

**¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DESARROLLAR GOBIERNO CORPORATIVO EN  
LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS?**

**JEIMMY LORENA PÉREZ AGUIRRE**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2016**

**¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DESARROLLAR GOBIERNO CORPORATIVO EN  
LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS?**

**JEIMMY LORENA PÉREZ AGUIRRE**

**Trabajo presentado para optar al título de Especialistas en Estándares  
Internacionales de Contabilidad y Auditoría**

**Tutor**

**Victor Mauricio Castañeda Rodríguez**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2016**

## **Tabla de contenido**

Resumen .....	4
Introducción.....	5
Inicios del gobierno corporativo.....	5
Gobierno corporativo en Colombia .....	7
Gobierno corporativo en empresas familiares .....	9
Ventajas y desventajas del gobierno corporativo en empresas familiares colombianas .....	12
Casos de gobierno corporativo en empresas familiares colombianas .....	13
Conclusiones.....	16
Bibliografía.....	177

## **Resumen**

El siguiente escrito trata acerca del gobierno corporativo en Colombia, el cual está enfocado hacia las distintas empresas familiares, ya sean pequeñas, medianas o grandes; se toma en particular el caso de aquellas que ya han implementado el gobierno corporativo. Se considera el protocolo de familia, el cual es el eje principal en la solución de los conflictos de interés que se generan o se pueden generar al interior de una sociedad familiar, y se establece que la creación de comités de auditoría y control interno permite tener una estructura más organizada, ayudando en la toma de decisiones, dando confianza y generando la entrada de posibles inversionistas, lo que evita los posibles riesgos y fraudes en las empresas.

Palabras clave: Gobierno corporativo; Empresas familiares; Conflicto de interés; Código de buen gobierno corporativo.

## **Abstract**

This paper is about the corporate government in Colombia, which is focused towards the different family business, small, medium or large companies; taking into account the ones that are already using corporate government. The family protocol is considered to be the main source that help families to solve problems inside the company, also with the creation of internal control committees that allow to have a more organized structure, to make decisions, to create confidence and to attract investors to enter to the company, making more difficult the cases of frauds or different kind of risks that might occur inside the company.

Keywords: Corporate governance; Family businesses; Interest conflict; Code of good corporate governance.

## **Introducción**

El presente trabajo pone en prelación la importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares colombianas, junto a los lineamientos y normas que definen como se debe implementar el código de gobierno corporativo. Las empresas familiares por naturaleza tienen una problemática de conflicto de intereses ya que todos los miembros del grupo quieren hacer parte de todas las decisiones de la compañía y esto genera la toma de malas decisiones a nivel financiero, administrativo y operativo.

Por lo tanto, en este trabajo se toman algunos ejemplos de empresas que son de gran importancia en el país y como han logrado que los códigos de buen gobierno ayuden a que la empresa respectiva sea más competitiva y sobreviva a través de las generaciones, construyendo confianza en los inversionistas, brindando valor y ayudando a que el legado de su creador sobreviva.

En este documento se encontrarán los inicios del gobierno corporativo, particularmente en Colombia, las leyes que existen acerca de este tema en el país y finalmente algunos casos de empresas familiares que han implementado el gobierno corporativo para establecer cómo esto las ha ayudado para que sigan aún vigentes en el mercado.

## **Inicios del gobierno corporativo**

Durante los últimos 15 años aproximadamente, a nivel mundial hemos conocido escándalos de fraudes en varias compañías, quizás las más importantes a nivel mundial como lo fueron Enron en el año 2001 y Parmalat en el año 2003, en que se vieron afectados los intereses de varios sectores como el de los empleados, proveedores, accionistas y todas aquellas partes que conforman una compañía, todo ello originado en la manipulación de información financiera por medio de prácticas contables inadecuadas donde se resaltó y/o evidenció la falta de controles que estuvieran monitoreando dichos procedimientos fraudulentos. Todo esto perjudicó los mercados a nivel mundial, generando que el inversionista perdiera la confianza.

