus socios, accionistas y vinculados, sin embargo, ninguno de ellos cumple con las condiciones de causalidad de su actividad económica, además de esto dichos préstamos no se encuentran respaldados por garantías, ni cuentan con una forma de pago establecida. Lo que implica un riesgo económico alto para la compañía debido a la fuga injustificada de dinero.

Pregunta dieciocho (18): ¿Se registran provisiones para atender las contingencias de pérdidas derivadas de los procesos litigiosos, conforme a los artículos 52 y 81 del Decreto 2649 de 1993?

Gráfico 21. Muestra - Provisiones de Contingencias.

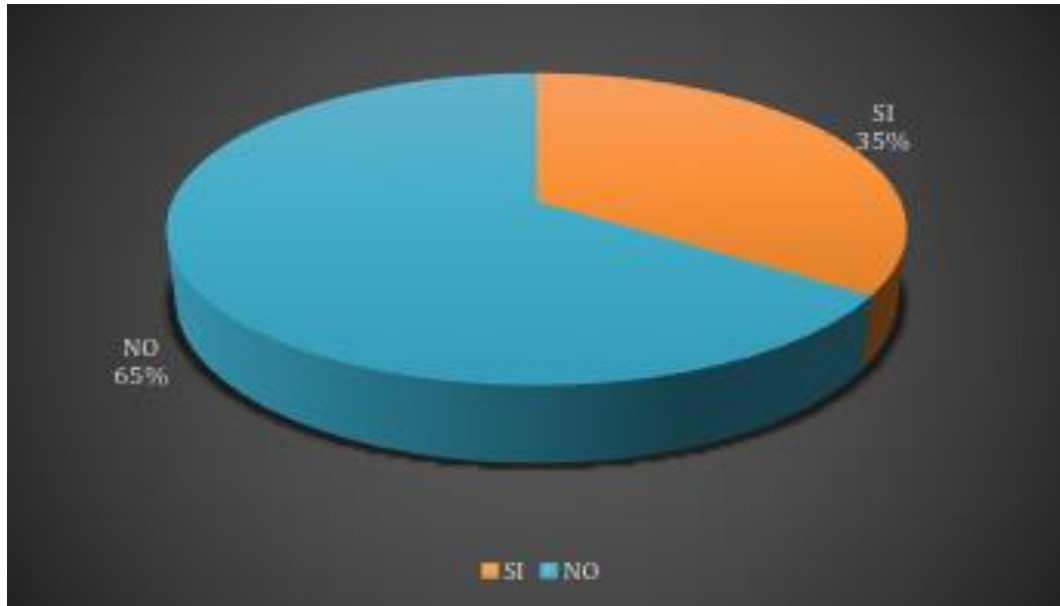


Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

La pregunta anterior evidencia que el 91% de las empresas encuestadas no cuentan con ningún tipo de provisión que les permita en un momento determinado cumplir con una obligación por concepto de procesos litigiosos, en el caso de que ocurra una eventualidad de estas la compañía puede ver seriamente afectado su flujo de caja, debido a las altas sumas que deben asumirse por este tipo de conceptos.

¿Pregunta diecinueve (19): ‘La sociedad presenta mora en el pago de sus obligaciones en especial las relacionadas con los pagos fiscales y parafiscales? (IVA, ICA, Rete fuente, Renta, Salud, Pensión, Sena, ICBF y Cajas de Compensación)

Gráfico 22. Muestra - Obligaciones Laborales.



