



**MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE SIRVE COMO INSTRUMENTO  
PARA EVITAR CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL VALLE  
DEL CAUCA**

**AUTORES**

**JUAN SEBASTIÁN SERNA PALACIO**

**JUAN CAMILO SARASA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**ELIÉCER MURILLO PAREDES**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2019**

**MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE SIRVE COMO INSTRUMENTO  
PARA EVITAR CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL VALLE  
DEL CAUCA**

**Juan Sebastián Serna Palacio – Juan Camilo Sarasa  
A00331240 – A00331576**

**Director  
ELIÉCER MURILLO PAREDES, MBA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Mercadeo Internacional y Publicidad  
SANTIAGO DE CALI  
2019**

## CONTENIDO

Glosario .....	8
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1. Planteamiento del problema .....	13
1.1 Formulación del problema .....	15
1.2 Sistematización del problema .....	15
1.3 Alcance .....	15
2. Justificación .....	17
3. Objetivos.....	22
3.1 Objetivo general.....	22
3.2 Objetivo específico .....	22
4. Marco de referencia .....	23
4.1 Antecedentes .....	23
4.2 Marco conceptual.....	24
4.3 Marco legal .....	26
4.4 Marco teórico.....	28
5. Desarrollo metodológico .....	34
5.1 Tipo de estudio.....	34
5.2 Método de investigación.....	34
5.3 Fuentes de información.....	34
<b>5.3.1 Fuentes Primarias.</b> .....	35
<b>5.3.2 Fuentes Secundarias.</b> .....	35
5.4 Técnicas de recolección de la información.....	35
5.5 Fases.....	36
<b>5.5.1 Fase 1.</b> .....	36
<b>5.5.2 Fase 2.</b> .....	36
<b>5.5.3 Fase 3.</b> .....	36
6. Desarrollo de la investigación .....	37
6.1 Conocer el estado actual de las empresas familiares en el Valle del Cauca, en cuanto al manejo de gobierno corporativo se refiere.....	37
<b>6.1.1 Análisis de causas y efectos.</b> .....	37
<b>6.1.2 Estado actual de las empresas familiares en el valle del cauca.</b> .....	38

6.2 Instauración de un modelo de gestión corporativo .....	39
<b>6.2.1 Importancia del modelo de gestión corporativa.</b> .....	39
<b>6.2.2 Modelo de gestión corporativa actual de las empresas estudiadas.</b> .....	39
6.3 Programa de aplicación para usar adecuadamente el modelo de gestión corporativa	40
<b>6.3.1 El modelo de gestión corporativa para Pymes.</b> .....	40
6.4 Investigación cuantitativa que desenlaza la importancia de las variables ligadas a las empresas familiares.....	43
<b>6.4.1 Relevancia de las variables</b> .....	43
<b>6.4.2 Otros datos importantes</b> .....	45
7. Conclusiones.....	47
8. Recomendaciones .....	49
9. Investigaciones futuras .....	50
Referencias .....	51
Anexos .....	53
Anexo A encuesta .....	53
Anexo B preguntas para identificar los problemas .....	55
Anexo C soluciones .....	56
Anexo D tabulado .....	57

## Lista de gráficos

<b>Gráfico 1 Participación de las actividades económicas en las Pymes del Valle del Cauca I Trim. 2014</b>	<b>19</b>
<b>Gráfico 2 Modelo de los tres círculos familia, empresa y propiedad. 2011</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 3 Modelo de los cinco círculos. 2000</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 4 Modelo Evolutivo Tridimensional. 2003</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 5 Torta pregunta 1</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 6 Torta pregunta 2</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 7 Torta pregunta 3</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 8 Torta pregunta 4</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 9 Torta pregunta 5</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 10 Torta pregunta 6</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 11 Torta pregunta 7</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 12 Torta pregunta 8</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 13 Torta pregunta 9</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 14 Torta pregunta 10</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 15 Torta pregunta 11</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 16 Torta pregunta 12</b>	<b>63</b>

## **Lista de tablas**

<b>Tabla 1 Clasificación por tamaño de las empresas</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2 Empresas matriculadas y renovadas en el Valle del Cauca 2013/2014</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 3 Marco legal</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4 Marco reglamentario</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 5 Pasos para la implementación de un correcto modelo de gestión corporativa</b>	
<b>Pyme</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 6 Tabulado primeras seis preguntas</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 7 Tabulado últimas seis preguntas</b>	<b>60</b>

## **Glosario**

**EF:** Empresa familiar.

**Nepotismo:** Preferencia que tienen algunos funcionarios para dar empleos a familiares o amigos, sin importar el mérito para ocupar el cargo.

**Perenne:** Dura siempre o mucho tiempo. Es continuo, que no se interrumpe.

**Pymes:** Pequeña y mediana empresa.

**RRHH:** Recursos humanos.

**SMMLV:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

**CEO:** Director ejecutivo.

## **Resumen**

La Gestión Corporativa es un tema que a lo mejor la mayoría de las personas desconocen en la actualidad, esto en gran parte porque las empresas creadas y manejadas por familias, no han sufrido aun un declive en sus utilidades así que no buscan herramientas para prevalecer los ideales generacionales y demás cosas que hacen a una empresa familiar una empresa perenne.

A pesar de que no se puede generalizar la idea que a las empresas familiares les vaya mal si no usan una buena Gestión Corporativa, no se debería de esperar a caer en una crisis, si no que por el contrario se debería de pensar que al usar este modelo se podría llevar a las empresas familiares del Valle del Cauca a ser mejores de lo que ya son.

En la ciudad de Cali hay muchas empresas familiares que compiten entre ellas y contra los otros tipos de empresas y desconocen que existe la Gestión Corporativa, la cual les permite conocer la manera más eficiente de manejar sus empresas sin tener problemas familiares.

El proyecto propone un modelo que facilite la relación entre familiares y empleados dentro de la empresa con procesos claros en todo momento para que haya transparencia en la organización, generando así, una sinergia entre los ideales gerenciales y los ideales personales que harán mucho más fácil la sustitución generacional.

Palabras claves: Gestión Corporativa, empresa perenne, sustitución generacional, empresa familiar.

## **Abstract**

Corporate Management is an issue that most people are currently unaware of, this is largely because companies created and managed by families have not yet suffered a decline in their profits, so they do not look for tools to prevail. generational ideals and other things that make a family business a perennial company.

Although you can not generalize the idea that family businesses do badly if they do not use good Corporate Management, you should not expect to fall into a crisis, but on the contrary you should think that by using this This model could lead the family businesses of Valle del Cauca to be better than they already are.

In the city of Cali there are many family businesses that compete against each other and against the other types of companies and are unaware that there is Corporate Management, which allows them to know the most efficient way to manage their businesses without having family problems.

The project proposes a model that facilitates the relationship between family members and employees within the company with clear processes at all times so that there is transparency in the organization, thus generating a synergy between managerial ideals and personal ideals that will make it much easier. generational replacement.

Keywords: Corporate Management, perennial company, generational replacement, family business.

## **Introducción**

El Modelo de Gobierno Corporativo a lo largo de los años ha sido una herramienta ignorada por muchas familias emprendedoras que han formado sus propias empresas, esta puede considerarse una de las mayores causas de fracaso en las empresas ya que si se crea una corporación sin un modelo que le de unas buenas bases y asegure su perennidad esta estaría destinada al fracaso y es así como ocurre en la mayoría de los casos.

Si bien es cierto que un Modelo de Gobierno Corporativo no asegura una rentabilidad financiera para la empresa, es capaz de asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo evitando problemas internos con repercusiones externas derivadas de un mal manejo administrativo.

Es importante que los empresarios entiendan los valores agregados de la aplicación de este modelo para la creación de sus empresas, porque es una realidad que las empresas familiares después de su creación no tienen una esperanza de vida mayor a cinco (5) años. Se tiene que generar una cultura que permita diferenciar las relaciones empresariales de las familiares y para eso está el Modelo de Gobierno Corporativo.

En el momento en el que los empresarios logren generar sus empresas fundamentadas en buenas bases de Gobierno Corporativo, tendrán un pilar muy fuerte que sostendrá su empresa y esto les permitirá quitarse un peso de encima, ahorrar tiempo, energía, poder dedicarse a buscar el crecimiento y mantenimiento de la empresa en el ámbito financiero sabiendo que, pase lo que pase su empresa es sólida, segura por dentro, bien respaldada y sobre bases firmes.

Es difícil querer solucionar el problema del cierre parcial o total de la empresa, si no se conocen bien sus principales razones. Por esta razón, cabe destacar que la principal razón, es que las empresas están constituidas familiarmente y se hace un mal uso administrativo por esta razón. Como por ejemplo dándole beneficios a sus familiares, no planteando procesos claros para la contratación de personal, no permitiendo que un empleado que no esté ligado

a la familia pueda progresar adquiriendo altos cargos, entre otros. Partiendo de lo anterior, lo que se busca con el documento de investigación, es brindarle información necesaria a esas empresas familiares para que de este modo se pueda, más que saber lidiar con estos problemas, prepararse para futuras sucesiones. Ya teniendo claro el problema importante y a quienes afecta además de las empresas y sus empleados, las empresas familiares necesitan usar un método para protegerse de la mala administración que, en nuestro caso, se sugiere que sea la Gestión Corporativa.

## **1. Planteamiento del problema**

El problema identificado, consiste en la dificultad que tienen las empresas familiares del Valle del Cauca para ser perennes y esto por los problemas entre personas del linaje de sangre de los gerentes y los empleados. Adicional a eso, en la actualidad las organizaciones se enfrentan a muchos problemas además de estar obligados a vender o a ganarles participación de mercado a su competencia, por lo cual, al estar involucrado también la razón familiar, conlleva al cierre de esta. También, cabe resaltar que en su mayoría los gerentes dejan de lado la alineación de sus ideales con sus predecesores lo que generaría el posicionamiento seguro de sus compañías por mucho tiempo, dejando en claro que si se desconoce el problema, no se puede generar una estrategia que impida el cierre de la empresa por lo que están condenados en algún momento, a que los problemas familiares los impulsen a cerrar la empresa, sin importar que quieran o que caigan en quiebra y sean obligados.

Por la razón anterior, se debe clarificar que los problemas entre allegados se han convertido en una de las causas claves para que las organizaciones en el Valle del Cauca no sean estables. De acuerdo con la identificación del problema, nos hemos dado cuenta que este factor es tan importante que hasta en empresas tan grandes como la 14, al no utilizar un modelo de Gestión Corporativa, se ha fallado a la promesa de valor que ellos tenían y están en este momento en una situación crítica, todo esto porque su anterior gerente no estipulo una empresa perenne que siguiera con sus ideales cuando él ya no estuviera. Con este ejemplo, se espera que las personas caigan en cuenta y se sensibilicen de la importancia del modelo con la prevención de futuros cambios generacionales que no le lleven a estas a caer en crisis.

Hoy en día, se ven fracasos empresariales en el Valle del Cauca por el mal manejo administrativo que es causado, en su mayoría, por inconvenientes familiares que influyen en la compañía. Por este motivo, la principal estrategia que se debe de llevar a cabo para depurar el cierre de estas sociedades familiares es la Gestión Corporativa, pero para llegar a ella se debe de reconocer, entender e identificar las causas que dieron como razón una pelea familiar que afecto la empresa. Este modelo proporcionara las herramientas para suplir las

necesidades de los gerentes que a la hora de dirigir su empresa, se equivocan entrelazando las decisiones familiares con las empresariales, generando fallas administrativas.

## **1.1 Formulación del problema**

¿Cómo evitar los conflictos internos en las empresas familiares del Valle del Cauca?

## **1.2 Sistematización del problema**

¿De qué manera no se actúa con falta de transparencia en la toma de decisiones?

¿Cómo no fallar en el manejo administrativo de la empresa?

¿Cuáles deberían de ser las competencias para usar de manera adecuada los recursos humanos?

¿Cuál es la preparación adecuada para el cambio generacional?

¿Cuál es la importancia de contratar consejeros independientes sin vinculación de parentesco?

## **1.3 Alcance**

Asegurar la manera más fácil para convertir una organización compuesta por familiares en una empresa perenne que genere una continua mejoría o sostenibilidad a pesar de que el gerente fundador, ya no se encuentre dirigiéndola. Con esto se quiere ayudar a que las compañías de este tipo, localizadas en el Valle del Cauca resalten su habilidad para siempre cumplir con la propuesta de valor que se tiene frente al cliente y los proveedores, consiguiendo con lo anterior que nunca se caiga en crisis en estos aspectos.