También todo esto trajo como consecuencia o mejor aún, generó “un despertar del mundo financiero y contable”, es decir se comenzaron a desarrollar procesos de control más efectivos mediante la imposición de nuevas estrategias de prevención con el fin de detener

esos “nichos de fraude” y así recuperar paulatinamente la confianza del sector inversionista, promoviendo la transparencia en los procesos administrativos de las compañías. Una de las estrategias más fuerte que tomaron las autoridades estadounidenses al ver este tipo de prácticas deshonestas fue la creación de la Ley Sarbanes-Oxley o bien conocida como SOX publicada en el año 2002, la cual reforzó los controles en las compañías y empresas buscando devolver la confianza perdida en los accionistas e inversionistas. El objetivo de ello era que las compañías afianzaran y mejoraran su gobierno corporativo, estableciendo una estrecha conexión en este gobierno corporativo y las medidas de control a nivel operativo.

Al mismo tiempo, los cambios que comienzan a generarse en el mercado en gran parte del mundo y los distintos procesos de privatización actuales han mostrado la gran importancia que ha alcanzado el sector privado en el desarrollo económico, lo que conlleva a que el gobierno corporativo sea sumamente importante y merezca considerar alternativas para elevar sus implementación con mayor interés en países que sin lograr alcanzar un nivel máximo de desarrollo y que a pesar de la crisis a nivel mundial, empiezan a competir con las grandes potencias.

Ahora bien, uno de los referentes acerca de los esfuerzos hechos por las distintas organizaciones gremiales es el informe Cadbury (1992), en el cual se empezó a incentivar la inversión en diferentes lugares del mundo, causando un gran interés entre varios sectores empresariales de distintos países por el gobierno corporativo. Ello implicó un impacto tan importante, tanto así que se han desarrollado publicaciones de guías o códigos de buen gobierno corporativo en diferentes países, los cuales enseñan recomendaciones en distintos temas como la retribución a ejecutivos, relaciones y funciones entre las distintas partes, especialmente sobre la junta directiva.

El gobierno corporativo es el principal componente para desarrollar los crecimientos de las compañías y aumentar la confianza de los inversionistas y de acuerdo con la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004), que es una organización constituida por alrededor de treinta países para enfrentar los desafíos económicos, la globalización y promover el crecimiento sostenible.

El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño.

De hecho, en las empresas se ha visto que el gobierno corporativo es fundamental para el desarrollo de las relaciones entre las partes interesadas, ya sean accionistas, clientes, proveedores, trabajadores e inversionistas. Adicionalmente, brinda una estructura para el desarrollo de objetivos y estrategias, los medios por los cuales se utilizarán para alcanzar estos objetivos y el cumplimiento de los mismos, que finalmente sirvan a la junta directiva e interesados en la toma de decisiones.

Para la implementación del gobierno corporativo debe influir la infraestructura del país, el mercado de valores, entorno económico, pues cada empresa tiene objetivos y estrategias diferentes. Del mismo modo, los intereses de las partes involucradas difieren, pues cada una desde su ámbito puede requerir, por ejemplo, liquidez, rentabilidad, generación de efectivo o simplemente estabilidad.

### **Gobierno corporativo en Colombia**

El gobierno corporativo en Colombia se comienza a desarrollar con la idea de generar la empresa moderna, identificándose inicialmente con la entrega del poder sobre la toma de decisiones a personas profesionales a nivel administrativo distintas a los dueños, transformándose el concepto financiero, apegado a la generación de ganancias esperadas por los inversionistas, a uno que estructure la organización misma, teniendo en cuenta la estructura interna de cada compañía.

Con respecto a Colombia, las siguientes entidades están trabajando para que las prácticas de gobierno corporativo se implementen y mejoren en el país:

El Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE por sus siglas en inglés); la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras); las diferentes cámaras de comercio representadas por el Centro Nacional de Gobierno Corporativo; los organismos de supervisión y control colombianos; diferentes

organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional y, recientemente, la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Confederación Suiza (SECO por sus siglas en inglés), entre otros (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2012, pág. 42 y 44).

Además, Colombia se ha unido a los esfuerzos por incentivar e incluir el buen gobierno corporativo tomando como referente el Código Marco de Buen Gobierno de Confecámaras. También se han estudiado y analizado exhaustivamente las diferencias existentes entre modelos de gobierno de economías más desarrolladas como las son las economías de E.E.UU, Japón y Alemania, las cuales recalcan la importancia que tiene la estructura de propiedad, las funciones que tienen los bancos y las distintas personas que tienen que ver con el gobierno corporativo; encontrándose que el modelo de EE.UU se relaciona más con la estructura del mercado y el modelo germano tanto como el japonés se basan más en relaciones.