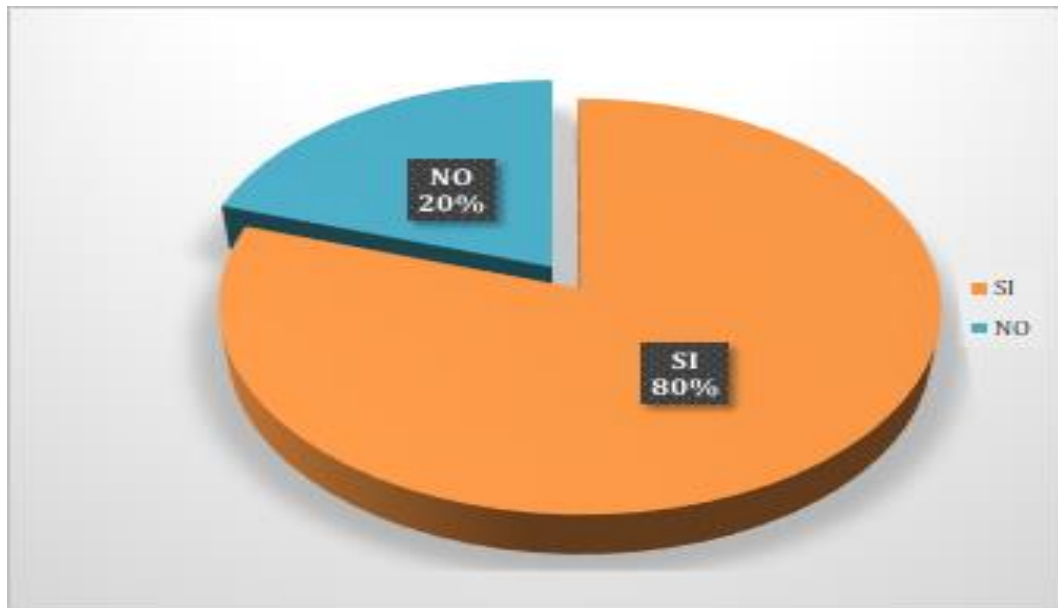
Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

En cuanto a este tema se observa que el 35% de la muestra cuenta con deudas referentes a temas fiscales, parafiscales y de seguridad social, lo que puede implicar para esta minoría el embargo de las propiedades que soportan sus transacciones económicas y más exactamente de flujo de caja y en casos más graves la pérdida total de su patrimonio.

Pregunta veinte (20): ¿La sociedad tiene inscrito el revisor fiscal principal y suplente?

Observamos que en cuanto al tema reglamentario de Revisor Fiscal el 80% de las empresas cumplen con este requisito, lo que permite a las compañías tener mayor control tributario, contable y fiscal, por ende, generar mayor confianza frente a sus clientes internos y externos y posicionarlas en un nivel alto frente a sus competidores que no cumplen con este requisito.

Gráfico 23. Muestra - Revisor Fiscal.