Para conseguir una empresa perenne, es importante primero establecer los procesos de contratación en ésta para que no hayan riñas entre empleados, segundo, mantener siempre una comunicación clara que garantice que no hay preferencias de ningún estilo a la hora de tomar decisiones y tercero, entender que dentro de las tareas como gerente, se encuentra capacitar y alinear sus ideales con los del sucesor de su cargo, que en este caso será un familiar, puesto que los altos mandos siempre desean que sus hijos sean quienes continúen con su legado.

Conociendo esto, las sociedades familiares deben de partir del hecho de que ninguna empresa puede ser perenne sin usar un modelo de Gestión Corporativa, teniendo así, la seguridad de que su compañía está en buenas manos y no caerá en crisis por malos manejos administrativos que casi siempre son generados por los roces entre allegados dentro o fuera de la misma.

## 2. Justificación

Una empresa familiar que quiera asegurar su supervivencia de generación en generación necesita implementar prácticas de buen gobierno que atiendan la administración del negocio y la armonía familiar, para poder garantizar el éxito y traspaso en un futuro (Rozo, 2018, párr. 1). Entendemos que una empresa la cual haga uso de un buen Gobierno Corporativo tiene la certeza que va a estar firme y sobre cimientos fuertes a la hora del manejo interno, este sirve para que, en una empresa familiar, Padres, Hijos, Tíos, entre otros participantes familiares puedan coexistir y tomar decisiones que hagan crecer la empresa sin afectar el interior familiar o sus relaciones interpersonales.

Si no se tiene un adecuado Modelo de Gobierno Corporativo, la empresa estará destinada a cometer una gran cantidad de errores los cuales afectaran no solo el funcionamiento de la empresa, sino también, el entorno familiar y sus relaciones interpersonales, la empresa puede cometer errores como: Graves errores en reglamentos internos del trabajo, errores frecuentes en materia laboral, concentración de poder, decisiones mal tomadas, entre otros. Además, la empresa va a tener un problema grande por el cual preocuparse y que va a interferir en su actuar normal y en sus otras necesidades a tal punto de poder llevarlos a la quiebra.

Añadiéndole a lo anterior que debemos tener en cuenta la ley 905 de 2004 la cual explica de qué manera están clasificadas las empresas en Colombia y esta ejemplificada con la siguiente tabla:

**Tabla 1 Clasificación por tamaño de las empresas**

Tipo de empresa	Número de empleados	Activos (SMMLV)
Micro	$\leq 10$	$\leq 500$
Pequeña	11 – 50	501 – 5000
Mediana	51 – 200	5001 – 30000
Grande	$> 200$	$>30000$

Fuente: COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (23, diciembre, 2004). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones [en línea]. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1993. no. 41148. p. 1-168. [Consultado: septiembre 7 de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>.

Colombia es un país, el cual una gran parte de su economía es movida por las Pymes ya que son las compañías que más empleo generan y también, tienen una excelente productividad. Esta información es sumamente relevante para nuestra investigación pues sabemos bien que la mayoría de las empresas familiares son Pymes, ya que son las compañías más comunes. En 2014 el Valle del Cauca contaba con 58492 Pymes registradas, como se ve demostrado en la siguiente tabla:

**Tabla 2 Empresas matriculadas y renovadas en el Valle del Cauca 2013/2014**

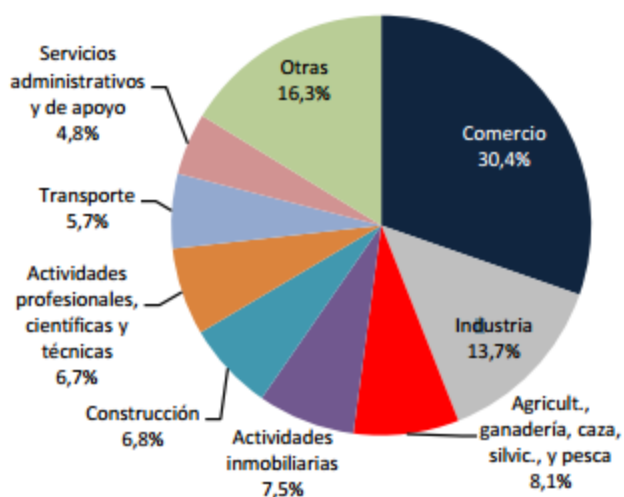
<b>Tamaño</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación %</b>
<b>Micro</b>	37325	53539	41.1
<b>Pequeña</b>	3585	4186	16.7
<b>Mediana</b>	1175	1260	7.5
<b>Grande</b>	484	507	4.7
<b>Total</b>	42479	58492	37.7

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, Apunte económico [en línea]. [Consultado: septiembre 7 de 2018] Disponible en Internet: <http://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-pymes-jun-v3.pdf>.

En el Valle del Cauca, la mayoría de las empresas son industriales y comerciales, lo que genera demasiada competencia a la hora de crear un negocio y es una desventaja en el momento que el gerente y propietario de una empresa falte y su sustitución generacional no sepa cómo manejar el negocio. Desgraciadamente las empresas están fracasando porque están enfocando todo en los negocios y demás actividades comerciales que le generan

movimiento de caja registradora, pero están olvidando que las personas en algún momento deben de fallecer o de pensionarse y no capacitan acorde a esto a sus sustitutos que en su mayoría son familiares.

**Gráfico 1 Participación de las actividades económicas en las Pymes del Valle del Cauca I Trim. 2014**



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, Apunte económico [en línea]. [Consultado: septiembre 7 de 2018] Disponible en Internet: <http://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-pymes-jun-v3.pdf>

Partiendo de la gráfica, podemos asegurar que las empresas se obsesionan con el dinero y olvidan pensar en el futuro por lo que caen en quiebra por cosas tan pequeñas como no gestionar bien los recursos que tienen como el traspaso del liderazgo de un gerente a sus generaciones y cosas por el estilo que dificultan la generación de una compañía perenne.

Según El Heraldó (Mouthón, 2018, párr. 3) el 86.5% de las empresas en Colombia a junio del 2018 eran familiares, lo que justifica la importancia de estas, ya que, estas mueven la fuerza productiva y de servicios del país, a pesar de que la tasa de fracaso de estas es del 87%, una tasa exageradamente alta que se ve representada en la falta de equilibrio familiar, propiedad y empresa, la falta de planeación para una sucesión gerencial y ejecución de esquemas formales que garanticen que el gobierno corporativo sea perenne. Para preocupar

más a los propietarios de las empresas familiares tan solo el 13% sobrevive a la tercera generación y todo porque no se dejan claro los procesos que conlleva una buena Gestión Corporativa.

Todo lo anterior culmina en los retos que deben enfrentar las empresas familiares que según un estudio de Suarez Consultoría son cinco:

1. La Empresa: Meterse en la cabeza que las compañías necesitan competir en un mercado global para pensar en ser alguien grande, de lo contrario se quedaran pequeñas y a lo mejor desencadenara la quiebra de esta.
2. La Familia: Establecer el “Protocolo Familiar” (López, 2006, párr. 7), según la revista dinero en colaboración con Gonzalo Gómez B. y María Piedad López V, es “un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir, para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: la unidad, el compromiso y la confianza.”
3. La Propiedad: Colocarle un límite claro al patrimonio familiar del empresarial y evitar que el uno se convierta en el cajero automático del otro.
4. La Sucesión: Establecer procesos claros que muestren de qué forma se va a entregar el poder de la compañía definiendo los requisitos que debe de mostrar el aspirante a suceder al gerente actual.
5. La Gestión: Profesionalismo que conlleve a aniquilar por completo el nepotismo, que a su vez generaría unos procesos claros en todas las áreas que proporcionan un control unánime de la empresa.

Teniendo presente lo anterior, la realización de este proyecto permite a las empresas del Valle del Cauca que se conviertan en compañías perennes donde, además, no caerán en crisis generacionales si no que harán que todo fluya vinculando así el éxito al futuro de todas las generaciones que harán parte de la organización. Una vez realizado este Modelo de Gestión Corporativa se cree que se reducirá el porcentaje de fracasos de este tipo de empresas que a su vez fomentara que más y más emprendedores quieran constituir empresas familiares, pues como nos ejemplifican los diversos datos que se estudian, este tipo de uniones familiares son la productividad y la fuerza de este país.



### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar un modelo de gobierno corporativo para empresas familiares, que permita asegurar un buen funcionamiento interno de la empresa separando la parte familiar de la empresarial.

#### **3.2 Objetivo específico**

Establecer un sistema que permita mantener la transparencia en la toma de decisiones.

Definir un modelo que permita garantizar un buen manejo administrativo de la empresa.

Identificar cuáles deberían de ser las competencias para el uso adecuado de recursos humanos.

Establecer los parámetros para una adecuada preparación para el cambio generacional.

Demostrar la importancia de contratar consejeros independientes sin vinculación de parentesco.

## 4. Marco de referencia

### 4.1 Antecedentes

En la actualidad, es muy difícil poder acertar en la manera en que se administra una empresa, por tal razón, se debería de tener más presente la Gestión corporativa la cual busca hacer más fuerte, eficiente, responsable y garantizar el futuro de la empresa (n/a, 2017, párr. 1). Sin embargo, esta manera de administrar trae consigo el riesgo de que se dejen de lado algunas áreas específicas que no están claras a la hora de una sustitución generacional, como la es el área de los proveedores que a lo mejor, el gerente conoce tan bien que supone que su sucesor de tanto oírlo hablar de esto también lo sabe manejar a la perfección o el área de Merchandising, en donde el gerente puede considerar que su relevo generacional está obligado a conocer como acomodar su tienda, como manejar los impulsores, entre otras cosas, pero en realidad a lo mejor para esa persona que es elegido para después gestionar la empresa, no es algo claro. Es importante tener en cuenta que estamos en un momento crucial para que la empresa se convierta en perenne o termine en la quiebra, por tal motivo hay que dejar claro todas las áreas antes de asegurar una sustitución generacional en la gerencia.

Hoy en día, las empresas en el Valle del Cauca han perdido de vista el tema de la Gestión Corporativa, por lo cual enfocan todas sus fuerzas financieras en otras actividades de la empresa y no piensan en el mañana cuando el gerente ya no esté para dirigirla. La literatura ha abordado el tema de la Gestión Corporativa desde diferentes perspectivas, basándose en ejemplos verdaderos para plantear la importancia de este. Por ejemplo, Grau (Grau, 2015, párr. 1) investigo la relación entre Gestión Corporativa y crisis financiera en el mercado de capitales españolas, dimensionando el impacto que tiene la inclusión de un gerente en la dirección ejecutiva y la presidencia, sin que nadie espere que sea este el nuevo gerente, optimizando así los beneficios que trae la gestión y alejando las anomalías que trae la sustitución generacional. También Cisneros, Ramírez y Hernández (Luis Cisneros, 2011, pag. 3), investigaron la importancia del control orientado hacia los resultados, determinado por el sistema compartido de valores y creencias.

Adicionalmente Arrubla (Arrubla, 2016, pag. 99), resalta la importancia de establecer una educación financiera para el tipo de empresas familiares, permitiendo así, separar la caja registradora de lo personal, mejorando la relación entre familia y trabajo que a su vez evita los conflictos entre estos. Para lo anterior, ella uso el modelo de los tres círculos: familia, empresas y propiedad, explicando a la perfección las relaciones familiares dentro del contexto empresarial. Quejada y Ávila (Raul Quejada, 2017, pag. 76) analizan los sistemas de gobierno corporativo que desembocan en continuidad generacional, lo que, a su vez, ellos reconocieron que es una de las principales dificultades de estas organizaciones, puesto que sus gerentes no separan el núcleo familiar de las decisiones gerenciales.

El problema detectado en las empresas vallecaucanas es que desconocen la Gestión Corporativa. Tal como dijo Stephen Covey, autor del libro superventas “La administración es la eficiencia en escalar la ladera del éxito; el liderazgo determina si la ladera está apoyada en la pared correcta”, ahí está el problema principal, en la falta de liderazgo a la hora de administrar una empresa. El día a día empresarial consume a las compañías, perdiendo de vista la importancia de la Gestión a la hora de generar la sucesión empresarial, implementando más actividades financieras que humanistas y olvidando que nada dura para siempre si no somos lo suficientemente inteligentes como para tener la visión teleférico que a un gerente, sin importar el tipo de empresa, se le olvida y esto se debe principalmente al desconocimiento de los altos cargos gerenciales acerca de estos temas.

## **4.2 Marco conceptual**

**Actividades Financieras:** Conjunto de operaciones que se efectúan para mover la caja registradora.

**Control:** Las políticas, los procedimientos, las prácticas y las estructuras organizativas concebidas para mantener en orden a la empresa. Control es también utilizado como sinónimo de salvaguarda o contramedida. En una definición más simple, es una medida que modifica el riesgo.

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir con una tarea de manera adecuada.