Por otro lado, en Colombia la normatividad del gobierno corporativo y las sociedades está compuesta según CONFECAMARAS (2017) por:

- Circular Externa 007 de 2011: Modificación de la Circular Externa 028 de 2007
- Decreto 2555 de 2010: Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del Sector Financiero, Asegurador y del Mercado de Valores y otras disposiciones
- Ley 964 de 2005: Normas generales para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y otras disposiciones
- Resolución 2375 de 2006 de la Superintendencia Financiera: Definición del contenido del prospecto de información para los emisores de que trata el artículo 1.1.2.2. de la Resolución 400 de 1995
- Decreto 2955: Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010, se establece el Régimen de inversión de los recursos de los Fondos de Pensiones Obligatorias
- Decreto 1925 de 2009: Por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, en lo relativo al conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de la sociedad



- Circular Instructiva N° 045: Código de Buen Gobierno y Ética para Empresas administradoras de planes de beneficios e Instituciones prestadoras de servicios de Salud, Superintendencia de Salud 2007
- Ley 222 de 1995: Por el cual se modifica el Régimen de Sociedades Comerciales.
- Ley 1116 de 2006: Por la cual se crea el Régimen de Insolvencia Empresarial y otras disposiciones
- Ley 1258 de 2008: Por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S)

La normatividad que rige el gobierno corporativo en Colombia es La ley 275 de 2001, esta norma deberá ser aplicada por personas jurídicas que coticen en bolsa o que emitan valores, a excepción de la nación. Sin embargo, esta ley solo aplica para las empresas familiares que emitan valores como lo es CARVAJAL EMPAQUES S.A, para las demás empresas se aplicarían las normas mencionadas anteriormente.

Confecamaras junto con las cámaras de comercio de las principales ciudades del país desarrolla un programa en el que incentiva la implementación del gobierno corporativo en las empresas pymes y familiares para desarrollar la competitividad y sostenibilidad, favoreciendo para ello buenas prácticas en ámbitos como el administrativo que lleven a la toma de decisiones acertadas con el fin de que cumplan las condiciones mínimas para garantizar el funcionamiento, operación y control de la empresa, y se eviten los conflictos de intereses principalmente de la junta directiva y accionistas. También se ha empezado a promover la conformación de diferentes comités, pero principalmente comités de auditoría y control interno, con el fin tener una estructura organizacional que reduzca los riesgos de fraude.

### **Gobierno corporativo en empresas familiares**

La red de cámaras de comercio Confecamaras considera sociedades de familia a aquellas que no tienen acciones en el mercado de valores, y son el tipo de empresas en que se generan proyectos de emprendimiento y suponen muchas veces el inicio de la actividad empresarial. Por otro lado, La Superintendencia de Sociedades (2005) considera empresa

familiar a aquella donde existen dos o más socios con parentesco hasta el segundo grado consanguinidad, único civil o están unidos matrimonialmente.

Según el informe “Sociedades de familia en Colombia” (Superintendencia de Sociedades, 2005), las empresas familiares a 31 de diciembre del año 2005 representaban el 70% de las empresas colombianas, cifra que muestra su importancia para la economía del país. Sin embargo, este mismo estudio muestra que este tipo de empresas es 2.5 veces menos rentable que las sociedades no familiares; aproximadamente el 68% de las empresas familiares han iniciado un proceso de liquidación obligatoria y las causas son malos manejos administrativos y falta de preparación para competir, entre otras.

Por lo general, en las empresas familiares se presenta conflicto de intereses ya que existe la combinación de familia y negocios, la cual si no es llevada adecuadamente puede afectar las relaciones entre la familia y la empresa. Al respecto, hacia 2008 la Superintendencia de Sociedades junto a Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá promovieron la adopción del modelo corporativo en las sociedades de capital cerrado y de familia en el país, para lo cual, y según Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila (2012, pág. 54) se “aplicó la Encuesta de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial en la que se solicitó a unas 23.500 empresas aproximadamente diligenciar este documento, obteniendo respuesta por parte de un poco más de 7.400”.