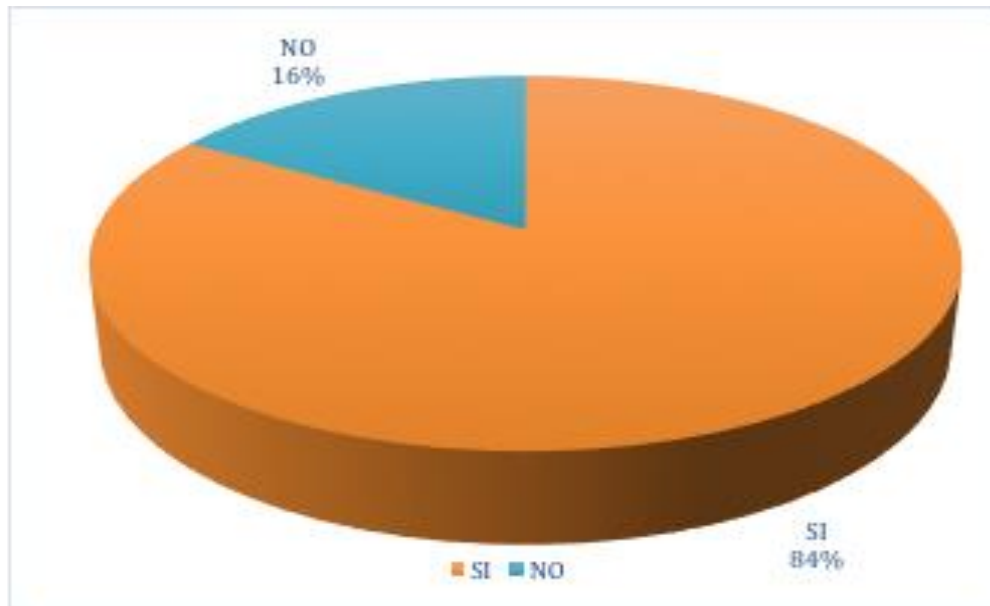


Fuente: Elaboración propia con base en "Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá"

Pregunta veintiuno (21): ¿Existe política de remuneración de representantes legales y ejecutivos claves?

Se puede inferir que de acuerdo con lo que se mencionó en el punto anterior el 84% de la muestra por el hecho de contar con un alto nivel de control, cuenta también con una remuneración clara para los ejecutivos claves, que para la mayoría de los casos hacen parte de los socios. Solo el 16% de las compañías encuestadas no cuentan con una política clara en cuanto a este tema y esto puede deberse a la falta de control y auditorías internas que desarrolla el Revisor Fiscal dentro de las compañías.

Gráfico 24. Muestra - Política de Remuneración.

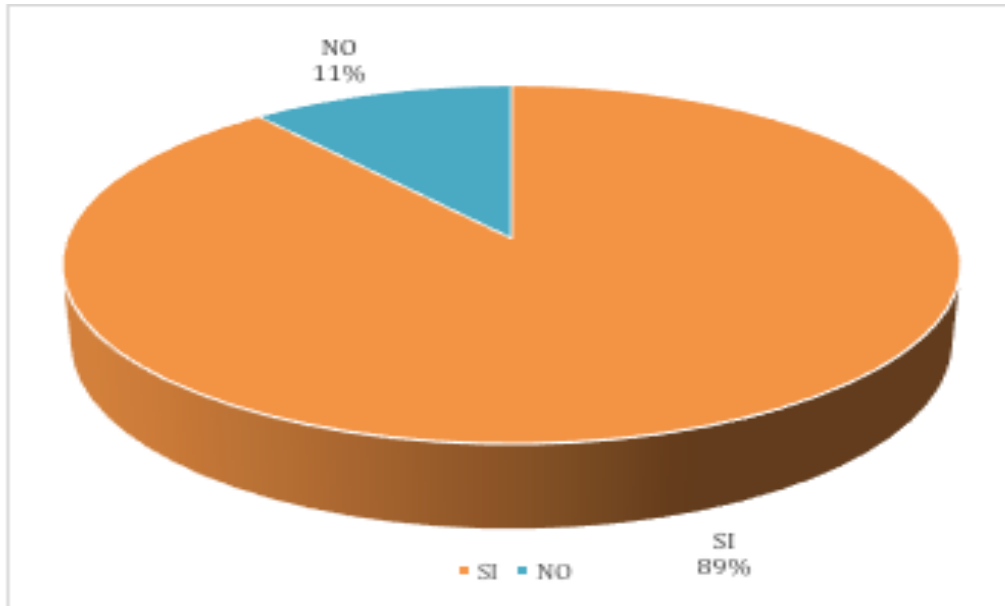


Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Pregunta veintidós (22): ¿El control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, bisabuelos, tíos)?

Con respecto a la respuesta de la pregunta anterior se evidencia que el 89% de las empresas encuestadas tienen personal que puede considerarse impedido moralmente para el manejo de áreas estratégicas de la compañía, como lo es la financiera, puesto que pueden caer en el error de sobreponer objetivos propios antes de los de las empresas, por esta razón en cargos tan vulnerables es recomendable que exista personal externo y ajenos a la familia, para no incurrir en problema de intereses.