**Empresas familiares:** Compañías creadas y gestionadas por una misma familia, las cuales continúan su legado de generación en generación.

**Empresas perennes:** Aquella empresa que no tiene fin, que es interminable y pasa de mano del gerente a su sucesor sin que las personas se den cuenta que hubo un cambio administrativo.

**Gestión:** Asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, actividades) lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar y la coordinación de sus actividades.

**Gestión Corporativa:** Es la manera en que se puede administrar una empresa, de tal forma sepamos como acceder a la fuerza de ventas, los proyectos y la producción, pero en todos los niveles del personal directivo y ejecutivo de la empresa.

**Impacto:** Cualquier situación que pueda modificar de forma inesperada la empresa en las áreas específicas de esta.

**Liderazgo:** Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

**Merchandising:** Técnica comercial para establecer correcciones o nuevos desarrollos a un producto, una vez que se encuentra en el mercado.

**Plan carrera:** Es un proyecto de formación individual que hace la empresa con uno o varios trabajadores, donde se tiene presente los efectos y objetivos que se quieren, los compromisos que tiene o adquirirá el empleado, el tiempo que va a tardar en hacer dicha tarea y entre otros factores competitivos que influirán en la compañía para crear un plan de formación continuada y evaluación.

**Procesos de contratación:** Son los procesos que se usan a la hora de contratar a una persona nueva para la empresa, ya sea por su hoja de vida, sus recomendaciones y habilidades o simplemente porque tengo una necesidad que suplir en mi organización.

**Riesgo:** Posibilidad de que una decisión, sea cual sea, no salga como uno espera y amenace la compañía generándole pérdida.

**Sustitución generacional:** Acción de reemplazar algún familiar en un puesto estipulado de la empresa.

**Sucesión gerencial:** Acción de entregar la gerencia a el sucesor inmediato.

#### 4.3 Marco legal

La normatividad es lo que rige nuestro país en todos los ámbitos posibles, por tal razón, si hablamos de organizaciones que buscan sobrevivir a la industria competitiva que se ve en Colombia, deben de adecuarse y tener presentes para que se haga un buen Modelo de Gestión Corporativa, todas las leyes, decretos y demás que puedan impactar estas empresas. El siguiente espacio contiene las normas que corresponden a todo lo relacionado con sociedades familiares (Ver Tablas 3 y 4).

**Tabla 3 Marco legal**

<b>Fuente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ley 222 de 1995</b>	Por medio de la cual se modifica el Régimen de sociedades comerciales.
<b>Ley 1116 de 2006</b>	Por medio de la cual se crea el Régimen de Insolvencia Empresarial y otras disposiciones.

<b>Ley 1258 de 2008</b>	Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S).
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4 Marco reglamentario**

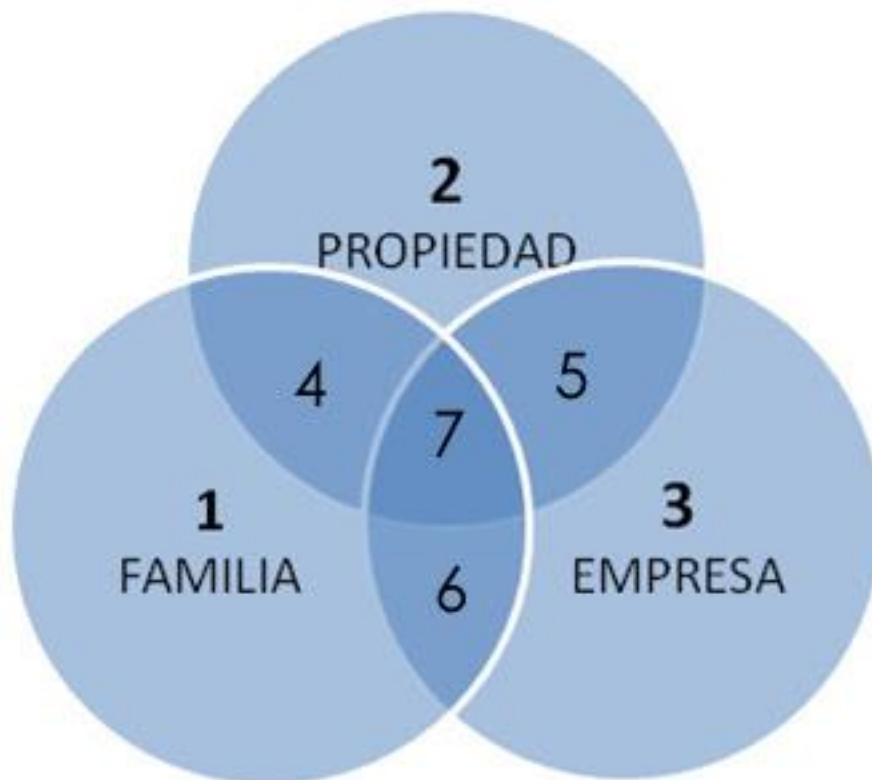
<b>Fuente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Decreto 1925 de 2009</b>	Por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la ley 222 de 1995, en lo relativo al conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Marco teórico

Este estudio se basará en el modelo de los tres círculos familia, empresas y propiedad (Taguiri, 1982, párr. 10), el cual se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2 Modelo de los tres círculos familia, empresa y propiedad. 2011**



Fuente: EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, Negocio familiar, el modelo de los tres círculos [en línea]. [Consultado: 4 de octubre de 2018] Disponible en Internet: <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>

Para explicar el gráfico, primero debemos de conocer que los fundamentos del modelo son la relación entre las tres variables, pero separando la familia del contexto empresarial. Este, se usa para gestionar el negocio familiar, teniendo claro cuáles son los campos de acción del negocio, de la propiedad y de las relaciones afectivas que tengo dentro de la empresa que a su vez a lo mejor serán las mismas fuera de ella. El modelo nace de la

idea propuesta por Davis y Tagaeri que explican con la estructura de círculos, la forma en que conviven y se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad.

La figura enseña que la interacción entre los dos primeros, se dan en múltiples situaciones relacionales. Comencemos con el círculo uno, el cual está formado por las personas que pertenecen al mismo grupo familiar. El círculo dos, determina quienes son propietarios de las acciones de la compañía, generando una serie de deberes y derechos sobre esta. El tercer círculo, es la empresa la cual comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de la sociedad y que, por tal razón, tienen un sueldo o alguna remuneración económica, gracias a la mano de obra que desempeñan en la empresa.

A parte de estos tres círculos principales, hay otros círculos que están vinculados con estos que ya se dijeron. Es decir que todas las personas que se relacionan con alguna empresa familiar deben de poderse ubicar en alguno de estos círculos o subconjuntos.

Ya que se explicaron los tres grandes círculos que conforman este modelo, pasamos al número cuatro, el cual representa a los familiares propietarios que no ejercen algún trabajo en la compañía. El número cinco, es el conjunto de trabajadores que no son familiares pero que se desempeñan en alguna área de la empresa que tienen relación directa con los familiares de esta. Además, está el número seis que se hace referencia a los familiares que ejecutan alguna labor en la sociedad, pero no son propietarios de esta. Por último, se encuentra el número siete, el cual hace referencia a los empleados familiares que son propietarios.

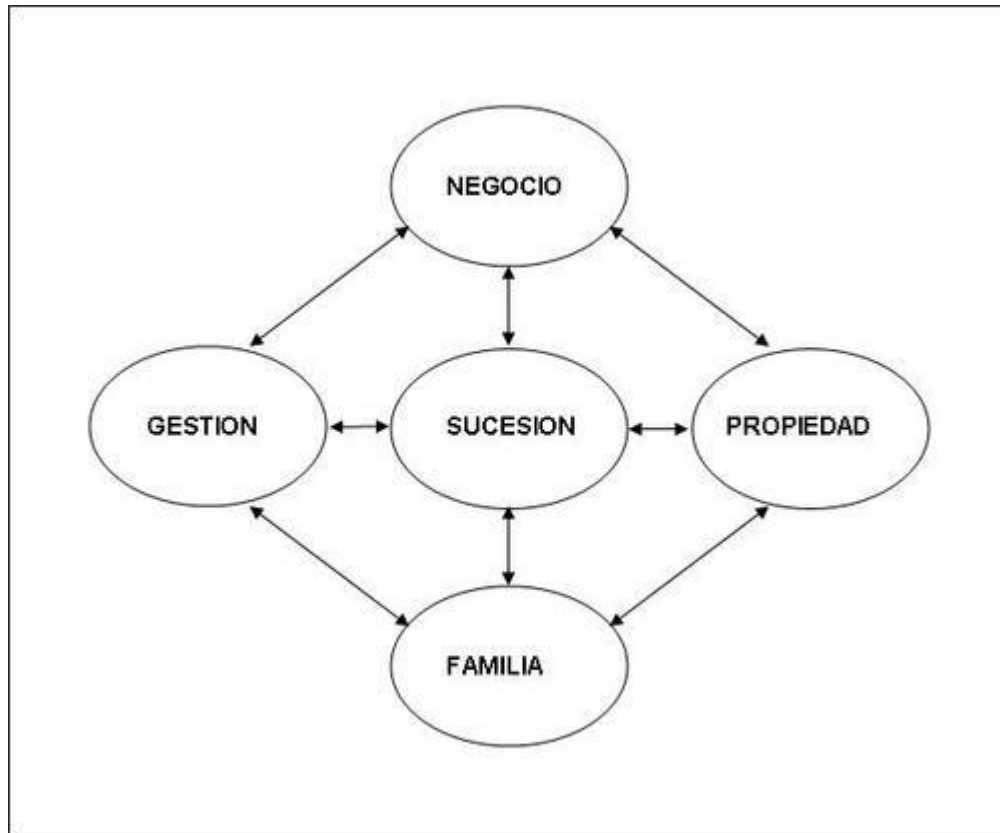
Después de haber explicado con detenimiento el modelo, partimos de que para todos es obvio que hay que segmentar los tres casos que tenemos, a pesar de que están todos relacionados, en ningún momento son los mismos, por este motivo, se debería de buscar la manera de que todas las compañías familiares usaran este modelo para asegurar una Gestión Corporativa en la misma, permitiendo así, un excelente manejo que convierta a la empresa en una perenne.

Por su parte, Joan Amat en su libro la continuidad de la empresa familiar, agrega dos círculos más los cuales son:

- La gestión de la empresa.
- La sucesión

Los cuales están ejemplificados en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3 Modelo de los cinco círculos. 2000**



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32. [Consultado: 4 de octubre de 2018] Disponible en internet:

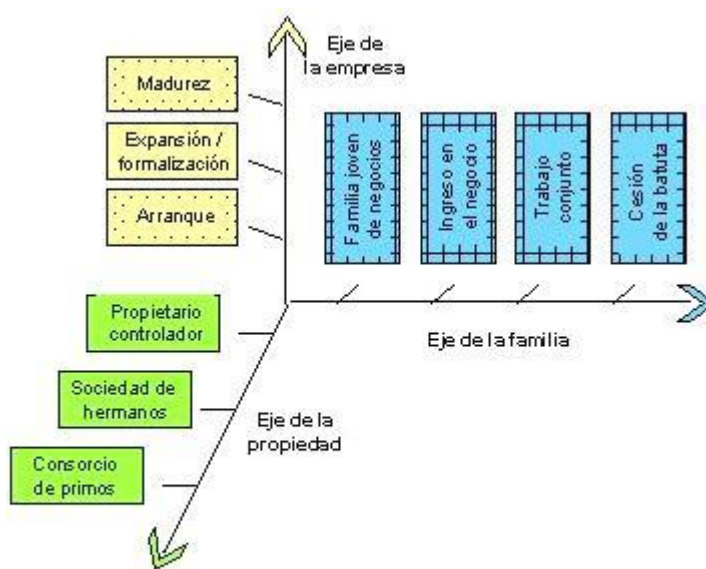
[http://empresasfamiliarismexico.mex.tl/114058\\_Modelo-de-los-Cinco-Circulos.html](http://empresasfamiliarismexico.mex.tl/114058_Modelo-de-los-Cinco-Circulos.html)

Al explicar cada parte nos daremos cuenta de que es el mismo modelo de Davis y Tagaeri, pero ampliado, acogiendo la gerencia y la sucesión. La primera se basa en considerar aspectos relacionados con el manejo de los RRHH, tecnológicos y materiales. Además de esto, se debe de tener presente el nivel de profesionalismo que tiene el gerente de RRHH, el grado de los procesos presupuestarios, la manera en que se remunera a los vendedores y como se manejan los planes carrera.

También, se debe de agregar la sucesión, el cual es un proceso muy importante y a su vez riesgoso que debe de llevar a cabo las empresas familiares para garantizar que la misma siga en manos de su linaje de sangre. Para esto, se debe de tener consideración de aspectos como la actitud de liderazgo que tiene el actual líder y la que va a tener su sucesor, la relación del gerente con los posibles próximos líderes de la compañía, la planificación y administración del mismo proceso para que todo siga igual cuando el encargado de la sociedad ya no se encuentre en ella.

Este modelo, sirve para entender la manera en que se va a actuar en un momento determinado en las compañías familiares, puesto que, se vuelve a deslumbrar que una de las causas de quiebra son los problemas de familia que se van presentando de generación en generación, con el cambio del gerente que conlleva a la quiebra. Para solucionar estos inconvenientes nace el Modelo Evolutivo Tridimensional.

**Gráfico 4 Modelo Evolutivo Tridimensional. 2003**



Fuente: El cambio como una oportunidad. Gerson K, Lansberg I, Desjardins M.

[Consultado: 5 de octubre de 2018] Disponible en internet:

[http://empresasfamiliarismexico.mex.tl/114057\\_Modelo-Evolutivo-Tridimensional.html](http://empresasfamiliarismexico.mex.tl/114057_Modelo-Evolutivo-Tridimensional.html)

El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el subconjunto “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos.

En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta.

En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

En este, también llamado el Modelo Gersick, por el nombre de su autor, es primordial inspeccionar los cambios que han surgido en los tres círculos básicos de la EF. Por tal motivo, muestra el análisis que se debe de hacer en el proceso de crecimiento de esta, para así saber de qué manera van cambiando los miembros de los tres círculos de un subconjunto a otro o si se agregan nuevas personas a algún conjunto o desaparecen, conforme va pasando la vida: pueden ocurrir matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, generando así, salida o entrada de gerentes, empleados, socios o accionistas.

Para nadie es mentira que las sucesiones son una debilidad que debe ser convertidas en fortaleza para reconsiderar el rumbo del negocio y refrescar la compañía, aportando más creatividad y cambios que apoyen la sociedad, llevándola a apuntar hacia el futuro. Asimismo, hay que ver los periodos en donde se encuentra la estabilidad empresarial, como por ejemplo cuando ya se ha establecido un diseño organizacional y está dando buenos frutos, se debe de tener en cuenta para así, generar una oportunidad de mayor crecimiento en ese ámbito. Las tareas en los periodos de transición son estratégicas, mientras que las de periodos de estabilidad son operativas y tácticas.

Después de haber analizado los diversos modelos presentados sobre la EF, podemos resaltar que en últimas todas presentan la misma falencia, la inconexión entre la propiedad, la empresa y la familia. La última nombrada es aquella que más problemas trae a las otras dos, puesto que, es la de mayor peso y mayor influencia. Con lo anteriormente dicho, deseamos llegar a la solución de estos inconvenientes creando un propio Modelo de Gestión

Corporativa.

## **5. Desarrollo metodológico**

### **5.1 Tipo de estudio**

El desarrollo metodológico de esta investigación es cualitativo nominal, ya que este diseño nos permite evaluar múltiples variables dentro de un contexto particular. Con este estudio buscamos medir el grado de relación que pueden tener las dos o más variables a evaluar, esto se logra midiendo la variable que presuntamente está relacionada y después también se mide y analiza la correlación.

Este es el diseño más apropiado para realizar nuestra investigación ya que nos permite saber cómo se pueden comparar las diferentes variables para calcular como se afecta el interior de una empresa por una falta de Gobierno Corporativo. Esto nos permitirá predecir un valor que tiene una variable aproximadamente en relación con el valor de las otras variables relacionadas.

### **5.2 Método de investigación**

En esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo nominal que lleva a una correlación por medio de CHI<sup>2</sup>, por este medio buscamos probar teorías objetivas mediante un examen de la relación de las variables, logrando así establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Este método utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis y con base en la medición numérica y el análisis estadístico, se establecen patrones de comportamiento y se prueban las teorías. Lo anteriormente planteado se recolectara a traves de una encuesta que nos pueda entregar los datos que buscamos, la cual estara en el documento como el anexo A.

### **5.3 Fuentes de informacion**

La información es la base de una investigación, de esta depende la veracidad y la confiabilidad de lo expuesto, de esta se derivan el objeto a estudiar y sus variables tanto

dependientes como independientes. Debido a esto esta investigación también cuenta con fuentes de información, en las cuales se encuentran tanto fuentes primarias como secundarias.

### **5.3.1 Fuentes Primarias.**

Las investigaciones pueden depender en gran parte de la información que el investigador recoja en forma directa. Cuando esto sucede, nos referimos a una fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

### **5.3.2 Fuentes Secundarias.**

En todas las investigaciones se requiere de fuentes que suministren información básica. Esta se encuentra normalmente en bibliotecas y libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, entre otros.

## **5.4 Técnicas de recolección de la información**

Basados en la temática principal de nuestra investigación, se utilizará un procedimiento que facilite evaluar los hallazgos y nos permita tener acceso a la información requerida para esto el método que utilizaremos será: Observación (comparación o confrontación, rastreo): Verificaremos de manera directa ubicándonos en el punto donde se desarrollan y documentan los procesos, esto con el motivo de tener una visión clara de la organización, los procesos y la correlación con el objetivo general de la investigación.

## **5.5 Fases**

### **5.5.1 Fase 1.**

Como base de nuestra investigación es de vital importancia tener conocimiento del estado actual de las empresas familiares en el Valle del Cauca, en cuanto a un manejo de gobierno corporativo se refiere. Para esto acudiremos a toda la información que podamos encontrar en blogs de expertos, revistas especializadas, encuestas e información de la cámara de comercio. Adicionalmente se realizará un análisis de las causas y efectos a los problemas identificados y de esta forma lograr proponer medios y fines para contrarrestar sus posibles consecuencias.

### **5.5.2 Fase 2.**

Se realizará una investigación de como las empresas familiares en el Valle del Cauca instauran un modelo de gobierno corporativo para así lograr analizar los datos y determinar cuál es la forma óptima de aplicación para dichas empresas.

### **5.5.3 Fase 3.**

Se diseña un programa de aplicación sobre cómo debe ser la correcta utilización de un modelo de gobierno corporativo, para lograr su correcta función a la hora de establecer bases fuertes para las empresas familiares en el Valle del Cauca.

## **6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Conocer el estado actual de las empresas familiares en el Valle del Cauca, en cuanto al manejo de gobierno corporativo se refiere**

#### **6.1.1 Análisis de causas y efectos.**

La falta de separación de actividades familiares y laborales en las empresas familiares es una de las causas por las cuales estas empresas fracasan o no se logra sacar su máximo potencial. El uso correcto de un modelo de gobierno corporativo es parte fundamental en la construcción y realización de una empresa familiar, esta se constituye como un proyecto importante para que la organización pueda desempeñar sus actividades, sin que se vea afectada su operatividad.

Con base en lo anterior se propone utilizar el método de investigación exploratorio con encuestas para realizar un análisis inicial de causas y efectos visibilizando de esta manera los medios y fines para poder contrarrestar las posibles consecuencias.

Este es un método usado por décadas para la obtención de resultados en una determinada población la cual se requiere estudiar y analizar. Según la conformación de la encuesta se pueden ver gustos, tendencias, problemas o soluciones, entre otros, por lo tanto, decidimos que sería el método mas efectivo para obtener la información pertinente en este caso, por nuestra necesidad de corroboración de datos para plantear las causas y sus posibles soluciones.

### **6.1.2 Estado actual de las empresas familiares en el valle del cauca.**

Según un informe publicado por la revista El Heraldó en Colombia el 86.5% de las empresas son familiares, pero estas tienen un 87% de tasa de fracaso solo el 13% sobrevive a la tercera generación, sin contar que son pocas las que logran llegar a la segunda generación, esto debido a que las empresas no se preparan correctamente para los cambios generacionales implementando justamente un buen modelo de gobierno corporativo. Se mencionan otras causas como la falta de ventajas competitivas sostenibles, sistemas de innovación y modelos de negocio obsoleto. Esto muestra como el desorden, la poca preparación y el pensamiento que lo que se logro antes durará para siempre y sostendrá la empresa lleva al fracaso a quienes desean emprender.

Confecámaras, entidad de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, hace hincapié en la gran cantidad de empresas familiares existentes en el país y como estas mueven la fuerza productiva y de servicios del país. Según el Consejo Colombiano de Empresas (CEF), el 84.3% de estas empresas no sobreviven, y se muestran otras razones del por qué esto sucede, se habla de una falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa. Se habla nuevamente sobre una falta de planeación y ejecución de esquemas y protocolos para garantizar el gobierno corporativo.

Podemos ver entonces que las empresas en Colombia tienden a ser de tipo familiar pero no están construyéndose de la forma correcta, se tienen muchos problemas por corregir, pero todos tienen la misma tendencia que nos indica que la principal causa parte de la falta de tener un modelo de gobierno corporativo y su efectiva implementación. Por ende, las empresas no logran sobrevivir y por más intentos que se hagan para mejorar su desarrollo si no se ataca el problema principal no tendrán las bases para construir su empresa.

## **6.2 Instauración de un modelo de gestión corporativo**

### **6.2.1 Importancia del modelo de gestión corporativa.**

A través de las encuestas nos hemos podido dar cuenta que las personas no conocen el modelo de gobierno corporativo y por ende no poseen información sobre su importancia.

A pesar de que no lo conocen como modelo de gobierno corporativo, usan una de las herramientas que están contenidas en el modelo como lo es la sucesión familiar o separación de bienes personales de bienes laborales.

Partiendo de que no lo conocen hay que comenzar detallando los beneficios que brinda el uso de este gobierno corporativo los cuales son perennidad para la compañía, continuación de los ideales con el pasar de las generaciones, separación de emociones personales y problemas familiares del ámbito laboral, entre otros.

### **6.2.2 Modelo de gestión corporativa actual de las empresas estudiadas.**

Como se dijo anteriormente, las organizaciones a las cuales pudimos tener acceso no poseen un modelo de gobierno corporativo, sin embargo, tienen herramientas que están inmersas en el modelo como la sucesión y la separación de bienes. Partiendo desde este punto de vista, podemos analizar que son compañías que tienen un camino que seguir a futuro a pesar de que su creador no se encuentre al mando de la compañía pero no tienen muy claro cuales deberían de ser los parámetros que tendría que seguir la próxima persona al mando, puesto que son empresas que creen que van a vivir con el mismo dueño toda la vida y olvidan que nadie tiene la vida comprada teniendo la necesidad de que todo este bien establecido para el día que deban entregarle el poder a su sucesor.

Por otro lado, los dueños de las empresas dejan en el olvido la necesidad de separar los problemas familiares de la vida laboral permitiendo dejarle la puerta abierta a posibles inconvenientes dentro del ambiente laboral tan solo por haber tenido alguna discusión con algún familiar fuera del trabajo.

También, no se tiene transparencia en las decisiones que se toman en la compañía, puesto que a veces por ser familia la comunicación no es la mejor, lo que conlleva a que se tomen decisiones sin consultarlas con el dueño, como lo es el caso donde los familiares se toman atribuciones de hacer lo que quieran en la compañía como sacar dinero de la caja sin mencionárselo al jefe o a la contaduría pues al ser familiares creen tener la potestad de hacer esto sin tener repercusiones.

### **6.3 Programa de aplicación para usar adecuadamente el modelo de gestión corporativa**

El modelo que se propone para que las Pymes aseguren su perennidad de una manera fácil, tiene sus fundamentos en la correcta separación de problemas familiares y laborales, ya que estos factores son el mayor causante de inconvenientes en el ambiente laboral y si se logra mitigar, a su vez se reduciría el riesgo de terminar cerrando la compañía, además de que si se logra implementar efectivamente la división de problemas, la familia se volvería un activo intangible que sería beneficioso con relación al manejo organizacional de la empresa.

Parece que la propuesta es muy sencilla, pero el manejo de la inteligencia emocional se complica cuando se junta familia y trabajo, empezando con que a veces trabajar con compañeros con los que has trabajado toda la vida es difícil, mucho más es trabajar con tu propia sangre con la que si cometen algún error o si te traicionan duele más allá del negocio y ya. Por ejemplo, si un familiar se roba un dinero porque tiene X necesidad, seguramente te lastimaría más que el bolsillo.

#### **6.3.1 El modelo de gestión corporativa para Pymes.**

El modelo que se propone para el uso adecuado de la gestión corporativa en las Pymes, se basa en la investigación realizada, en donde se tiene como objetivo velar por que las empresas del Valle del Cauca sean perennes. Para esto se tomara como base la propuesta realizada por Taguiri. Es por esto que se propondrá la utilización del Modelo de los tres círculos, algunas de sus guías y también se brindarán nuevos recursos complementarios elaborados por nosotros. Con este modelo se pretende llegar a generar una mayor cantidad

de compañías perennes, que sirva como instrumento de durabilidad para todas las empresas de familia actuales y futuras.

Es importante recordar tal y como lo menciona Gerson, que hay tres dominios y en ellos hay que tener claro todos los diversos cambios se han venido presentando con los años y que se esperan sucedan cuando el dueño ceda su puesto a su sucesor. Por lo pronto este modelo permite que a través de una serie de pasos y guías propuestas, se pueda llegar a un muy buen resultado a la hora de asegurar la perennidad de la compañía. Cabe resaltar que toda la información propuesta es susceptible de modificación, para que de este modo se ajuste al máximo según las necesidades de cada Pyme.

En la Tabla 5 se presentan los pasos que se deben seguir para llevar a cabo la perennidad a través del modelo de gestión corporativa para Pymes.

**Tabla 5 Pasos para la implementación de un correcto modelo de gestión corporativa Pyme**

<b>Id</b>	<b>Pasos</b>
<b>1</b>	Identificar los principales inconvenientes familiares.
<b>2</b>	Crear un plan para solucionar los problemas de familia.
<b>3</b>	Establecer parámetros claros para la sucesión.

Fuente: Elaboración propia

#### ***6.3.1.1 Paso 1. Identificar los principales inconvenientes familiares.***

El propósito de este primer paso es brindarle a las Pymes un conjunto de preguntas que les ayuden al levantamiento de la información de sus principales problemas entre los familiares que hacen parte de la compañía. Esto se realiza como parte del estudio de la situación actual de cada una de las Pymes, aplicando las recomendaciones del Modelo de los Tres Circulos. Con el levantamiento de esta información se puede realizar un entendimiento del contexto de la organización, sus problemas con la mala administración del dinero de la

compañía, inconvenientes desatados por una baja inteligencia emocional, nepotismo y carencia de recurso humano. En el Anexo B presentamos las preguntas para que las organizaciones encuentren la información necesaria para conocer sus problemas.

#### ***6.3.1.2 Paso 2. Crear un plan para solucionar los problemas de familia.***

Una vez realizada la auto evaluación de la empresa, que trae consigo una serie de preguntas muy básicas en torno al manejo de la gestión corporativa, se procede a realizar un plan para solucionar los problemas de familia. De esta manera se alinea la realidad de la organización con un marco referencial, para que así sea más sencilla la gestión. A partir de ahí, aparecen las soluciones estipuladas por nosotros, las cuales se ven en el Anexo C.

#### ***6.3.1.3 Paso 3. Establecer parámetros claros para la sucesión.***

La mejor manera de dejar claro los parámetros del actual jefe y que puedan ser seguidos por su sucesor, es hacerlo parte de todos los procesos que el mismo jefe tiene actualmente para que se impregne de la vida administrativa de la empresa, además se debe hacer de parte del dueño una guía detallada donde deje estipulado todo lo que debe de hacer un gerente en el día a día y en las situaciones más complicadas, que sumado al acompañamiento en la vida diaria del actual jefe, va a formar al sucesor para seguir con los ideales de su padre y pueda generar una empresa perenne.

Como se puede evidenciar, algunas de las soluciones no generan la perennidad desde el primer año pero a medida que pasa el tiempo y la mitigación del riesgo se vuelve más efectiva esta perennidad empieza a aparecer.

La combinación de todos estos factores motivos de investigación, definen si la perennidad se empieza a generar desde el año 1 o se genera en años posteriores, pero sin duda alguna, esta herramienta es un insumo fundamental para que los responsables de gerencia puedan soportar de manera efectiva la sucesión del puesto de gerencia.

## **6.4 Investigación cuantitativa que desenlaza la importancia de las variables ligadas a las empresas familiares**

### **6.4.1 Relevancia de las variables**

Partiendo de los resultados entregados obtenidos por las encuestas hemos encontrado que el problema que más se presenta en las empresas de familia se deben a malos manejos tanto en la distribución del dinero que deberían ganar los familiares que tienen diversos cargos en la empresa como en la no separación del bolsillo del dueño con las ganancias que le da el negocio. Esto se puede ver fácilmente reflejado en que el 60% de los encuestados argumentaron que sus familiares muchas veces toman dinero sin previo aviso de la caja de la empresa desencadenando disgustos y problemas internos, lo que si no se controla y mejora, a largo plazo perjudicará a la empresa llevandola al cierre o a la separación y creación de competencia directa como se puede ver en el caso Nike y Puma donde dos hermanos alemanes eran dueños de una misma marca (Nike) y por problemas de dinero se separaron y el que se desprendió de la marca, creó una competencia directa. Con base a este ejemplo, se puede sobre entender que manejar estas situaciones y colocando manuales más rigurosos sobre la distribución del dinero con llevando así que las compañías familiares no terminen tomando la decisión de cerrar sus negocios por estos inconvenientes.

Otra de las hipótesis que teníamos era que los CEO de las empresas tienen sus problemas por fuera de la empresa, ya sea con su esposa, con sus hijos o simplemente con otros integrantes por fuera del núcleo familiar y al no poseer una inteligencia emocional de un nivel muy alto, llevan su mal carácter al trabajo y generan malos ratos en las reuniones y demás obligaciones que tienen el su día. Podemos ver con claridad en las encuestas que el 70% de los encuestados resaltan la mala inteligencia emocional que poseen y como a lo mejor ellos mismos pueden analizar que este es uno de los problemas que con más frecuencia se pueden presentar en la compañía y que de nuevo, a largo plazo, si no se soluciona con prontitud, puede concluir en el cierre de la empresa pues el gerente sin la cabeza fría puede tomar decisiones erróneas simplemente por tener la obliación de tomarla y tal vez, esa decisión sea tan mala que lleve a la compañía a un mal momento que hasta pueda dar con la culminación del negocio.

Por último, otra variable representativa es la manera en se llevan los registros de las tomas de decisiones, puesto que, en la mayoría de los casos, los gerentes resaltan que como son

decisiones que se toman de manera informal como en una conversación en la oficina o en un ascensor, no se toman registros de esto lo que puede desencadenar que no sea transparente la toma de decisiones y en varios casos se puede recurrir a nepotismo dentro de la misma empresa, lo que concluiría en problemas internos que pueden darse entre los familiares y los empleados que no tienen lazos de sangre con el gerente o hasta entre la familia, por envidia o por mal uso de los recursos humanos. En las encuestas encontramos que el 70% de los CEO no llevan registro de todas las decisiones y mucho menos si esas decisiones se toman entre ellos y algún familiar, en su mayoría, las decisiones son verbales lo que puede tornarse turbio si en algún momento se llegase a beneficiar algún familiar, a pesar de esto, los gerentes argumentan que en algunos momentos existe la posibilidad de tener que registrar las decisiones y hay otras en las que no son relevantes y por ende, no necesitan registro, esto resalta en las encuestas con un 20%.

Después del estudio cualitativo que hemos hecho a través de las encuestas, podemos encontrar una correlación del 100% entre los problemas de mal manejo de dinero y los problemas de familia que habíamos pactado en la encuesta y de un 66% entre los problemas que se tienen en casa y son llevados al trabajo y los cargos que tienen los familiares en ella, todo esto es resultado del análisis de correlación por el método de CHI<sup>2</sup> utilizando la herramienta SPSS para su cálculo, esto con el fin de demostrar la relación de dichas variables. Además se deben de resaltar los problemas tales como la dificultad en que la esposa o esposo del gerente tenga un cargo igual o las decisiones importantes que son tomadas por los familiares en cargos gerenciales sin consultarle al gerente general, solo porque son familia y como no, el claro ejemplo presentado en el caso de la 14 donde hay una brecha entre los ideales planteados por el fundador y el actual dueño de la empresa, con esto queremos entrar a argumentar que en muchas ocasiones si solucionamos las variables más relevantes, esta ligado a la solución de los demás problemas que están expuestos en la encuesta, esto debido a que si podemos generar que existan controles más exigentes a la hora de mover el dinero ya sea por los familiares o por el mismo dueño, seguramente podemos arreglar que hayan problemas de nepotismo, los cuales son generados por un mal manejo de los recursos humanos, donde además si le añadimos que en todo momento se lleven registros de todo tipo de decisiones, habrá mucha más transparencia hablando de las decisiones. También, hablando de la inteligencia emocional, tenemos claro que al mejorar esta habilidad blanda se

pueden impedir muchos problemas de familia o hasta en el engranaje de la misma compañía, lo que desencadenaría que el porcentaje de cierre de las compañías familiares fuera menor y tal vez llevado a volverse 0, que es lo que buscamos con esta investigación.

#### **6.4.2 Otros datos importantes**

Con base al material recogido a través de las encuestas, hemos aprendido que el 90% de los encuestados son hombres, lo que a la vez nos demuestra que a pesar de que no hayamos sido equitativos en la búsqueda de nuestros encuestados, debido a que solo teníamos acceso fácil a ciertas empresas, podemos plantear la hipótesis de que son más los hombres emprendedores que las mujeres en Cali.

Partiendo de lo que pudimos apreciar a la hora de preguntarles a los encuestados sobre cuál es el camino que debe de llevar un empleado en el momento de tomar una decisión, el 50% de estos nos indicaron que todos los empleados sin falta deben de “pedirle” permiso a él para poder continuar con cualquier proceso que estén haciendo, esto nos brinda la posibilidad de entender que la mitad de los CEO no facultan las decisiones, si no que por el contrario tienen que estar inmersos en todas, lo que concluye que además de las cargas de alta tensión en decisiones importantes, también deben de cargar con todas las decisiones de la compañía, sin importar la magnitud de esta, lo que conlleva a que a lo mejor nuestros encuestados se enfermen con frecuencia debido al alto nivel de estrés que manejan y que al no confiar en sus empleados para tomar decisiones, no están atendiendo un buen papel de liderazgo.

En el caso del quien fue el fundador de la empresa, el 80% de los gerentes que tuvimos la oportunidad de conocer, son los fundadores, partiendo del hecho de que son personas emprendedoras y a su vez que son quienes más deberían de tener este modelo de gerencia corporativa para que no caigan en desgracia y conviertan a sus empresas en perennes, puesto que, apenas están pensando en hacer un plan sucesión o a lo mejor ni si quiera lo han pensado, así que estamos dispuestos a brindarles las herramientas para que sigan adelante con su compañía sin importar si la gerencia cambia de manos, ya que, seguirán con el mismo ideal que el fundador tiene.

Debemos de resaltar que hoy en día son los jóvenes los que están llevando los negocios a otro nivel, esto debido a que el 30% de los encuestados son personas entre 20 y 30 años que a su vez son los gerentes de sus empresas, así que, la manera para llegar a ellos con este modelo es poderles guiar para que el día de mañana no solo tengan un excelente músculo financiero en sus compañías, si no que además, estén acompañados de fantásticas herramientas que harán a esas organizaciones las empresas del mañana.

Dentro del mismo aspecto ya anteriormente mencionado, el 40% de los CEO son adultos entre 41 y 50 años, lo que nos hace pensar que han llegado a lo mejor a un momento en donde sus compañías están buscando la manera de mantenerse en esta economía tan difícil como lo es la caleña, por tal razón, nos acercaremos buscando en donde tienen más falencias para llevarlos a mejorar estas brindándoles sostenibilidad en la actualidad y a su vez perennidad.

Al cerrar nuestra encuesta, pudimos ver como dependiendo de la edad, así mismo variaba la probabilidad de que nuestro modelo corporativo pudiera ser implementado en estas compañías, ya que, tan solo el 60% de los gerentes encuestados están interesados en hacer cambios a través del modelo de gobierno corporativo que queremos plantear, lo que nos hace pensar que a lo mejor, cambiarles los ideales a personas adultas es un reto que excede nuestras capacidades y difícilmente podríamos hacerlos cambiar de opinión sobre algo que ya está establecido en sus empresas, así que, nos conformamos con mejorar y ayudar a los CEO interesados, sin dejar de lado a las personas que no quieren hacer cambios en sus compañías, por ende, les brindaremos este documento como si estuvieran interesadas.

Para más información revisar Anexo D.

## 7. CONCLUSIONES

El Modelo de Gestión Corporativa se convierte en un factor decisivo para la estrategia de las empresas y el cumplimiento de los objetivos de mantenerse en el pasar de los tiempos. Ya que el mal uso de este modelo generará que la empresa tienda al cierre al llegar a la segunda y hasta la tercera generación.