La Superintendencia de Sociedades junto con Confecamaras y la Cámara de Comercio de Bogotá con base en lo anterior (Superintendencia de sociedades, camara de comercio de Bogotá, Confecamaras, 2009), desarrolló una guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, la cual muestra diferentes módulos con las medidas que se podrían implementar en los diferentes aspectos y áreas que tiene las compañías, como lo son:

- El control de gestión el cual debe abarcar el presupuesto, el plan estratégico y el seguimiento de este, los objetivos y la evaluación de su cumplimiento, el máximo órgano social, las responsabilidades y evaluación de los funcionarios, la normatividad y las sanciones por su incumplimiento, procesos y procedimientos documentados, con el fin de evaluar la gestión de los administradores.

- El máximo órgano social, se debe tener en cuenta las reuniones ordinarias y extraordinarias que se realicen y que quede evidencia con un acta que contenga mínimo el orden del día, lugar específico, fecha y hora, procedimientos para la elección del presidente y secretaria, deberes y responsabilidades de los miembros, adicionalmente realizaran la aprobación de las políticas y procedimientos, y la elección del revisor fiscal.
- Administradores, las empresas definirán los candidatos a la junta directiva y así mismo sus funciones e incapacidades, sus número de miembros el cual debe ser impar y debe haber por lo menos un miembro externo, se establecerán procedimientos de evaluación y los resultados más importantes deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo.
- Revelación de la información, en el informe de gestión y en el informe de gobierno corporativo se revelara las operaciones que realizo la compañía y su resultado, además del cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo.
- Sociedades de familia, este tipo de sociedades tendrá una asamblea de familia quien deberá elegir los miembros del consejo de familia, este consejo servirá como órgano consultivo para la junta directiva, dirigir las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad, hacer cumplir con el protocolo de familia, presentara un protocolo para presentar los miembros candidatos a la sucesión del presidente o administrador de la empresa, adicionalmente el protocolo de familia deberá definir los mecanismos de resolución de conflictos. Cuando se presente un conflictos de interés el miembro de la asamblea podrá dar sus argumentos sobre la situación que genero este conflicto de interés pero se abstendrá de participar en la discusión y decisión; en este caso se deliberara con los miembros restantes, es importante que este consejo de familia establezca políticas las cuales queden por escritas ya que en el caso de haber alguna circunstancia en la cual se vea afectada la sociedad se determine tomar las decisiones correspondientes bajo las políticas estipuladas y que se deliberen en el consejo de familia.

Si se definen las prácticas de gobierno corporativo en las empresas, ello crea valor para la misma, ayuda en la toma de decisiones, dando confianza y generando la entrada de posibles inversionistas.

## **Ventajas y desventajas del gobierno corporativo en empresas familiares colombianas**

Los sistemas de control interno de las empresas familiares son aún más complejos de aplicar que en una empresa normal donde los dueños no son accionistas con vínculos familiares sino simplemente inversionistas. En Colombia existe una gran cantidad de empresas familiares (70% de las empresas colombianas aproximadamente); donde ha sido complicado el tema de la implementación del gobierno corporativo en estas empresas donde se evidencian obstáculos y paradigmas como “ si así siempre ha funcionado la empresa, para que la queremos cambiar” perdiéndose la necesidad de futurizarse para poder seguir en el mercado, evidenciándose el tema de las siguientes generaciones donde se puede ver que las primeras generaciones son cerradas a nuevas ideas, a la innovación y generación de cambios.

Según Confecamaras (2017), las ventajas que pueden tener las empresas familiares colombianas se concentran en:

- Acceso al financiamiento, ya que la buena implementación del gobierno corporativo ayuda a que las empresas tengan financiamiento externo, generando inversiones importantes, crecimiento de la compañía y dando más empleos a los ciudadanos.
- Mayor valoración de las empresas, las buenas prácticas de gobierno corporativo inciden cuando existe un acuerdo entre socios minoritarios y accionistas ya que repercute en un menor costo de capital y generando una mayor rentabilidad, y las empresas puedan recibir financiamiento a tasas de interés preferenciales.
- Mejor desempeño operacional, mejora el rendimiento de la administración, y así mismo la rentabilidad del capital accionario y la valoración de la empresa, aumentando las utilidades y ventas.
- Menor riesgo de crisis financieras, la realización de unas adecuadas prácticas de gobierno corporativo ayudan a que las épocas de crisis en las compañías puedan actuar adecuadamente e impedir o disminuir problemas financieros.
- Mejores Relaciones con otras partes interesadas, mejora las relaciones con las partes interesadas las cuales tienen derechos en las participaciones y control de la compañía las buenas prácticas ayudan a que ambas partes tengan buena relación y se beneficie la empresa.