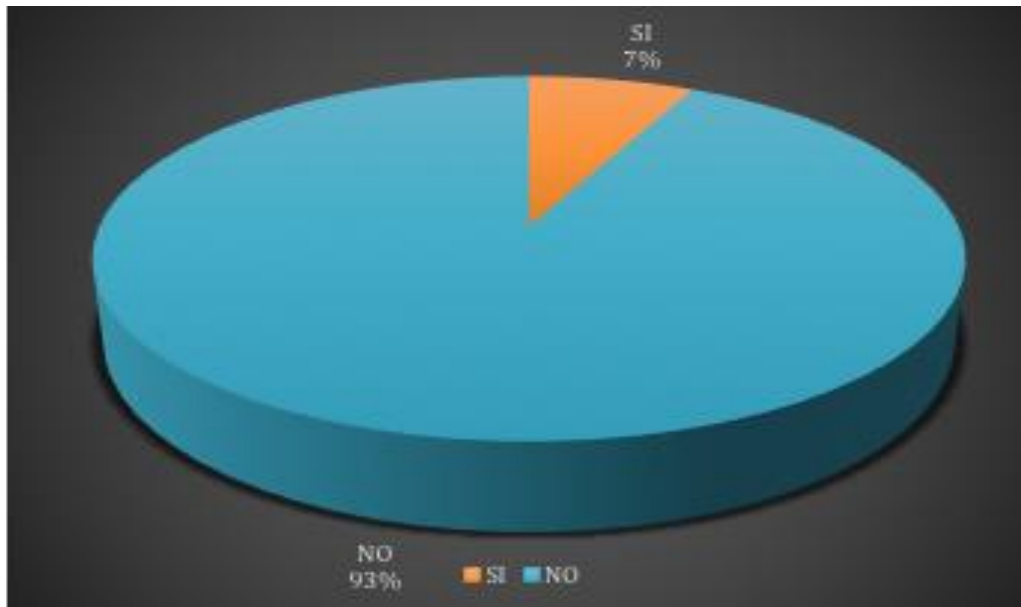
Gráfico 25. Muestra - Control Económico y Administrativo.



Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Pregunta veintitrés (23): ¿Existe un documento que regule las relaciones entre la familia, los asociados de la empresa y la empresa misma?

Gráfico 26. Muestra - Documento Regulador de Relaciones entre Familia

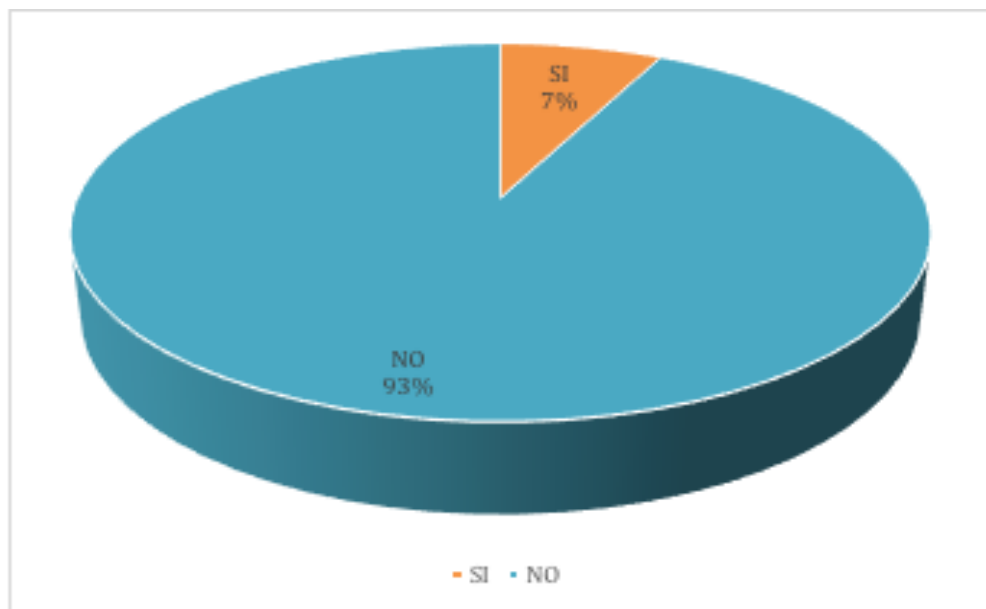


Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

De las respuestas obtenidas en esta pregunta encontramos que el 93% de la muestra no cuenta con documentos que permitan regular la relación que existen entre los miembros de familia con personal externo, lo que crea una independencia en la toma de decisiones de los socios en todas las áreas relacionadas de la compañía. Y por ende un bajo control administrativo de la misma.