Uno de los principales problemas de las compañías del Valle del Cauca, son la inmersión de los problemas familiares en el ambiente laboral, los cuales suceden por diversos casos, por ejemplo, cuando hay una discusión en la casa entre el dueño y su esposa, ambos llevan los problemas a la empresa y se presenta un clima organizacional pesado o difícil no solo para los autores del problema si no también para los participantes de la empresa.

Cabe apreciar que otro inconveniente que salió a relucir en nuestra investigación es el movimiento de dinero que hacen algunos familiares del gerente sin pedirle autorización y se toman atribuciones casi como si fueran los mismísimos gerentes de la compañía, esto acarrea discusiones entre los familiares de la empresa que pueden culminar con robos de grandes sumas de dinero por necesidad o por simple ignorancia, al no consultarle al dueño y a la de contabilidad acerca de estos movimientos de dinero.

A pesar de que nuestra investigación no fue equitativa en el numero de mujeres y hombres encuestados, al parecer en Cali son más la cantidad de hombres que las mujeres que emprenden negocios familiares, sin embargo, en nuestras recomendaciones encontraran que nos parece importante realizar una investigación futura mas equitativa para encontrar diferentes problemas y soluciones.

Los empresarios, deben entender que es de vital importancia para el buen manejo de sus empresas familiares separar lo que son negocios de familia y además entender que no por crear una empresa ya pueden depender de la misma para vivir. Son proceso que toman tiempo y en los cuales se involucran cambios generacionales los cuales hacen parte de otro problema identificado en nuestra investigación.

Con base en lo anterior podemos entrar a hablar sobre como las empresas familiares deben cultivar en sus descendientes un sentido de pertenencia y de responsabilidad con su empresa, entendiendo que aun falta mucho por mejorar y que el cambio generacional no debe terminar en la quiebra de la empresa o en un muy mal momento de esta.

Consideramos entonces, que este es un proyecto que puede trascender y realmente ayudar a quienes quieren emprender y crear empresas familiares, ya que atacamos un punto clave para fortalecer, evitar y mejorar las posibles fallas a la hora de manejar una empresa familiar. No es nuevo y basados en nuestra investigación que el porcentaje de fracasos sea tan alto y es por lo que para nosotros es imperativo que las empresas entiendan e implementen un buen uso del modelo de gobierno corporativo.

## **8. RECOMENDACIONES**

Realizar investigaciones complementarias con empresas familiares en otros sectores de Colombia para hacer una comparativa con el Valle del Cauca, buscando así comparar los resultados y encontrar similitudes para hallar la forma de ayudar a más empresas en todo el país.

Proponer una iniciativa en la cámara de comercio en la cual se le ofrezca asesoría a las empresas familiares a la hora de hacer su registro en esta, enseñándoles como realizar e implementar un modelo de gobierno corporativo efectivo.

Los CEO de las empresas deben mantenerse en constante aprendizaje sobre el manejo interno y capacitarse cada vez más en como mejorar su modelo de gobierno corporativo para asegurar unas bases fuertes en su empresa.

Generar estrategias conjuntas al modelo de gobierno y no solo usar este como única herramienta, investigar y aplicar metodologías que sean afines a este modelo para una mejor realización de las tareas laborales en la empresa.

## **9. INVESTIGACIONES FUTURAS**

Se puede realizar una investigación que incluya una muestra de empresas lideradas o creadas por mujeres solamente, para así comparar los resultados y ver si existen diferencias en el manejo de las empresas por parte de las mujeres o si se tienen los mismos problemas.

Generar una investigación a medianas y grandes empresas familiares con el fin de comparar el manejo que se tiene en estas y encontrar si se tiene una mejor organización que les permita ser mas fuertes y tener mayor seguridad interna.

Implementar a la investigación talleres y charlas que den conocimiento a los emprendedores sobre los temas de manejo de gobierno corporativo con el fin de estudiar los resultados de las empresas después de la implementación de estos talleres y charlas.

## REFERENCIAS

- Arrubla, Maribeth. 2016, Finanzas y educación financiera en las empresas familiares PYMES. Revista de investigaciones de la escuela de administración y mercadotecnia del Quindío EAM. (Consultado: 23 de Septiembre de 2018). Disponible en internet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5732164.pdf>
- Cisneros, Luis; Ramírez, Guillermo; Hernández, Arturo. 2011, Control en la empresa familiar, Colombia, Antioquia, Medellín. (Consultado: 23 de Septiembre de 2018). Disponible en internet: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/814/724>
- Davis; Taguiri. 1982, Modelo de los tres círculos. (Consultado: 29 de Septiembre de 2018). Disponible en internet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817932.pdf>
- Grau, Alfredo. 2015, Relaciones entre gestión corporativa y crisis financiera en el mercado de capitales español. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. (Consultado: 23 de Septiembre de 2018).
- López, María Piedad; Gonzalo, Gómez. 2006, Protocolo Familiar. (Consultado: 23 de Septiembre de 2018). Disponible en internet: <https://www.dinero.com/pais/articulo/protocolo-familiar/38669>
- Mouthón, Lupe. 2018, El 86% de las empresas en el país son familiares. (Consultado: 22 de Septiembre de 2018.) Disponible en internet: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- N/A. 2017, Gobierno Corporativo, no es solo cosa de grandes. (Consultado: 23 de Septiembre de 2018). Disponible en internet: <https://www.semana.com/especiales-comerciales/articulo/gobierno-corporativo-en-empresas-pymes-y-de-familia-en-colombia/522264>
- Raúl Quejada; Ávila, Jorge. 2017, Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. Revista Escuela de Administración de Negocios. (Consultado: 24 de Septiembre de 2018).

Rozo, Andrés Gaitán. 2018, Practicas de la gestión exitosa en una empresa familiar. (Consultado: 22 de Septiembre de 2018). Disponible en internet: <http://track.mdrctr.com/track/display/empId/9034/subId/1108/listId/68/conId/59958/signature/dd683abe8dd7a14dbbd5060ee9df7e5e/conEmail/emurillo66@yahoo.com/conMovil/-/contactInfo/Y29uSWQ9NTk5NTh%2BfmVtYWlsPWVtdXJpbGxvNjZAeWFob28uY29tf n5lbXBJZD05MDM0fn5tb3ZpbD0tfn5zdWJJZD0xMTA4fn5saXN0SWQ9Njh%2BfnNuY XBJZD0yODA2NDM4fn5tZFBhcnRzPTF%2Bfm1kRW1haWxNRDU9MzQ0N2M3OGZ kOGNmNTg0NGU5OTEyYWU1ZjEyNmRlMGJ%2Bfm1kRW1haWxTSEEyNTY9OGQ 3YTYwNjg4Yml0OTEwZDY2NjhlZDU0MGU3MmI5ZDFhMGJkMjk2NmM2MDYwN TJjM2E0MDAzZGY5NWQ1ZjNiNH5%2BY29uX21kNT1kY2E2OTc2ZjRjMWNlNzcyY WU4YjlxOTgzZTM0NDJhYw%3D%3D> .

## ANEXOS

### Anexo A encuesta

Buenos días (tarde, noches), somos Sebastián Serna y Juan Camilo Sarasa, estudiantes de la universidad ICESI del programa de Mercadeo Internacional y publicidad, por medio de esta encuesta buscamos recoger información acerca del Modelo Corporativo que tienen las empresas en Cali, para brindarles una guía que aumentará la probabilidad de que su compañía sea perenne en el tiempo. Cabe destacar, que esta información es netamente para usos académicos, específicamente para nuestro proyecto de grado, por tal razón, buscamos contar con su confianza y que nos hablen con total libertad.

- 1- ¿Actualmente tiene algún familiar que se encuentren vinculado a su empresa?  
A: Si  
B: No

Si la respuesta anterior es No por favor no continúe con esta encuesta.

- 2- ¿En qué área trabaja?  
A: Logística  
B: Administrativa  
C: Servicio al cliente  
D: Mercadeo y ventas  
E: Financiera  
F: Otra \_\_\_\_\_

- 3- ¿Qué cargo desempeña su familiar dentro de la empresa?  
A: Gerencial  
B: Operacional  
C: Ambos

- 4- ¿Cuál es su influencia en todas las decisiones que deben tomarse como empresa?  
A: Yo hago lo que ellos opinen  
B: Los escucho y evaluó sus opiniones  
C: Hago caso omiso a sus opiniones

- 5- Teniendo en cuenta la jerarquización de la compañía, ¿cuál es la ruta para seguir de un empleado cuando requiere tomar una decisión?  
A: Primero le dice a su jefe inmediato y luego ese jefe me dice a mi  
B: Solo le dice al jefe inmediato  
C: Solo me comenta a mi como dueño de la empresa  
D: Tiene libertad para tomar sus decisiones  
E: Dependiendo del grado de responsabilidad que requiera la situación

- 6- ¿En que porcentaje considera que en la empresa existe una separación verdaderamente objetiva entre las relaciones familiares y las labores designadas a cada trabajador?  
A: 25%  
B: 50%  
C:75%  
D:100%
- 7- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan con sus familiares en el ámbito laboral?  
A: Traemos los problemas de la casa a la empresa  
B: Mi esposa tiene mi mismo nivel de mando en la empresa  
C: Cada uno toma decisiones sin consultarle a nadie y eso me molesta porque yo soy el dueño  
D: Ahora yo soy el dueño y sobre pongo mis ideales por encima de los de mi padre  
E: Otros \_\_\_\_\_
- 8- ¿Se toman registros de todas las decisiones o solo en situaciones formales?  
A: Siempre se toman registros  
B: En algunos casos  
C: Ambos
- 9- ¿Quien fue el fundador de su empresa?  
A: Mi abuelo  
B: Mi papá  
C: Mi bisabuelo  
D: Yo mismo
- 10- ¿En que rango de edad se encuentra el entrevistado?  
A: Entre 20 y 30 años  
B: Entre 31 y 40 años  
C: Entre 41 y 50 años  
D: Mayor a 50 años
- 11- ¿Que sexo es el entrevistado?  
A: Hombre  
B: Mujer

Gracias por su atención.

Después de observar la manera de contestar el gerente a nuestras preguntas, decidimos analizar lo que percibimos a la hora de responder a nuestras dudas.

Percepción:

---

**Anexo B preguntas para identificar los problemas**

- 1- ¿En que porcentaje considera que en la empresa existe una separación verdaderamente objetiva entre las relaciones familiares y las labores designadas a cada trabajador?  
A: 25%  
B: 50%  
C: 75%  
D: 100%
  
- 2- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan con sus familiares en el ámbito laboral?  
A: Traemos los problemas de la casa a la empresa  
B: Mi esposa tiene mi mismo nivel de mando en la empresa  
C: Cada uno toma decisiones sin consultarle a nadie y eso me molesta porque yo soy el dueño  
D: Ahora yo soy el dueño y sobre pongo mis ideales por encima de los de mi padre  
E: Otros \_\_\_\_\_
  
- 3- ¿Considera usted que tiene un plan de sucesión? Si la respuesta es si, ¿Cuál es y como lo haría realidad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
- 4- De que manera lleva el registro de sus decisiones?  
A: Por escrito  
B: Verbal  
C: Ambos casos

## Anexo C soluciones

Para comenzar en caso de tener problemas entre familiares, lo primero que hay que hacer es tener presente poseer un nivel de inteligencia emocional alto para poder manejar las emociones tensas que tengamos y poder separar los problemas familiares del ambiente laboral.

Hay que tener presente también la manera ejemplar de hacer la toma de decisiones algo transparente, esto parte del hecho de tomar registro en todo momento para poder sustentarle a cualquier persona tanto interna como externa cualquiera que haya sido la decisión tomada y las razones para ello.

Dentro de los problemas habituales en una compañía de familia, hay inconvenientes de dinero, ya sea porque hay nepotismo y un familiar gana más que un empleado que no tenga un vínculo de sangre o porque los familiares puedan tomar dinero de la caja menor, para detener estos problemas primero se deben de establecer con claridad los contratos de los familiares colocándole un sueldo fijo acorde a sus tareas y cumplimientos, además hay que crear un manual donde se especifique que cualquier movimiento de dinero dentro de la compañía debe de pasar primero por la autorización del gerente sin importar que sea un familiar quien desee sacar el dinero.

Correspondiente a lo anterior, debemos hablar sobre los problemas empresariales y familiares como factores que se deben mantener alejados. Si bien proponemos como solución restringir el uso del dinero y obligar a pasar por el gerente en caso de necesitar hacer transacciones, esto puede acarrear problemas familiares fuera de la empresa ya sea por guerra de egos como por que la otra persona se sienta inferior o juzgada. Es aquí donde se debe tener un buen manejo de solución de problemas y resolverlos de la forma indicada en el espacio indicado, es decir, si el problema se presentó en el trabajo y es del mismo se debe resolver durante el espacio laboral ya que si los problemas se llevan a casa se mezclan ambas cosas y esto podría traer peores consecuencias a futuro.