Algunas otras ventajas son la entrada de nuevos inversionistas, beneficios y capacitación a los empleados, transparencia y equidad de los accionistas, revelación en la información, competitividad de la compañía, procesos de sucesión acordes a las necesidades de la empresa donde se elija la mejor de las opciones, no por los lazos familiares si no por la capacidad intelectual y de liderazgo que tenga el nuevo sucesor.

Así como existen ventajas, las cuales benefician a la compañía, también existen algunas desventajas; éstas se encuentran más enfocadas a la falta de normatividad que concientice a las compañías de que el gobierno corporativo no es obligación sino una necesidad si se quiere evitar que las empresas familiares se liquiden por malos manejos. Adicionalmente, los fundadores de las empresas familiares no ven en muchos casos la necesidad de tener estos tipos de políticas ya que están acostumbrados a que sean dirigidas por ellos mismos.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004, pág. 12), “el gobierno corporativo se ve afectado por las relaciones entre los agentes que intervienen en el sistema de gobierno corporativo. Los accionistas con poder de control, que pueden ser personas aisladas, sociedades familiares, alianzas en bloque u otras sociedades que actúan a través de un grupo de empresas o de participaciones cruzadas, pueden influir significativamente en el comportamiento de la sociedad.”

Además las decisiones entre los miembros de la familia y los conflictos de interés que se generen pueden afectar el gobierno corporativo y es probable que no lleguen a la tercera generación “Estudios que se han realizado alrededor del mundo, muestran que de dichas sociedades solamente sobrevive a la segunda generación 65%, y que solo el 14% a la tercera generación” SUPERINTENDENCIA DESOCIEDADES. Sociedades de familia en Colombia. Bogotá. 2001). Aun así, algunas de las empresas familiares son muy reconocidas a nivel nacional, como lo son Ramo, Carvajal, Servientrega entre otras.

### **Casos de gobierno corporativo en empresas familiares colombianas**

Según la Superintendencia de sociedades, cámara de comercio de Bogotá (2009), en el módulo V sobre sociedades de familia de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, en la medida 27 se establece que se debe formar un protocolo de familia el cual está constituido por los miembros de la familia. Este es un

acuerdo que regula el manejo entre la familia y la sociedad, pero solo algunas de las empresas en Colombia lo tienen y por lo general son las empresas grandes, pero en este capítulo se dará a conocer ciertas medidas que tienen implementadas algunas empresas.

Por ejemplo, Carvajal es una empresa familiar colombiana que ha logrado estar en el mercado por más de 100 años. Esta empresa se creó en el año 1904 por la familia Carvajal, la cual se dedicaba a la impresión de periódicos y folletos, esta empresa solo en 2008 nombra por primera vez a un presidente externo a la familia, la junta directiva está conformada por nueve integrantes cuatro son de la familia Carvajal y 5 independientes.

En el Código de Buen Gobierno, artículo 64 sobre el comité corporativo de nombramientos, remuneración y gobierno, numeral 4, está establecido que se debe presentar un proyecto de implementación para la elección del presidente de la organización teniendo en cuenta las normativas establecidas en el protocolo de familia de la organización, con el fin de que el presidente satisfaga las aspiraciones y expectativas de los accionistas y colaboradores.

En el protocolo de familia de Carvajal se definen los siguientes aspectos:

- Objeto del protocolo familiar
- Instituciones familiares
- La fundación Carvajal (institución de beneficencia)
- Instituciones de la organización
- Administración de la organización
- Propiedad accionaria
- Empleo de los miembros de familia
- Dividendo social (subsídios para miembros de la familia)
- Actividades familiares
- Relación con la comunidad
- Veedor del protocolo familiar
- Secretario del consejo de familia
- Resolución de conflictos
- Desarrollo del protocolo familiar
- Definiciones

Así, con adecuadas políticas de gobierno corporativas y además políticas familiares establecidas en el protocolo de familia, Carvajal ha podido surgir a través del tiempo, además de ampliar el portafolio de su mercado.