Pregunta veinticuatro (24): ¿Ha establecido el fundador de la empresa el momento para su retiro?

Gráfico 27. Muestra - Retiro del Fundador de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en “Encuestas realizadas a las Empresas Familiares de la Localidad de Chapinero en la Ciudad de Bogotá”

Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta anterior notamos que en el 93% de las empresas familiares los fundadores aun no cuentan con un momento de retiro establecido, por lo tanto también dejan de lado el tema de prever un sucesor que cumpla a cabalidad con

las funciones de la cabeza de la empresa. Lo que nos lleva a pensar que en el momento de un suceso inesperado la empresa puede quedar en manos de personal que no se encuentre realmente capacitado para cumplir con esta responsabilidad.

7.3. Plan de sucesión.

El planteamiento de objetivos al corto, mediano y largo plazo resultan claves para las compañías y de ello su necesidad por hacerse sostenibles en el tiempo. No obstante, el fundador de la empresa no tiene la misma duración en frente de esta por lo que resultará necesario implementar dentro de la organización un plan de sucesión.

En el Boletín Gobierno Corporativo, publicado por Deloitte y titulado *Plan de Sucesión* confirma que es a través de esta herramienta que se previenen alteraciones del comportamiento normal y habitual del negocio, así como la permanencia y la continuidad del negocio independientemente de quien se encuentre en frente de este.

El plan de sucesión hace parte de la vida natural de las compañías sean familiares o no, sin embargo, en las empresas de familia se cuenta con una particularidad y es que se tiene en muchos casos contemplado que dentro de este plan se privilegien a algunos familiares en donde se puede llegar a pensar que prevalecerán más los intereses personales y familiares que los del negocio en sí mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante plantearse algunos interrogantes y que de acuerdo con Deloitte resultan ser útiles para el planeamiento y la estrategia a seguir para darle continuidad al negocio. A continuación, se relacionan algunos elementos que se deben considerar durante el proceso de ajuste y desarrollo del plan de sucesión (Deloitte Touche, 2010):

- Visión de la compañía en el largo plazo.
- Áreas de gran impacto y que requieren mantener la continuidad.
- Variables exógenas y que puedan llegar a afectar el normal funcionamiento de la compañía.
- Perfil de los líderes que puedan aportar al desarrollo y sostenibilidad del negocio.
- Dependencia de la empresa por una persona.
- Metodología de reemplazo.

En medio de un entorno familiar y ante el deceso de un miembro fundador de una compañía cuya base es familiar, resulta particularmente no solo doloroso para la familia, sino también para proveedores, empleados o clientes, considerando que ante la ausencia de quien conocía y manejaba el negocio puede desembocar en una incertidumbre a nivel general. De lo anterior se desprende la importancia de la generación de óptimos planes de sucesión que generen seguridad en el entorno y con ellos estabilidad en todos los frentes.

De manera general y considerando los elementos enunciados anteriormente es imprescindible que estos planes de sucesión se efectúen con el tiempo considerable previendo cualquier evento inesperado para que su aplicabilidad se vaya desarrollando en el mismo tiempo. En resumen, el plan de sucesión debe concentrar 3 ítems: definir el perfil del cargo, identificar los cargos críticos e implementar con tiempo cada uno de los ajustes que se requieran.

8. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- El código de Gobierno Corporativo como vinculo que involucra las relaciones de interés entre la administración de las empresas, los directivos, accionistas y demás grupos de interés no debe ser visto como un proceso complejo normativo que dificulta el desarrollo de la actividad económica, sino por el contrario como una guía que busca fortalecer y demostrar a los interesados y accionistas que los procesos son llevados a cabo de manera transparente, eficiente, eficaz y que a través del estructuramiento de políticas, procesos y procedimientos de mejora continua se tiene un alto sentido de compromiso por la generación de valor y continuidad del negocio.
- En la definición de la población objeto para la investigación, se estudiaron los conceptos básicos referentes a las empresas de familia, identificando en la información encontrada la importancia y participación que tienen este tipo de empresas en el mercado colombiano y por ende en el mercado de la Ciudad de Bogotá, lo que nos permitió concluir que el 87% de este tipo de sociedades están categorizadas como pymes y el 52% corresponden a sociedades limitadas.
- De acuerdo al checklist aplicado a las empresas de familia de la localidad de Chapinero, se evidencia que más del 50% de las empresas encuestadas

Gobierno Corporativo: Sucesión Organizacional de las Empresas Familiares en la
Localidad de Chapinero en Bogotá

incumple con al menos 10 de los criterios establecidos por la práctica de gobierno corporativo, lo que nos lleva a concluir que estas empresas carecen de importancia en lo que refiere a las buenas prácticas que fortalecen las compañías desde el punto de vista gerencia y que la no aplicación dificulta la independencia a la hora de la toma de decisiones y el establecimiento de políticas que le permitan a las compañías crecer en el paso generacional. .

- Se evidencia que los factores que influyen negativamente en la sucesión de las empresas de Familia en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá son: la poca preparación académica de los miembros de las juntas directivas, la baja planeación del momento de retiro del fundador, además no existe un documento oficial que regule las relaciones de los familiares con la empresa y los socios, el manejo y la dirección económica y financiera de la compañía está a cargo de los miembros de la familia, lo que genera dudas acerca de la independencia en el manejo de los recursos de las empresas.
- Es importante para las empresas de Familia, establecer desde su inicio un plan de sucesión que le permita cumplir con el objetivo para el cual fueron creadas, dentro del plan de sucesión es indispensable evaluar las capacidades personales y sobretodo la preparación académica con que cuenta el candidato, puesto que esto será la clave para el desarrollo de buenas prácticas empresariales; además el fundador debe tener claro que en el desarrollo de la compañía prevalecen los vínculos laborales y empresariales antes de los vínculos familiares para la toma de este tipo de decisiones.

- Finalmente, y teniendo en cuenta las empresas analizadas se concluye que es muy importante que los procesos de administración y dirección se fundamenten en los esfuerzos de gobierno corporativo basados en 3 pilares fundamentales para la generación de un ambiente de confianza tales como la transparencia, la implementación de planes sucesorios que brinden protección a los inversionistas y demás grupos de interés y finalmente el mejoramiento de los parámetros orientados al fortalecimiento de la estructura corporativa en el paso generacional.

8.2.Limitaciones y recomendaciones

- La vida de las personas jurídicas, así como la de cualquier persona natural, está comprendida en un lapso sobre el cual pueden ir sucediendo varias situaciones que generen algún tipo de alteración en el transcurso normal.
- Es importante durante la vida empresarial buscar objetivos claros y concretos con la finalidad de que estos se cumplan y de la misma forma se sostengan. Sin embargo, sobre las empresas familiares se debe precisar que adicional a los objetivos se incluye un elemento, privilegiar a la familia.
- La sostenibilidad de la empresa familiar debe ser un hecho con el tiempo dado que es una generalidad que dentro de las juntas directivas se encuentre conformada en su mayoría por varios integrantes de la familia. No obstante, en varias ocasiones la inexperiencia en la dirección puede generar contraindicaciones para la compañía, de ahí la importancia de la experiencia de

quien sea designado para alinear la estructura misional y visionaria de la empresa.

- El plan de sucesión es un elemento clave dentro de la sostenibilidad de las empresas familiares y como bien se observó, hay varias empresas que lo consideran dentro de sus procesos. Se debe precisar que este plan debe estar libre de vicios, tales como el favorecimiento familiar ya que con ello se podría generar incertidumbre que no solo acabaría con la empresa, sino también con la unión familiar.
- Se identifica que uno de los factores determinantes en la sostenibilidad de las empresas familiares se encuentran la facilidad en la toma de decisiones, el compromiso de los miembros de la familia y la identificación de los intereses entre la administración y los miembros asociados. De este modo es preciso afirmar que las empresas familiares pueden ser destacadas como una potencia de crecimiento y beneficios, que con una buena y estructurada planeación a largo plazo pueden obtener mejores resultados y asegurar su perdurabilidad en el tiempo con índices crecientes de rentabilidad.

Gobierno Corporativo: Sucesión Organizacional de las Empresas Familiares en la

Localidad de Chapinero en Bogotá

9. REFERENCIAS

- Buitrago Florian, H. K., & Betancourt Prieto, M. (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. *Gestión & Desarrollo*, 10(01), 195-205.
- Confecàmaras. (2016). *Red de Càmaras de Comercio*. Obtenido de Confecàmaras:
<http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo>
- Alcaldia de Bogotà. (12 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional*. Recuperado el Mayo de 2019, de Regimen Legal de Bogota D.C.:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=12672>
- Cano Morales, A. M., Orduz Aguilar, C. I., & Hoyos Ramirez, A. S. (Octubre de 2004). El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente econòmico colombiano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(33).
- Moller. (01 de Agosto de 2012). *Moller Consultores*. Recuperado el Abril de 2019, de La importancia del Gobierno Corporativo en el crecimiento y permanencia de las empresas:
<https://mollerconsultores.com/la-importancia-del-gobierno-corporativo-en-el-crecimiento-y-permanencia-de-las-empresas/>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (04 de Agosto de 2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & gestiòn*(41), 116-149.
- Sociedades de familia en Colombia. (2011). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de Supersociedades.

Thompson, I. (2006). *Promonegocios*. Recuperado el 2019 de Abril, de Definición de Empresa:

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

García del Junco, J., Casanueva Rocha, C., Ganaza Vargas, J. D., & Alonso Rodríguez, M. A.

(2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Rubio Domínguez, P. (2008). *Introducción a la gestión Empresarial*. España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Yate Pulido, J. J. (15 de Agosto de 2016). *Misabogados.com*. Obtenido de ¿Qué es una sociedad de responsabilidad limitada?: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada>

Colombia Legal Corporation. (16 de Noviembre de 2016). *Colombia Legal Corporation*. Obtenido de Sociedades mercantiles en Colombia:

<https://colombialegalcorp.com/sociedades-mercantiles-en-colombia/>

Spencer, C. e. (2007). Herbert Spencer and the Invention of modern Life. *Newcastle UK: Acumen Publishing*.

Zermeño Infante, A. (2007). Algunos Aspectos de la Sucesión. *Revista Mexicana de Derecho*(9), 117-139.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Deloitte Touche. (2010). *Plan de Sucesión - Boletín de Gobierno Corporativo*. Obtenido de Deloitte Touche:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *El Gobierno Corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá*. Obtenido de

https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432_gobcorp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Confecámaras. (2016). *Red de Cámaras de Comercio*. Obtenido de ¿Qué es Gobierno

Corporativo?: <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>

Gaitán Riaño, S. (2010). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *Universidad EAFIT*(15), 137-153.

Superintendencia de Sociedades; Cámara de Comercio de Bogotá; Confecámaras. (Septiembre de

2009). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Guía Colombiana de Gobierno

Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia:

<https://core.ac.uk/download/pdf/52145176.pdf>

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato Checklist Aplicado..... 38