Tenemos muy claro que las familias terminan llevando a sus empresas a la quiebra por la desligación de los ideales del gerente con sus sucesores, así que para evitar esto y aumentar la probabilidad de que las empresas familiares se vuelvan perennes y duren más de lo habitual, se debe de hacer un plan claro que deban de seguir los sucesores, que a su vez deben de ser agregados a todos los pasos de su antecesor o mejor dicho, deben de acompañar a su antecesor en todo momento en su vida gerencial para aprender de que manera se debe de actuar en momentos de estrés o difíciles de manejar y como conclusión, el sucesor del gerente estará ligado a sus ideales en todo momento pues conocerá como se deben de hacer las cosas de tal manera que los proveedores y hasta los mismos empleados no noten la sucesión gerencial.

## Anexo D tabulado

Tabla 6 Tabulado primeras seis preguntas

Numero	1	2	3	4	5	6
1	1	7	3	2	1	3
2	1	2	1	2	3	2
3	1	7	1	2	3	2
4	1	8	3	3	3	1
5	1	10	3	3	1	1
6	1	11	3	2	3	3
7	1	9	3	2	5	1
8	1	12	3	2	5	3
9	1	10	3	2	1	2
10	1	13	3	3	3	2

Gráfico 5 Torta pregunta 1

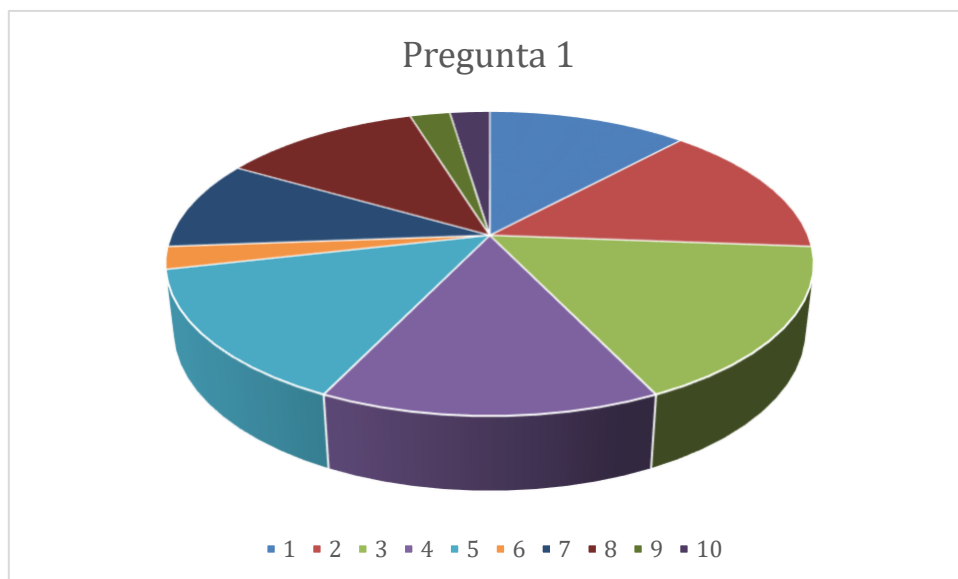


Gráfico 6 Torta pregunta 2

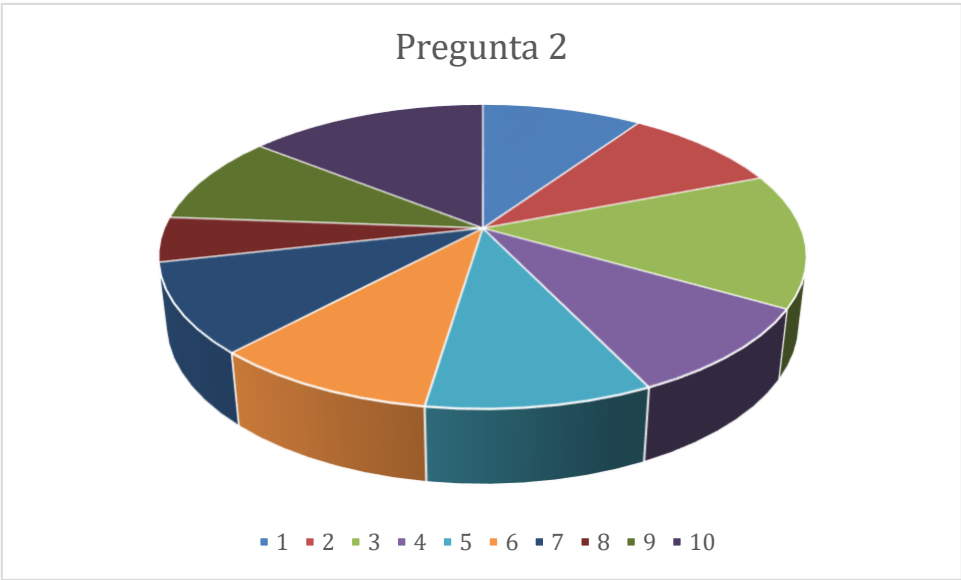


Gráfico 7 Torta pregunta 3

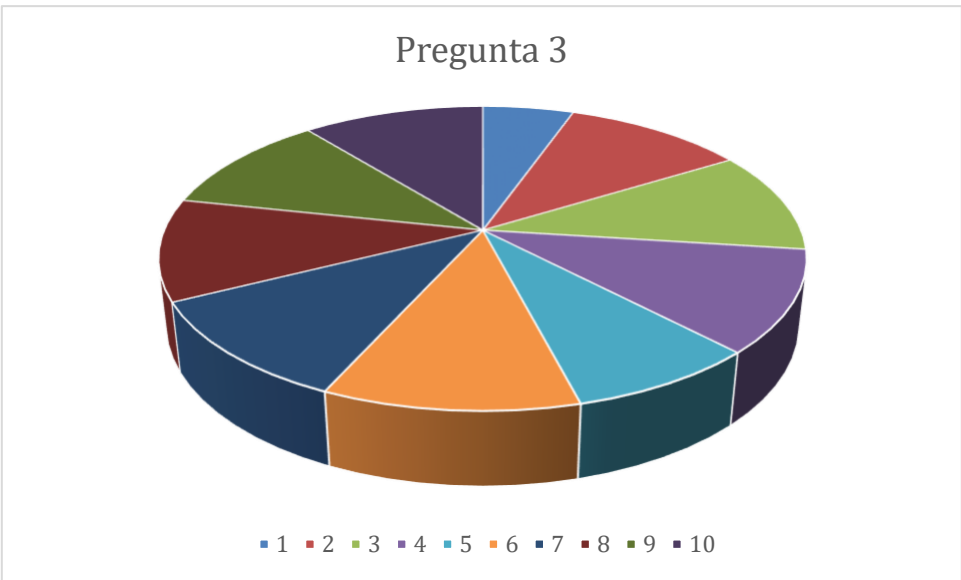


Gráfico 8 Torta pregunta 4

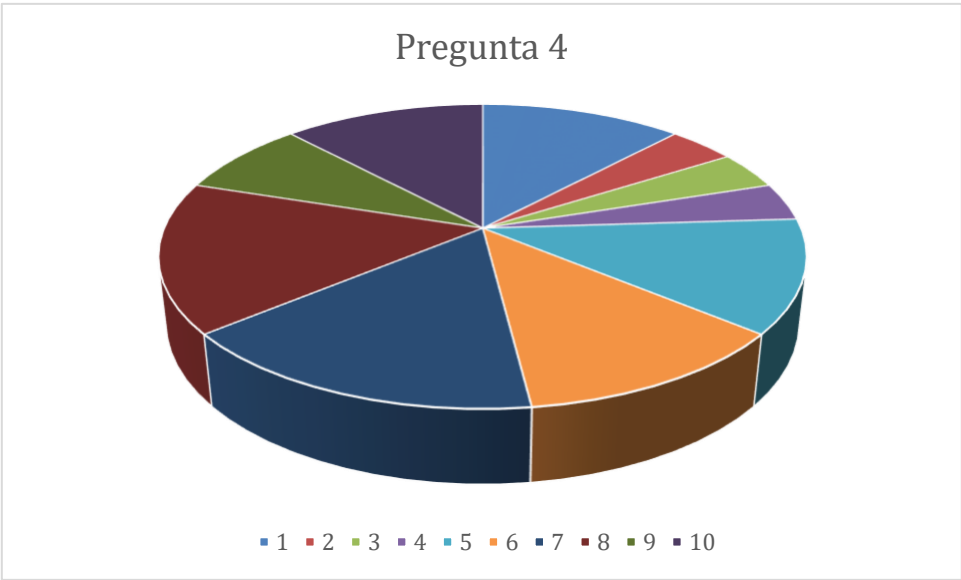


Gráfico 9 Torta pregunta 5

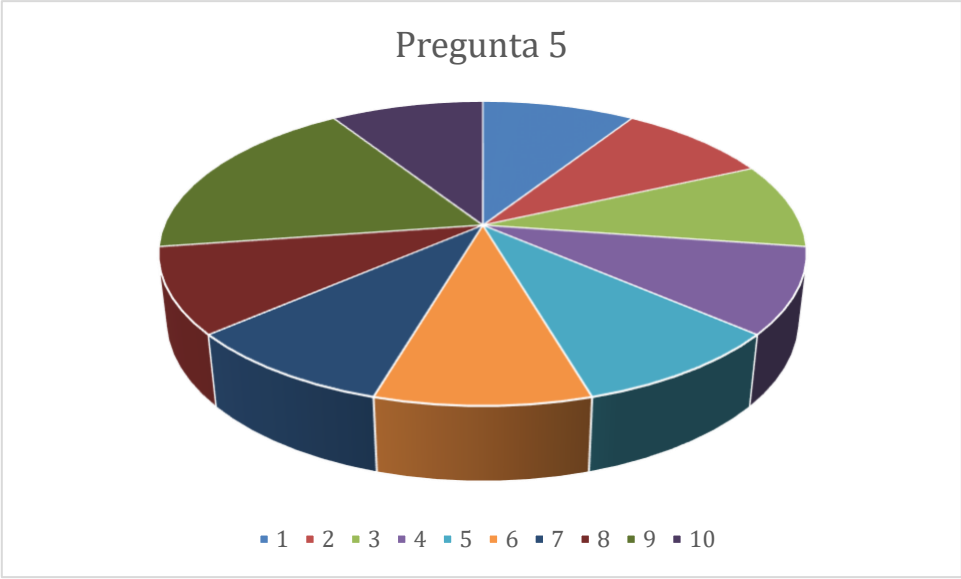


Gráfico 10 Torta pregunta 6

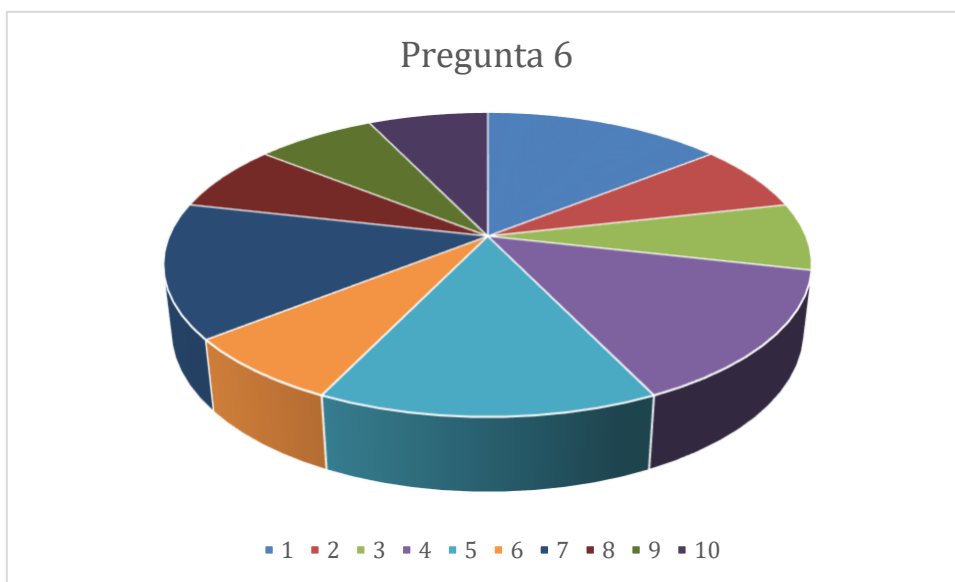


Tabla 7 Tabulado últimas seis preguntas

Numero	7	8	9	10	11	12
1	5	2	2	3	1	2
2	6	2	4	1	1	1
3	7	3	4	1	1	1
4	6	2	4	1	1	2
5	6	2	3	3	1	2
6	1	2	4	3	1	1
7	4	2	4	4	1	2
8	5	1	4	4	1	1
9	1	2	4	2	2	1
10	1	3	4	3	1	1

Gráfico 11 Torta pregunta 7

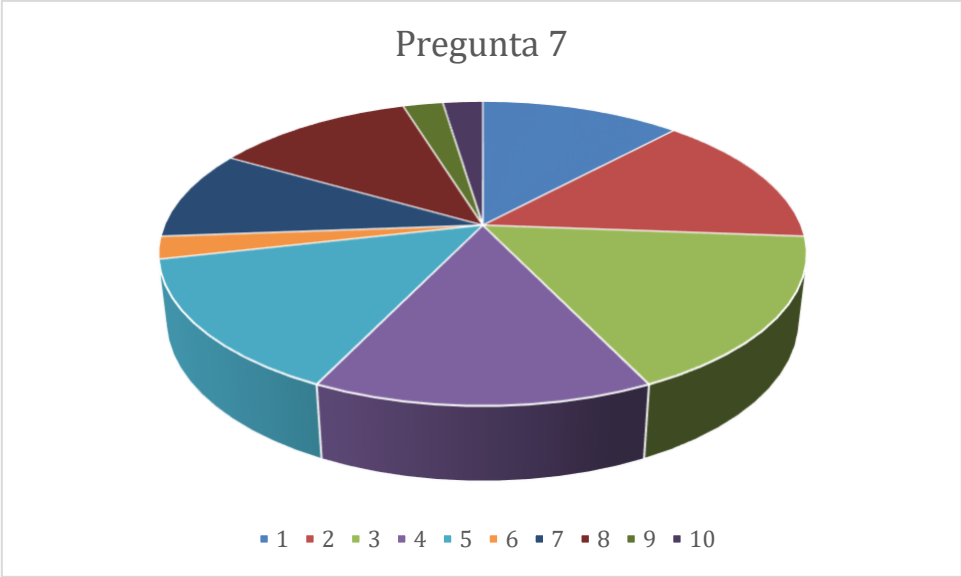


Gráfico 12 Torta pregunta 8

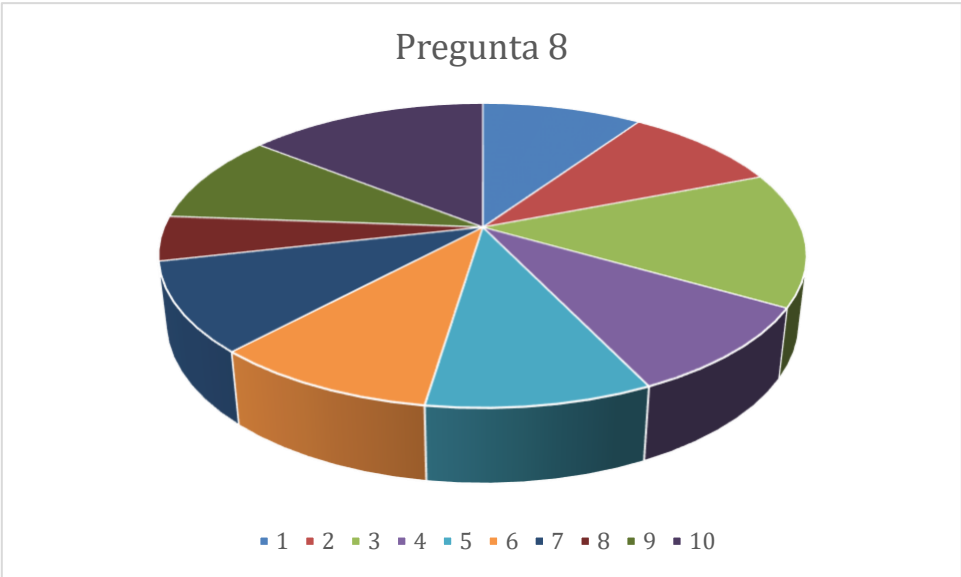


Gráfico 13 Torta pregunta 9

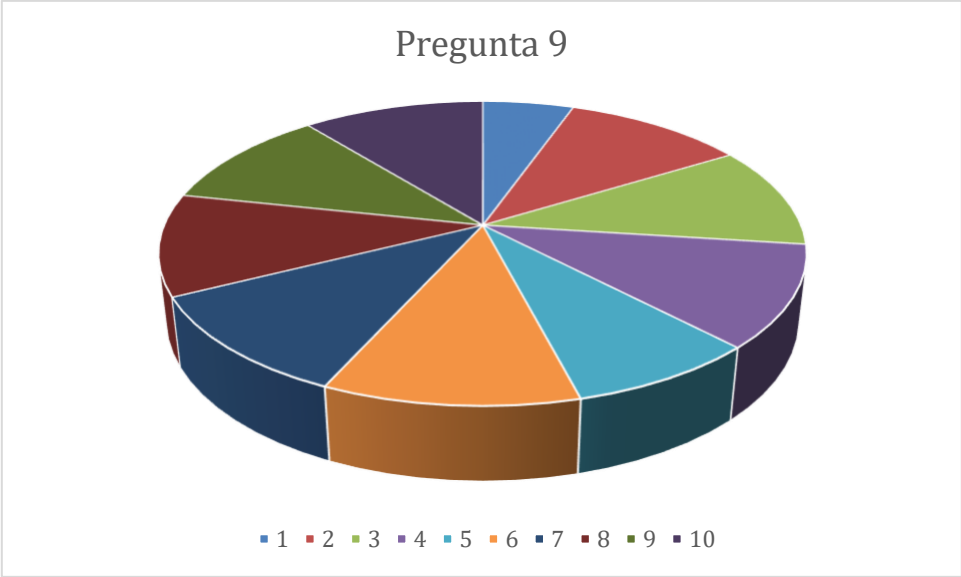


Gráfico 14 Torta pregunta 10

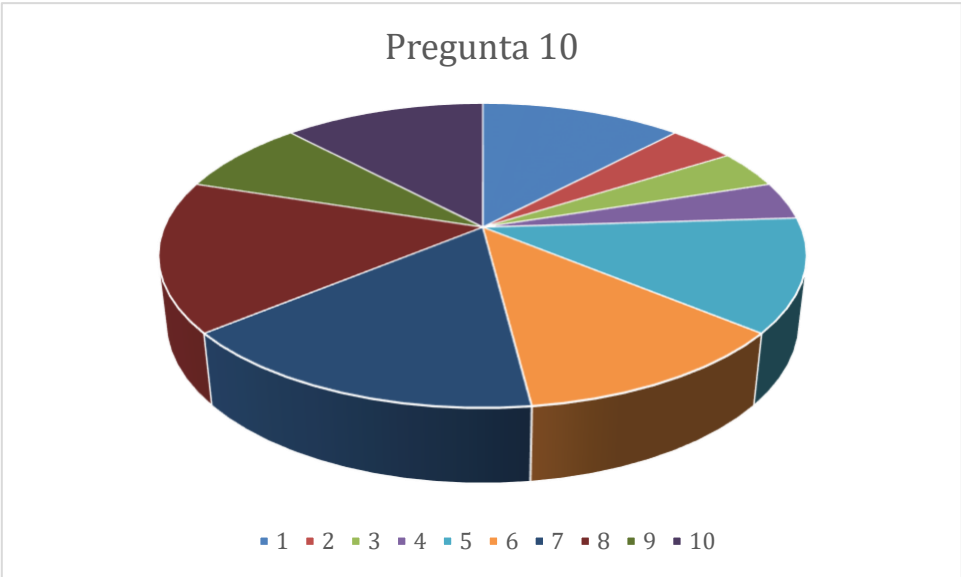


Gráfico 15 Torta pregunta 11

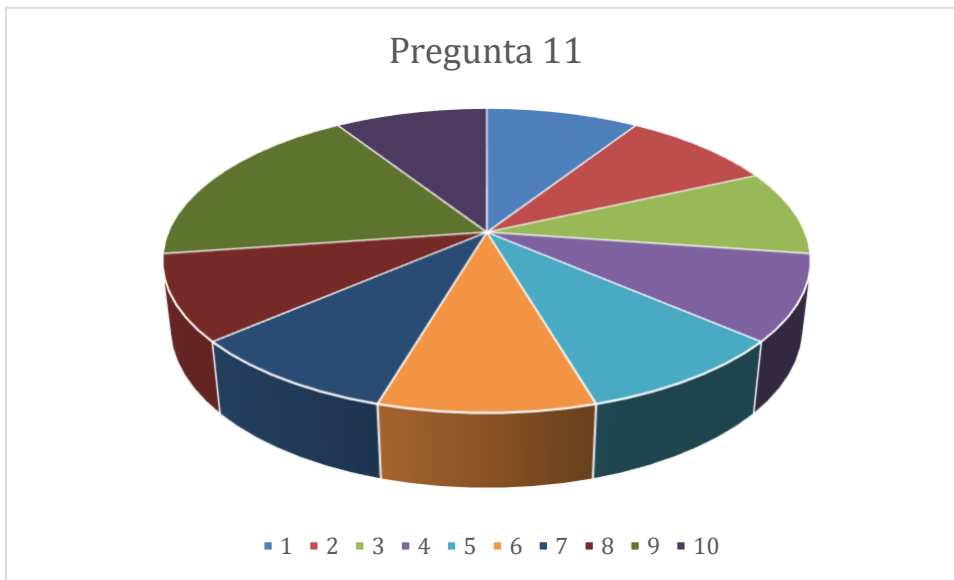
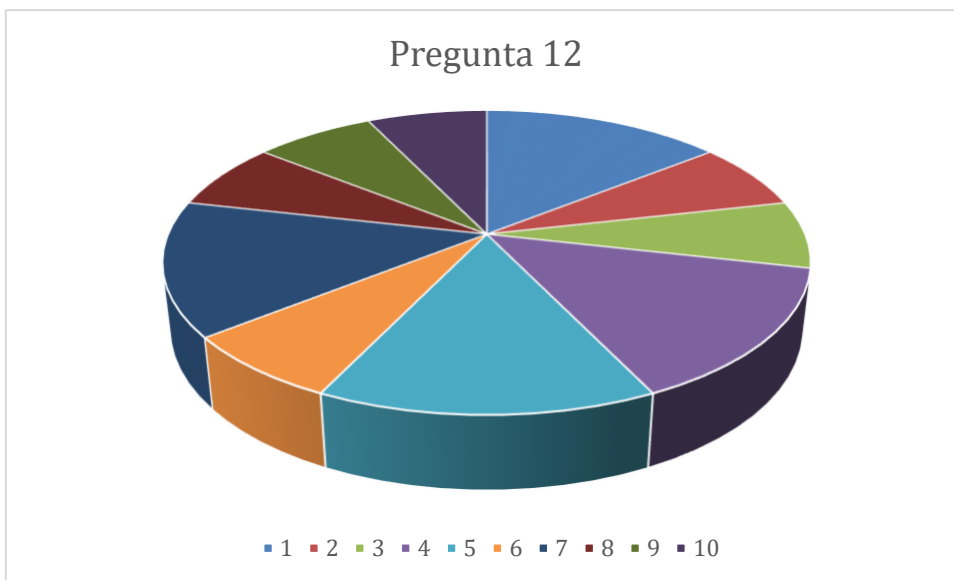


Gráfico 16 Torta pregunta 12



Variable 2:

- 1-Logistica
- 2- Administrativa
- 3- Servicio al cliente
- 4- Mercadeo y ventas
- 5- Financiera
- 6- Otra
- 7- Todas
- 8- Administrativa y Mercadeo y ventas
- 9- Administrativa y Financiera
- 10- Logistica, Administrativa, Mercadeo y ventas y Financiero
- 11-Administrativa, Mercadeo y ventas y Otra
- 12- Administrativa, Servicio al cliente, Mercadeo y ventas y Financiera
- 13-Logistica, Administrativa, Servicio al cliente, Mercadeo y ventas y Financiera

Variable 7:

- 1- Traemos los problemas de la casa a la empresa
- 2- Mi esposa tiene mi mismo nivel de mando en la empresa
- 3- Cada uno toma decisiones sin consultarle a nadie y eso me molesta porque yo soy el dueño
- 4- Ahora yo soy el dueño y ssobre pongo mis ideales por encima de los de mi padre
- 5- Malos manejos de dinero
- 6- Traemos los problemas de la casa a la empresa y malos manejos de dinero

7- Traemos los problemas de la casa a la empresa, mi esposa tiene mi mismo nivel de mando en la empresa y malos manejos de dinero

Variable 12:

- 1- Esta dispuesto a recibir consejos para mejorar su modelo de gestión corporativa
- 2- No esta dispuesto a recibir consejos para mejorar su modelo de gestión corporativa