Otro ejemplo es el de la empresa Ramo S.A. que ha logrado estar en el mercado por más de 50 años. En una entrevista a Santiago Molano concedida al periódico el tiempo el 16 de Mayo de 2016, él dio a conocer cómo esta empresa ha podido llegar a la tercera generación. Don Rafael Molano, quien fue el fundador de Ramo, padre de 8 hijos y abuelo de Santiago Molano, falleció el 14 de Agosto del año 2014 y pensando en que este momento llegaría, sus hijos decidieron durante el año 2007 realizaron la sucesión ya que Don Rafael se encontraba muy enfermo, y esto se estableció en el protocolo de familia para lograr un mejor entendimiento entre ellos al tratar estos temas.

Cuando se reunieron los ocho sucesores y se debían manejar los conflictos de intereses que se pudieran producir entre ellos, en ese momento se creó un comité consultivo en el cual la presidencia estaba a cargo de 4 personas, 3 hijos de Don Rafael Molano, entre ellos el padre de Santiago, y una persona externa quien ocupaba la vicepresidencia financiera, pero con el tiempo se dieron cuenta que el mando en cuatro cabezas era algo complejo. Luego se nombró una junta directiva mitad interna y mitad externa, para ese entonces el único de la tercera generación que trabajaba en la compañía era Alejandro Molano y él invitó a los demás para que hicieran el curso de familia empresarial, ya Santiago se había graduado de administrador de empresas y decidió trabajar en otro lado ya que el protocolo de familia de Don Rafael Molano decía que los miembros de la tercera generación que quisieran trabajar en la compañía debían trabajar cinco años por fuera y tener mínimo una maestría.

Santiago estaba consiguiendo la experiencia por fuera y la formación para poder entrar como lo decidió Don Rafael Molano. El primer cargo que tuvo Santiago fue de asistente de presidencia y así fue escalando, hoy en día Santiago luego de ocho años es el director de asuntos corporativos.

Como se ha mencionado en el transcurso de este escrito, en Colombia existen un gran porcentaje de empresas familiares donde, poco a poco se ha implementado el gobierno corporativo el cual está funcionando, además de verse como algo fundamental dentro de

la misma el cual implica organización y honestidad en todos los procesos que maneja la empresa; evitando las posibles discordias y las desconfianzas entre familiares que es lo que provoca la disociación de las empresas familiares ya que cada persona del núcleo familiar que pertenece a la junta directiva quiere halar hacia su lado sin pensar en el bienestar de la compañía. Es por esta razón que el Gobierno Corporativo en Colombia aunque no parezca algo importante he visto que estas implementaciones han ayudado a varias empresas a salir de posibles crisis como RAMO S.A donde el fundador alcanzo a implementarlas por el bien de su familia ya que no quería ver su empresa quebrada y mucho menos su familia disociada.

## **Conclusiones**

Las empresas familiares son de gran importancia para la economía del país, es por esta razón que este tipo de empresas deben implementar mecanismos o modelos de gobierno corporativo que ayuden a facilitar las relaciones entre la sociedad y la familia, ya que los conflictos de intereses que se generen hacen que las sociedades se liquiden o, aun peor, que la familia se desintegre. Además, si las empresas implementan estas prácticas ayudan a que sean más competitivas y generen valor, adicionalmente que las partes interesadas como los empleados de la compañía no se perjudiquen.

Existe una guía con los lineamientos necesarios para que las empresas familiares puedan realizar la implementación de gobierno corporativo, y como en los ejemplos de Carvajal y Ramo, es necesario que se establezca el protocolo de familia el cual ayuda a que la relación entre sociedad y familia funcione, además de dar la guía para la resolución de conflictos que se puedan presentar.



## **Bibliografía**

- “Estudios que se han realizado alrededor del mundo, m. q. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. . Bogotá. .
- CONFECAMARAS. (20 de Enero de 2017). *CONFECAMARAS*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/168-en-sociedades-cerradas-y-empresas-familiares>
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas*. Bogotá.
- la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF. (2011). *LINEAMIENTOS PARA UN CODIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES*. CAF.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OECD*.
- Superintendencia de Sociedades. (2005). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá.
- Superintendencia de Sociedades, C. d. (Septiembre 2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogota.
- Superintendencia de sociedades, camara de comercio de Bogotá, Confecamaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogota.