HISTORIA EMPRESARIAL Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA "DISTRIBUIDORA RICAURTE LTDA."

BRAYAN RAMÍREZ RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

SECCIONAL DE CHIQUINQUIRÁ

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUINQUIRÁ

2019

HISTORIA EMPRESARIAL Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA

"DISTRIBUIDORA RICAURTE LTDA."

BRAYAN RAMÍREZ RODRIGUEZ

Participación activa en el Proyecto de Investigación "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá"

SGI: 2421

Como requisito de grado para optar por el título de

Administrador de Empresas

Director(a)

Mg. ANA PATRICIA DÍAZ ALDANA

Docente

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

SECCIONAL DE CHIQUINQUIRÁ

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUINQUIRÁ

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Presidente del jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Chiquinquirá, 23 de septiembre del 2019

DEDICATORIA

Con amor para mi familia que ha sido mi mayor motivación para lograr formarme profesionalmente, pero en especial para mi madre que siempre estuvo ahí para guiarme y animarme.

Madre, eres la mujer más especial en mi vida, por esta razón y con mucho amor, te dedico este logro, para que sigas sintiéndote orgullosa de este hijo que quiere siempre verte sonreír.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente le doy gracias a Dios por permitirme tenerme con vida y brindarme los dones de su Santo Espíritu.

En segunda instancia quiero agradecer a mi familia porque siempre estuvieron para darme la mano y la motivación necesaria para lograr esta meta tan importante para mi vida.

De igual manera agradezco a la directora de este trabajo, persona que me instruyo con su conocimiento y experiencia para que se lograra obtener buenos resultados.

Agradezco a la administración de la empresa que me permitió realizar los estudios de investigación, ya que sin su aprobación y colaboración no hubiese sido posible conseguir la información que se necesitaba.

También agradezco a los señores jurados, docentes de mi formación profesional y a mis compañeros que me apoyaron en momentos circunstanciales y que siempre estuvieron dispuestos a guiarme y animarme.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 3
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 5
1.1 Planteamiento del problema 5
1.1.1 Objetivos 7
1.2 MARCO REFERENCIAL 8
1.2.1 Marco Teórico 8
1.2.1.1. Historia de la empresa 8
1.2.1.2 Empresa de familia 10
1.2.1.3. Gobierno corporativo 20
1.2.2. Marco espacial 29
1.2.3. Marco temporal 30
1.3. Metodología 31
1.3.1. Tipo de Investigación 31
1.3.2. Fuentes de Investigación 32
1.3.3. Instrumento para recolección de Información 32
2. RESULTADOS 34
2.1. Análisis de Sector de la Construcción 34
2.2. HISTORIAS DE VIDA 43
2.2.1. Familia Chillán Reyes 43
2.2.2. Beatriz Reyes de Chillán 45
2.2.3. José Wenceslao Chillán Chacón 47
2.2.4. Sandra Pilar Chillán Reyes 49
2.2.5. Elsy Chillán Reyes 50

2.2.6. Yuri Chillán Reyes 51
2.2.7. Oscar Chillán Reyes 51
2.2.8. Patricia Chillán Reyes 51
2.2.9. Claudia Chillán Reyes 51
2.2.10. Jairo Chillán Reyes 52
2.2.11. María Ramos González 52
2.3. HISTORIA EMPRESARIAL “DISTRIBUIDORA RICAURTE LTDA.” 53
2.3.1. Creación 53
2.3.2. Logotipo 55
2.3.3. Eslogan 55
2.3.4. Primera generación 56
2.3.5. Segunda generación 57
2.3.6. Retos que ha enfrentado Sandra Chillán 60
2.4. PRACTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO 64
2.4.1. Identidad corporativa 64
2.4.2. Prácticas de gobierno corporativo en la Distribuidora Ricaurte Ltda. 76
2.4.2.2. Dimensión Entorno familiar 80
2.4.2.3. Dimensión Entorno Organizacional 84
2.4.2.5. Dimensión Entorno Socioeconómico 106
2.4.2.5. Dimensión Plan de sucesión 111
2.4.2.6. Dimensión Gobierno corporativo 114
2.4.2.7. Comparación de dimensiones 119
2.4.2.8. Diagnostico general de las dimensiones 121
2.4.2.9. Matriz DOFA 123

3. CONCLUSIONES 124
4. RECOMENDACIONES 126
5. LIMITACIONES 127
6. REFERENCIAS 128
7. ANEXOS 137

Índice de tablas

Tabla 1: Ventajas de la documentación de la historia de una empresa 9
Tabla 2: Conceptos de Familia 10
Tabla 3: Conceptos de empresa de familia 11
Tabla 4: Características de las empresas familiares 12
Tabla 5: Órganos de gobierno en las empresas familiares 14
Tabla 6: Los retos y las ventajas de las empresas familiares 15
Tabla 7: Preocupación de los propietarios en la evolución de la empresa familiar 17
Tabla 8: Preocupaciones por la dirección de la empresa familiar 18
Tabla 9: Tipos de sucesión 18
Tabla 10: Requisitos para la sucesión 20
Tabla 11: Conceptos de Gobierno Corporativo 21
Tabla 12: Objetivos del Gobierno Corporativo 22
Tabla 13: Beneficios del Gobierno Corporativo 24
Tabla 14: Relación Teórica del Gobierno Corporativo 25
Tabla 15: Comparación de Dimensiones 119

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ubicación de la Distribuidora Ricaurte Ltda. 30
Ilustración 2: Instrumento C de recolección de información "encuesta a comerciantes" 39
Ilustración 3: Instrumento C de recolección de información "encuesta comerciantes" 39
Ilustración 4: Instrumento C de recolección de información "encuesta a comerciantes" 40
Ilustración 5: Instrumento C de recolección de información "encuesta a comerciantes" 41
Ilustración 6: Sra. Beatriz y Sr. Wenceslao 43
Ilustración 7: Sra. Beatriz Reyes de Chillán 45
Ilustración 8: Sr. Wenceslao Chillán Chacón 47
Ilustración 9: Sra. Sandra Pilar Chillán Reyes.....49
Ilustración 10: Distribuidora Ricaurte en la década de los 70 53
Ilustración 11: Distribuidora Ricaurte en la década de los 80 54
Ilustración 12: Logotipo de la Distribuidora Ricaurte 55
Ilustración 13: Sra. Beatriz y el Sr. Wenceslao 56
Ilustración 14: Bodega de la Distribuidora Ricaurte 59
Ilustración 15: Salas de ventas de la distribuidora Ricaurte 61
Ilustración 16: Sala de venta y exhibidores de la Distribuidora Ricaurte 62
Ilustración 17: Oficina de la Gerente de la Distribuidora Ricaurte (La Sra. Sandra Chillán) 63
Ilustración 18: instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” Junta de socios.....64

Ilustración 19: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” Junta directiva 65
Ilustración 20: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” conocimiento de quien dirige la empresa 66
Ilustración 21: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” Estructura administrativa 67
Ilustración 22: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” políticas de la empresa 68
Ilustración 23: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” normas y estándares de la empresa 69
Ilustración 24: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” Misión de la empresa 70
Ilustración 25: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” Visión de la empresa 70
Ilustración 26: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” objetivos de la empresa 71
Ilustración 27: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” manual de procesos 72
Ilustración 28: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” auditoría y control 73
Ilustración 29: Instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” planes de mejora 74
Ilustración 30: Identidad corporativa, comparativa sobre el porcentaje de conocimiento 75
Ilustración 31: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” definir Principios de misión, visión y valores 77
Ilustración 32: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” diseño de plan estratégico 78
Ilustración 33: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” fortalecimiento de la cultura de la empresa familiar 79

Ilustración 34: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” preservación de bienes y valores familiares 80
Ilustración 35: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” decisiones conjuntas entre integrantes de la familia 81
Ilustración 36: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Perfil profesional del sucesor.....82
Ilustración 37: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo “participación de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno 83
Ilustración 38: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Fomentación de trabajo conjunto con la generación actual y la nueva generación 84
Ilustración 39: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” afectación con el cambio de dirección 85
Ilustración 40: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Definición de la filosofía y horizonte organizacional.....86
Ilustración 41: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Fomentación del logro de objetivos organizacionales.....87
Ilustración 42: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Organigrama 88
Ilustración 43: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Evaluación de desempeño 89
Ilustración 44: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Asignación de puestos 90
Ilustración 45: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Cursos de capacitación 91
Ilustración 46: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” fluidez de comunicación vertical 92
Ilustración 47: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” libertad en comunicación con los superiores 93

Ilustración 48: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” comunicación organizacional 94
Ilustración 49: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa 95
Ilustración 50: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” plan de carrera 96
Ilustración 51: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” programa de estímulo a la excelencia 97
Ilustración 52: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Clima organizacional 98
Ilustración 53: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo “Políticas de confidencialidad 99
Ilustración 54: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” trabajo en equipo..... 100
Ilustración 55: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo “Control de riesgos operativos 101
Ilustración 56: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” afectación con el cambio de dirección 102
Ilustración 57: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Definición de la filosofía y horizonte organizacional..... 103
Ilustración 58: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Organigrama 104
Ilustración 59: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Evaluación de desempeño 105
Ilustración 60: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Asignación de puestos 106
Ilustración 61: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” la competencia como una motivación de desarrollo 107

Ilustración 62: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Políticas de selección de proveedores 108
Ilustración 63: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” canales de Distribución y comunicación 109
Ilustración 64: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Responsabilidad con las entidades de vigilancia y control 110
Ilustración 65: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” estrategias de responsabilidad social 111
Ilustración 66: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Contemplación de un plan de sucesión 112
Ilustración 67: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Reglas para candidatos a la sucesión 113
Ilustración 68: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Habilidades y destrezas del futuro sucesor 114
Ilustración 69: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Equidad, responsabilidad y transparencia 115
Ilustración 70: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” comités de apoyo 116
Ilustración 71: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” compromiso de los grupos de interés 117
Ilustración 72: Instrumento B de recolección de información “Buenas prácticas de gobierno corporativo” Reunión de la familia empresaria para temas de interés .. 118
Ilustración 73: Matriz DOFA 123

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son el pilar de muchas de las economías tanto nacionales como mundiales, lo cual ha creado temas de investigación en ellas, que comprenden desde su historia hasta la forma como ejercen sus prácticas empresariales.

Por otra parte, están en la viva especulación sobre incertidumbres al público en lo que pasa o pasará internamente en ellas, como lo son la toma de decisiones, la resolución de conflictos, su forma de administración, las relaciones entre los socios de la empresa, de igual manera, la incógnita de cómo se formó dicha empresa y cuanto sobrevivirá en el mercado.

Por lo anterior, este proyecto estuvo enfocado a organizar la documentación de la historia empresarial y prácticas de gobierno corporativo en la empresa "Distribuidora Ricaurte Ltda.", siendo este, parte del proyecto Institucional denominado "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá", SGI-2421, este proyecto nació de los esfuerzos aunados por los grupos de investigación Estudios Regionales "Julio Flórez" e Historia – Educación – Economía - Contabilidad – Sociedad "HECOS", pertenecientes a las Escuelas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la UPTC, Facultad sede Seccional Chiquinquirá. De este modo se pretendió realizar un trabajo interdisciplinario enfocado a las empresas de familia del Municipio de Chiquinquirá (Boyacá). En tal sentido, el proyecto intentó responder a la pregunta acerca de los lineamientos requeridos para mejorar las prácticas corporativas en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá, Boyacá. Así mismo, contempló como objetivo principal estructurar los lineamientos para mejorar las prácticas corporativas en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá, Boyacá.

En tal sentido, la Distribuidora Ricaurte Ltda. Se ajustó al marco de la investigación, siendo esta una empresa familiar con más de 50 años en el

mercado del municipio de Chiquinquirá, Boyacá y que dicha empresa ha pasado a su segunda generación donde su administración es empírica desde su fundación hasta la fecha presente. Para lo cual, se buscó capturar momentos importantes de la historia como lo son origen de la empresa, gerencias, retos y lista de socios, a través de entrevistas estructuradas en profundidad, dirigidas a la gerencia y personal, también se recurrió a documentación que reposa en la empresa, que fue útil para compilarla de forma que sirvió para el análisis y la documentación de la historia empresarial y prácticas de gobierno corporativo.

El siguiente trabajo se realizó por medio de la observación directa de las diferentes situaciones presentadas en la empresa "Distribuidora Ricaurte Ltda.", primero se analizó el sector de la construcción, actividad económica que desempeña la empresa objeto de estudio, para analizar este sector se utilizaron fuentes tales como una encuesta aplicada a diferentes comerciantes del sector de la construcción en el municipio de Chiquinquirá. De igual manera, para tener una perspectiva desde la parte administrativa del municipio, se aplicó una entrevista al Director del área de Urbanismo de la alcaldía de Chiquinquirá.

Como segundo momento se realizó entrevista a la actual Gerente de la Distribuidora y se aplicación encuesta a los empleados para recabar información relacionada con la historia familiar y empresarial. Por último se aplicaron instrumentos - test a los empleados para conocer acerca de las prácticas de gobierno corporativo que realizan en dicha empresa

Como tercera fase, se realizó el análisis de la información recabada de los anteriores instrumentos mencionados que se utilizaron para lograr comprender a detalle la trascendencia de la Distribuidora Ricaurte Ltda. Por otra parte, en esta misma fase, está la documentación de la información, de modo que sea útil y ordenada para la empresa objeto de estudio, Universidad y autor de la investigación.

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las empresas familiares han existido desde el mismo inicio de la actividad mercantilista, siendo estas un pilar importante para las economías de varios países. El crecimiento o decrecimiento, depende de la capacidad empresarial que tiene su fundador, debido a que hay casos en los que la generación fundadora ha tenido tanto éxito que cuando llega a su segunda generación no se obtienen los mismos resultados, los cuales estos últimos pueden ser positivos o negativos. Lo anterior vuelve y se reitera, depende de la capacidad empresarial de la generación dirigente.

En Colombia, las empresas familiares toman gran importancia en la economía al igual que otros países. Las investigaciones sobre empresas familiares en Colombia tuvieron sus inicios en las décadas del 90 al 2000, en el desarrollo económico del país, *"las empresas familiares oscilan entre un 70 % y 75 % en la participación en Colombia"*. (Humberto & Emilia, 2010). Es de aquí, donde se parte de la importancia de las empresas familiares en toda una economía en cualquier parte del mundo.

De igual forma, el gobierno corporativo es una práctica de vital importancia para el desarrollo del éxito empresarial familiar, donde (Cervantes, 2010), lo define como:

> "*conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa" y de esta forma, "es un sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y el rendimiento de la organización, estableciendo los estándares que guían el comportamiento de todos los miembros de una*

compañía, determinando las obligaciones y responsabilidades de estos con la comunidad, los inversionistas y los financistas".

En contexto de Chiquinquirá, lo anterior no está fuera de la realidad. En su mayoría, las empresas chiquinquireñas son de sociedades familiares donde varias de ellas ya han pasado a su segunda generación como lo es el caso de "Distribuidora Ricaurte Ltda."

La empresa anteriormente nombrada fue fundada hace más de 50 años, por consiguiente, ha pasado a su segunda generación para su administración y junta de socios. Esta empresa se dedica a la distribución de materiales de construcción en Chiquinquirá y sus alrededores, empresa que a su vez, ha sabido mantenerse en el mercado con gran demanda, teniendo en cuenta, que en Chiquinquirá existen varias empresas que se dedican al mismo tipo de mercado y que a su vez, le ha llevado a tomar decisiones para su actividad, evidenciándose practicas empíricas y rudimentarias en su administración en la toma de decisiones. De lo anterior, se pueden arraigar consecuencias a futuro con dichas acciones, que pueden llegar a afectar el patrimonio e incluso el cierre de una empresa.

"Distribuidora Ricaurte Ltda." Es una empresa que ha aportado al desarrollo social y económico de Chiquinquirá, por medio de la fomentación de empleo y su transcendencia en el tiempo, y que teniendo gran historia empresarial, no existe una documentación de esta misma, además de ello, no cuenta con nociones o conocimientos sobre prácticas de gobierno corporativo dentro de su empresa.

A partir de lo anterior, se hace conveniente preguntar como tema de investigación, ¿Cuál es la historia empresarial y cuáles son las prácticas de gobierno corporativo en la empresa "Distribuidora Ricaurte Ltda."?

1.1.1 Objetivos

General

Establecer la historia empresarial y prácticas de gobierno corporativo en la empresa “Distribuidora Ricaurte Ltda.”

Específicos

- Realizar el diagnóstico familia – empresa
- Identificar las prácticas de gobierno corporativo
- Documentar la Historia empresarial y prácticas de Gobierno corporativo en la empresa “Distribuidora Ricaurte Ltda.”

1.2 MARCO REFERENCIAL

1.2.1 Marco Teórico

1.2.1.1. Historia de la empresa

Todas las empresas cuentan con un recorrido histórico que les ha marcado para bien o para mal en su presente. Natalia Piernas afirma que la historia de una empresa es el primer paso para agregar valor al patrimonio histórico, cultural y documental único:

> La investigación sobre los orígenes, desarrollo y evolución de una compañía aporta una información de gran valor para la empresa, incrementa la cultura corporativa de la entidad y genera confianza en el consumidor. Comunicar los valores esenciales de una empresa, difundir su historia, proporciona un importante elemento de diferenciación en un mercado global altamente competitivo. (Piernas, 2014)

En tal sentido, la historia empresarial alimenta la parte intangible de la empresa que decide o practica la documentación de las memorias de la empresa, de este modo siendo una estrategia para fidelizar a sus clientes y lograr que sus colaboradores tengan más sentido de pertenencia con la empresa.

1.2.1.1.1 Ventajas de la documentación de la historia empresarial

La documentación de la historia empresarial genera una serie de ventajas para la empresa como se observa a continuación:

Tabla 1: Ventajas de la documentación de la historia de una empresa

Factor	Beneficio
Promover lealtad	El hecho de haberse sostenido en el tiempo, de irse adaptando a las necesidades del mercado transformándose y adaptándose a los cambios sociales, genera confianza en el consumidor
Profundizar la cultura corporativa	Si sabemos quiénes somos, qué nos define, cuál es nuestra filosofía, nuestros valores, sabremos cuál es nuestro valor diferencial. Esto después se traduce en cómo nos comunicamos con el otro.
Tomar mejores decisiones estratégicas	Si sabemos quiénes somos, qué nos define, cuál es nuestra filosofía, nuestros valores, sabremos cuál es nuestro valor diferencial. Esto después se traduce en cómo nos comunicamos con el otro.
Construir reconocimiento	Nuestra trayectoria nos otorga prestigio y solidez en el imaginario de nuestros consumidores.

Fuente: A partir de (Piernas, 2014) y (La Republica, 2017)

El apartado anterior permite evidenciar la relevancia de documentar la historia de las empresas, pues ayuda a definir que se quiere lograr, a donde se quiere llegar, además de aportar a la toma de decisiones estratégicas. De igual manera, sirve como mecanismo para darse cuenta de cómo está actualmente la empresa en relación con el pasado.

1.2.1.1.2 Como recuperar la historia de una empresa

Según una de las noticias publicadas por La Republica, En uno de sus artículos dirigidos a las organizaciones, argumenta que para recuperar la historia empresarial se debe:

> Acudir a las fuentes a través de la escucha activa. Se tienen fuentes primarias que se componen de documentos, textos, fotos, videos, objetos, entre otros; y fuentes secundarias que serán la memoria oral de cuál ha sido la trayectoria de la empresa. Para la segunda, será indispensable ponerse en contacto con los fundadores o bien aquellas personas de mayor antigüedad en la organización.
>
> Una vez recopilada la información, se analiza y se formulan los hallazgos. Esto permitirá transmitir al colectivo datos importantes sobre quiénes son como grupo, cuál es su historia y a partir de ella, su futuro. Todo esto se puede hacer con una estrategia de comunicación interna. (La Republica, 2017)

La recuperación de la historia empresarial parte primordialmente de los argumentos de sus fundadores o dirigentes, partiendo de que estos son los que más conocimientos tienen sobre todos los procesos que ha sufrido la empresa, ya sean bueno o malos, todos hacen parte de la historia empresarial.

1.2.1.2 Empresa de familia

En el trascurso del tiempo, la familia ha sido tomada de distintas maneras, por lo cual se valdrá de algunos autores que la definen de la siguiente manera:

Tabla 2: Conceptos de Familia

Autor	Definición
(Engels, 1970)	"Es el elemento activo; nunca permanece estacionada, sino que pasa de una forma inferior a una forma superior a medida que la sociedad evoluciona de un grado más bajo a otro más alto".
(Jacques, 1976)	"Es una institución natural; nace espontáneamente dondequiera que haya hombres".
(Carbonel, 2012)	"la familia ha sido el lugar primordial donde se comparten y gestionan los riesgos sociales de sus miembros"
(Pina, 2005)	"la familia es el grupo de personas entre quienes existe un parentesco de consanguinidad por lejano que fuere".

Fuente: A partir de los autores citados

Para citar, la familia es un conjunto de personas o individuos que los une un linaje o un apellido. Linaje en las personas que comparten lazos de consanguinidad en su procedencia genética y biológica, pero que por otra parte, está la familia que incluye en sus integrantes, personas que no llevan su misma sangre pero que le registran el apellido de la familia. Por lo cual, legalmente es miembro de la familia.

1.2.1.2.1 Concepto de empresa familiar

Las empresas de familia son el sostén de la economía tanto de las regiones como de los países, son de gran importancia, por lo que a través del tiempo diversos autores se han dado a la tarea de definirlas:

Tabla 3: Conceptos de empresa de familia

Autor (s)	Concepto
(Gallo y Sveen 1991)	"Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes".
(Jaffe 1991, citado por Gutiérrez 2002)	"Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa".
(Grabinsky, 1994)	Cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre o, en términos de la literatura sobre la empresa familiar, el padre-fundador, decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio en el cual trabajarán los miembros de la familia, ya que en

	muchos casos no existe suficiente capital para pagar la mano de obra.
(Davis & Harveston, 2001)	"La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad".

Fuente: A partir de los autores citados

Con lo anterior, se entiende que la empresa familiar está dirigida por personas o miembros que comparten la misma línea de sangre. Teniendo un fundador que generalmente es máximo accionista y seguido de él, toda una descendencia que tendrá sucesión para la participación dentro de la empresa.

1.2.1.2.2 Características de la empresa familiar

Dentro de las empresas familiares se desprenden algunas características que las diferencian de los demás tipos de empresa, de las cuales se mostraran las más importantes:

Tabla 4: Características de las empresas familiares

Autor	Aporte
(Kets de Vries, 1993)	"En estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, ya sea a través del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización".
(Gutiérrez, 2002)	"La familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman. De igual manera, influye tanto de forma positiva como negativa; según Arias Galicia, una organización es retrato de sus miembros".

(Garza, y otros, 2011)	"Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo".
(Aronoff & Ward, 2001)	"Los que mejor describen tanto a la familia como a la generación que controla la empresa son el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad y el trabajo duro. Dado que habitualmente existen intereses contrapuestos entre los objetivos de la familia y los objetivos de la empresa, los valores de la empresa familiar deben ser definidos y compartidos, de tal manera que sean los pilares sobre los que se asiente un sistema duradero, que beneficie a ambas partes".
(Jones, Makri, & Gomez, 2008)	"Las empresas familiares enfrentan presiones y fuerzas que pueden mejorar o retrasar el desempeño estratégico. Por ejemplo, el deseo de preservar la riqueza socioemocional puede hacer que las empresas familiares preferían asumir un mayor riesgo financiero para evitar el riesgo de pérdida de control organizacional".

Fuente: A partir de (Kets de Vries, 1993), (Gutiérrez, 2002), (Garza et al, 2011), (Aronoff y Ward, 2001), (Jones, Makri y Gomez-Mejia, 2008).

Las características mencionadas, logran entender que la mayoría por no decir que el total de las empresas familiares, está dirigida por sus integrantes, donde el recurso humano está conformado por miembros de la misma familia, teniendo en cuenta el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad.

1.2.1.2.3 Órganos de gobierno en la empresa de familia

Los órganos de gobierno dentro de la empresa familiar, son por así decirlo la forma de mandos y direcciones que hay en estas mismas, en las cuales hay varios órganos de gobierno y se enunciaran algunos a continuación:

Tabla 5: Órganos de gobierno en las empresas familiares

Órgano	En lo que consiste
Consejo de familia	Es un grupo de trabajo entre 5 y 9 socios (actuales y descendientes) para gestionar las actividades relacionadas con la continuidad de los valores familiares, identidad, educación y socialización de la familia
Asamblea familiar	Es el foro abierto a todos los miembros de la familia (consanguínea y política) para conocer la empresa e informarse así como dialogar sobre los distintos puntos de vista que afectan a las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa
Oficina familiar	s un centro de servicios para los accionistas y familiares que incluye: Aspectos fiscales individuales y familiares, servicios de seguros e inmobiliarios, asesoría legal, gestión de inversiones, financiación de proyectos personales y familiares, eventos familiares, seguridad, etc.
Fundación familiar	Analiza las actividades filantrópicas y de responsabilidad social de los accionistas y de la familia.

Fuente: A partir (Sans, B., & Vicenc, 2001)

1.2.1.2.4 Los retos y las ventajas de las empresas de familia

Según los aportes que hace Casillas, Díaz y Vásquez (2005) las características de las empresas de familia, hacen que estas mismas se vean enfrentadas a

situaciones problemáticas, que no enfrentarían las que no pertenecen a este tipo de empresa. Con lo anterior se puede decir que las empresas de familia se enfrentan a los siguientes retos y situaciones:

Tabla 6: Los retos y las ventajas de las empresas familiares

Reto	Situación
El solapamiento entre la familia y la empresa.	Los vínculos entre la familia, la propiedad y la firma hacen especialmente compleja la empresa de familia, debido al solapamiento de roles; se es al mismo tiempo padre, gerente, principal accionista o presidente del consejo de administración; debido a esto es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa; siendo la historia familiar, los valores, pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que pueden llegar a ser predominantes en la empresa; por lo cual, generalmente son los criterios de la familia los que terminan predominando sobre los criterios empresariales.
Dificultades para afrontar una renovación organizativa	El dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de gestión de los lideres, especialmente en el caso de los fundadores, generalmente centralizado y orientado a una gestión personalista, obstruye la renovación organizativa continua del personal, la cultura y los sistemas; provocando dificultades para la profesionalización del personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva usando herramientas propias de la gestión como los planes estratégicos, la planeación e investigación de mercados, gestión financiera y de recursos humanos, gestión de la calidad.
Dificultades para planear	resistencia a retirarse, especialmente cuando se trata del propietario único y gerente de la empresa, lo cual se agrava

con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión	cuando también se es el fundador; la situación se hace más difícil por las tensiones que se generan al interior de la familia durante la espera o la preparación del proceso; tensión generada por el incremento de la rivalidad entre los miembros de la familia que aspiran asumir la dirección, esto no sólo afecta las relaciones familiares, sino también la relación de estos con otras personas de confianza en la organización que no hacen parte del núcleo familiar.
La gestión del patrimonio familiar y la ineficiencia de los órganos de gobierno de la empresa, especialmente, el Consejo de Administración	Se puede presentar confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial; entre las finanzas de la empresa y las de la familia.
La Gestión	Generalmente en las empresas de familia de menor tamaño se presenta una estructura organizativa mayoritariamente personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de talento humano poco definida en temas como formación, retribución y promoción, generalmente no vinculada a criterios de mercado y eficacia; además, la gestión puede verse afectada por situaciones como la solidaridad, que lleva a dar empleo a familiares sin considerar sus competencias para el cargo; los defectos de la comunicación, que pueden venir desde el entorno familiar, entre otros.

Fuente: A partir de (Macias, 2011)

A partir de lo anterior, se puede afirmar que las empresas de familia están envueltas en distintas situaciones y retos, los cuales pueden presentar confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial; entre las finanzas de la empresa y las de la familia. Generando problemas a la empresa en cuanto el bien común y colectivo de las partes interesadas.

1.2.1.2.5 Problemas comunes que enfrentan las empresas de familia

El éxito o fracaso de las empresas de familia, están vinculados a una serie de preocupaciones o problemas que enfrentan este tipo de empresas, donde la incertidumbre juega un papel importante dentro de las distintas etapas de la empresa. Por lo cual, a continuación se mostraran alginas de las preocupaciones de propiedad y de dirección:

Tabla 7: Preocupación de los propietarios en la evolución de la empresa familiar

Etapa de la propiedad	Cuestiones que más preocupan a los accionistas
Etapa 1: El fundador	Transición en el liderazgo Sucesión Asegurar al cónyuge Planificación patrimonial
Etapa 2: La asociación de hermanos	Mantener el espíritu de equipo y la armonía Mantener la propiedad familiar Sucesión
Etapa 3: La confederación de primos	Distribución del capital social, dividendos y niveles de beneficios Liquidez de los accionistas Tradición y cultura familiares Resolución de conflictos familiares Participación y funciones de la familia Visión y Misión de la familia Vínculo de la familia con la empresa

Fuente: A partir de (Macias, 2011)

Con lo anterior, se puede observar que mientras avanzan los niveles de propiedad o las etapas, también aumentan las preocupaciones, se podría decir que entre cada distanciamiento del linaje, hay más cuestiones de las cuales los accionistas deben preocuparse, como lo es transición del liderazgo, mantener el espíritu, la armonía y la planificación de la sucesión dentro del entorno de la empresa familiar.

1.2.1.2.6 Preocupación de la Dirección en la Evolución de la Empresa Familiar.

Una de las principales preocupación de los fumadores de las empresas de familia es el tema de sucesión y continuidad de dicha empresa, en tal sentido l fundador

querrá que la nueva generación del momento (hijos) sean quienes continúen con su legado. En tal sentido, las preocupaciones se sitúan en la forma del manejo financiero y del espíritu emprendedor.

Tabla 8: Preocupaciones por la dirección de la empresa familiar

Etapa de la propiedad	Cuestiones que más preocupan a los accionistas
etapa1: espíritu emprendedor	Supervivencia crecimiento
etapa 2: profesionalización	Adopción de sistemas profesionales de dirección Estrategia de revitalización
etapa 3: la sociedad de cartera	Asignación de recursos Supervisión de la cartera de inversiones Cultura de la empresa

Fuente: A partir de (Macias, 2011)

Se puede apreciar que para la dirección en la evolución de la empresa familiar, están presentes algunas situaciones que estas empresas deben enfrentar desde la dirección y que son importantes tenerlas presentes en cada una de las etapas como lo es el espíritu emprendedor, la profesionalización y la sociedad de cartera, en tal sentido, la ejecución de estas variables marcan el éxito o fracaso de las empresas de familia.

1.2.1.2.7 Tipos de Sucesión del Gobierno de la Empresas de familia.

La sucesión en las empresas de familia o el relevo de la dirección, se puede dar de dos formas, las cuales se mostraran en la siguiente tabla.

Tabla 9: Tipos de sucesión

Tipo de sucesión	En lo que consiste

Contingencia	Son más una solución a un problema de forma inmediata como la muerte o salida del director general por asuntos de salud. Este tipo de sucesión tiene alto riesgo, debido a que por solucionar un problema rápidamente se coloca en el cargo a una persona que puede no ser la más apta para el cargo, puede ser una persona que no le importe el patrimonio familiar o que no comparta la dirección de la empresa. De igual manera puede ser lo contrario, en vez de ser un dirigente fijado en el fracaso, puede ser un dirigente que lleve a la empresa a un éxito que no se esperaba y alimentar el sentido de pertenencia para la protección del patrimonio familiar.
Sucesión planeada y estructurada	Es la sucesión que se planifica para la jubilación de los dirigentes, esta es estructurada y cubierta por políticas organizacionales, generalmente esta es más factible que la anterior, debido a la debida planificación para la sucesión del cargo, escogiendo al más apto para el cargo.

Fuente: A partir de (Macias, 2011)

Se puede concluir que los tipos de sucesión buscan dar solución a la problemática que se presenta en las empresas de familia, ya sea por la muerte o salida del director general por asuntos de salud o por la jubilación de los dirigentes, está sucesión es planificada y estructurada, disminuyendo el riesgo, debido a que se toma en consideración las políticas organizacionales y el tiempo necesario para elegir a un sucesor apto para la empresa.

1.2.1.2.8. Requisitos importantes para la sucesión en empresas de familia.

Para la sucesión de la dirección de la empresa familiar hay unos requisitos planteados por (Bosch, 2001) los cuales se muestran a continuación:

Tabla 10: Requisitos para la sucesión

Competencia	Requisito
Educación	Claramente profesional y con estudios en postgrados en el campo que se desea ser sucesor
Laboral	Experiencia en el campo dentro o fuera de la empresa
Nivel de responsabilidad y mando	Este requisito juega un papel importante dentro de la dirección de la empresa familiar, teniendo en cuenta que es aquí donde se le muestra la responsabilidad y el estilo de mando al que se está sujeto en el cargo.
Condiciones a evaluar	• Aptitud • Actitud • Capacidad de trabajo • Capacidad de asunción de riesgo • Relaciones con los miembros de familia de que hacen parte de la empresa • Calidades personales.

Fuente: A partir de (Bosch, 2001)

Ante la posible sucesión de la dirección, los miembros de la empresa familiar deben considerar aspectos tales como la educación, la experiencia en el campo dentro o fuera de la empresa, el nivel de responsabilidad y mando y competencias tales como: liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de adaptación, resolución de conflictos, entre otros.

1.2.1.3. Gobierno corporativo

A través de la evolución y diferentes intereses, el gobierno corporativo ha tenido distintas concepciones de autores que se han dedicado a su estudio. A continuación, se mostraran algunas definiciones de este concepto.

Tabla 11: Conceptos de Gobierno Corporativo

Autor(s)	Concepto
(OECD, 1999)	El gobierno corporativo se refiere a los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas. Un régimen adecuado del gobierno corporativo ayuda a asegurar que las corporaciones utilicen su capital eficientemente.
(Wigodski & Zúñiga, 2001)	"Sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización".
(Kaen, 2003)	"se refiere a quien controla la corporación y porque"
(Superintendencia Financiera, 2010)	"El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado".
(Confecamaras, 2016)	"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"

Fuente: A partir de (OECD, 1999) , (Wigodski & Zúñiga, 2001) , (Superintendencia Financiera, 2010), (Kaen, 2003), y (Confecamaras, 2016)

Como cierre de este soporte teórico se ha visibilizado que el Gobierno Corporativo, parte de las relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas, lo cual conlleva a crear un sistema interno dentro de la empresa, mediante el cual se establecen las directrices que deben seguir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato de los diferentes actores que convergen en la organización.

1.2.1.3.1 Objetivos del gobierno corporativo

En tal sentido, las prácticas de gobierno corporativo traen consigo objetivos propios, que se evidencian en la estructura correcta de este mismo y que son de gran importancia para las el éxito de las empresas.

Tabla 12: Objetivos del Gobierno Corporativo

Factor	Objetivo
Razón de ser de la empresa	Proporcionar la estructura que le permita definir el futuro de la empresa, y establecer los objetivos de la compañía, determinando los medios para alcanzarlos y la forma de supervisar su cumplimiento.
Relación asamblea general de accionistas - accionistas	Transparentar la relación entre el máximo órgano de gobierno de una empresa y sus accionistas.
Protección de los accionistas minoritarios	Proteger los intereses de los accionistas, impidiendo que los mayoritarios utilicen su control sobre la compañía para extraer valor de la empresa a expensas de los minoritarios y sus financistas.
Protección social	Proteger, en un sentido amplio, no solo a los accionistas, sino a todo el mercado, por lo que el gobierno corporativo no es una salvaguarda exclusiva del derecho privado, sino algo más apegado al derecho social, a un derecho público.
Maximización de valor	Maximizar el valor de las empresas a largo plazo, a través del establecimiento de una estructura eficiente de incentivos dentro de la organización, que idee mecanismos de compatibilidad y alineamiento entre los objetivos de la empresa y los objetivos personales de los administradores.

Vigilancia	Permitir conocer como la dirección general gestiona los recursos de la empresa.
Conflicto de interés	Proveer de instrumentos de resolución de conflictos de interés entre los grupos que conformen el gobierno corporativo, buscando el equilibrio interior del sistema.

Fuente: A partir (Cervantes, 2010).

Lo anterior, demarca claramente la función del gobierno corporativo desde criterios como empresa privada, pública e incluso desde un derecho social, maximizando el valor de la empresa a largo plazo y promoviendo equilibrio en su interior y estrategias de conflictos de interés para accionistas y demás grupos del gobierno corporativo.

1.2.1.3.2. Principios del gobierno corporativo

Los principios parten de la diversidad de modelos de buen gobierno corporativo, compatible con la existencia de un denominador común consistente en el alto grado de prioridad en los intereses de los asociados que confían sus depósitos en la entidad, para que sus fondos se usen de manera eficaz y efectiva y en el buen servicio social con cubrimiento hasta el núcleo familiar.

Para establecer el código de buen gobierno hay que establecer unos principios basados en la experiencia del sector solidario, los cuales se pueden citar como ejemplo, los siguientes nombrados por (Cardozo, 2007).

- Derechos de los asociados
- Tratamiento equitativo
- Revelación de la información
- Responsabilidad de los directivos
- Buen manejo y controles

1.2.1.3.3. Beneficios del gobierno corporativo

La implementación del gobierno corporativo en las empresas proporciona una serie de beneficios, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 13: Beneficios del Gobierno Corporativo

Factor	Beneficio
Acceso al financiamiento	En los países que respetan los derechos de propiedad, las empresas tienen mejor acceso al financiamiento y es probable que realice más inversiones y crezcan con mayor rapidez.
Mayor valoración de las empresas	La avenencia entre socios minoristas y accionistas controlantes redunda en un menor costo de capital y una mayor rentabilidad, lo cual incrementa la valoración de la empresa permitiéndole acceder a financiamiento donde las tasas de interés son preferenciales para empresas con buen gobierno.
Mejor desempeño operacional	Los estudios realizados en Estados Unidos, Corea y otros países señalan de forma contundente que, a nivel empresarial, un buen gobierno corporativo propicia un aumento en las tasas de rentabilidad sobre el capital accionario y una valoración más elevada, así como también un aumento de las utilidades y las ventas.
Menor riesgo de crisis financiera	Las prácticas de gobierno corporativo inciden también en el comportamiento de las empresas en épocas de perturbaciones económicas y contribuye efectivamente a que se prevengan dificultades financieras graves que, ha sucedido, puede afectar a toda la economía.
Mejores relaciones con otras partes interesadas	Además del propietario principal y la administración, las empresas tanto públicas como privadas deben lidiar con muchas más partes interesadas, entre ellas, bancos, tenedores de bonos, empleados, gobiernos locales y nacionales. Cada una de esas partes supervisa, incentiva y aplica medidas disciplinarias afectando de diversas maneras a las empresas y a su administración. A cambio

	de ello, recibe ciertos derechos de control y al flujo de fondos que guardan relación con la propia ventaja comparativa de cada parte interesada porque generalmente mantienen una relación constante con las empresas.

Fuente: Propia a partir de (Confecamaras, 2016)

Con lo anterior, se puede entender los beneficios que conlleva aplicar las prácticas de buen gobierno, beneficios que van desde lo privado hasta con las partes interesadas externas, minimizando el riego financiero y aumentando el desempeño operacional.

1.2.1.3.4. Relación teórica del Gobierno Corporativo.

Un sin número de acepciones que desde los estudios de Berle y Means (1932), hasta la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976), han concluido la necesidad de establecer reglas generales de acción para las organizaciones, basadas en los principios de confianza y transparencia. El surgimiento de diversas corrientes teóricas, han aportado referentes al estudio del gobierno corporativo, abordando teorías como: de la agencia, la institucional, de stakeholders, de stewardship, de shareholders, teoría general de los sistemas, teoría del control y del contrato social:

Tabla 14: Relación Teórica del Gobierno Corporativo

Teoría	Concepto
	Tiene su origen en las relaciones de agencia estudiadas Jensen y Meckling en el año 1976. Estos autores definen estas relaciones como el contrato establecido entre dos partes, ya sea implícito o explicito, bajo la cual una o varias personas (principal) encomiendan a otra (agente)

Teoría de la Agencia	realizar una serie de actividades en su nombre. Este mandato por parte del principal al agente implica que el primero delegue en el segundo algunas facultades para que éste pueda tomar determinadas decisiones. La separación entre la propiedad y el control, es decir entre las funciones de decisión y asunción de riesgos provoca problemas de agencia. En este sentido, el principal problema va a ser el de tratar de evitar los posibles comportamientos oportunistas de los directivos buscando su propio interés (Gedajlovic & Shapiero, 1998). Esta teoría centraba su atención en el control y su relación con el gobierno, se debía basar en la relación entre principal y agente, desconociendo los intereses de los demás actores que intervienen en la organización.
Teoría Institucional	Las instituciones han sido concebidas con un conjunto de reglas formales enmarcadas a nivel político, jurídico, económico y social, así como los códigos de ética o reglas de conducta. De otra parte se ven influenciadas por una serie de reglas informales basadas en las costumbres y conductas culturales. De tal manera, que estas reglas tanto formales como informales, buscan restringir el comportamiento de los seres humanos en los procesos institucionales, aunando esfuerzos que vinculen intereses hacia resultados individuales y colectivos, bajo una conducta política de cooperación.
Teoría de los Stakeholders	Dentro de la misión de las organizaciones prima el interés de servir a todos sus agentes sociales bajo relaciones bidireccionales que satisfagan y mantengan el respeto por los intereses y derechos de cada uno de estos actores. La AECA Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, establece como Stakeholders "aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo e indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a sus vez en la consecución de los objetivos

	marcados y su supervivencia”.
Teoría de Stewardship	Es uno de los modelos conceptuales que describe la relación causal entre gobierno corporativo y desempeño corporativo. El steward (servidor o administrador) no se apartara de los intereses colectivos, lo cual no quiere decir que esta postura sea incompatible con maximizar su utilidad personal, ya que, según se ha señalad, existe una alineación de sus objetivos con los de la empresa (Lane, Cannella, Lubatkin, 1998), (A través de Pedrosa, 2010) (J. Davis, Schoorman, & Donalson, 1997).
Teoría de Shareholders	Las organizaciones suelen estar dirigidas por sus propietarios que en la mayoría de los casos son denominados accionistas, los cuales cumplen roles desde la gobernanza hasta el control de la misma. En tal sentido se perciben ciertos grupos de individuos que incluyen accionistas, directivos y trabajadores. Donde de acuerdo a su jerarquía defienden ciertos intereses y tienen algunos privilegios. Esta teoría busca promover un equilibrio conciliador entre los intereses de estos grupos en bien de la organización. (Castillo, 2013).
Teoría de General de los Sistemas	Fue concebida por Ludwig Von Bertalanffy en la década de 1940, con el fin de proporcionar un marco práctico y teórico a las ciencias naturales y sociales. Esta teoría supuso un salto al nivel lógico de pensamiento y la forma de concebir la realidad que intervino en la psicología y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana. El modelo de los sistemas reveló una forma holística de observación que descubrió fenómenos nuevos y estructuras de inimaginable complejidad. Es así como se evidencia una problemática generalizada en las actividades sociales, políticas, económicas, empresariales, en las cuales las soluciones viables implican relación ganar – ganar para todos los stakeholders, que al ser complejas exigen un cambio de

	paradigma de cómo se debe afrontar el problema. Bajo un contexto de naturaleza retroalimentadora.
Teoría del Control	La teoría del control está enmarcada dentro de dos vertientes, la latina que está adherida a las estructuras del Estado, centrada en el control de fiscalización (vigilancia y castigo) y la anglosajona con la aparición de las sociedades mercantiles tuvo origen en los intereses de las organizaciones privadas; fuertemente ligado a la auditoría en función del interés privado y la gestión adecuada de los recursos. El control ha sido concebido como algo que va más allá de lo técnico, la supervisión, el poder y la dominación. Pues está estrechamente relacionado con la teoría social y la teoría de los sistemas bajo una perspectiva dinámica e interrelacionada, desde la misma naturaleza de las instituciones, atado tanto a la necesidad de protección individual como colectiva. (Gracia, 2004) Afirma que en su esencia constitutiva el control deviene del principio fundamental de equilibrio en la relación hombre – naturaleza – sociedad, derivando de allí finalidades éticas, cognoscitivas, políticas y humanas.
Teoría del Contrato Social	Se justifica en la existencia de las sociedades políticas, basada en la voluntad humana y no en la fuerza, con valores de libertad y justicia desde el modelo contractualista, legitiman cualquier sociedad fruto de un acuerdo tácito de un grupo de individuos que buscan formar su comunidad en pro de la protección de su vida y respeto a su libertad, surgiendo de ello un pacto social.(Locke, 1994) Indica que “siendo todos los hombres iguales e independientes, ninguno debe dañar a otro en lo que atañe a su vida, salud, libertad o posesiones”. Lo cual busca dar seguridad a todos los miembros de la sociedad.

Fuente: (Díaz & Rodríguez, 2017)

Este recorrido teórico muestra la necesidad de normar, regular y controlar las relaciones de los actores que confluyen en la organización, a fin de garantizar seguridad y confiabilidad en el ejercicio administrativo. Buscando crear relaciones de ganar – ganar en todos los grupos de interés, en bien de la organización.

1.2.2. Marco espacial

El municipio de Chiquinquirá está ubicado en el departamento de Boyacá en Colombia, este municipio es denominado la Capital religiosa de Colombia o la ciudad Mariana. Chiquinquirá, cuenta con 68.105 habitantes en conjunto de urbanos y rurales, tiene un área total de 171 km² limitando con: Saboya (norte), San Miguel de Sema, Caldas y Simijaca (sur), Tinjaca y Simijaca (oriente) y Caldas y Briseño por (occidente). Es un municipio muy cultural en poesía, danza música de cuerda y gastronomía, además de ello, tiene gran valor histórico en la ruta libertadora del país. En cuanto a su economía, la mayoría de las empresas son familiares como lo es el caso de “Distribuidora Ricaurte”, la cual es una empresa que se dedica a la distribución de material de construcción en el entorno chiquinquireño y en sus alrededores. La empresa anteriormente nombrada está ubicada en la Carrera 10 No. 14 - 66 en la zona centro de Chiquinquirá.

Ilustración 1: Ubicación de la Distribuidora Ricaurte Ltda.

Fuente: tomado directamente de Google Maps

1.2.3. Marco temporal

El periodo al cual corresponde la información objeto de estudio, está comprendida entre los años 1967 desde su fundación, hasta la gerencia del presente año 2019 de la empresa “Distribuidora Ricaurte Ltda.”.

1.3. Metodología

1.3.1. Tipo de Investigación

Para resolver la pregunta de investigación se siguieron los lineamientos de un estudio de caso, pues esta estrategia tiene como propósito estructurar los lineamientos para mejorar las prácticas corporativas en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá, el empleo de esta estrategia de investigación permitirá "comprender las dinámicas presentes en contextos singulares" (Eisenhardt, 1989).

La intención de utilizar esta estrategia metodológica radica en "construir de manera más clara y concreta la realidad y minimizar la distancia entre el investigador y aquellos a quienes estudia, de manera que pueda comprender la interacción entre las distintas partes del sistema estudiado (…) con el propósito de ser aplicado de forma genérica" (Páramo, 2016).

Este estudio es de tipo descriptivo, el cual tiene como objetivo "describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen" (Lerma, 2009) puesto que por medio de este estudio se buscó conocer los acontecimientos históricos en administraciones, socios e innovación de la empresa "Distribuidora Ricaurte Ltda.", los cuales se quieren documentar.

1.3.2. Fuentes de Investigación

Las fuentes y técnicas para la recolección de información, son aspectos que brinda la metodología de investigación. De tal manera que las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recoger dicha información.

(Méndez, 2009), dice que hay fuentes primarias y secundarias;

> Las secundarias, son información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento (textos, revistas, documentos y prensa). Del otro lado están las primarias, que hacen referencia a información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos trasmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento (observación, encuestas, cuestionario, entrevista y sondeo).

1.3.3. Instrumento para recolección de Información

Se necesitaron tanto de las fuentes primarias, como de las secundarias.

Como fuentes primarias para la recolección de la información se utilizaron la entrevista en profundidad, la cual se dirigió al Director del área de Urbanismo de la alcaldía de Chiquinquirá con el fin de recabar información sobre el sector de la construcción en el municipio. De igual manera se diseñó y se aplicó una encuesta para los comerciantes de material de construcción del municipio para complementar la información del sector de la construcción.

Por otra parte, se recurrió a entrevistas, encuestas y test que se aplicaron a la Administradora de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” y a los colaboradores más

antiguos. Lo anterior, es con el fin de recabar información de la historia de la empresa, desde la fundación hasta la actual administración.

Por otra parte, se utilizaron las fuentes secundarias como fotografías y documentos para recopilar información que fue útil para identificar las prácticas de Gobierno Corporativo, de igual manera para la documentación de la historia empresarial.

2. RESULTADOS

2.1. Análisis de Sector de la Construcción

El mercado del sector de la construcción, ha estado presente en la evolución del hombre, desde la elaboración de una lanza con cabo de madera y una piedra afilada en la punta, hasta la última construcción más moderna como lo son las Dubái Towers. Por esta razón es que se puede asociar a construcción con la innovación.

El último análisis mundial del sector de construcción a largo plazo publicado por Construccion Pan-Americana, realiza los siguientes pronósticos en relación al mercado de construcción desde la dimensión mundial:

> La producción mundial aumentará en un 85% hasta 2030, creciendo US$8.000 millones para alcanzar US$15.500 millones, impulsado principalmente por el crecimiento en China, India y Estados Unidos, el cual representa el 57%. Esto a su vez está polarizando la demanda de plantas y maquinaria nuevas y usadas en estos tres mercados, que son seguidos de cerca por Indonesia, Reino Unido, México, Canadá y Nigeria. El pronóstico también dice que para el año 2025 Reino Unido será el mercado más grande de Europa, impulsado principalmente por mega proyectos de infraestructura a medio y largo plazo, superando a Alemania y convirtiéndose en el sexto mercado de construcción más grande del mundo. (Construccion Pan-Americana, 2016).

Asimismo, Construccion Pan-Americana, afirma que la Industria Global de la Construcción es "*divergente a medida que los mercados son golpeados por las fuerzas opuestas, con una sobre carga en las economías en auge*", lo cual da a entender que el mercado de la construcción impulsa a otros mercados como la minería, el suministro de materiales de construcción, el fabricante de maquinaria y hasta la comercialización de mano de obra calificada, estos factores serán trascendentes para la progreso de sociedades florecientes de todo el mundo. Al igual que impactará significativamente en el ámbito de exportaciones e importaciones. (Construccion Pan-Americana, 2016).

De otra parte, según los datos entregados a la revista Dinero por el DANE, el mercado de construcción estuvo en receso o en decaída en los primeros trimestres del año 2018, lo cual tuvo una repercusión en el PIB de la economía colombiana.

> **"***El sector de la construcción sigue pasando un trago amargo. Las cifras del Producto Interno Bruto (PIB) que se conocieron recientemente dan cuenta de una contracción de 7,6%, mientras que en el primer trimestre del año el dato fue peor: la industria cayó 8,2%, según los reportes del DANE. Todo esto terminó por entorpecer el crecimiento económico general del país, pues este sector representa 7,6% del PIB*". (Dinero, 2018).

Además, la Sra. Sandra Forero Ramírez, Representante de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), manifiesta que para el 2019 se espera un crecimiento importante para este sector entre 3.1% y 4.1% y que esto será un movimiento clave para el crecimiento de toda la economía, partiendo del incremento de en la generación de empleo y la construcción de vivienda nueva conjunta con el gobierno de Colombia. (La Republica , 2019).

Gran parte del mercado de la construcción en Colombia, parte del desarrollo de obras civiles y proyectos de interés social generados por el gobierno. De otro lado. el mercado de la construcción en Boyacá ha venido creciendo desde el año 2007 hasta la fecha, el desarrollo de viviendas de interés social, ha sido un factor muy importante para darle el auge, esto está ligado al nivel de licenciamientos ofertados y demandados en el sector.

Según los datos entregados a COMFER S.A.S. por CAMACOL, "*del 2007 al 2011 se había mantenido un nivel de licenciamiento anual alrededor de 515.706 metros cuadrados. En el 2011 hubo un marcado repunte del licenciamiento, siendo el año en el que más se licenciaron metros cuadrados para vivienda en toda la historia del departamento con un incremento del 53% frente al año 2011"*. (COMFER S.A.S., 2011). En este sentido, se aprecia un incremento de la actividad del sector

de la construcción para lograr la edificación de viviendas y establecimientos comerciales.

Por otra parte, la presidenta ejecutiva de CAMACOL, Sandra Forero Ramírez, expresa que:

> *Se prevé un año con mayor certidumbre y señales de recuperación a nivel macroeconómico que, junto con la oportunidad que ofrece la región, dejará réditos importantes para el desarrollo del sector. Sin embargo, se necesita el respaldo de la administración local para garantizar el entorno de inversión regional, asegurando los derechos del sector productivo, el acceso a la vivienda y el desarrollo urbano formal que se derivan de los procesos oportunos de habilitación de suelo y de la expedición de licencias de construcción, sin desconocer que la inversión privada en edificaciones es además una fuente de financiamiento que mejora la capacidad fiscal territorial".* (Camacol, 2017).

De acuerdo con lo manifestado en la anterior cita, los gobernantes juegan un papel importante para el desarrollo del sector de la construcción con una vigilancia y control adecuado y ético para el bienestar social.

De igual manera, esta misma ejecutiva sostiene su pronóstico con datos del DANE, de los cuales ella da la siguiente observación del comportamiento positivo del sector de la construcción en Boyacá:

> *"En Boyacá, teniendo en cuenta las cifras del DANE, el 55.5% de los hogares son no propietarios de vivienda, de los cuales el 86% tiene ingresos por debajo de los 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir, pueden aplicar al programa Mi Casa Ya. Además, se espera que en los próximos cuatro años se formen cerca de 19 mil hogares, lo que significa una demanda potencial y una gran oportunidad para continuar con el desarrollo del sector en la región"* (Camacol, 2017).

Esta evolución del sector de la construcción en Boyacá refleja los escenarios prósperos para el progreso urbano y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

En cuanto al sector de la construcción en el municipio de Chiquinquirá, se ha observado un desarrollo prospero en vivienda, muchos de ellos de proyectos gubernamentales de interés social como Bella Vista y el Conjunto Juan Pablo II. Por otra parte, también están las constructoras de vivienda en el sector privado como Colonias del Bosque, Balcones de la Balsa, Reservas del Nogal, entre otras.

Para establecer concretamente como ha sido el crecimiento del sector de la construcción en Chiquinquirá se entrevistó al Director del Departamento de Urbanismo de la Alcaldía del municipio de Chiquinquirá, el Arquitecto Marco Rozo, quién manifestó lo siguiente:

> *La evolución del sector de la construcción en Chiquinquirá ha venido creciendo en los últimos años, las personas están invirtiendo más en el negocio de finca raíz, de los cuales aparecen empresas con proyectos de construcción de apartamentos y casas como tal, "a pesar de que el POT del municipio está un poco desactualizado", pero se está trabajando para actualizarlo y mejorar el impacto positivo del sector de la construcción.* (Rozo, 2019)

Por otra parte, el Arquitecto Marco Rozo, afirma que se ha expedido aproximadamente 180 licencias, durante su cargo como Director de Urbanismo, licencias de todo tipo y modalidad como obras nuevas, ampliaciones, urbanismo, reconocimientos entre otras.

Como primer paso para mejorar el sector de la construcción en Chiquinquirá, el Arquitecto Rozo, confeso que para él, el primer paso es actualizar el POT, porque tiene demasiadas falencias hasta la fecha, y que estas falencias lo que hacen es volver lento al sistema de gestión de permisos para construir, lo cual genera un impacto negativo como un problema o traba para las personas que desean invertir

en finca raíz y que esta es una de las principales factores para que la industria se traslade a otros municipios.

En cuanto al comercio de materiales de construcción también se ha evidenciado un crecimiento de este, partiendo de que ahora prácticamente en cada barrio hay una ferretería que entre sus productos comercializa materiales de la construcción.

Según Sandra Chillan, Gerente y accionista de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.”, la competencia del sector ha innovado y aumentado la presencia en el territorio chiquinquireño, ella resalta a “Servimezclas” como competencia que ha mejorado su infraestructura y fortalecido el portafolio de productos. (Chillan, 2019).

Para lograr captar información de los comerciantes, se diseñó y se realizó un sondeo de opinión a los comerciantes de material de construcción del municipio de Chiquinquirá, del cual participaron 10 empresas del sector.

A continuación se presenta la información recabada en el sondeo de opinión, por medio de la aplicación de un instrumento a las empresas del sector de la construcción en Chiquinquirá:

}

¿La empresa es familiar?

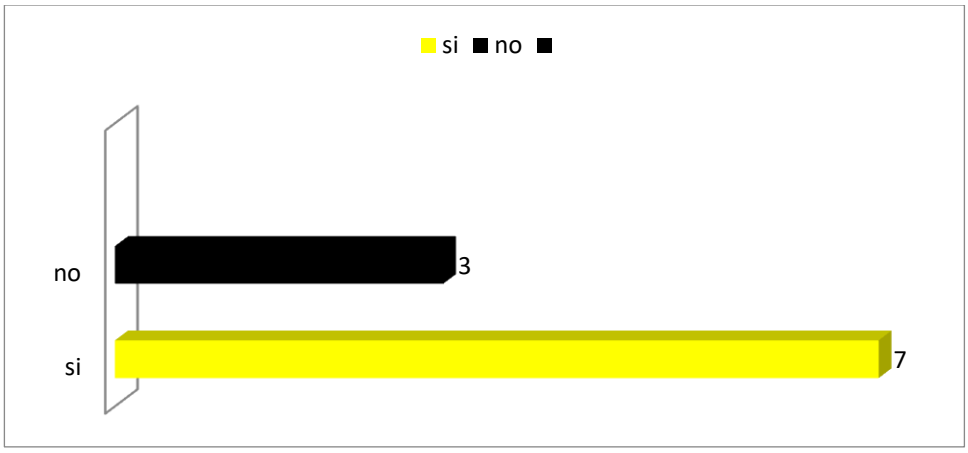

Ilustración 2: Instrumento C de recolección de información "encuesta a comerciantes"

Fuente: Propia a parir de la información recabada

De las 10 empresas que se dedican a comercializar materia de construcción en el municipio de Chiquinquirá, 7 de ellas son empresas familiares, lo cual demuestra que en el municipio, la mayoría de las empresas son de tipo familiar.

¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado?

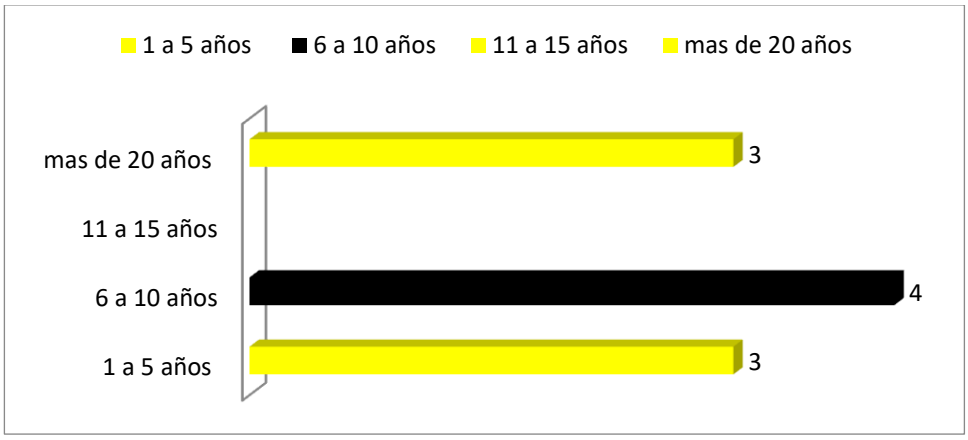

Ilustración 3: Instrumento C de recolección de información "encuesta comerciantes"

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La información entregada por la población objeto de estudio demuestra que no son empresas prematuras en el mercado, son empresas que en su mayoría superan los 6 años de creación, hacen parte del mercado de la comercialización de material de construcción y que de una u otra manera se han sabido sostener.

Desde su perspectiva, ¿cómo califica el sector de la construcción en Chiquinquirá?

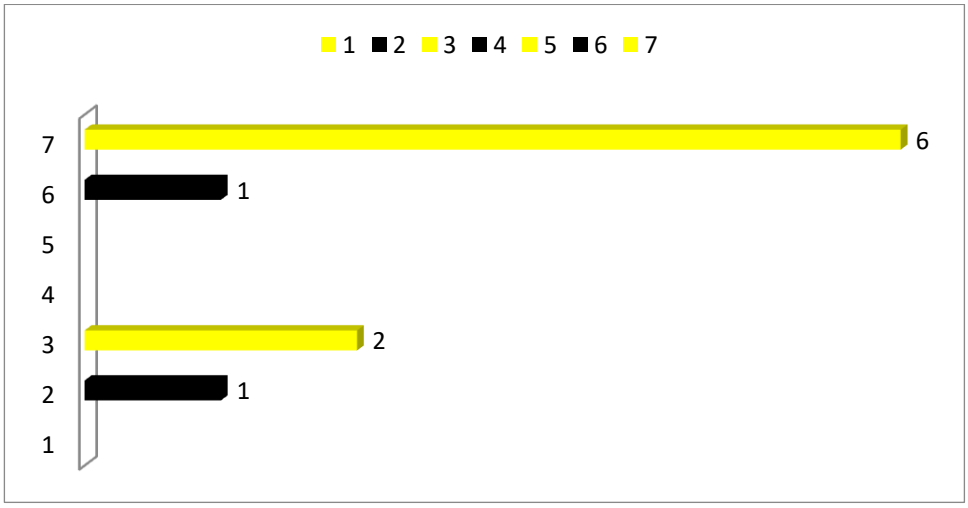

Ilustración 4: Instrumento C de recolección de información "encuesta a comerciantes"

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La calificación que se les entrego a los encuestados, consistía en dar un valor de 1 a 10, donde 1 era muy baja y 10 excelentemente apropiada. De acuerdo a la gráfica, 6 de los entrevistados seleccionan o colocan a Chiquinquirá en 7, porque creen que hace falta mucha más infraestructura y mejoras.

Por otra parte, 2 de los encuestados califica en 3, partiendo que el municipio si ha tenido mejoras en edificios y viviendas, pero que se ha dejado de un lado los espacios públicos recreativos y las vías.

¿Qué hace falta para mejorar el sector de la construcción en Chiquinquirá?

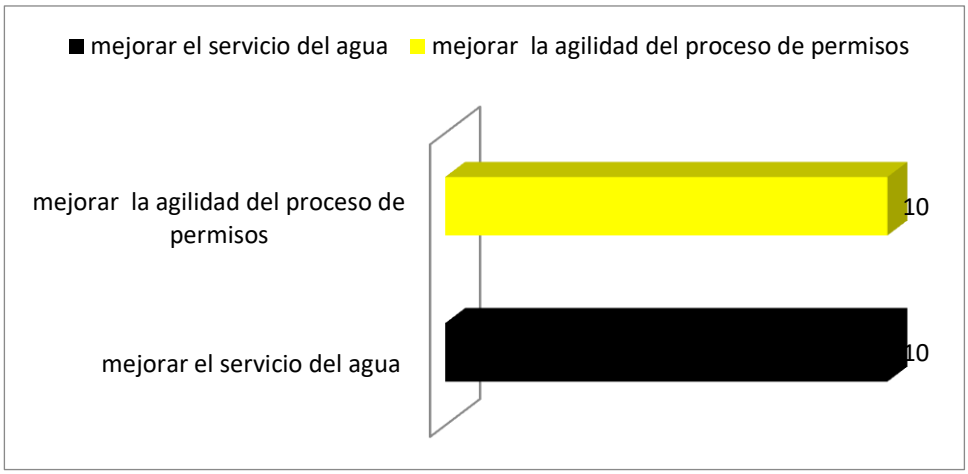

Ilustración 5: Instrumento C de recolección de información "encuesta a comerciantes"

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El campo de respuesta para esta pregunta era de tipo abierto, para lograr captar cuáles son las principales fallas que tiene el sector de la construcción en Chiquinquirá. Las respuestas que aparecen en la gráfica son las respuestas que dieron todos los encuestados, por esta razón se decidió mostrar en la gráfica.

De acuerdo a lo anterior, las principales mejoras están situadas en un mejor suministro del servicio del agua, partiendo que en el municipio este servicio, no es el más placentero para los habitantes, lo cual, genera desconfianza para invertir en finca raíz. De igual manera, la problemática del agua se sitúa en la falta del

recurso hídrico para el proceso de la construcción, lo cual genera un costo adicional para el contratista porque debe transportar este líquido de otro lugar.

La otra mejora está en el proceso de entrega de permisos de construcción, dónde la población objeto de estudio manifiesta que la alcaldía no se ha preocupado por optimar los procesos, afirman que en la actualidad son muy lentos, mucha tramitología y en algunos casos son negados. Lo cual se puede asociar al argumento que dio el Director de Urbanismo, el Arquitecto Marco Rozo, quien sostiene que una de las principales falencias está en el Plan de Ordenamiento territorial –POT- porque no se ha actualizado y hace que la gestión sea lenta y engorrosa.

El sector de la construcción en el municipio de Chiquinquirá ha venido mejorando con los últimos años, pero se podría decir que su evolución o desarrollo ha sido lento por los procesos en la gestión de permisos para su ejecución.

2.2. HISTORIAS DE VIDA

2.2.1. Familia Chillán Reyes

Ilustración 6: Sra. Beatriz y Sr. Wenceslao

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán Reyes

La familia Chillan Reyes creció como tal en la ciudad de Chiquinquirá, sin que sus progenitores fuesen de este municipio. La familia fue conformada por 8 miembros que compartían el mismo vínculo sanguíneo. En primera instancia esta la Sra. Beatriz Reyes y el Sr. Wenceslao Chillán quienes fueron conyugues en una relación amorosa de la cual se dieron 7 hijos: Elsy Beatriz, Yuri, Oscar, Gloria Patricia, Claudia, Jairo y Sandra Chillán Reyes.

La familia Chillán Reyes, es una de las familias que aportan al desarrollo del municipio de Chiquinquirá, partiendo de que es una familia empresaria de la cual se fundó la empresa familiar que se conoce como “Distribuidora Ricaurte Ltda.” y que hasta la fecha sigue bajo la dirección de la misma familia en su segunda generación.

El emprenderismo que la Sra. Beatriz y el Sr. Wenceslao sembraron en sus hijos como una semilla, en el presente, se evidencia el fruto de tal propósito en la vida de sus hijos, teniendo en cuenta que algunos de sus seis (7) hijos son propietarios de empresas del municipio de Chiquinquirá y de la región.

Por otra parte, la educación y la formación profesional siempre fue de vital importancia para la Sra. Beatriz y el Sr. Wenceslao, por lo cual, dieron cumplimiento a su deseo de ver a sus hijos formados profesionalmente y ejerciendo importantes cargos en los ámbitos públicos y privados. Varios de sus hijos recibieron formación profesional en el exterior y de igual manera, algunos residen fuera del país.

Los valores éticos y morales que residen en esta familia, han sido trasmitidos desde sus padres a la segunda generación y de esta a la tercera, la cual aún es muy joven. Dentro de los valores que más se practican dentro de la familia está el respeto, la lealtad, el compromiso, la honestidad, la resiliencia y la más importante para ellos es la unión familiar.

2.2.2. Beatriz Reyes de Chillán

Ilustración 7: Sra. Beatriz Reyes de Chillán

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán Reyes

Nació el 05 de octubre del 1937 en Girón, Santander, su infancia también la vivió en este mismo lugar, pero debido a la violencia, la familia de Beatriz Reyes (Madre, padre y 7 hijos) tuvo que salir de allí para Bogotá para empezar de nuevo, teniendo en cuenta que fueron despojados de todas sus pertenecías en dicha violencia. Cuando llegaron a Bogotá se dispusieron en la búsqueda de trabajo para ayudarse con el sustento, luego termino sus estudios hasta bachiller en Florida Blanca, Santander.

Siempre fue una mujer trabajadora y organizada, además de hermosa, atributos que vio el señor Wenceslao Chillan, quien se convirtió en su esposo en el 1959, matrimonio que tuvo una durabilidad de 37 años vividos en el municipio de Chiquinquirá - Boyacá. De este matrimonio hubo 7 hijos (Elsy Beatriz, Yuri, Oscar, Gloria Patricia, Claudia, Jairo y Sandra Chillán Reyes).

Como madre fue el motor que impulsaba el hogar, para la superación profesional para sus hijos, siempre les decía que el estudio era muy importante para que no les tocara tan duro en la vida, como a ella le había tocado, que aprovecharan porque mientras ella tuviera las posibilidades velaría porque ellos tuvieran una

vida feliz. El orden por las cosas y el carisma por el querer colaborar, fueron enseñanzas que ella le trasmitió a sus hijos, pues ella tenía claro que la vida tocaba a las personas de diferentes maneras, a unos más suave que a otros o viceversa.

Por esta razón, la comunidad la recuerda como toda una gran señora que siempre inspiro respeto y cordialidad. La Sra. Beatriz, tenía una particularidad muy especial y era que todos los martes madrugaba a las 5 de la mañana para irse a la plaza de mercado para ir a mercar, llegaba a las 10 u 11 aproximadamente con los canastos llenos de verduras, hortalizas, frutas y demás alimentos que pudiese encontrar allí, con el fin de que sus hijos y su esposo tuviesen la mejor alimentación para sus quehaceres diarios.

Como esposa, fue la compañera que se preocupaba porque su esposo estuviera bien organizado con su ropa, con sus cuentas de la casa y por su felicidad. Su esposo se levantaba todas las mañanas a leer el periódico del día y ella le seguía con una tasa de café, luego se disponía a regar sus plantas de jardín mientras entonaba algunas canciones. Por otra parte, siempre se preocupó porque tuvieran una economía prospera para su familia, por lo cual le ayudo a su esposo a fundar el negocio comercial conocido como “Distribuidora Ricaurte”, ella se encargaba de que el negocio siempre estuviera organizado y bien presentado para el cliente, pues bien sabía que era un factor muy importante para que los clientes se fidelizaran, de igual manera, fue el corazón que acogía a sus colaboradores con carisma y energía, para que ellos sintieran en familia y se empoderarán y afianzarán su sentido de pertenencia, estrategia que le funciono a la perfección teniendo en cuenta que hasta la fecha (2019) aún hay personal que compartió con ella.

En 1996, la Sra. Beatriz tuvo un accidente en la avenida Julio Salazar del municipio de Chiquinquirá, un taxista la atropelló, este mismo la subió al taxi y la llevo al hospital de este mismo municipio, de allí el ortopedista que la atendió por

emergencias le sugirió a la familia que la llevaran para Bogotá para que le practicaran una cirugía, ya que se había lesionado el cuello del pie.

En Bogotá le practican la cirugía, el mismo día del accidente por la noche. La cirugía fue exitosa, pero se cometió un error médico, el cual fue que no se le aplico anticoagulantes y sin darse cuenta le surgieron trombos, los cuales le llegaron al corazón, sin ser detectados por los médicos, proporcionándole un paro cardiorrespiratorio y causándole la muerte 7 días después de la cirugía, ya estando de alta en su casa en Bogotá.

2.2.3. José Wenceslao Chillán Chacón

Ilustración 8: Sr. Wenceslao Chillán Chacón

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán Reyes

Nació el 10 de marzo de 1931 en Ráquira - Boyacá, la infancia la vivió en este mismo municipio, sus padres tenían una panadería en el pueblo y vivían en una finca aledaña, fue único hijo hombre con 5 hermanas, por lo cual fue criado en un rol de protección para sus hermanas. El bachillerato lo realizo en Bogotá en el colegio Salesiano, donde también, ya terminando estos estudios, realizo un

técnico en electricidad y electrónica, atendiendo que siempre vio a la tecnología como un pasaporte para el desarrollo social de su entorno.

Se casó a los 29 años de edad con la Sra. Beatriz Reyes, quien en su momento se desempeñaba como secretaria en una empresa cercana de Bavaria donde él trabajaba para ese entonces. Vivió un año de matrimonio en Bogotá y para el 1960 deciden radicarse en Chiquinquirá. De este matrimonio nacieron 6 hijos oriundos de la ciudad promesa de Colombia.

Como padre, se caracterizó por tener un carácter fuerte y a la vez consentidor con sus hijos, preocupándose siempre porque sus hijos tuviesen la mejor educación profesional, para que de esta misma manera lograran alcanzar sus metas y sueños. Por otra parte, siempre les enseño que cada acción tiene un efecto y que es atenderla o tomarla con responsabilidad. La frase que más les decía a sus hijos era "*la palabra de uno es un contrato, uno que tiene mucha responsabilidad y valor*". Dentro de los valores que manifestaba tanto con su familia, como con su entorno social era la responsabilidad, el respeto, la organización, la tolerancia y la calidad por lo que se hace.

Como esposo, siempre fue amoroso y responsable con su hogar, contando con su Sra. esposa para la toma de decisiones dentro del ámbito familiar, como en el empresarial. Estuvo enamorado de su esposa, hasta el último día de vida que ella estuvo con él, respetándola en su lecho como su única Sra. y compañera de vida.

En cuanto a su entorno social, lo primero que hacía en las mañanas era tomar un café y sentarse a leer el periódico para estar atento a las noticias regionales y locales, de esta forma estaba al tanto de que sucedía con sus vecinos y familia chiquinquireña. Fue un hombre que se preocupaba por los demás y les ayudaba de una u otra manera. Fue patrocinador de varios eventos deportivos, de caridad y de jornadas de aseo. Sus vecinos y amigos lo recuerdan como un buen hombre carismático y emprendedor que vencía cualquier obstáculo, que no guardaba

algún rencor y nunca le escucharon una mala palabra en ofensa hacia otra persona, siempre trato de ser un hombre recto en todo el sentido de la palabra.

Wenceslao Chillán, también fue fundador de la empresa familiar que hoy se conoce como Distribuidora Ricaurte Ltda. El fundo en 1969 junto con su Sra. esposa Beatriz Reyes, empresa a la cual le entrego su vida, hasta que su esposa falleció en 1996 y decidió entregarles a sus hijos.

Para el año 1999 el Sr Wenceslao vuelve a casarse no sin antes haber realizado las sucesiones de bienes a sus hijos para dedicarle sus últimos momentos a su nuevo matrimonio hasta que fallece en el 2013.

2.2.4. Sandra Pilar Chillán Reyes

Ilustración 9: Sra. Sandra Pilar Chillán Reyes

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

Nació en Chiquinquirá el 21 de septiembre del 1972, los estudios de primaria y secundaria los realizo en el colegio de Nuestra Señora del Rosario de este mismo municipio y fue promoción 1988. La infancia de la Sra. Sandra, es para ella emblemática, teniendo en cuenta que no fue de jugar a las muñecas como toda

niña, sino que se juntaba con sus hermanos y amigos del barrio para jugar tintín corre corre, yermis, ponchados, escondidas, entre otros.

En 1989 decidió estudiar odontología, estudios que estaba realizando en el Colegio Odontológico Mundial, durante un mes y medio, tiempo en el cual se dio cuenta que no era lo que en realidad quería. Retirándose de estudiar, se queda en Bogotá a trabajar unos meses con su hermana Elsy, quien tenía una Boutique.

Para el 1990 empieza sus estudios de derecho en la Universidad Santo Tomas en Bogotá, graduándose en el año 1994, luego empezó la especialización en Derecho Administrativo en la Universidad del Rosario, tan pronto termino el pregrado logro un contrato de trabajo con la DIAN por cuatro meses, ya estando allí, salió el concurso público al cual se inscribió y participó activamente logrando el contrato de planta como revisora fiscal de la DIAN hasta 1996.

En 1996 se retira de la DIAN para cumplir con los deseos de su padre, quien quería que ella y sólo ella, pasara a administrar la empresa familiar. La Sra. Sandra decide tomar las riendas del negocio y ha sido la gerente de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” hasta la fecha presente (2019).

En 1998 conoce a al Sr Carlos Botello, en Chiquinquirá, quien ejercía su carrera profesional como Teniente del Ejército Militar Nacional del Batallón de Infantería No. 2 Sucre. Este hombre el mismo año se convierte en su esposo, matrimonio que a la fecha tiene 20 años. De este matrimonio hay dos hijos, Beatriz, quien estudia diseño industrial y cursa tercer semestre en la Universidad Javeriana, Jerónimo quien cursa el grado sexto en el colegio del Nazaret.

2.2.5. Elsy Chillán Reyes

Estudio administración hotelera y es empresaria, tiene almacenes de ropa en Chiquinquirá y en Bogotá. Es casada y tiene dos hijas, está radicada en Bogotá y actualmente es una de las socias de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.”

2.2.6. Yuri Chillán Reyes

Estudio Derecho, desde pequeño ha sido muy académico. Después de terminar la universidad, fue nombrado Alcalde Menor de Bosa en la ciudad de Bogotá y también fue concejal del municipio de Chiquinquirá.

Yuri, al ver que le fascinaba los cargos públicos decidió estudiar en Londres Economía Política, luego regresa a Colombia y lo nombran Secretario de la Empresa Alcalis, Secretario General del Bienestar Familiar, Viceministro de Educación, Secretario General de la Alcaldía de Bogotá, Secretario General de UNASUR.

En la actualidad está radicado en España desde el año anterior (2018) y está casado, no tiene hijos.

2.2.7. Oscar Chillán Reyes

Estudio carrera agrónoma, es empresario del municipio de Chiquinquirá con un negocio de comercialización de materiales de construcción, hace contratos con obras civiles. Está casado y tiene un hijo el cual estudia arquitectura. En la actualidad está radicado en el municipio de Chiquinquirá.

2.2.8. Patricia Chillán Reyes

Estudio odontología en Colombia y odontopediatría en México, homologó los títulos en España, en la actualidad está casada, vive y ejerce su profesión en España.

2.2.9. Claudia Chillán Reyes

Periodista y fotógrafa, trabajo en la Oficina de Prensa de la República en Bogotá, cuando la Sra. Beatriz (madre) fallece, ella se traslada para Chiquinquirá a asistir a su padre. Estando en este municipio, la nombraron como Gerente del Banco Davivienda y luego pasa a ser gerente del Banco Colmena.

Después se fue para Bogotá, trabajo en el Banco Caja social, luego paso al City Bank y lleva 15 años allí. En la actualidad está casada, tiene dos hijos y está radicada en Bogotá.

2.2.10. Jairo Chillán Reyes

Abogado egresado de la Universidad Santo Tomas, especialista en Gestiones Territoriales, terminando la universidad logro un contrato con el Ministerio de Hacienda. Luego se regresó para su pueblo natal (Chiquinquirá) y coloca una oficina para litigar.

Cuando la Sra. Sandra toma la gerencia de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Jairo le apoya en la subgerencia desde 1998 hasta 2011.

Después paso a trabajar con la gobernación de Juan Carlos Granados, vive en la ciudad de Tunja, está casado y tiene dos hijos.

2.2.11. María Ramos González

Nació el 27 de noviembre del 1955 en Sutamarchán, Persona quien llego a la familia Chillán Reyes, desde los 11 en el año 1966 años para desempeñar el cargo de niñera, luego paso a trabajar en la Distribuidora Ricaurte y desde entonces los ha acompañado con lealtad y total entrega por la familia.

La familia Chillán Reyes la considera como una hermana más, teniendo en cuenta que han crecido conjuntamente, estudiaron, vivieron y comían del mismo alimento, de igual manera los ha acompañado a todos los viajes y experiencias en familia, para ellos, ella es la mano derecha y la mano izquierda en todos los aspectos.

Los integrantes de la familia Chillán Reyes, le manifiestan un total agradecimiento y amor, porque mucho de lo que ellos son, hoy en día, es gracias a ella, algunos de los valores que ella les enseño es la lealtad, respeto y la tolerancia. La tercera generación la respeta, comparten y la quieren como una tía.

2.3. HISTORIA EMPRESARIAL “DISTRIBUIDORA RICAURTE LTDA.”

2.3.1. Creación

Ilustración 10: Distribuidora Ricaurte en la década de los 70

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

La empresa Distribuidora Ricaurte, fue fundada en 1967 por la familia Chillán Reyes, el señor Wenceslao Chillán y la Sra. Beatriz Reyes (padres de la actual administradora y Junta de socios), ubicada en la carrera 10 No. 14-66, el nombre de distribuidora nace en razón al objeto social al que se iba a dedicar la empresa, así mismo, el señor Chillán, el nombre “Ricaurte” se le abona a parte de la historia de Boyacá, dado que cuando se estaban colocando los nombres a las provincias que hoy en día dividen al departamento de Boyacá; la provincia que hoy conocemos como “Provincia del Occidente de Boyacá” en primera instancia se iba a llamar “Provincia de Ricaurte” de tal manera que el señor Chillán, decidió colocarle el nombre de Ricaurte sin saber que al final la provincia ya no se iba a llamar de esta manera.

Ilustración 11: Distribuidora Ricaurte en la década de los 80

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

La Distribuidora, aunque tenía clara su razón social, en sus inicios se dedicaba más a comercializar productos de ferretería en general y no especializado en productos de construcción.

2.3.2. Logotipo

Fue creado por el señor Chillán, es con forma rectangular, demarcando con los colores amarillo, verde y rojo, utiliza estrellas sobre las letras (i) de la palabra distribuidora, acompañando en su lado izquierdo un rayo de color rojo. Para el señor Wenceslao, las anteriores características o descripciones del logo, realmente no significaban nada o nunca se lo mencionó a su hija Sandra.

Ilustración 12: Logotipo de la Distribuidora Ricaurte

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

2.3.3. Eslogan

El eslogan que acompañaba a la imagen corporativa de la Distribuidora Ricaurte en ese momento, era “Todo para su construcción”. Para el señor Wenceslao y la Sra. Beatriz, encerraba la razón social de ser de la empresa.

Para mediados del 2012 cambio el eslogan por “Obras de calidad” que para la Sra. Sandra Chillán representa la gran diferencia que les ofrece a sus clientes en cuanto a la competencia.

2.3.4. Primera generación

Ilustración 13: Sra. Beatriz y el Sr. Wenceslao

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

La empresa estuvo bajo la gerencia del señor Wenceslao Chillán en la área administrativa y logística, y en el área de ventas la Sra. Beatriz Reyes, en el inicio, eran ellos dos, acompañados de la Sra. María Ramos, quien ya trabajaba con la familia Chillán Reyes como la niñera de sus hijos, cuando se abrió la empresa, la Sra. María Ramos, paso a colaborar con la Distribuidora como vendedora y al año, se sumaron dos colaboradores más, para labores de cargue y descargue de material. En el año 1985, llega a la Distribuidora la Sra. Nubia Stella Reyes, quien llega para el cargo de secretaria de la empresa, el cual desempeño hasta que termino la gerencia del señor Chillán.

La administración de la primera generación era totalmente empírica, pues ninguno de los fundadores tenía formación en el área administrativa, sin embargo, el señor Chillán sabía que la calidad de sus productos era lo que lo iba a diferenciar de la competencia, por lo cual, se convirtió en el primer comercializador de productos de

PAVCO S.A (Fábrica de Tubería de PVC), al principio, los clientes dudaban de la calidad del producto, pero el señor Chillán decidió demostrar en público la calidad, por lo cual saco a la calle un tubo y paso sobre él una camioneta, demostrando que era resistente. Otro proveedor que llego a la Distribuidora fue Ecopinturas, quien hoy paso a ser Pintuco.

Sandra Chillán (hija de los fundadores) recuerda que la estantería era de madera y los colores eran muy serios y opacos, los productos que más se ofrecían eran de ferretería y poco de construcción, la bodega era pequeña y no había áreas demarcadas dentro de la empresa. Todas las decisiones las tomaban el señor Wenceslao y la Sra. Beatriz, como lo fue cuando instalaron una sucursal frente a la terminal de transporte de Chiquinquirá en la carrera 9 No. 3ª 60 aproximadamente en el 1988, esta sucursal fue pensada principalmente solo para bodega, teniendo en cuenta que en ese lugar si había tránsito para maquinaria pesada, la cual en el local de la carrera 10ª no era permitido, al cabo de un año aproximadamente, se abrió como punto de venta también, la cual no estaba bien diseñada y era poco conocida por los clientes.

En 1990 aproximadamente, los fundadores y únicos socios del momento, decidieron comprar un camión para el transporte de sus productos y para la entrega a sus clientes.

La gerencia de los fundadores tuvo una permanencia de 31 años (1967 / 1998), teniendo en cuenta que en el 1996 falleció la Sra. Beatriz, y con ella llevándose el espíritu emprendedor de su esposo Wenceslao.

2.3.5. Segunda generación

Falleciendo la Sra. Beatriz, el señor Wenceslao decide retirarse de la empresa familiar, entregando la gerencia en 1998 a la señora Sandra Chillán, la menor de sus hijos y en la que más confiaba, tanto que sólo entregaba a ella la gerencia y si ella rechazaba, el "*bajaba cortinas*" (palabras textuales del señor Chillan a su hija

Sandra). La Sra. Sandra al ver que se estaba arriesgando el patrimonio familiar decidió colgar su título de abogada en la pared y renunciar a su trabajo prometedor y envidiable con la DIAN en la ciudad de Bogotá, para hacerle frente al negocio familiar.

Con la segunda generación, la empresa paso a ser de “Distribuidora Ricaurte” a “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Limitaron la asociación de la empresa ante la Cámara de Comercio, donde en principio los socios eran los 6 hijos del señor Chillán y la Sra. Beatriz ((Elsy Beatriz, Yuri, Oscar, Gloria Patricia, Claudia, Jairo y Sandra Chillán Reyes). Los cuales, en su acta de constitución, quedaron con iguales porcentajes de participación dentro de la empresa.

La Sra. Sandra, relata que aunque ella creció en el negocio, pues esto no la hacía experta para la gerencia y más cuando ella tan solo tenía 24 años y llegar a dirigir personal mayor que ella y empezar a manejar proveedores y mercancías que ella no tenía idea siquiera, lo cual, la llevo a refugiarse en expertos como la Sra. María, la Sra. Nubia y el señor Julio, los colaboradores más antiguos de la empresa, los cuales, la recibieron con las manos abiertas y dispuestos a colaborarle en lo que más pudieran a su nueva Gerente.

La Sra. Sandra, cuenta que recibió la empresa en muy mal estado, con problemas financieros con terceros, cobros de carteras irrecuperables, deudas con proveedores, poco inventario y pocos clientes…” *fue muy difícil para mí enfrentarme a tantos retos a la vez y sin tener experiencia, pero decidí batallar y sacar la empresa adelante, negociando y llegando a acuerdos con mis proveedores, colocando abogado a las cuentas por pagar para recuperar algo del poco dinero y salir a buscar clientes*”.

La recuperación de la empresa, tardo aproximadamente un año en colocarse al corriente con sus falencias administrativas, como estrategia de persuasión al cliente, la Sra. Sandra decide cambiar los colores internos del establecimiento y cambiar la estantería de madera por unos modernos metálicos, reubicar los

mostradores y agrego nuevos productos a su portafolio como lo fue material para baños y cocinas, también adquirió más proveedores de marcas reconocidas como ALFA, Sika, Pegamax, Eternit, entre otros, y sosteniendo los proveedores que manejaba sus padres como lo fue PAVCO y Pintuco.

Antes Después

Ilustración 14: Bodega de la Distribuidora Ricaurte

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

En el 2006, la Distribuidora Ricaurte Ltda., pasa a ser de 5 socios debido a que uno de los 7 socios anteriores decide salir de la sociedad, por lo cual, entre los restantes le liquidaron la aportación en la empresa quedando todos con igualdad de participación. Los cinco socios que quedaron en el acta de constitución en el 2006 fueron (Sandra Pilar, Jairo Hernán, Yuri, Elsy Beatriz, Gloria Patricia Chillán Reyes).

Para el 2018 la distribuidora ya no es de 5 socios sino de tres, quedando como participantes Sandra, Elsy y Yuri Chillán, todas las partes con igual participación en la empresa.

Durante los tres cambios en la lista de socios que ha sufrido la Distribuidora Ricaurte, la Sra. Sandra siempre ha quedado como representante legal de la empresa en las actas de constitución ante la Cámara de Comercio.

2.3.6. Retos que ha enfrentado Sandra Chillán

La Sra. Sandra Chillán, lleva 21 años en la gerencia de la Distribuidora Ricaurte, persona la cual hace parte de la lista de socios de esta misma empresa. En el inicio de su gerencia se enfrentó a un reto, que consistía en incrementar las ventas, liberación de cartera de cuentas por pagar y hacerle frente a las obligaciones con proveedores con las cuales recibió la gerencia. Desde el primer día de gerencia, se le entrego la empresa a su total disposición para toma de decisiones, lo cual la llevo a actuar de inmediato para sacar de la depresión a la Distribuidora, como primera acción fue contratar un asesor jurídico para aspectos relacionados con las cuentas por cobrar que tenían sus clientes morosos y entrar en dialogo con los proveedores para que le dieran oportunidad de responder.

Para fidelizar a sus clientes, ella decidió cambiar los colores internos del local comercial y hacerlo más llamativo con estantería metálica. También empezó a jugar con los precios para ofrecer descuentos y ofertas a sus clientes. La segunda acción fue salir en busca de clientes nuevos como las alcaldías de Albania, Buenavista y Coper, entre otras. En el momento, los alcaldes eran quienes compraban directamente el material para construcciones públicas y ella aprovecho para hacerlos sus clientes, con los cuales tuvo relaciones comerciales por un buen tiempo, pero que ahora no maneja esos contactos evitando el tema de la corrupción.

Antes

Después

Ilustración 15: Salas de ventas de la distribuidora Ricaurte

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

Con lo anterior, logro sacar de la depresión a la Distribuidora al término de un año, el cual le fue entregando en su paso más experiencia y estrategias para llegar al cliente como lo fue crear una sala de ventas, oficina de gerencia, oficina contable, exhibidores modernos, adquirir nuevos clientes como firmas constructoras de la región e ingenieros de obras civiles como mayoristas, minoristas y maestros de construcción.

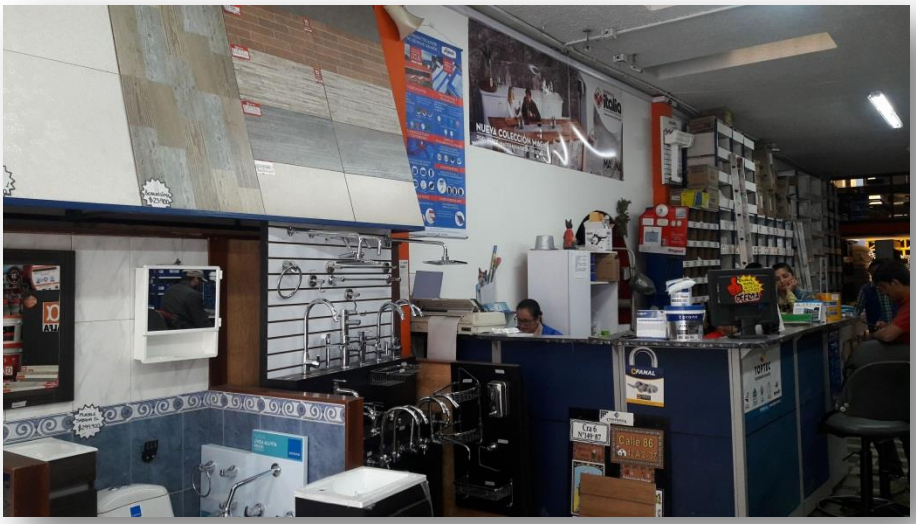

Ilustración 16: Sala de venta y exhibidores de la Distribuidora Ricaurte

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

Por otra parte, en el año 2017 celebro por primera vez un cumpleaños de la Distribuidora Ricaurte, nada más y nada menos que el cumpleaños número 50, el cual decidió hacer partícipe a sus clientes y colaboradores. Con los clientes, ofreciéndoles descuentos, ofertas y sorteos, con sus colaboradores inculcando el sentido de pertenencia y haciéndoles sentir como parte de la familia, con el compartir de una torta personalizada para la Distribuidora y un brindis.

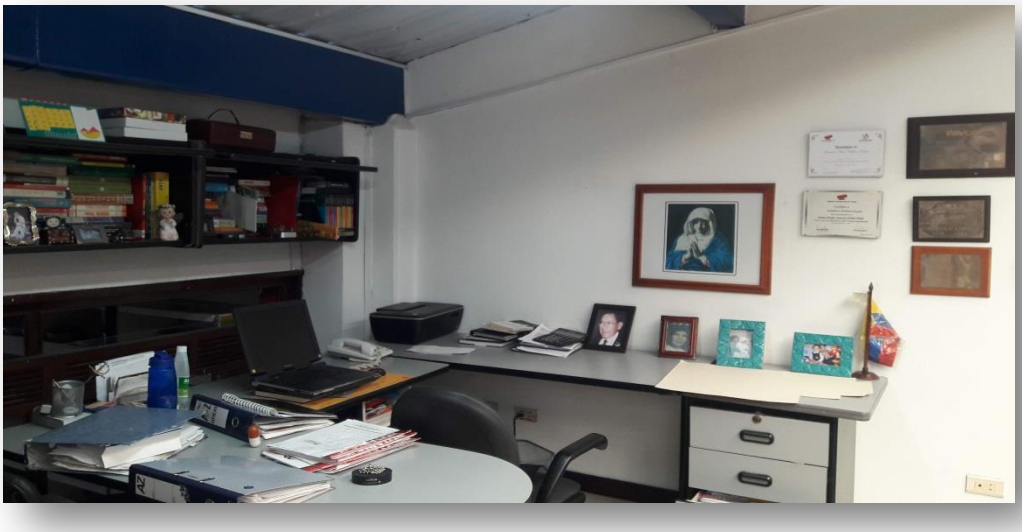

Ilustración 17: Oficina de la Gerente de la Distribuidora Ricaurte (La Sra. Sandra Chillán)

Fuente: Material suministrado por la Sra. Sandra Chillán

El reto más fuerte que ha tenido que afrontar la señora Sandra, está situado hacia 2013, con la muerte de su padre, teniendo en cuenta que ella siempre se ha preocupado porque la familia siempre este unida y ahora tenía que mantener esa unión para que no se viera afectada la Distribuidora Ricaurte, el no perder la visión de emprenderismo de su padre, le ha sido difícil sin él, no tanto en cuentas sino el sentimiento de compañía y presencia en su vida, extraña cada sonrisa y cada mal genio.

2.4. PRACTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

2.4.1. Identidad corporativa

Se diseñó un test para aplicarlo a los colaboradores de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.”, el objeto de la encuesta era identificar el conocimiento de la identidad corporativa que se desarrolla en esta empresa. El test fue aplicado a 4 de 10 colaboradores de los cuales se detalla o se recolecta la siguiente información.

¿Conoce usted la junta de socios?

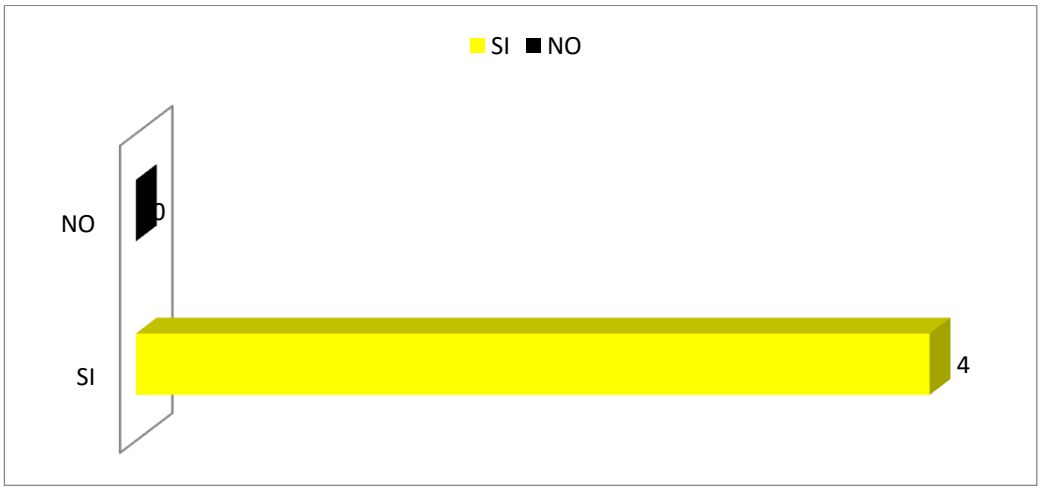

Ilustración 18: instrumento A de recolección de información “Identidad corporativa” Junta de socios

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El total de los entrevistados conocen la junta de socios y los cambios que ha habido en este mismo, teniendo en cuenta que se han presentado tres cambios en el número de participantes.

¿Conoce la junta directiva?

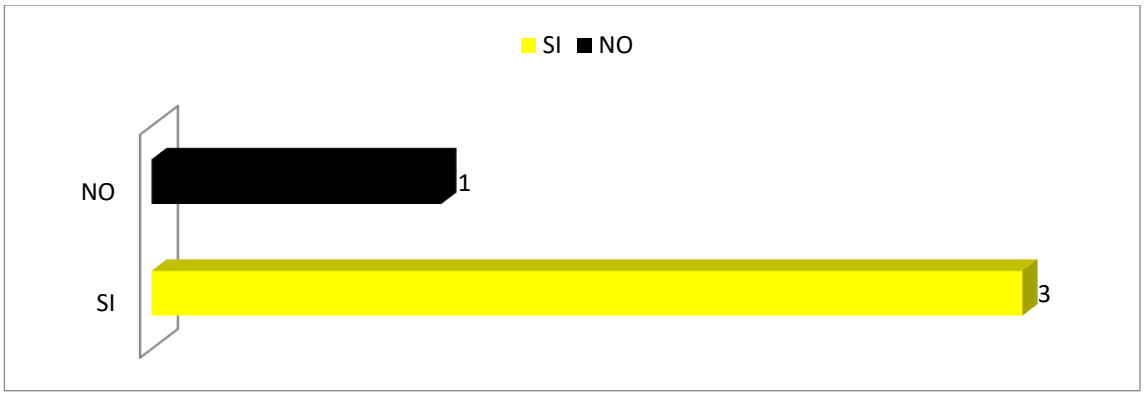

Ilustración 19: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" Junta directiva

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Como resultado, 3 respondieron que si conocen la junta directiva de la empresa teniendo en cuenta que para ellos es la misma junta de socios, partiendo de que es una empresa de carácter familiar.

El conocer quien dirige la empresa es un factor muy importante para los colaboradores, para así tener claro los conductos regulares internos.

¿Sabe qué persona dirige la empresa?

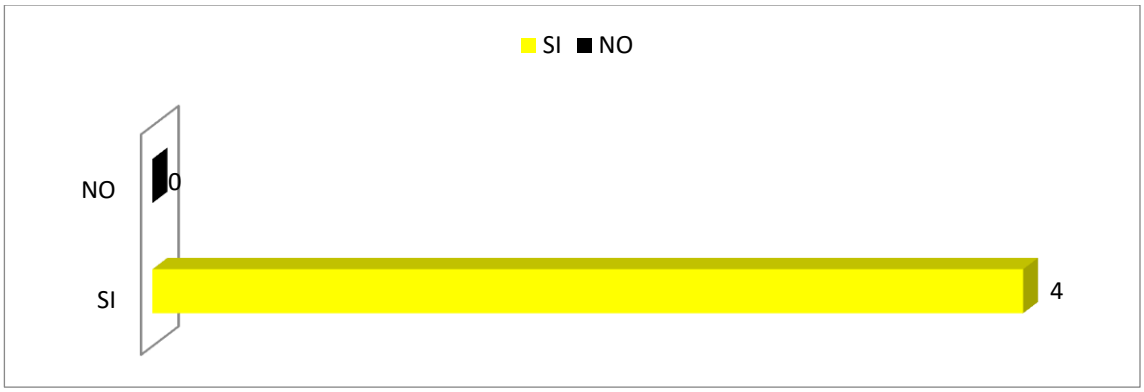

Ilustración 20: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" conocimiento de quien dirige la empresa

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Todos los colaboradores encuestados conocen quien dirige la empresa y de este mismo modo saben a quién dirigirse ante cualquier inquietud.

Según (Corporacion Industrial Minuto de Dios, 2017) Para una empresa es primordial asumir una estructura organizacional ya que define la forma cómo se va a emprender, permite establecer autoridad, jerarquía y cadena de mando, organigramas y departamentalización, entre otras cosas.

¿Se le ha dado a conocer la estructura administrativa?

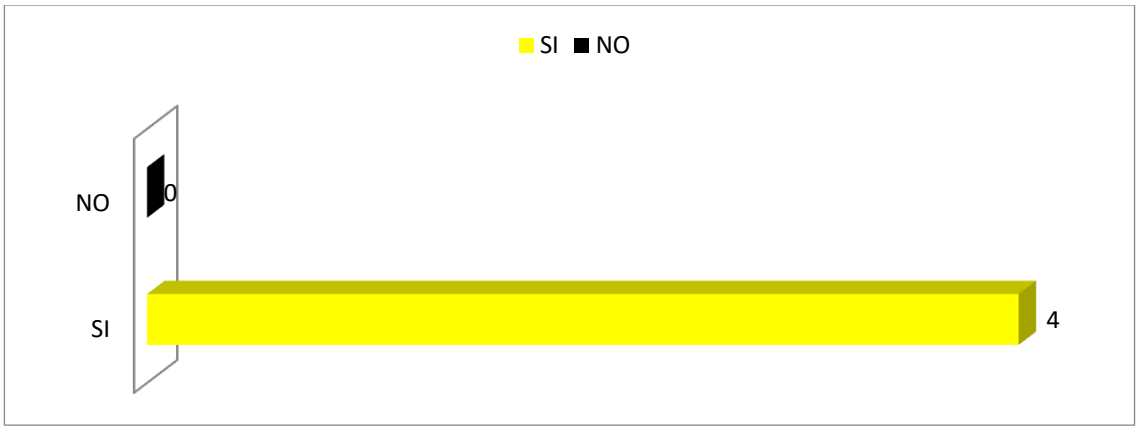

Ilustración 21: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" Estructura administrativa

Fuente: Propia a partir de la información Recabada

En resultado, los colaboradores conocen la estructura administrativa y manifiestan que saben cuál es su jefe inmediato y el área al que pertenecen.

Las políticas, normas y estándares internas de la empresa son estipuladas como factor estratégico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro de unos estándares fijados por dichas políticas, de la cuales, son implantadas en ámbito general como también de acuerdo al área de la empresa. Por lo anterior se ejecutaran dos graficas con distinta pregunta que fueron planteadas para evaluar la coherencia de las respuestas.

¿Identifica las políticas de la empresa?

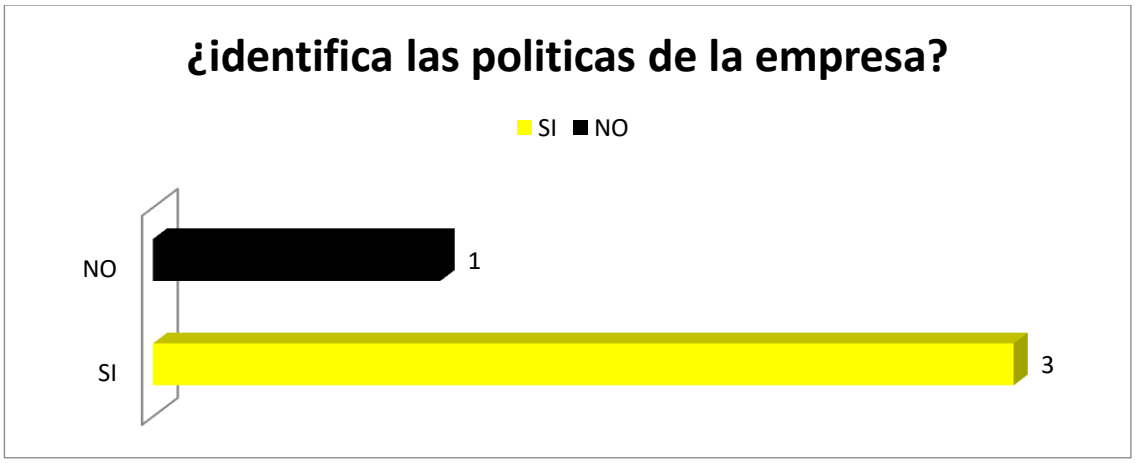

Ilustración 22: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" políticas de la empresa

Fuente: Propia a partir de la información Recabada

Según los datos, 3 de los encuestados sí conocen las políticas de la empresa, y 1 de los encuestados no conoce o identifica las políticas de la empresa, lo cual se le puede abonar a razón de que no existen estas políticas por escrito y que si algunos de los colaboradores las conocen ha sido en modo de observación y experiencia en la empresa.

¿Conoce las normas y estándares de la empresa?

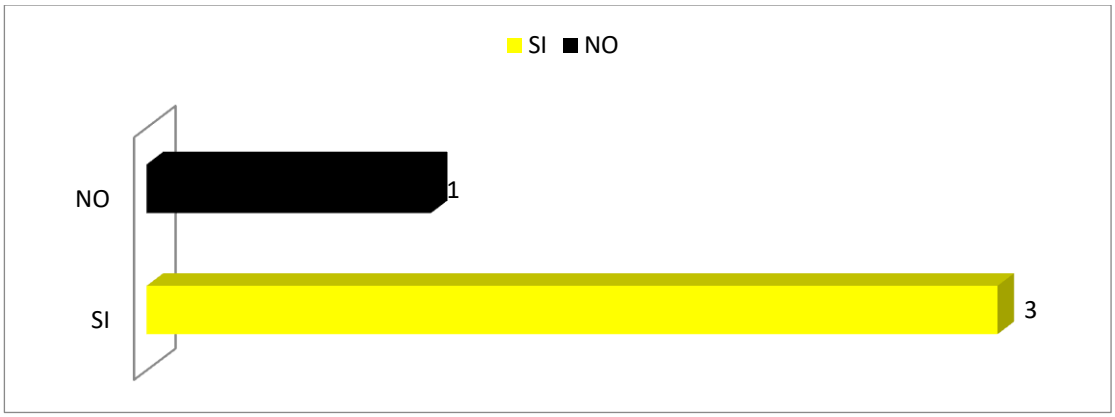

Ilustración 23: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" normas y estándares de la empresa

Fuente: Propia a partir de la información recabada

De igual manera que la anterior gráfica, los datos se repiten y son coherentes partiendo de que no existe documento alguno que dé a conocer las normas y estándares que comprende la empresa.

Declarar y dar a conocer la misión y la visión de la empresa es de carácter estratégico organizacional, ambas diferentes pero importantes para el éxito de la empresa. Pues la misión parte de la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? y la visión de ¿qué queremos llegar a ser? Las siguientes dos graficas corresponden a la misión y visión de la Distribuidora Ricaurte Ltda.

¿Conoce la misión de la empresa?

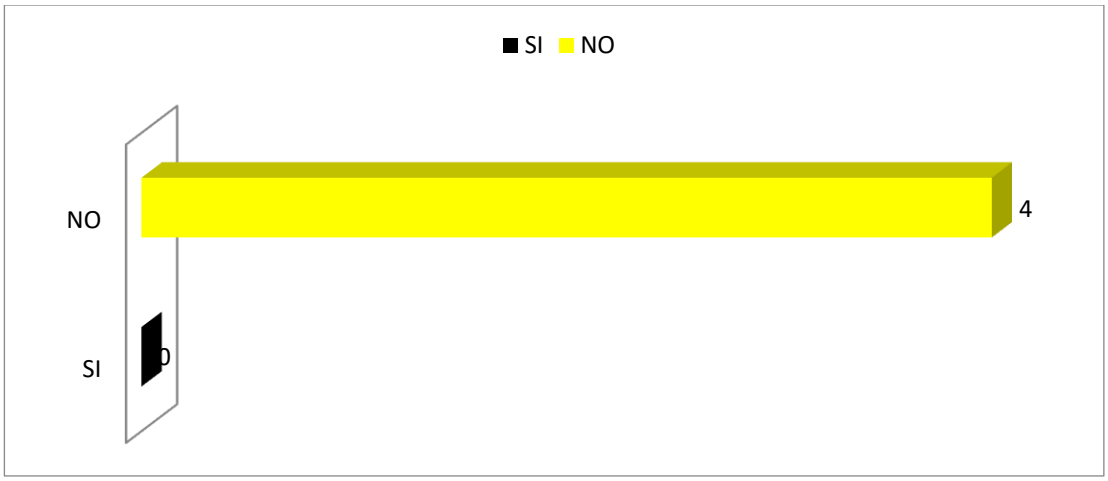

Ilustración 24: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" Misión de la empresa

Fuente: Propia a partir de la información recabada

¿Conoce la visión de la empresa?

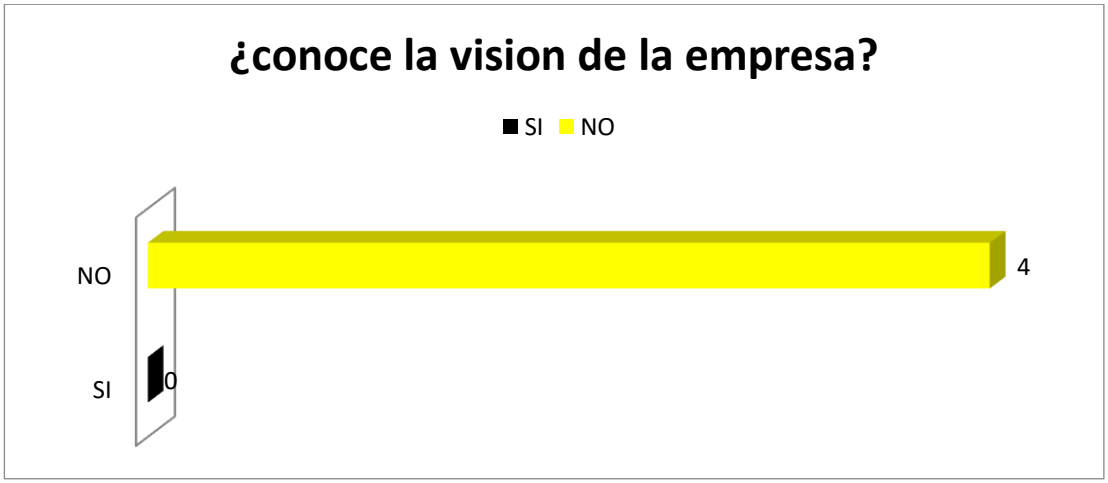

Ilustración 25: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" Visión de la empresa

Fuente: Propia a partir de la información recabada

En ambos gráficos, los colaboradores manifiestan no conocer la Misión y tampoco la Visión de la empresa, esta respuesta se explica a que no se encuentran publicadas dentro de las instalaciones de la Distribuidora Ricaurte Ltda. Por lo cual los colaboradores no identifican esta información.

El identificar los objetivos de la empresa por parte de todos los integrantes es muy importante para que se tenga claro cuál es propósito conjunto por el que hay que trabajar.

¿Identifica los objetivos de la empresa?

Ilustración 26: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" objetivos de la empresa

Fuente: Propia a partir de la información recabada

En esta gráfica, identificamos que dos de cuatro encuestados logra identificar los objetivos de la Distribuidora Ricaurte Ltda. Cabe detallar que estos dos encuestados identifican estos objetivos por instinto u observación del desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta que no se publican los objetivos en todas sus dimensiones del tiempo ni el cumplimiento o desarrollo de estos, por esta razón, es que los otros dos encuestados no logran identificar los objetivos.

De acuerdo con (Cadavid & Arenas, 2016) el reglamento interno del trabajo tiene como finalidad "*señalar las reglas de comportamiento que regulan la actuación del empleador y el trabajador, procurando con ellas el bienestar, seguridad, orden, paz y el buen entendimiento en las relaciones laborales".*

Por otra parte, el reglamento interno del trabajo tiene un efecto jurídico y hace parte del contrato de trabajo, en tal sentido, se le da a conocer el RIT al trabajador en mismo momento en que se le haga entrega del contrato.

¿Se le dio a conocer el manual de procesos?

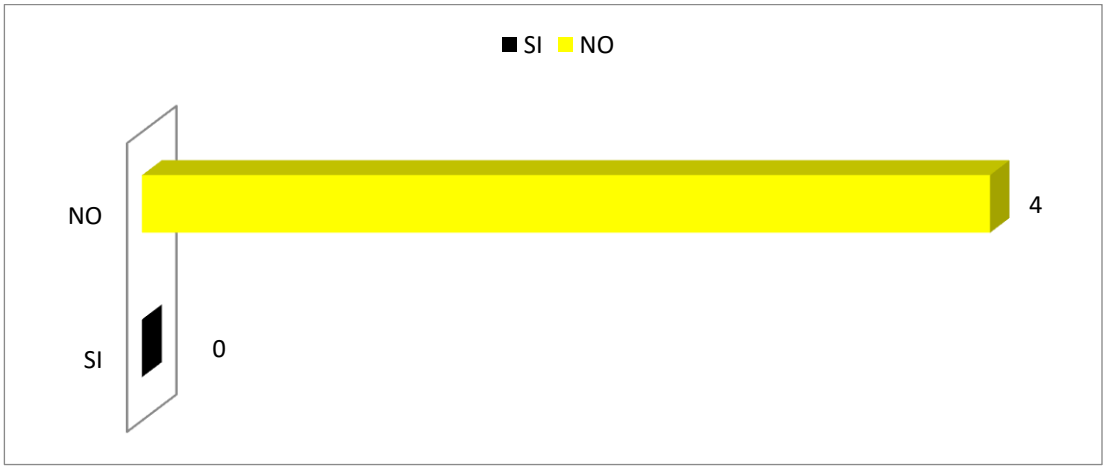

Ilustración 27: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" manual de procesos

Fuente: Propia a partir de la información recabada

En esta gráfica se puede observar que ninguno de los encuestados conoce el manual de procesos, respuesta que es lógica teniendo en cuenta que no existe este manual de procesos para la Distribuidora Ricaurte Ltda.

Según (Mantilla, 2013) dice que la definición más apropiada para decir que es el control interno es la establecida por COSO, quien lo define como un "*proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de*

la entidad, diseñado para prever seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos".

¿Conoce los procesos de auditoria y seguimiento?

Ilustración 28: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" auditoría y control

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Se puede apreciar en la gráfica que dos de los encuestados sí conocen el proceso de auditoría que ejecuta la Distribuidora Ricaurte Ltda. Se puede abonar a esta información que periódicamente se está evaluando y analizando el rendimiento y del personal y el logro de los objetivos, aunque los colaboradores no tengan claro los objetivos de la distribuidora, la administración sí los tiene claros para identificar si se están cumpliendo o no.

Los planes de mejora son una herramienta que se basa en toma de decisiones y estrategias que se toman en el momento para ejecutarlas en tiempo futuro para mejorar el rendimiento o éxito de la empresa.

¿Identifica los planes de mejora?

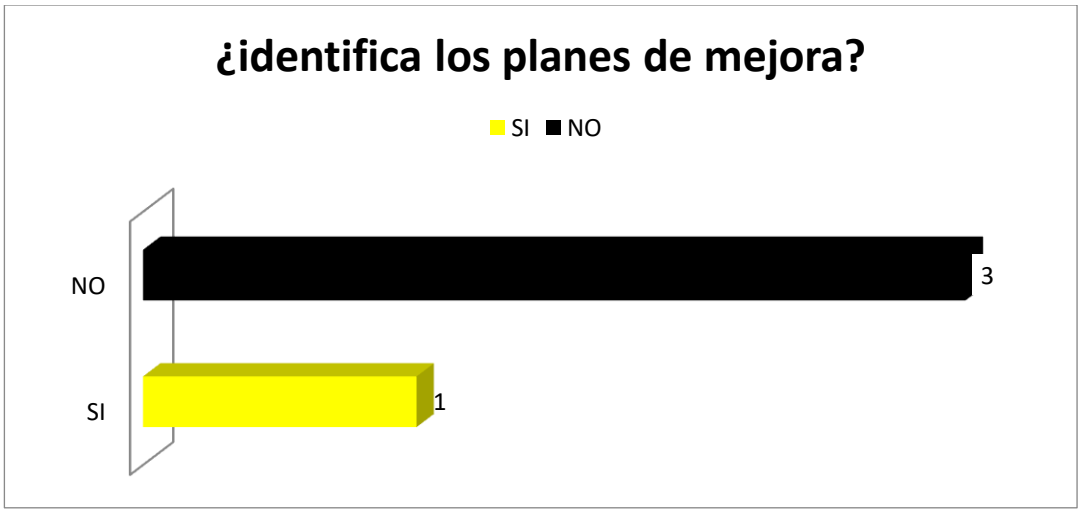

Ilustración 29: Instrumento A de recolección de información "Identidad corporativa" planes de mejora

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Se puede apreciar que 3 de los encuestados desconocen los planes de mejora de la Distribuidora Ricaurte Ltda. Lo anterior se debe a que la mayoría de los planes de mejora se han establecido dentro de lo administrativo, ya que lo comercial tuvo su mejora durante la administración de la Sra. Sandra.

Según (Mora, 2012) manifiesta que los indicadores de gestión "*se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades".*

Es por esta razón que se hace pertinente preguntar a los encuestados si conocen estos indicadores partiendo de que hay varias categorías o clases de indicadores de la gestión, de acuerdo a lo que se desee analizar.

Análisis general de Identidad Corporativa

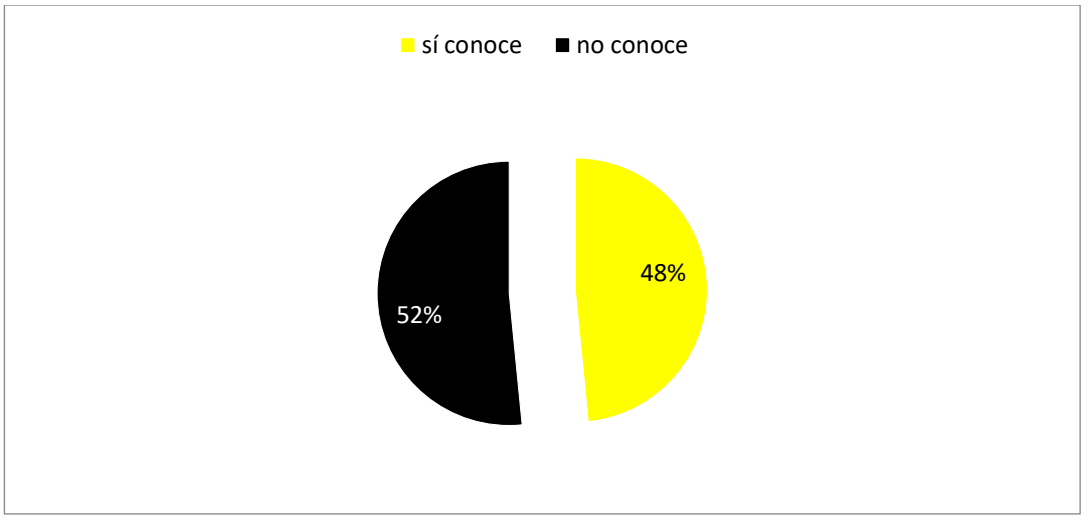

Ilustración 30: Identidad corporativa, comparativa sobre el porcentaje de conocimiento

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El 52% de la población objeto de estudio afirma no conocer la identidad corporativa de la empresa, la mayoría de los colaboradores no conoce la misión, la visión, la estructura administrativa, el conducto regular, los procesos de auditoria, el reglamento interno, entre otros. Mientras que el 48% de los entrevistados tiene conocimientos sobre la identidad corporativa, este resultado parte de que, conocen a los socios, a la junta directiva, conocen a la persona que dirige la empresa e identifican las políticas de la empresa.

Por lo cual, el dar a conocer la junta de socios a los colaboradores de la empresa, ayuda a que el colaborador, sienta más sentido de pertenecía y se involucre con los demás procesos que realiza la empresa

2.4.2. Prácticas de gobierno corporativo en la Distribuidora Ricaurte Ltda.

A continuación se mostraran los resultados de las prácticas de gobierno corporativo de la Distribuidora Ricaurte Ltda. Las cuales fueron fraccionadas o fragmentadas en 6 dimensiones: asamblea de familia o consejo de familia, entorno familiar, entorno socioeconómico, entorno organizacional, plan de sucesión y gobernanza corporativa.

Este Test se conformó por 84 preguntas de las cuales se distribuyó de la siguiente manera por dimensiones:

- Dimensión asamblea o consejo de familia (15)
- Dimensión familiar (10)
- Dimensión socioeconómico (15)
- Dimensión organizacional (20)
- Dimensión de sucesión (10)
- Dimensión corporativa (14)

A continuación se presentarán los resultados del instrumento de recolección de información aplicado a los colaboradores de la Distribuidora, **sobre la importancia de cada dimensión**.

2.4.2.1. Dimensión Asamblea de Familia o Consejo de Familia

Con esta dimensión se pretendió reunir información sobre cómo opera la Distribuidora Ricaurte en cuanto a las reuniones familiares para toma de decisiones que afectan a la empresa familiar y cual importante es este órgano de gobierno para fijación de horizonte organizacional y filosofía organizacional.

El método de pregunta está dado de cual importante es la dimensión para la empresa “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Dando como opción de respuesta la siguiente escala Likert:

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar

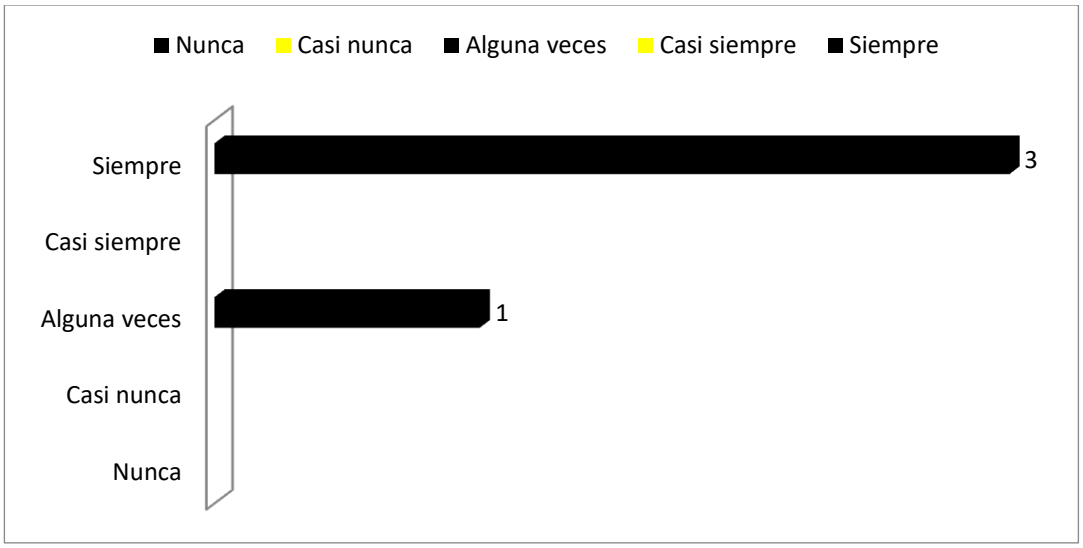

Ilustración 31: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" definir Principios de misión, visión y valores

Fuente: Propia a partir de la información recabada

De acuerdo a esta gráfica, para la Distribuidora Ricaurte, el consejo de familia es importante para definir su filosofía organizacional, la cual está establecida, pero no publicada para que los colaboradores la conozcan.

Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar

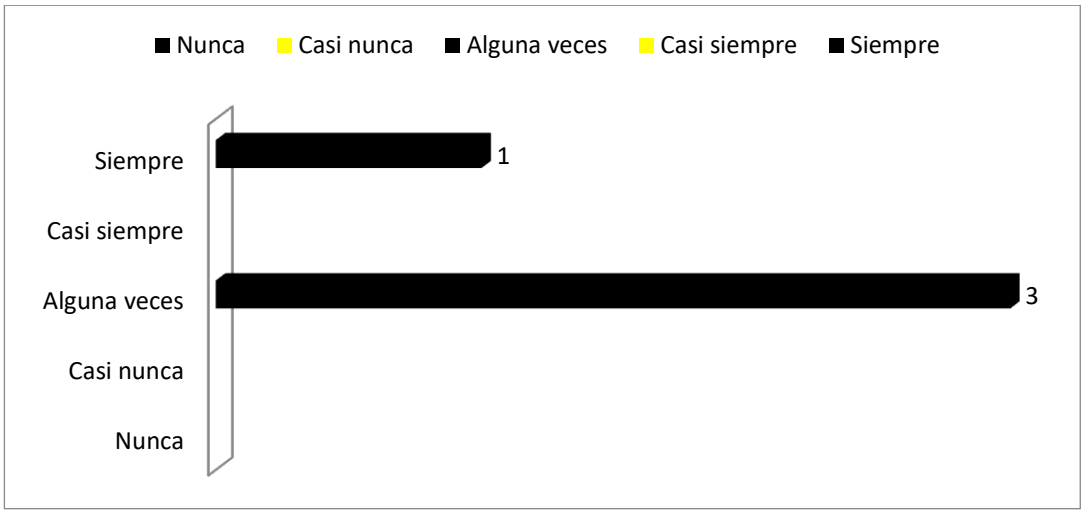

Ilustración 32: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" diseño de plan estratégico

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Se puede observar que para la empresa el consejo de familia no ha sido importante para diseñar y actualizar planes estratégicos que le ayuden para el cumplimiento de su filosofía, de modo que la Sra. Sandra, ha tenido que tomar todas las decisiones de creación y ejecución de este tipo de acciones.

Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar

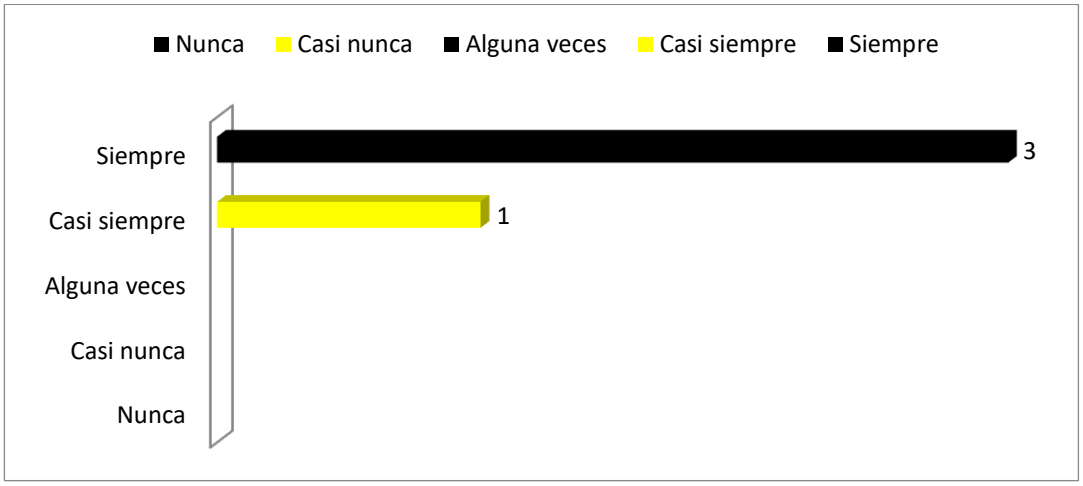

Ilustración 33: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" fortalecimiento de la cultura de la empresa familiar

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Los valores corporativos y la cultura familiar que expresa la Distribuidora Ricaurte han sido de gran valor para que hoy en día cuente con colaboradores, clientes y proveedores que los han acompañado desde la primera generación hasta la fecha presente.

Lo anterior se puede corroborar con el resultado de esta gráfica, donde los encuestados en su mayoría respondieron que el consejo de familia ha sido importante para fortalecer este valor agregado.

Para la preservación de los bienes y valores de la familia familiar

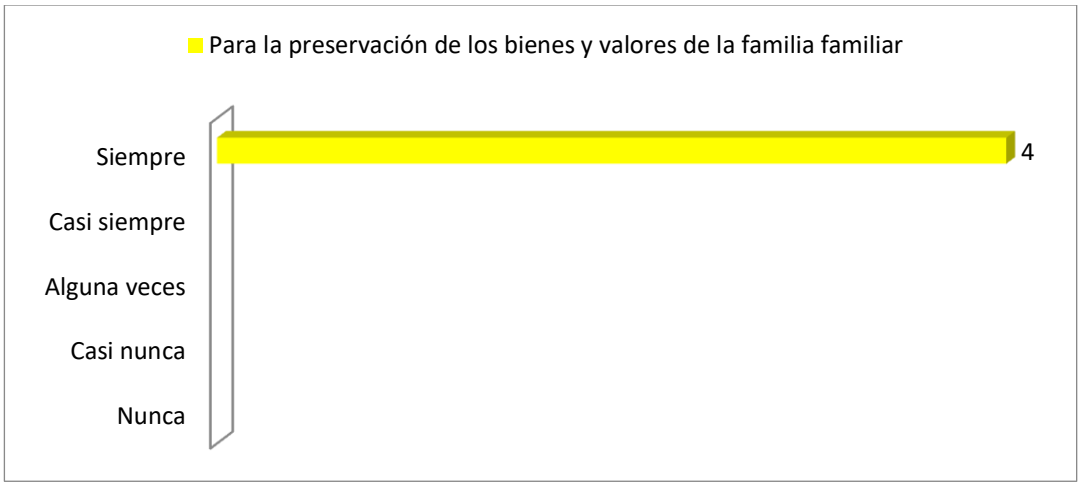

Ilustración 34: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" preservación de bienes y valores familiares

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El consejo de familia siempre ha sido importante para que la familia Chillán Reyes proteja y preserve su patrimonio familiar, el cual con el tiempo ha sufrido la sucesión de herencia de los fundadores para sus hijos, pero que de igual manera, aun cuentan con propiedades que son de tipo familiar como lo es la Distribuidora Ricaurte, una (1) casa en el municipio de Chiquinquirá, un (1) apartamento en Bogotá, una (1) finca, entre otros.

2.4.2.2. Dimensión Entorno familiar

Con la dimensión de entorno familiar se permitió analizar qué tan comprometida esta la familia con los procesos de la Distribuidora Ricaurte como empresa familiar que tan participativos o involucrados están los integrantes de la Familia Chillán Reyes.

¿Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes?

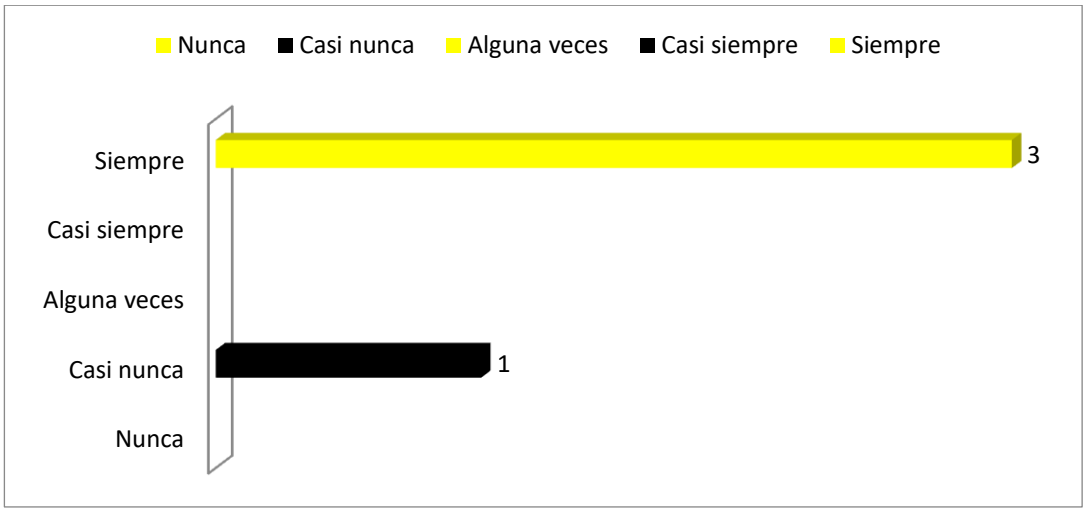

Ilustración 35: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" decisiones conjuntas entre integrantes de la familia

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Una de las decisiones de familia que han afectado a la empresa es el retiro de accionistas, lo cual llevo a la familia a reunirse para tomar decisiones de como liquidarles las acciones, esto para evitar que entrara un accionista ajeno a la familia Chillán Reyes.

¿En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa?

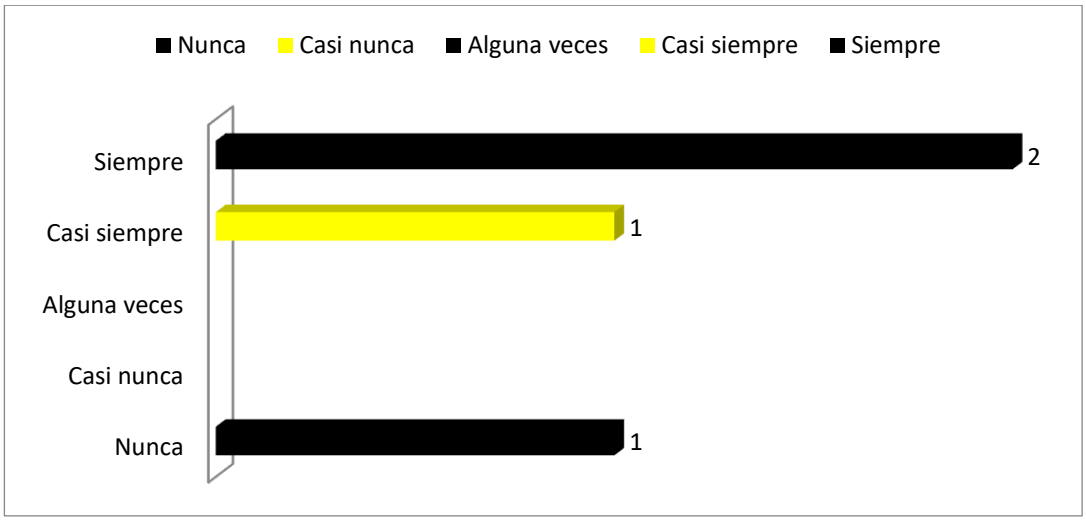

Ilustración 36: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Perfil profesional del sucesor

Fuente: Propia a partir de la información recabada

En la familia Chillán Reyes, existe claridad de cómo debe de ser el perfil que debe tener quien vaya a suceder la empresa, lo que no se tiene claro es si vaya a ser un miembro de la familia o una persona ajena.

¿En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa?

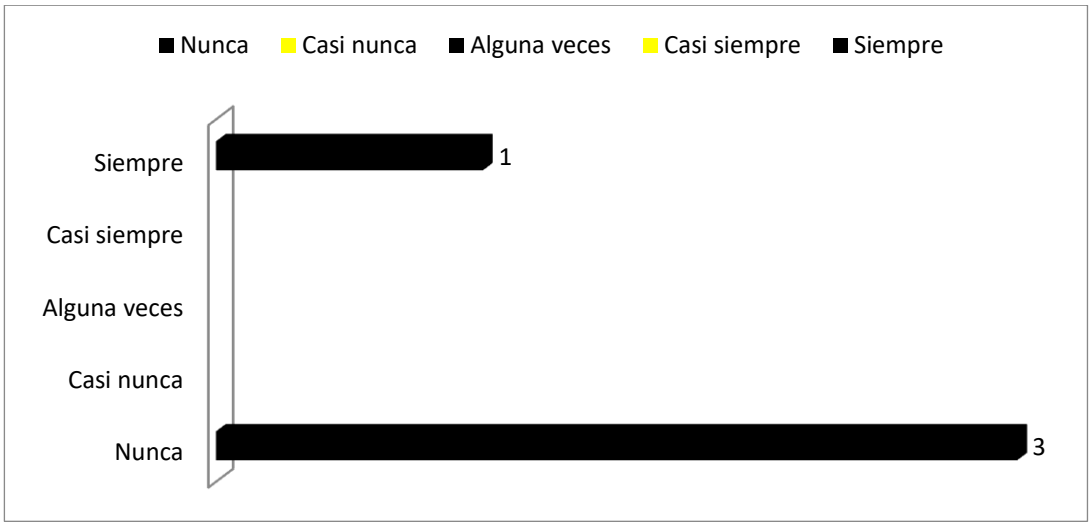

Ilustración 37: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo "participación de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La familia no fomenta la participación de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno que tiene la Distribuidora Ricaurte, teniendo en cuenta que esta generación es muy joven y son muy pocos.

¿La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones?

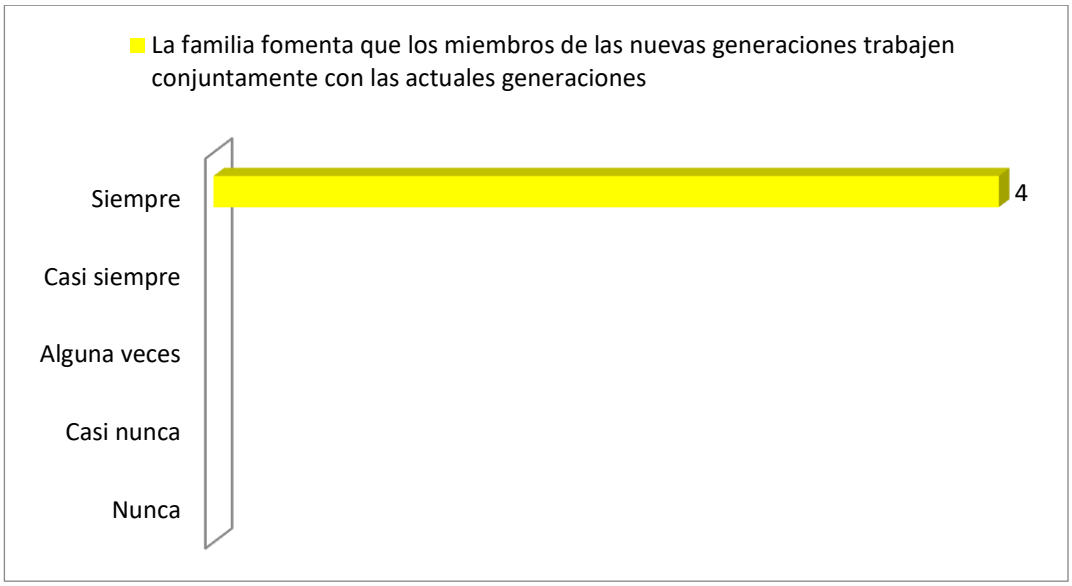

Ilustración 38: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Fomentación de trabajo conjunto con la generación actual y la nueva generación

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La familia Chillán Reyes, siempre fomenta que su generación joven esté enterada sobre la existencia de la Distribuidora Ricaurte, como es el caso de la Sra. Sandra que sus hijos pasan tiempo con ella dentro de la empresa en sus tiempos libres de estudio.

2.4.2.3. Dimensión Entorno Organizacional

Con la dimensión de entorno organizacional se pretendió recolectar información sobre como la Distribuidora Ricaurte ha aplicado el horizonte empresarial y su filosofía a través de su dirección y gerencia.

¿En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización?

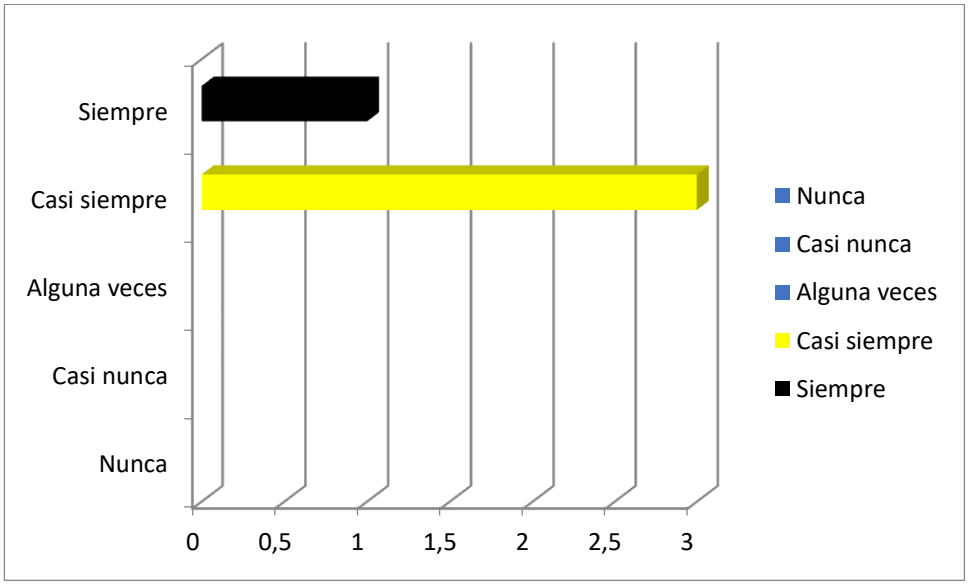

Ilustración 39: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" afectación con el cambio de dirección
Fuente: Propia a partir de la información recabada

Los cambios de la dirección de Distribuidora Ricaurte, casi siempre ha presentado cambios en las estrategias organizacionales, lo cual se puede evidenciar con la transformación que sufrió cuando pasó de manos del Sr. Wenceslao a manos de la Sra. Sandra. Donde en la segunda dirección se logró remodelar las instalaciones y mejorar el portafolio de productos y servicios.

¿La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales?

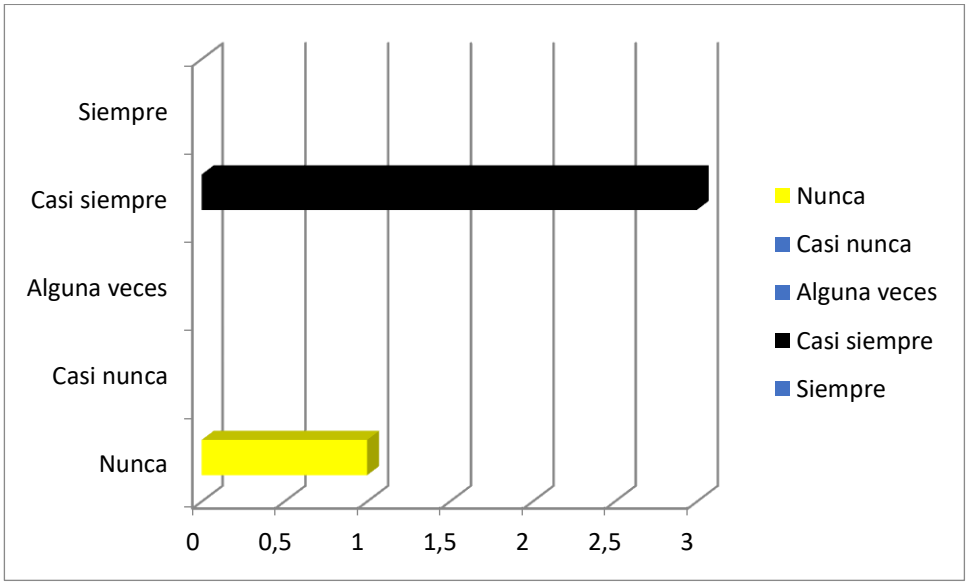

Ilustración 40: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Definición de la filosofía y horizonte organizacional

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La empresa desde su área administrativa ha definido su misión, visión y objetivos organizacionales, pero no las ha hecho públicas para que sean puestas en conocimiento de los colaboradores.

¿El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales?

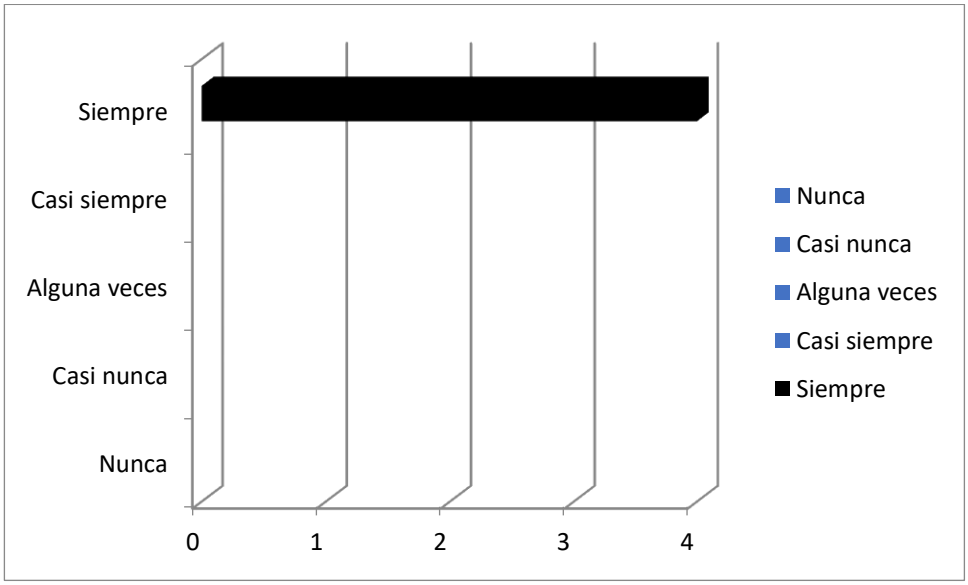

Ilustración 41: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Fomentación del logro de objetivos organizacionales
Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Sra. Sandra, siempre da a conocer el logro de los objetivos, como de igual manera, les da a conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que hay que mejorar para seguir siendo una de las mejores distribuidora de material de construcción del sector chiquinquireño.

¿La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados?

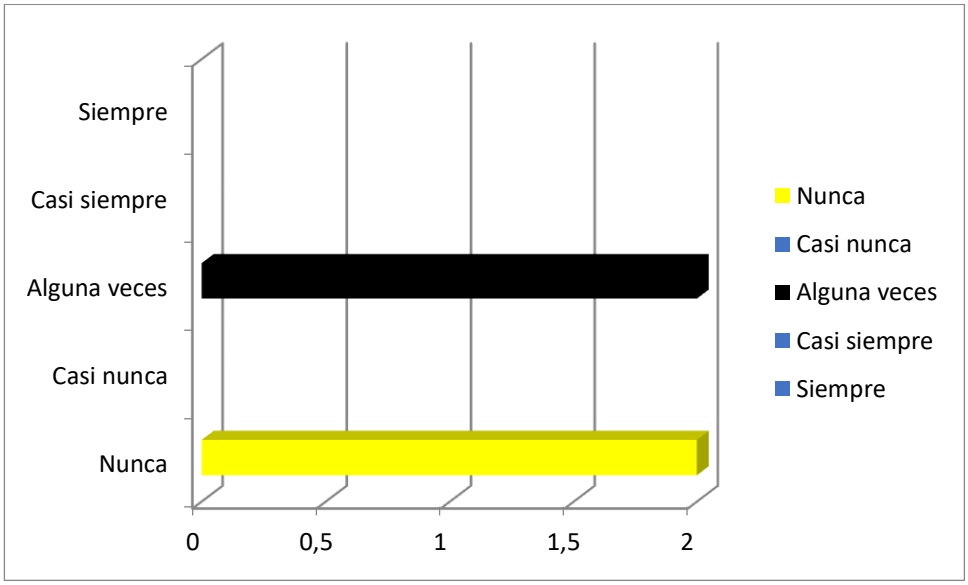

Ilustración 42: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Organigrama

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El organigrama que estipulo la Distribuidora Ricaurte, no está dado a conocer a todos los colaboradores por medio de ilustración o documento. De conocimiento e instinto, los colaboradores identifican los niveles de mando y área al que se pertenece.

¿La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados? (familiares y no familiares)

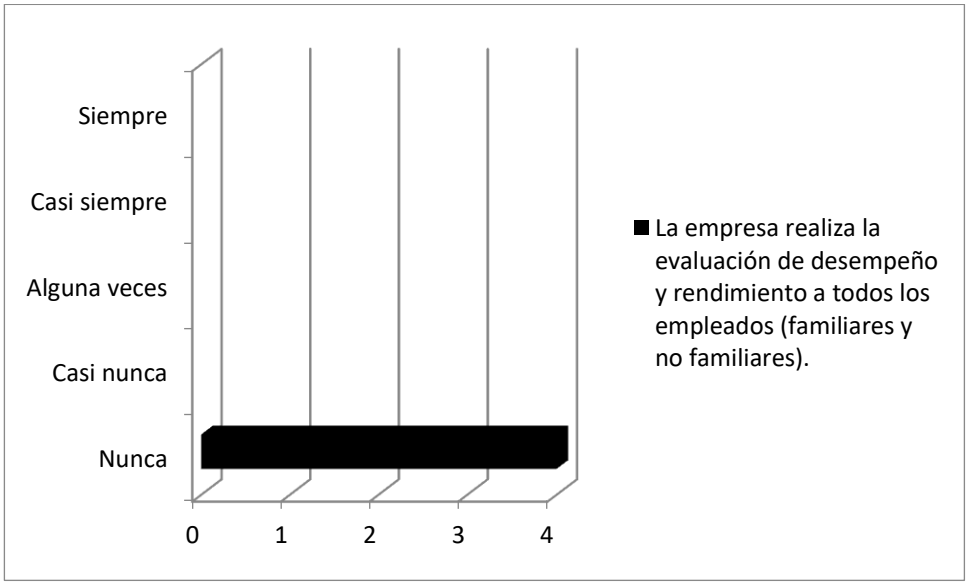

Ilustración 43: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Evaluación de desempeño

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Distribuidora Ricaurte nunca realiza evaluación de desempeño a los colaboradores con contrato fijo, se realiza cuando están en periodo de prueba por medio de la observación, pero no existe un instrumento que evalué a el desempeño.

¿En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional?

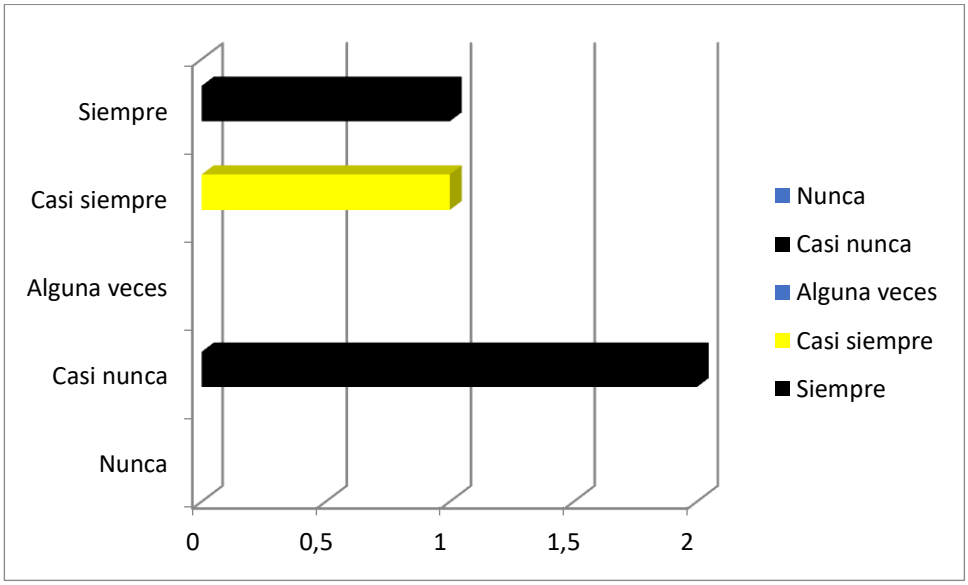

Ilustración 44: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Asignación de puestos

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Esta grafica muestra información dispersa, puesto a que algunos de los puesto si se han concedido a personas con perfil profesional porque lo requiere el cargo, como lo es la secretaria y el contador, otros puestos han sido de asenso como se realizó con la Sra. Nubia Reyes, quien de secretaria paso a ser Subgerente.

¿En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan de cursos de capacitación?

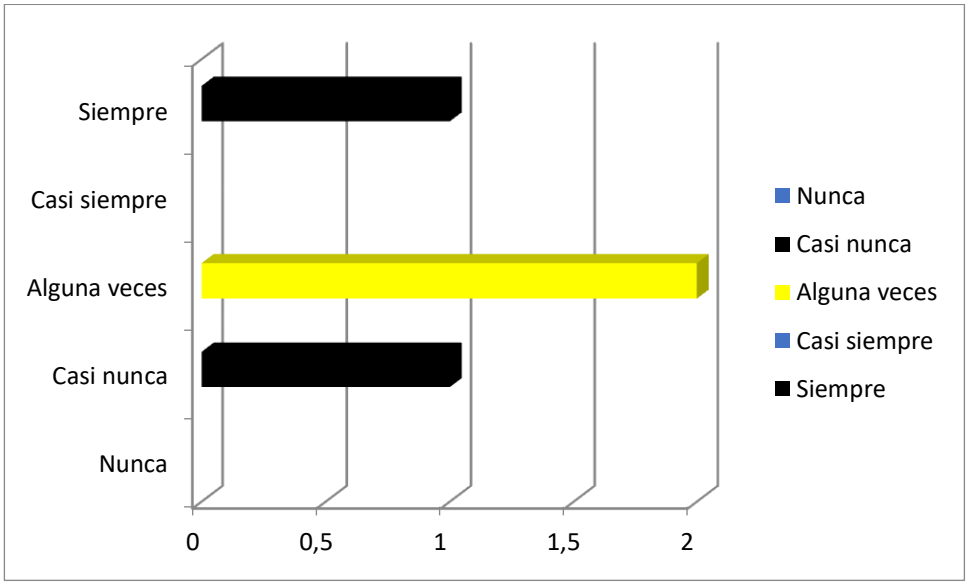

Ilustración 45: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Cursos de capacitación

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Algunas veces los colaboradores de la distribuidora Ricaurte, han participado de capacitaciones y cursos que la misma empresa les ha brindado como la prevención de riesgos laborales. Por otra parte, han participado de capacitaciones ofrecidas por el marco de proveedores como los hicieron con Pintuco, para aprender a manejar máquinas de pintura profesional, mezclas de pintura y colores en contra luz de interiores.

¿En la empresa la información fluye en los diferentes niveles?

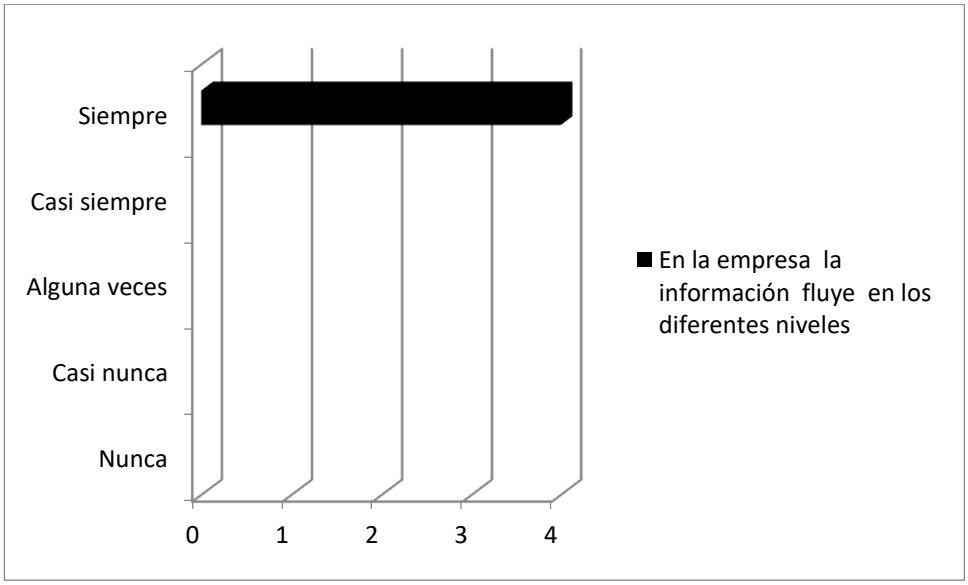

Ilustración 46: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" fluidez de comunicación vertical

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El organigrama de la distribuidora Ricaurte no es tan extenso, por esta razón contiene pocos nivele de mando, lo cual ha permitido que la comunicación sea exitosa en la mayoría de los casos.

¿El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia?

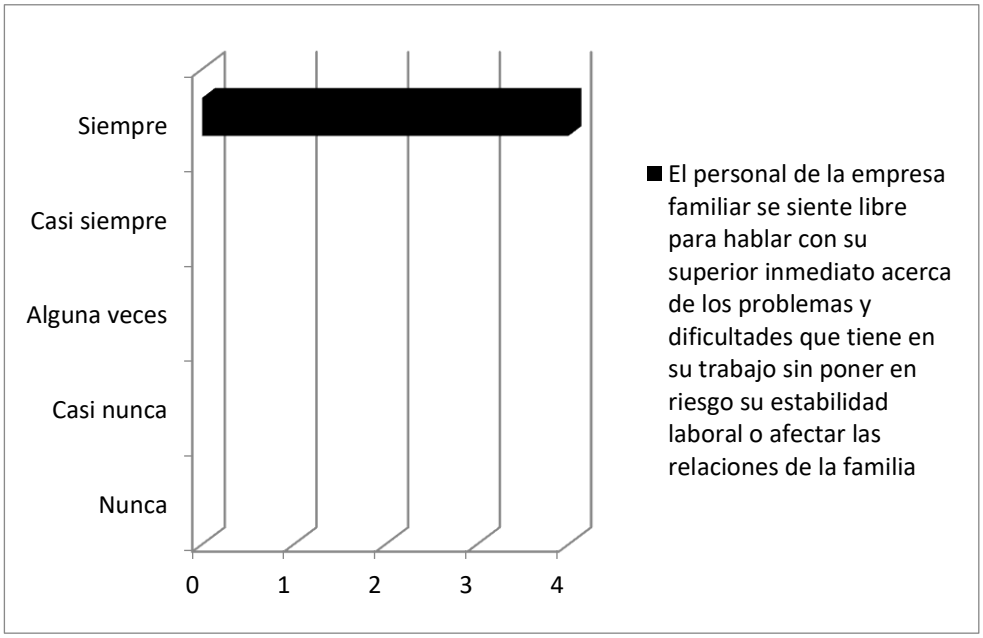

Ilustración 47: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" libertad en comunicación con los superiores

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El personal de la Distribuidora Ricaurte, siempre se siente libre de comunicarse con su jefe inmediato ante cualquier acontecimiento que se presente dentro de su entorno laboral como también del familiar. La honestidad y responsabilidad son valores que practica la distribuidora Ricaurte, por esta razón es que les facilita a sus colaboradores soluciones que no afecten sus trabajo como tampoco a sus familias.

¿La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos?

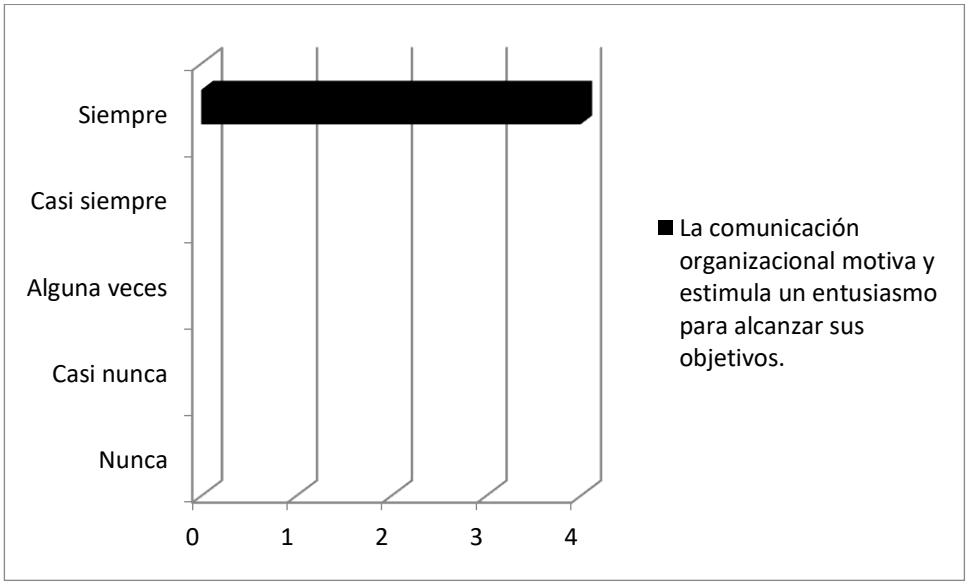

Ilustración 48: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" comunicación organizacional
Fuente: Propia a partir de la información recabada

No cabe duda que la buena comunicación ha permitido que la distribuidora Ricaurte estimule y motive a sus colaboradores a seguir colaborando para alcanzar sus objetivos, en algún periodo de tiempo manejo bonificaciones por metas de venta individual, pero observo que el trabajo se estaba individualizando y generando conflictos entre colaboradores, por este motivo se estandarizo como bonificación de meta de venta general.

¿Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflict?

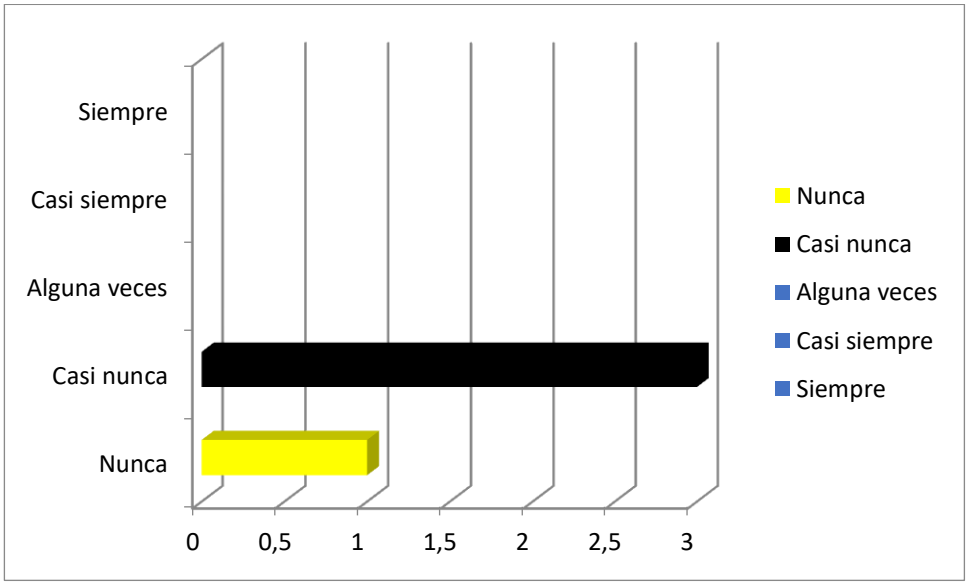

Ilustración 49: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa
Fuente: Propia a partir de la información recabada

Casi nunca se presentan conflictos entre compañeros de trabajo dentro de la Distribuidora Ricaurte, pero es de toda persona estar en disposición de cambio anímico que puede llegar a incomodar o alterar el clima laboral.

¿En la empresa se tiene previsto el plan de carrera?

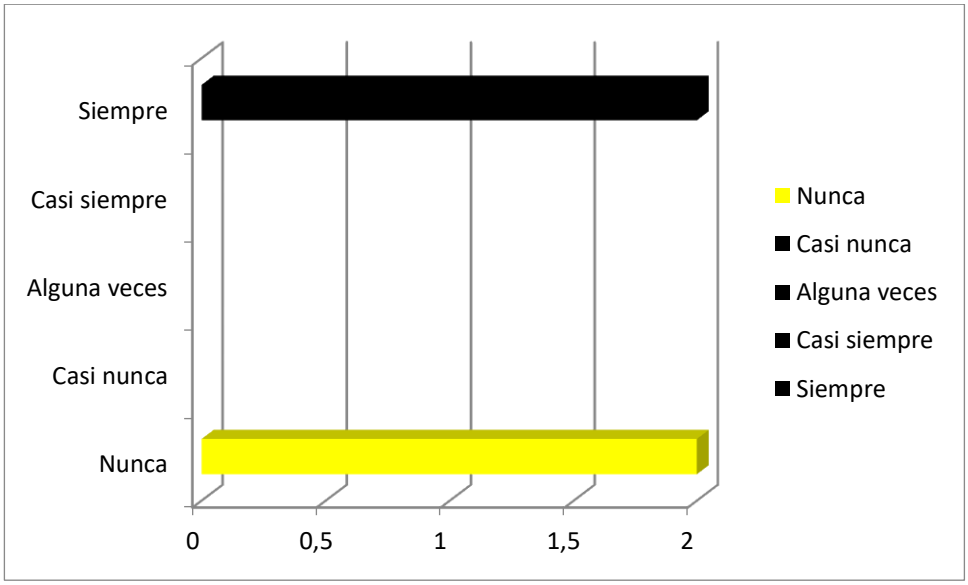

Ilustración 50: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" plan de carrera

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La distribuidora Ricaurte contempla el plan de carrera para sus colaboradores como modo de acenso, pero hasta la fecha solo se ha otorgado por experiencia en el campo y de permanencia con la empresa, por este motivo es que dos los encuestados respondieron que nunca, partiendo de que no se les ha motivado a formase profesionalmente para llegar a un acenso.

¿La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia? (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)

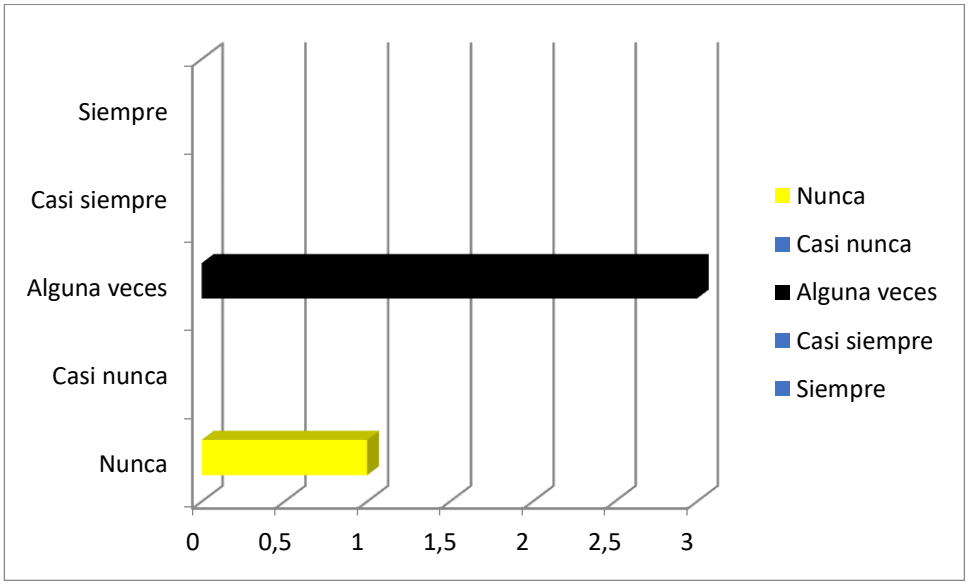

Ilustración 51: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" programa de estímulo a la excelencia

Fuente: Propia a partir de la información recabada

En algunas ocasiones la Distribuidora Ricaurte ha estimulado a sus colaboradores la excelencia por medio de incentivos monetarios, incluso manejo bonificaciones por ventas individuales, pero se observó que se estaba prestando para crear conflictos entre los mismos colaboradores por el sentido de competitividad, por esta razón se tomó la decisión de convertirla en una bonificación en metas de ventas alcanzadas en trabajo conjunto.

¿La empresa promueve un adecuado clima organizacional?

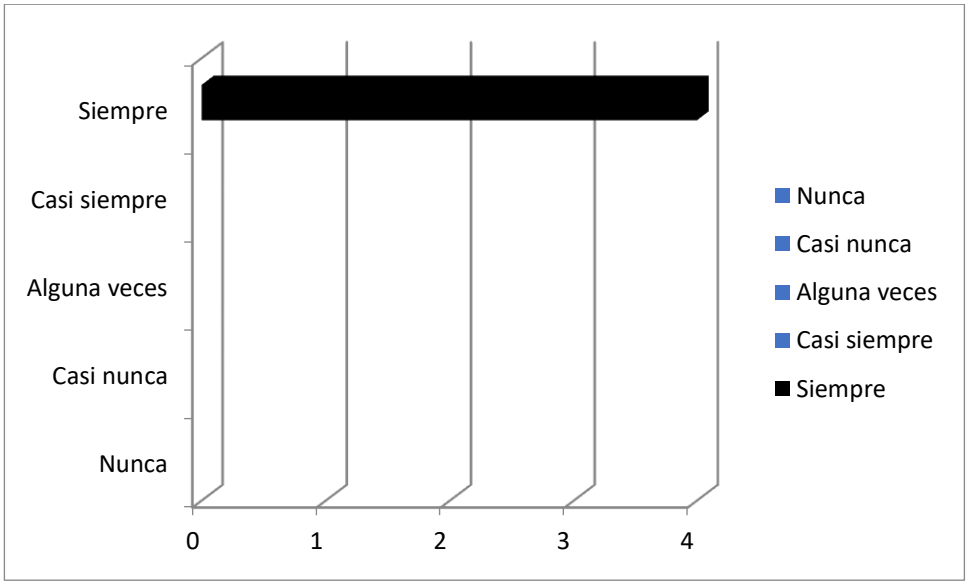

Ilustración 52: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Clima organizacional

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Distribuidora Ricaurte, proporciona y promueve un adecuado clima organizacional para que sus integrantes tengan pasión por su trabajo y por lo que se desea alcanzar.

¿La empresa promueve las politicas de confidencialdad y manejo de la información?

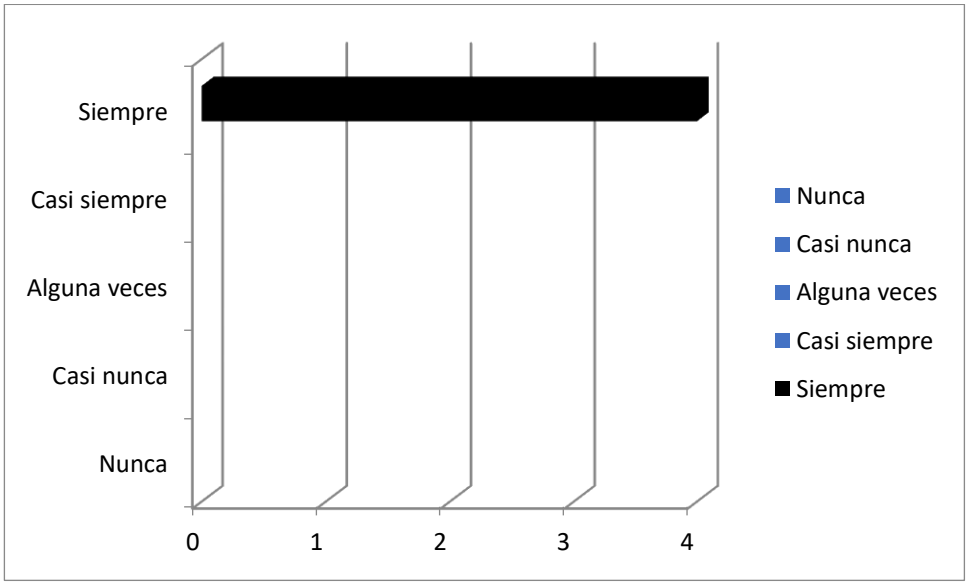

Ilustración 53: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo "Políticas de confidencialidad

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Los colaboradores de la Distribuidora Ricaurte, respetan la confidencialidad de la información que pertenece a la empresa, por este motivo la confianza que se vive es de alto grado entre colaboradores y dirigentes.

¿La empresa promueve el trabajo en equipo?

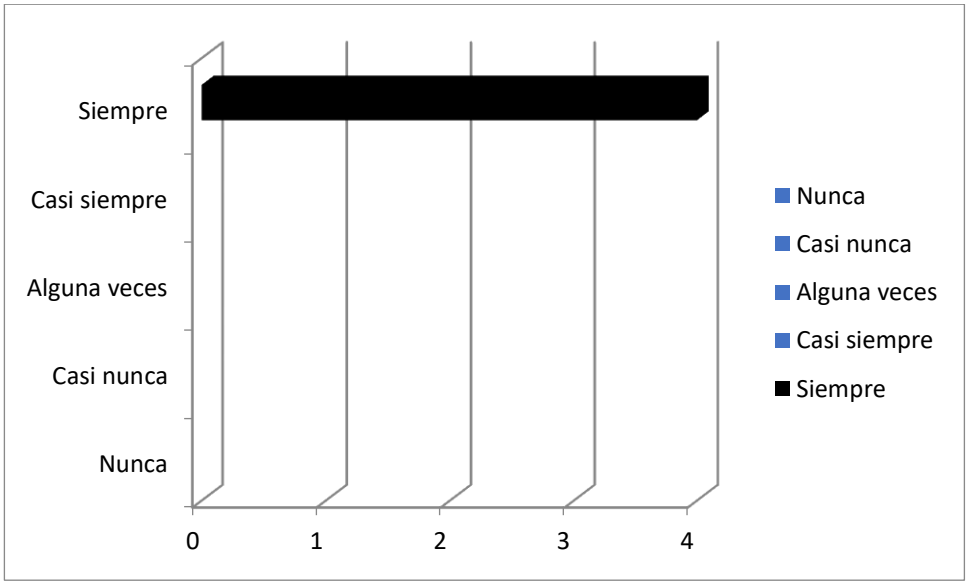

Ilustración 54: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" trabajo en equipo

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Distribuidora Ricaurte siempre promueve el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que el logro de objetivos es a beneficio de todos y se les hace sentir como miembros de la familia.

¿La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa?

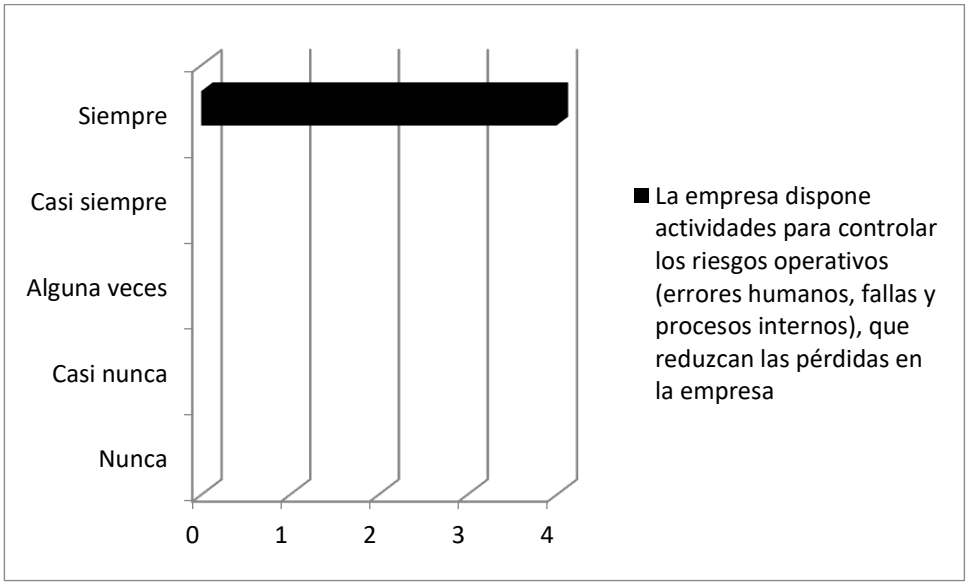

Ilustración 55: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo "Control de riesgos operativos
Fuente: Propia a partir de la información recabada

Como método de controlar los riesgos operativos la Distribuidora Ricaurte realiza capacitaciones de riesgos laborales para evitar afecciones en la salud de sus colaboradores. Por otra parte, realiza capacitaciones para el manejo de carga y descarga de materiales e insumos.

¿En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización?

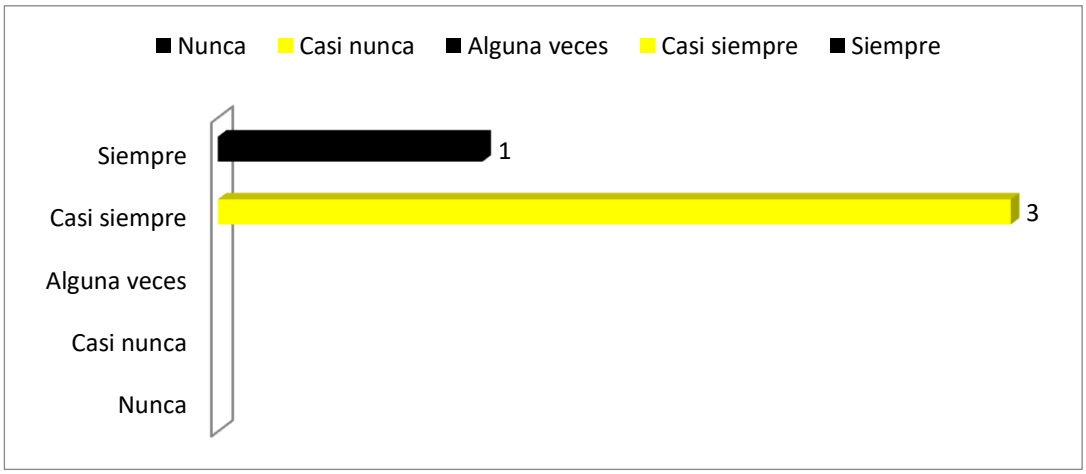

Ilustración 56: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" afectación con el cambio de dirección

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Los cambios de la dirección de Distribuidora Ricaurte, casi siempre ha presentado cambios en las estrategias organizacionales, lo cual se puede evidenciar con la transformación que sufrió cuando pasó de manos del Sr. Wenceslao a manos de la Sra. Sandra. Donde en la segunda dirección se logró remodelar las instalaciones y mejorar el portafolio de productos y servicios.

¿La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales?

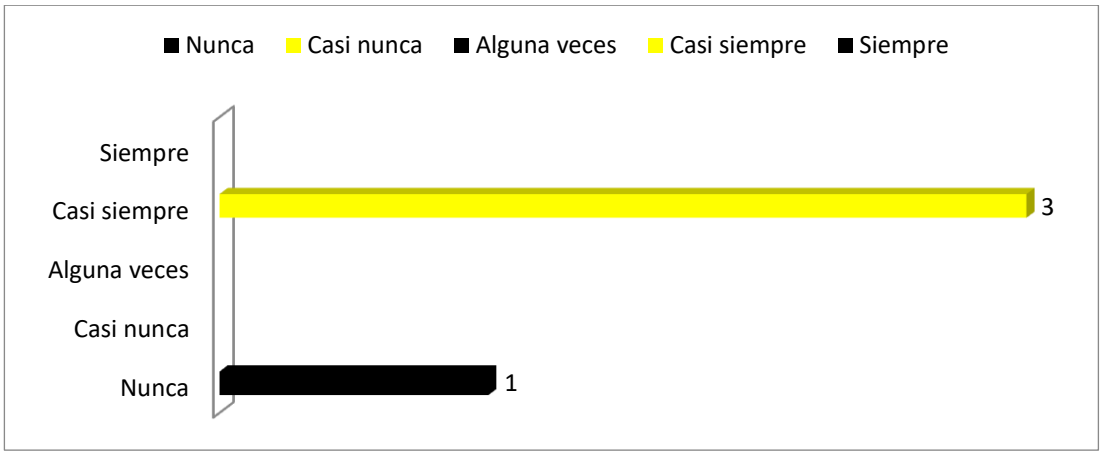

Ilustración 57: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Definición de la filosofía y horizonte organizacional

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La empresa desde su área administrativa ha definido su misión, visión y objetivos organizacionales, pero no las ha hecho públicas para que sean puestas en conocimiento de los colaboradores.

¿La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados?

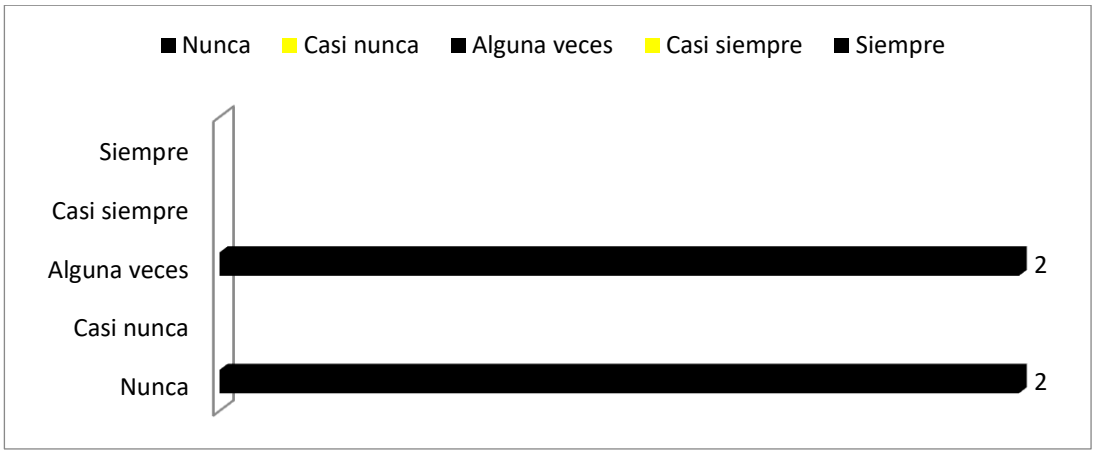

Ilustración 58: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Organigrama

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El organigrama que estipulo la Distribuidora Ricaurte, no está dado a conocer a todos los colaboradores por medio de ilustración o documento. De conocimiento e instinto, los colaboradores identifican los niveles de mando, líneas de autoridad, responsabilidad y área al que se pertenece.

¿La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados? (familiares y no familiares).

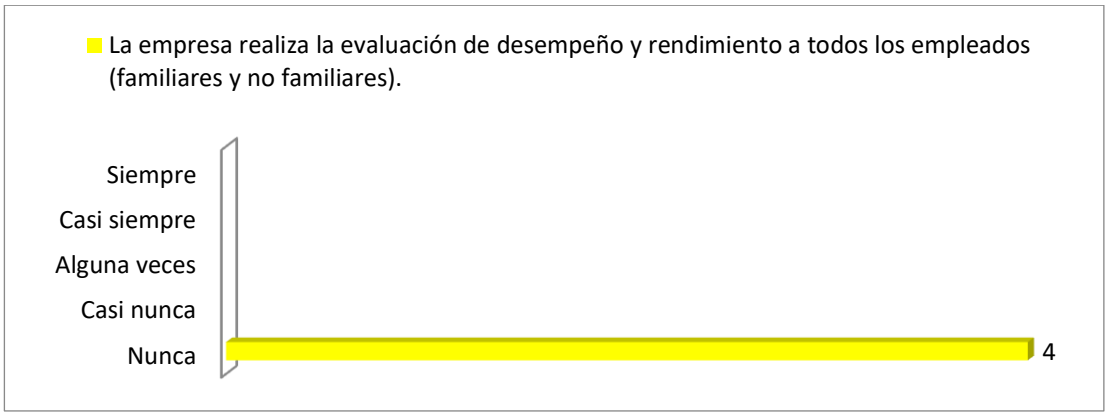

Ilustración 59: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Evaluación de desempeño

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Distribuidora Ricaurte nunca realiza evaluación de desempeño a los colaboradores con contrato fijo, se realiza cuando están en periodo de prueba por medio de la observación, la empresa no cuenta con un método establecido para tal proceso.

¿La familia empresaria se guía de la competencia profesional para la asignación de puestos?

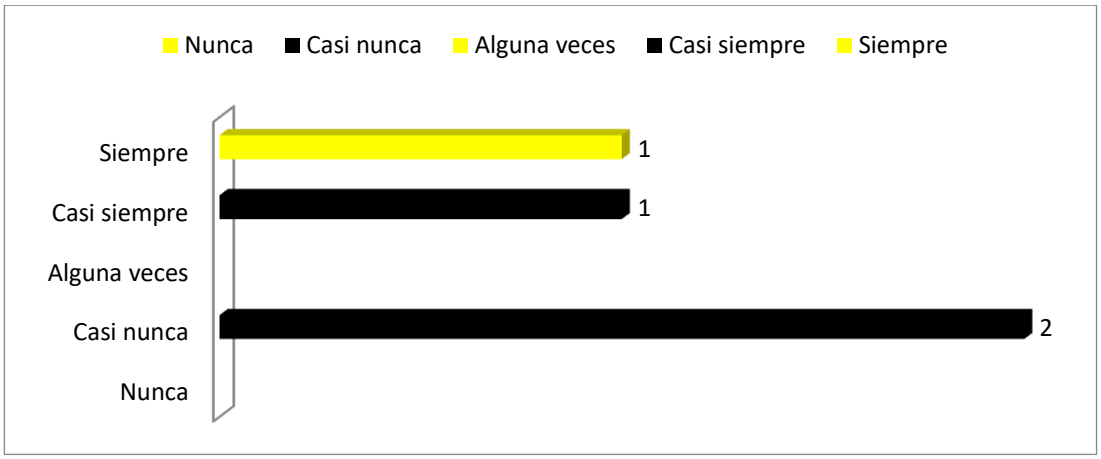

Ilustración 60: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Asignación de puestos

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Esta gráfica muestra información dispersa, puesto a que algunos de los puesto sí se han concedido a personas con perfil profesional porque lo requiere el cargo, como lo es la secretaria y el contador, otros puestos han sido de ascenso como se realizó con la Sra. Nubia Reyes, quien de secretaria paso a ser Subgerente.

2.4.2.5. Dimensión Entorno Socioeconómico

Con la dimensión entorno socioeconómico se pretendió reunir información sobre el compromiso que tiene la Distribuidora Ricaurte con su entorno, partiendo de una Responsabilidad Social.

¿En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo?

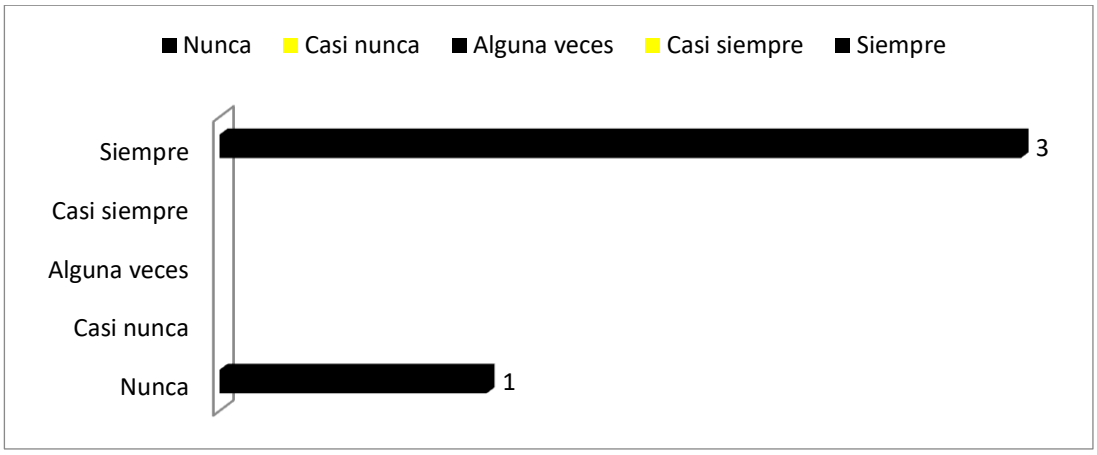

Ilustración 61: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" la competencia como una motivación de desarrollo

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La competencia de la distribuidora Ricaurte es una motivación para seguir con su continuo crecimiento y alimentando su meta de ser la mejor Distribuidora del sector.

¿La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores?

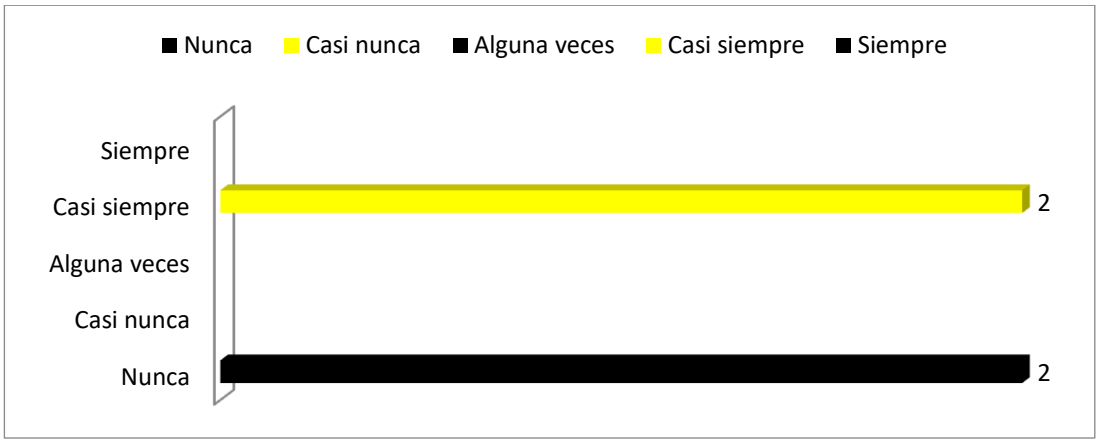

Ilustración 62: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Políticas de selección de proveedores

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Distribuidora Ricaurte, tiene como política principal comercializar material de construcción de calidad, por esta razón se basa de este principio para seleccionar a sus proveedores. Dos de los encuestados respondieron que nunca realizaba políticas para esta selección, respuesta que se puede entender de que fue proporcionada porque cuando ingresaron a la empresa, estos proveedores en su mayoría ya estaban como la ha sido PAVCO.

¿La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes?

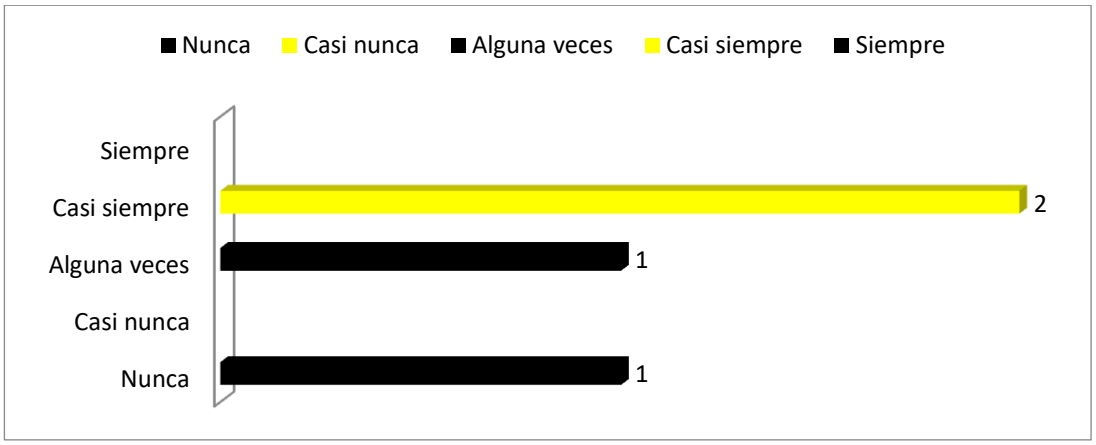

Ilustración 63: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" canales de Distribución y comunicación

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El manejo de excelentes canales de distribución y comunicación de sus proveedores ha sido un factor a destacar de los comerciantes de material de construcción en el municipio de Chiquinquirá, partiendo de que sus proveedores principales son los propios productores del material, por esta razón tiene comunicación directa para manejo de pedidos bajo orden especifica de algún producto que no se encuentre dentro de las instalaciones de la Distribuidora Ricaurte cuando llega el cliente a solicitarlo, pero que si lo tenga disponible el fabricante para realizar el pedido y satisfacer al cliente.

¿La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control?

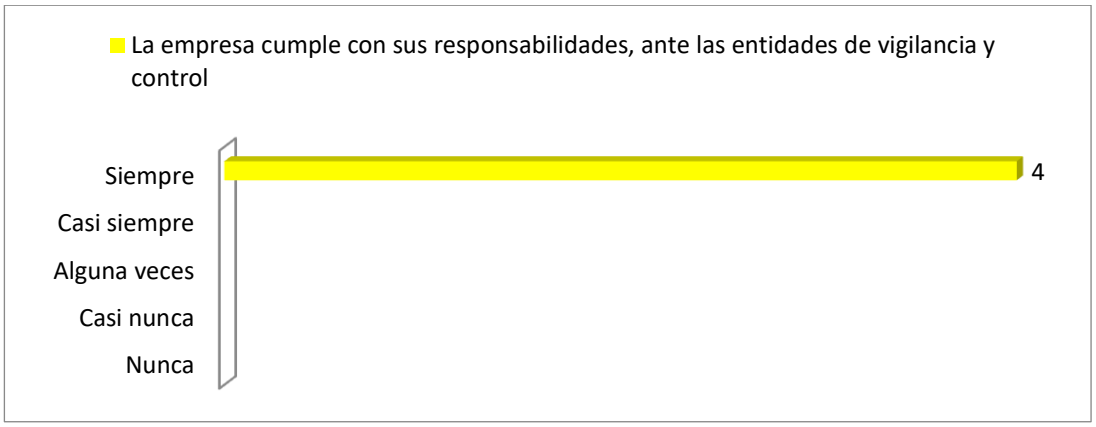

Ilustración 64: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Responsabilidad con las entidades de vigilancia y control

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Esta grafica muestra que la Distribuidora Ricaurte, ha sido muy responsable ante las entidades de vigilancia y control, resultado que se puede asociar con los diferentes reconocimientos otorgados para la Cámara de Comercio de Tunja, por ser una de las empresas más comprometidas con el desarrollo social del entorno regional.

¿La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social?

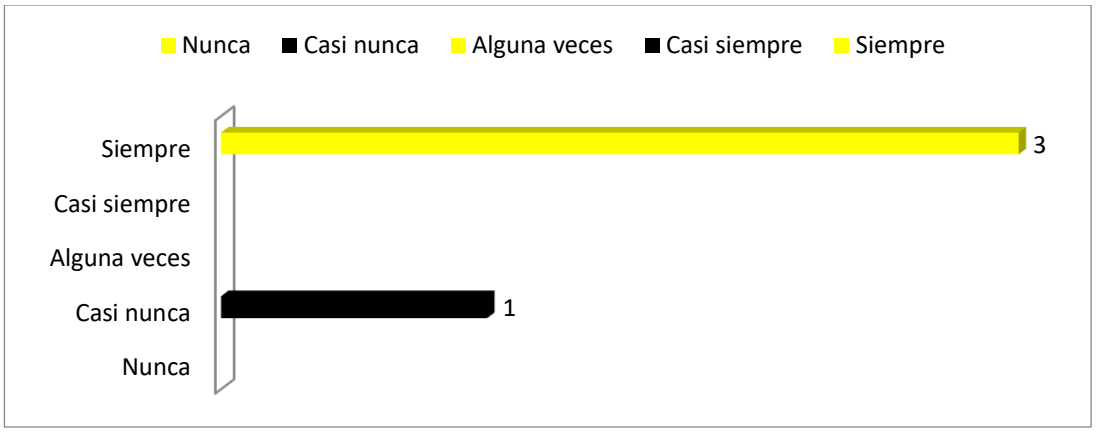

Ilustración 65: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" estrategias de responsabilidad social

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La responsabilidad social siempre ha estado presente en la Distribuidora Ricaurte Ltda. Por esta razón promueve y patrocina eventos culturales, de igual manera opera con responsabilidad con el medio ambiente y respeto por la sociedad.

2.4.2.5. Dimensión Plan de sucesión

Con el plan de sucesión se pretendió visualizar cuales son los propósitos que tiene la familia Chillan Reyes en cuanto a la dirección futura de la Distribuidora Ricaurte.

¿La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión?

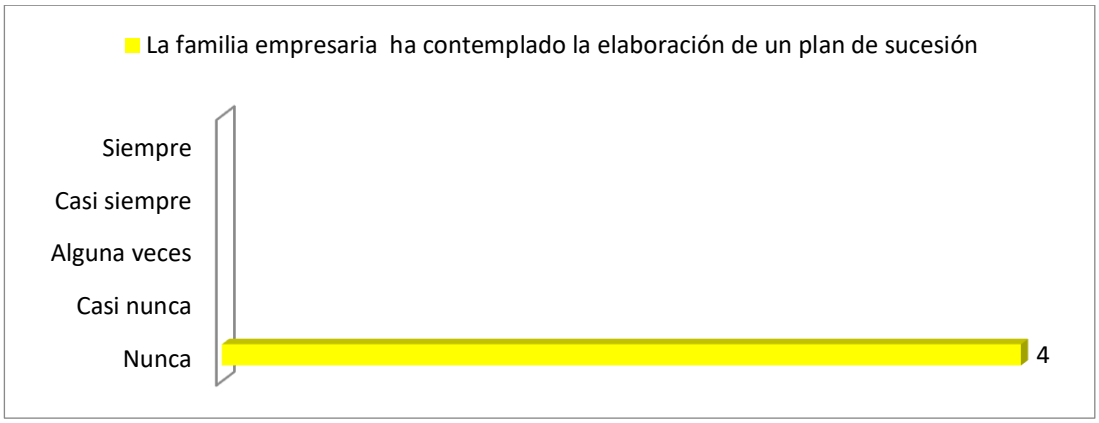

Ilustración 66: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Contemplación de un plan de sucesión

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El plan de sucesión ha sido uno de los temas más inciertos que la Distribuidora Ricaurte ha tenido que lidiar, hasta el momento no se ha contemplado el plan de sucesión como un plan redactado o presentado en físico, se tiene presente en las reuniones de accionistas y de consejo de familia.

¿Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión?

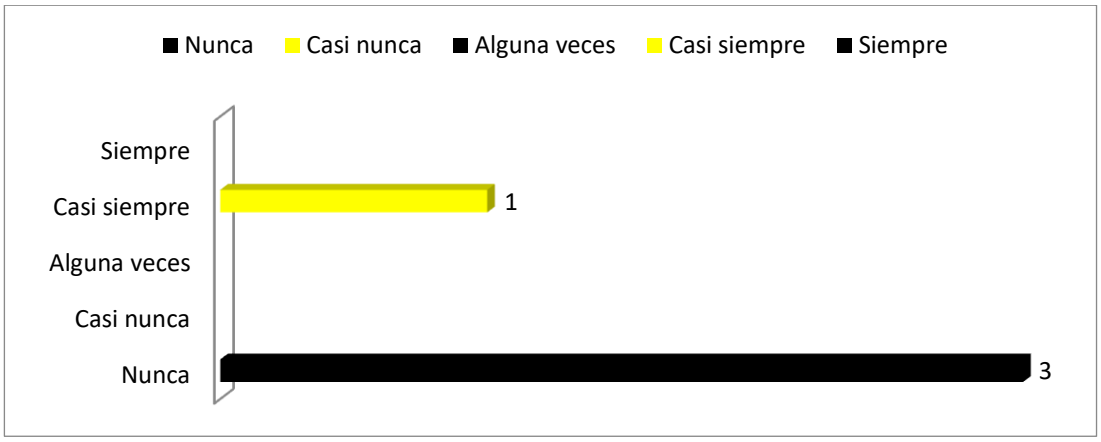

Ilustración 67: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Reglas para candidatos a la sucesión

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Según la información recabada, los miembros de las nuevas generaciones desconocen las reglas para la candidatura de la sucesión de la Distribuidora Ricaurte, partiendo de que la mayor de los miembros de esta nueva generación no pasa siquiera de los 20 años de edad y no existe un documento o un plan de sucesión por escrito hasta el momento.

¿En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor?

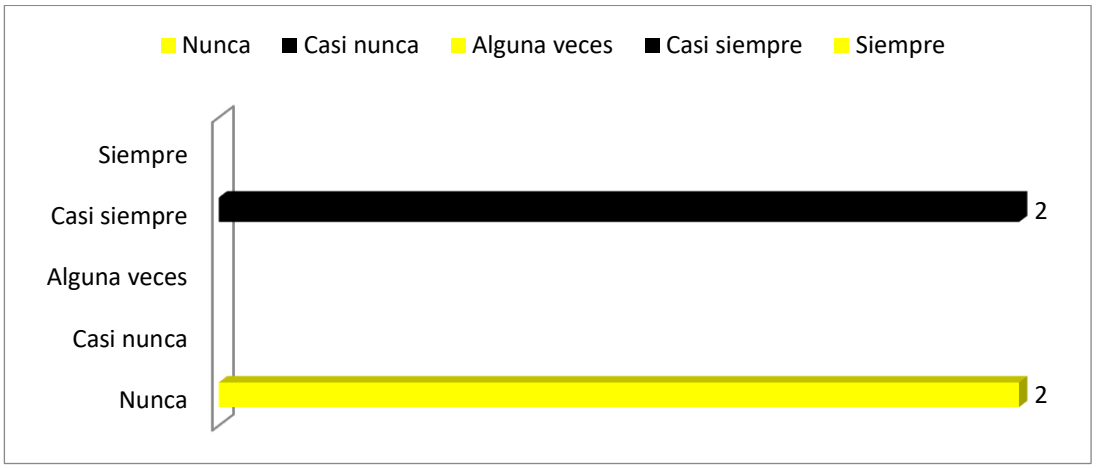

Ilustración 68: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Habilidades y destrezas del futuro sucesor

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Existe una claridad sobre las habilidades y fortalezas que debe tener el sucesor de la Distribuidora Ricaurte en conocimiento por idea más no por escrito.

2.4.2.6. Dimensión Gobierno corporativo

Con la dimensión de gobierno corporativo se pretendió recolectar información sobre las prácticas y órganos de gobierno corporativo que aplica o posee la Distribuidora Ricaurte.

¿Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia?

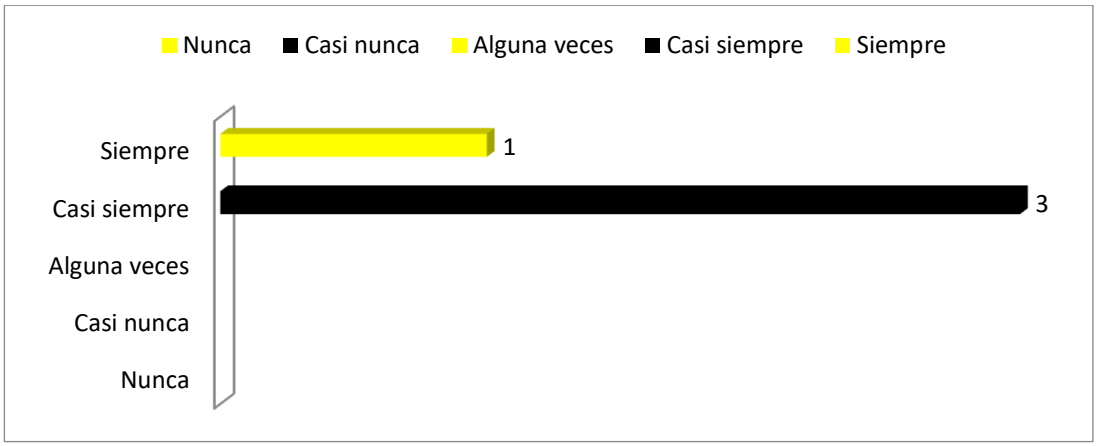

Ilustración 69: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Equidad, responsabilidad y transparencia

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La creación de un comité de gobierno corporativo ha sido de gran importancia para la Distribuidora Ricaurte y sus socios, partiendo que la participación y la toma de decisiones se han venido manejando de acuerdo al porcentaje de acción con la que cada uno de los accionistas está participando, en este caso es del 33.333% cada uno. De esta manera se promueve la equidad de toma decisiones, la transparencia y responsabilidad con la que se maneja el patrimonio.

¿La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad?

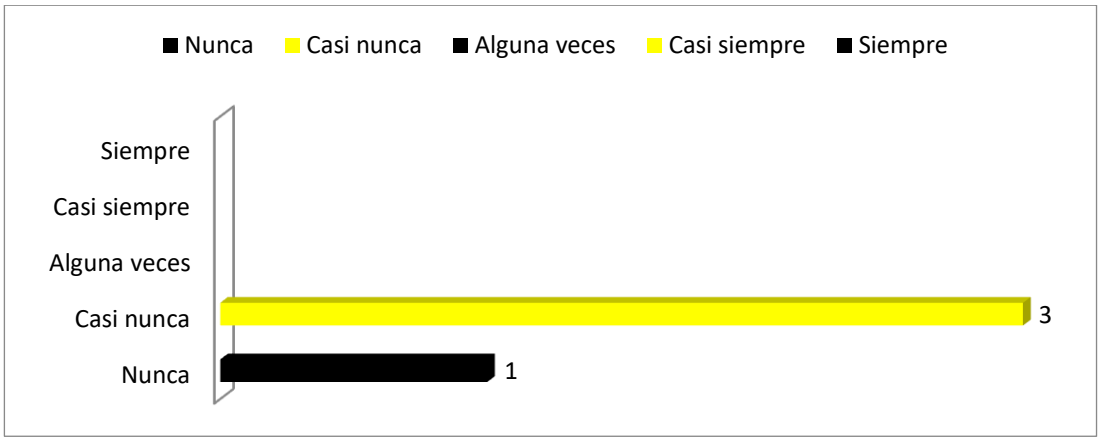

Ilustración 70: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" comités de apoyo

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Distribuidora Ricaurte, solo cuenta con la junta Directiva o junta de socios, por esta razón los encuestados respondieron que no se cuenta con más comités que ayuden a mejorar la gobernanza corporativa.

¿La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés? (empleados, clientes, proveedores)

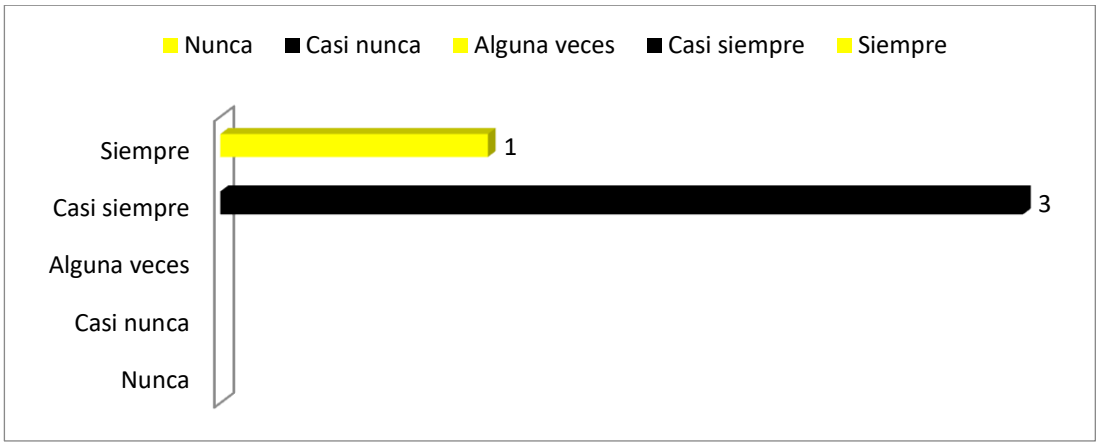

Ilustración 71: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" compromiso de los grupos de interés

Fuente: Propia a partir de la información recabada

El compromiso que la Distribuidora Ricaurte le manifiesta a sus grupos de interés ha sido alto, partiendo que cuenta con colaboradores, clientes y proveedores por más de 50 años.

¿La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés?

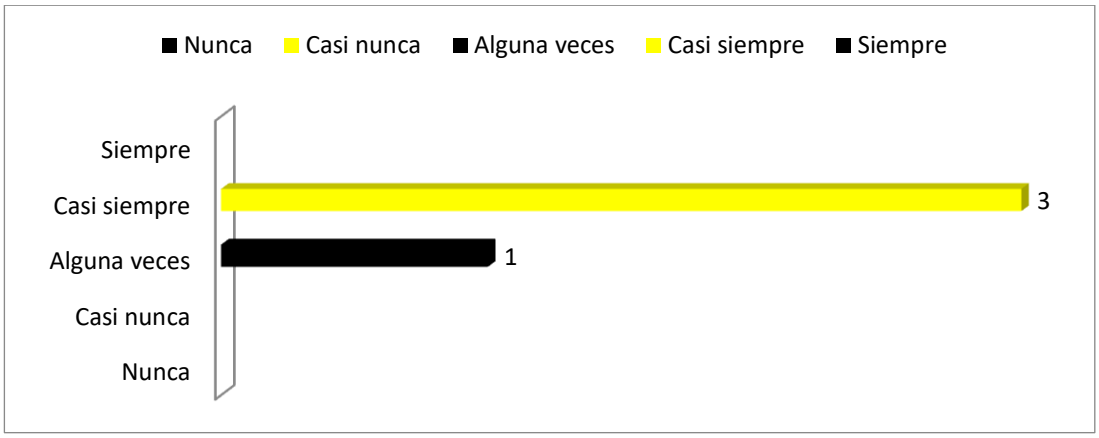

Ilustración 72: Instrumento B de recolección de información "Buenas prácticas de gobierno corporativo" Reunión de la familia empresaria para temas de interés

Fuente: Propia a partir de la información recabada

La Distribuidora Ricaurte Ltda., es una empresa de carácter familiar, y que a la fecha cuenta con 3 accionistas con igual participación en acciones. Dos de los tres accionistas, no están radicados en el mismo municipio en que opera el negocio familiar, por esta razón, no siempre se reúnen presencialmente para discutir temas de interés con la empresa y la familia, normalmente tienen comunicación por video llamadas o comunicación escrita en físico y por redes sociales.

2.4.2.7. Comparación de dimensiones

A continuación se presentara una matriz de comparación por dimensión en general, para tener una visión más amplia.

Tabla 15: Comparación de Dimensiones

Dimensión	Hallazgo
Asamblea o consejo de familia	Dentro de la distribuidora Ricaurte Ltda. Se puede decir que la Asamblea de familia es la misma junta de socios y que para esta empresa ha sido de vital importancia este órgano para tomar decisiones en relación con el futuro y continuidad de la empresa. De los resultados que arrojó esta dimensión, el 79% está situado en la opción de siempre, lo cual da a entender que en su mayoría la asamblea de familia ha sido un órgano de importancia para Distribuidora Ricaurte.
Familiar	La familia empresaria Chillán Reyes, está en su etapa activa de segunda generación al mando y control de la Distribuidora Ricaurte Ltda. Como empresa familiar, por ende, no ha podido atraer a los órganos de gobierno a la nueva generación porque es muy joven, pero a pesar de ello, se les ha dado a conocer sobre la existencia de dicha empresa e incluso han estado en las instalaciones. De los resultados que arrojo esta dimensión, el 63% está situado en la opción siempre, lo cual da a entender que la familia Chillán Reyes, está activa y dinámica en el desarrollo de la empresa familiar

Socioeconómico	La empresa familiar “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Está comprometida con el desarrollo y excelente comunicación con sus grupos de interés, contando con una relación con colaboradores y proveedores por más de 50 años, de igual manera ha patrocinado eventos culturales que se han desarrollado en el municipio. De los resultados que arrojo esta dimensión el 59% se sitúa en la opción siempre y el 23% en la opción casi siempre, lo cual da una sumatoria del 82% dejando en buenos conceptos esta dimensión en cuanto a responsabilidad social.
Organizacional	La dirección de la Distribuidora Ricaurte, ha estado bajo el cargo de una de sus accionistas la Sra. Sandra Chillán Reyes. Persona que ha sabido sostener a la empresa en el mercado por más de 23 años aunque su dirección sea empírica. De los resultados que arrojo esta dimensión el 54% está situada en la opción de siempre, partiendo de las razones anteriores.
Plan de sucesión	El plan de sucesión es unos de los temas más inciertos en la familia Chillán Reyes, partiendo que la tercera generación está aún muy joven para involucrarse en órganos de gobierno de la empresa familiar. Es uno de los temas que se habla en cada reunión de la asamblea de familia, pero que no se ha realizado un plan documentado. Por esta razón, de la información recabada de esta dimensión, solo el 33% corresponde a la opción de siempre y el 31% a la opción de

	nunca.
Gobierno corporativo	De acuerdo a la información recabada, el 37% se sitúa en la opción de casi siempre y el 27% en la opción de siempre, lo cual en su sumatoria es un 64% que dejaría a la Distribuidora Ricaurte con buenas prácticas del gobierno corporativo.

Fuente: Propia a partir de la información recabada

2.4.2.8. Diagnostico general de las dimensiones

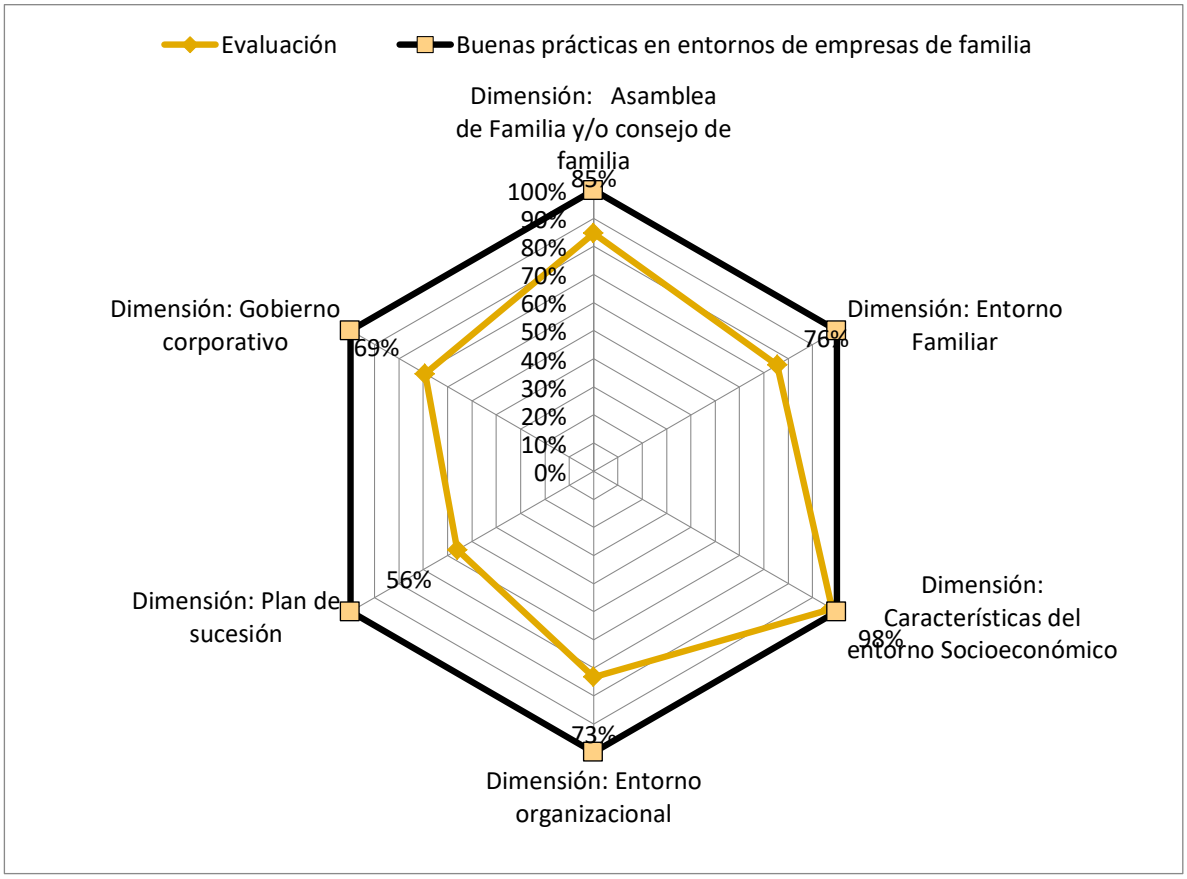

Ilustración 73: Diagnostico general de las dimensiones

Fuente: propia a partir de la información recabada

De esta grafica se puede apreciar que dentro de los estándares ideales apara contemplados para las buenas prácticas de gobierno corporativo, la Distribuidora Ricaurte, en la dimensión que más se acerca al 100% de su buena práctica es la dimensión entorno socioeconómico con 98%, partiendo de la responsabilidad social que maneja esta empresa, de la cual se habla de compromiso y respeto con sus grupos de interés.

Por otra parte, en la dimensión plan de sucesión con 56% se puede apreciar que es la dimensión que menos se acerca al ideal, datos que se pueden apreciar y comparar con la información recabada anteriormente, de la cual se puede decir que la familia empresaria no se ha preocupado básicamente por elaborar un plan de sucesión, dando lugar a especulación sobre si la siguiente generación si alcanzará a estar dentro de los órganos de gobierno o ya será de terceros e incluso ya no ser de la familia.

2.4.2.9. Matriz DOFA

FORTALEZAS

* cuentan con proveedores de alta calidad
* el local donde opera el negocio es propio
* cuentan con 2 camiones para transportar los productos
* la sucursal frente a la termonal d etransportes es estrategica para el cargue y descargue de material
*el good will de la empresa es gran valor de acuerdo a la trayectoria empresarial
* el personal es leal a la empresa y se siente a gusto

OPORTUNIDADES

*hcaer uso de las redes sociales y pagina empresarial
*crear mercado en otras zonas
*aprovechar las habilidades y destrezas del personal en un potencial mas alto

DEBILIDADES

*no hacer publicas la mision, vision y objetivos de la empresa
*tener el poder centralizado
*no delegar responsabilidades y funciones
*no contemplar el plan de sucesion

AMENAZAS

*debilitamiento de la empresa por parte de su comptencia
*perdida del arraigo familiar por constitucion
*debilitamiento del mercado d ela constrccion por las problematicas en chiquinquira, tales como el agua y los permisos de construccion.

Ilustración 74: Matriz DOFA

Fuente: propia a partir de la información recabada

3. CONCLUSIONES

- La historia empresarial que contiene la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Siempre ha estado presente y viva dentro de ella misma, en razón de que aún se manejan proveedores, clientes y colaboradores que los han acompañado desde su fundación hasta la fecha presente. Es una empresa familiar que inicio como una ferretería y que hoy en día es una de las principales distribuidoras de material de construcción en el municipio de Chiquinquirá y sus alrededores.
- Las memorias que encierra cada personaje dentro de esta historia, aporto significativamente para que el horizonte organizacional que maneja la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Sea tan fuerte que le ha soportado por más de 50 años en el mercado.
- De acuerdo a la información recabada durante toda la investigación, la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” No ha tenido momentos críticos durante su existencia, por el contrario, ha mejorado con el paso de los años y de las gerencias.
- Se evidencia durante la investigación que la administración de las Distribuidora Ricaurte ha sido totalmente empírica tanto en la primera como en la segunda generación, pero esto no ha sido un limitante para su crecimiento y permanencia en el mercado.
- La familia Chillán Reyes, es una familia que comparte la importancia de preservar el patrimonio familiar y su legado, como lo es la Distribuidora Ricaurte.
- Los encuentros familiares de esta familia, no son tan consecutivos, a razón de que varios de sus integrantes o miembros se encuentran fuera del país, sin embargo, sostienen comunicación constante por medios tecnológicos de la comunicación, para informar sobre el estado de la familia y demás temas de interés.

- La resiliencia es uno de los valores que más ha impactado a la familia Chillán Reyes, dado a que, tras la pérdida de sus padres, el negocio familiar aun debía seguir en pie como el legado que se heredó.
- El órgano de gobierno existente en la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Es el de asamblea de familia, el cual viene siendo el mismo de junta de socios, partiendo de que su estructura organizacional es muy pequeña.
- “La Distribuidora Ricaurte Ltda.” No tiene publicada su Misión y visión, lo cual puede generar desviación de su razón social e incumplimiento de sus objetivos.
- La sucesión que se utilizó para suceder al fundador, fue en razón no planificada, solo se dio a deseo de este mismo.
- El plan de sucesión en la empresa familiar “Distribuidora Ricaurte Ltda.” Es un tema muy incierto, partiendo de que manifiestan colocar el tema en discusión en las reuniones de la junta de socios, pero no se ha logrado documentar este plan.

4. RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer públicas la visión, misión, valores y el organigrama dentro de las instalaciones de la Distribuidora Ricaurte Ltda., con el fin de que sus colaboradores, proveedores y demás grupos de interés, tengan una visión más amplia sobre quiénes son y para dónde van.
- Elaborar un plan de sucesión, ya sea para un mismo miembro de la familia o para un tercero, esto para evitar sucesiones no planificadas que puedan afectar el rumbo de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.”
- Se recomienda establecer un método de evaluación de desempeño para medir y evaluar el rendimiento de sus colaboradores, para de este modo mejorar eficiencia y eficacia.

5. LIMITACIONES

- El acceso a la información, teniendo en cuenta que solo se logró entrevistar a una de las accionistas, ya que los demás integrantes de la familia empresaria no viven en Chiquinquirá, por esta razón, la información proporcionada en cuanto a la participación de los demás miembros de la familia fue demasiado limitada.

6. REFERENCIAS

Aronoff, C., & Ward, J. (2001). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. . Family Enterprise Publisher.

Bosch, V. (2001). *Empresa Familiar .* Recuperado el 11 de 08 de 2018, de file:///C:/Users/ESTUDIANTE%20UPTC/Downloads/73-Texto%20del%20art%C3%ADculo-355-1-10-20140923.html

Cadavid, I., & Arenas, E. (2016). cartilla del trabajo, undecima edicion. Medellin, Colombia: sello editorial, Uiversidad de Medellin.

Camacol. (13 de marzo de 2017). *Camara Colombiana de la Construccion* . Obtenido de https://camacol.co/prensa/noticias/un-2017-positivo-para-la-actividad-edificadora-en-boyac%C3%A1

Carbonel, J. (2012). et al .

Cardozo, H. (2007). Gestión empresarial del sector solidario. ECOE ediciones.

Cervantes, M. (2010). Fundamentos de gobierno corporativo. (Basada en OCDE, 1999; Wigodski y Zúñiga, 2001; Muñoz-Izquierdo, 2003; Recalde-Castellanos, 2005). mexico: trillas.

Chillan, S. (24 de abril de 2019). Historia Empresarial y Gobierno Corporativo en empresas de familia. (B. Ramirez, Entrevistador)

COMFER S.A.S. (2011). *COMFER S.A.S.* . Obtenido de http://www.comferconstruccionyseguridad.com/el-auge-de-la-construccion-en-boyaca/

Confecamaras, C. (2016). *cooperacion y competitividad del gobierno corporativo*. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/gobierno-corporativo/167-beneficios-del-gobierno-corporativo

Construccion Pan-Americana. (12 de diciembre de 2016). *Construccion Pan-Americana*. Obtenido de https://www.construccion-pa.com/noticias/panorama-mundial-la-construccion/

Corporacion industrial minuto de Dios . (06 de 10 de 2017). *Minuto de Dios Industrial* . Recuperado el 13 de 06 de 2019, de http://mdc.org.co/como-definir-una-estructura-administrativa/

Davis, P., & Harveston, P. (2001). The phenomenon of substantive confict in the family frm: A cross-generational study. Journal of Small Business Management.

definición, C. (27 de 06 de 2018). *concepto de historia*. Obtenido de http://conceptodefinicion.de/historia/

Dinero. (30 de agosto de 2018). *Dinero*. Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-sector-de-la-construccion-y-edificacion-en-colombia/261443

Eisenhardt, K. (1989). Builaing Theories for case study research. academy of management review.

Engels, F. (1970). El origen de la familia, propiedad privada y el Estado. Pepe.

Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating.

Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. Cuadernos de Administración, 24(42).

Grabinsky, S. (1994). *La empresa familiar: guía.* méxico: edición especia para Nafinsa.

Gutiérrez, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar (Tesis de doctorado,, Madrid, España). . Madrid : Universidad San Pablo CEU.

Jacques, L. (1976). La familia según el derecho natural, edición 6. Barcelona: Herder.

Jones, C., Makri, M., & Gomez, L. (2008). Affliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled frms: The case of diversifcation. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6).

Kaen, F. (2003). *A blueprint for comparate governance: strategy, accontability and the preservation of shareholder value.* Nueva York: American Management Association.

Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled frms: The good and the bad news. Organizational Dynamics.

La Republica . (17 de junio de 2019). *La republica* . Obtenido de https://www.larepublica.co/empresas/construccion-repuntara-en-2019-en-cuanto-a-inversion-y-generacion-de-empleo-2812447

La Republica. (02 de 08 de 2017). *La Republica* . Recuperado el 23 de 08 de 2018, de https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-detras-de-la-historia-organizacional

Lerma, H. (2009). *Metodologia de la investigacion: propuesta anteproyecto y proyecto. 4 ed.* Bogota, Colombia : Ecoe Ediciones .

Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in fnnish family and nonfamily frms. Family Business Review.

Macias, V. (2011). *La sucecion en empresas d efamilia un analisis desde la teoria de la gerencia: caso departamento de Caldas, Universidad Ncionbal de Colombia sede Mnizales.* Recuperado el 13 de 08 de 2018, de http://www.bdigital.unal.edu.co/3587/1/victorhernandomaciasramirez.2011.pdf

Mantilla, S. (2013). auditoria del control interno . Bogota: Ecoe.

Maps, G. (s.f.). *Chiquinquirá, Boyacá, carrera 10 No. 1466*. Obtenido de https://www.google.com/maps/place/Cra.+10+%2314-66,+Chiquinquirá,+Boyacá/@5.6160948,-73.8345526,14z/data=!4m5!3m4!1s0x8e41c9c802313843:0xb56227dc9c460111!8m2!3d5.

Méndez, A. (2009). *Metodología, (diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales).* Mexico: Limusa.

Mora, L. (2012). *Indicadores de la Gestion logistica.* Bogota: Ecoe Editores .

OECD. (1999). *Principles of corporate governance.* Recuperado el 15 de octubre de 2018, de https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En

Páramo, P. (2016). *investigacion de estudio d ecaso: estrategia de indagacion.* Bogota, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.

Piernas, N. (08 de 10 de 2014). *ventajas de la historia de una empresa*. Obtenido de https://www.nataliapiernas.com/historia-empresa/para-que-sirve-la-historia-de-empresa/

Pina, R. (2005). R. Pina Vara, 2005, P. 287.

Republica, L. (02 de 08 de 2017). *como recuperar la historia de la empresa*. Obtenido de https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-detras-de-la-historia-organizacional

Rozo, M. (19 de 02 de 2019). entrevista al Director de Urbanismo de la alcaldia de chiquinquirá. (B. Ramirez, Entrevistador)

Sans, B., & Vicenc. (2001). *“Empresa Familiar.* Ediciones EAE. Barcelona.

Superintendencia Financiera, C. (2010). *Documento conceptual de Gobierno Corporativo*. Obtenido de

https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf

Wigodski, T., & Zúñiga, F. (2001). *Gobierno Corporativo en Chile después de la ley de OPAS.* Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Aronoff, C., & Ward, J. (2001). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. . Family Enterprise Publisher.

Bosch, V. (2001). *Empresa Familiar .* Recuperado el 11 de 08 de 2018, de file:///C:/Users/ESTUDIANTE%20UPTC/Downloads/73-Texto%20del%20art%C3%ADculo-355-1-10-20140923.html

Cadavid, I., & Arenas, E. (2016). cartilla del trabajo, undecima edicion. Medellin, Colombia: sello editorial, Uiversidad de Medellin.

Camacol. (13 de marzo de 2017). *Camara Colombiana de la Construccion* . Obtenido de https://camacol.co/prensa/noticias/un-2017-positivo-para-la-actividad-edificadora-en-boyac%C3%A1

Carbonel, J. (2012). et al .

Cardozo, H. (2007). Gestión empresarial del sector solidario. ECOE ediciones.

Cervantes, M. (2010). Fundamentos de gobierno corporativo. (Basada en OCDE, 1999; Wigodski y Zúñiga, 2001; Muñoz-Izquierdo, 2003; Recalde-Castellanos, 2005). mexico: trillas.

Chillan, S. (24 de abril de 2019). Historia Empresarial y Gobierno Corporativo en empresas de familia. (B. Ramirez, Entrevistador)

COMFER S.A.S. (2011). *COMFER S.A.S.* . Obtenido de http://www.comferconstruccionyseguridad.com/el-auge-de-la-construccion-en-boyaca/

Confecamaras, C. (2016). *cooperacion y competitividad del gobierno corporativo*. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/gobierno-corporativo/167-beneficios-del-gobierno-corporativo

Construccion Pan-Americana. (12 de diciembre de 2016). *Construccion Pan-Americana*. Obtenido de https://www.construccion-pa.com/noticias/panorama-mundial-la-construccion/

Corporacion industrial minuto de Dios . (06 de 10 de 2017). *Minuto de Dios Industrial* . Recuperado el 13 de 06 de 2019, de http://mdc.org.co/como-definir-una-estructura-administrativa/

Davis, P., & Harveston, P. (2001). The phenomenon of substantive confict in the family frm: A cross-generational study. Journal of Small Business Management.

definición, C. (27 de 06 de 2018). *concepto de historia*. Obtenido de http://conceptodefinicion.de/historia/

Dinero. (30 de agosto de 2018). *Dinero*. Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-sector-de-la-construccion-y-edificacion-en-colombia/261443

Eisenhardt, K. (1989). Builaing Theories for case study research. academy of management review.

Engels, F. (1970). El origen de la familia, propiedad privada y el Estado. Pepe.

Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating.

Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. Cuadernos de Administración, 24(42).

Grabinsky, S. (1994). *La empresa familiar: guía.* méxico: edición especia para Nafinsa.

Gutiérrez, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar (Tesis de doctorado,, Madrid, España). . Madrid : Universidad San Pablo CEU.

Jacques, L. (1976). La familia según el derecho natural, edición 6. Barcelona: Herder.

Jones, C., Makri, M., & Gomez, L. (2008). Affliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled frms: The case of diversifcation. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6).

Kaen, F. (2003). *A blueprint for comparate governance: strategy, accontability and the preservation of shareholder value.* Nueva York: American Management Association.

Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled frms: The good and the bad news. Organizational Dynamics.

La Republica . (17 de junio de 2019). *La republica* . Obtenido de https://www.larepublica.co/empresas/construccion-repuntara-en-2019-en-cuanto-a-inversion-y-generacion-de-empleo-2812447

La Republica. (02 de 08 de 2017). *La Republica* . Recuperado el 23 de 08 de 2018, de https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-detras-de-la-historia-organizacional

Lerma, H. (2009). *Metodologia de la investigacion: propuesta anteproyecto y proyecto. 4 ed.* Bogota, Colombia : Ecoe Ediciones .

Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in fnnish family and nonfamily frms. Family Business Review.

Macias, V. (2011). *La sucecion en empresas d efamilia un analisis desde la teoria de la gerencia: caso departamento de Caldas, Universidad Ncionbal de Colombia sede Mnizales.* Recuperado el 13 de 08 de 2018, de

http://www.bdigital.unal.edu.co/3587/1/victorhernandomaciasramirez.2011.pdf

Mantilla, S. (2013). auditoria del control interno . Bogota: Ecoe.

Maps, G. (s.f.). *Chiquinquirá, Boyacá, carrera 10 No. 1466*. Obtenido de https://www.google.com/maps/place/Cra.+10+%2314-66,+Chiquinquirá,+Boyacá/@5.6160948,-73.8345526,14z/data=!4m5!3m4!1s0x8e41c9c802313843:0xb56227dc9c460111!8m2!3d5.

Méndez, A. (2009). *Metodología, (diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales).* Mexico: Limusa.

Mora, L. (2012). *Indicadores de la Gestion logistica.* Bogota: Ecoe Editores .

OECD. (1999). *Principles of corporate governance.* Recuperado el 15 de octubre de 2018, de https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En

Páramo, P. (2016). *investigacion de estudio d ecaso: estrategia de indagacion.* Bogota, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.

Piernas, N. (08 de 10 de 2014). *ventajas de la historia de una empresa*. Obtenido de https://www.nataliapiernas.com/historia-empresa/para-que-sirve-la-historia-de-empresa/

Pina, R. (2005). R. Pina Vara, 2005, P. 287.

Republica, L. (02 de 08 de 2017). *como recuperar la historia de la empresa*. Obtenido de https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-detras-de-la-historia-organizacional

Rozo, M. (19 de 02 de 2019). entrevista al Director de Urbanismo de la alcaldia de chiquinquirá. (B. Ramirez, Entrevistador)

Sans, B., & Vicenc. (2001). *“Empresa Familiar.* Ediciones EAE. Barcelona.

Superintendencia Financiera, C. (2010). *Documento conceptual de Gobierno Corporativo*. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf

Wigodski, T., & Zúñiga, F. (2001). *Gobierno Corporativo en Chile después de la ley de OPAS.* Santiago de Chile: Universidad de Chile.

7. ANEXOS

ENCUESTAS

Anexo A "cuestionario para colaboradores"

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES
(Nivel *Ej: Táctico***)**

PRESENTACIÓN

Este cuestionario le da a usted, la oportunidad para establecer claramente cómo percibe el entorno en su trabajo referente a la identificación con la empresa y sus políticas. Las preguntas son cerradas y se complementan con una escala que permite determinar el nivel de conocimiento que tiene de los temas relacionados con la empresa y su trabajo, esta escala está definida de 1 a 5 siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto.

Usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes. Este cuestionario permitirá determinar el nivel de conocimiento de los empleados sobre las políticas de la empresa y que injerencia tiene en su labor diaria.

Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el MAXIMO DE COOPERACION.

Objetivo: Identificar las prácticas administrativas y su relación con las políticas empresariales.

Este cuestionario está dividido en dos partes:

1. La Parte I se refiere a preguntas sobre información general; su edad, descripción del servicio y departamento.

2. La Parte II se relaciona con su reacción a un número de prácticas y políticas presentes. Marque su respuesta tan sólo con una (X); si tiene alguna observación realícela en la respectiva casilla.

PRIMERA PARTE: IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR Y CARGO

Género: _____ Edad: ___ Cargo: _____ Turno de trabajo: _____

Tiempo de desempeño (años): __ Dependencia para la cual labora: _____

Formación académica: _____

Funciones o tareas: _____
_____
_____

SEGUNDA PARTE

IDENTIDAD CORPORATIVA

#	**TEMA**	**SI**	**NO**	**Observaciones**
1	¿Conoce usted la junta de socios? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
2	¿Conoce la junta directiva? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
3	¿Sabe que persona Dirige la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
4	¿Se le ha dado a conocer la estructura administrativa? Nivel: : □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
5	¿Identifica las políticas de la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
6	¿Conoce las normas y estándares de la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
7	¿Conoce la misión de la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
8	¿Conoce la visión de la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
9	¿Identifica los Objetivos de la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			

10	¿Ha leído el reglamento interno de la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
11	¿Conoce el conducto regular? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
12	¿Se le dio a conocer el manual de procesos? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
13	¿Conoce los procesos de auditoria y seguimiento? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
14	¿Identifica los planes de mejora? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
15	¿Sabe cuáles son los indicadores de gestión? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			
16	¿Conoce cuáles son las metas de la empresa? Nivel: □1 - □2 - □3 - □4 - □5			

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS
(Cargo del entrevistado)

#	TEMAS	SI	NO	Observaciones
1	¿Le fue descrito su lugar de trabajo por medio de documento?			
2	¿Fue realizada la inducción cuando inicio en el cargo?			
3	¿Conoce el reglamento interno de su área de trabajo?			
4	¿Está estipulado un horario de trabajo?			
5	¿Conoce cuáles son los objetivos de su área? (Diarios,			

	Semanales, Mensuales, Anuales)			
6	¿Conoce las metas de su área de trabajo y como alcanzarlas?			
7	¿Se le dio a conocer el tipo de contrato para la labor que realiza?			
8	¿Sabe cómo se le realiza la supervisión de sus actividades y tares designadas?			
9	¿Identifica a su jefe inmediato y la cadena de mando en su área?			
10	¿Existe un plan de incentivos y beneficios para su área?			
11	¿Hay establecido un procedimiento para la resolución de conflictos en su área?			
12	¿Fue estipulado un plan de mejora en su cargo o área dentro de la empresa?			
13	¿Existe una persona encargada dentro de la empresa que realice el seguimiento y control de las metas, objetivos, políticas de la empresa?			

Anexo B "Test de buenas prácticas de gobierno corporativo"

TEST DE BUENAS PRÁCTICAS

I. INFORMACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa de Familia:		
¿Cuántos años lleva de creada la empresa?:	**Tipo de empresa:**	
Sector Económico:	**No. Empleados:**	**Actividad:**
Teléfono:	**Barrio:**	**Correo electrónico (e-mail):**
Nombre del encuestado:		**Cargo:**

II. INSTRUCTIVO

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

Responda el siguiente cuestionario utilizando la escala de evaluación propuesta en la metodología. Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. Por favor marque **con una equis (X)** el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales. Las alternativas de respuesta son:

1. **Nunca**
2. **Casi nunca**
3. **Algunas veces**
4. **Casi siempre**
5. **Siempre**

1 Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia

		1	2	3	4	5
	El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante…	**Nunca**	**Casi nunca**	**Algunas veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
1	Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					
2	Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					
3	Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar					
4	Para la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar					
5	Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar					
6	Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa					
7	Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar					
8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia					
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar					
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar					
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar					

12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar					
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio					
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor					
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión					

2 Dimensión: Entorno Familiar

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar …	**Nunca**	**Casi nunca**	**Alguna veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles					
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes					
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa					
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia					
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa					
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones					
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones					
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa					
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa					
10	En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa					

3 Dimensión: Características del entorno socioeconómico

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	**Nunca**	**Casi nunca**	**Alguna veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico					
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo					
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores					
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes					

5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes					
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia					
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías					
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad					
9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras					
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control					
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios					
12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas					
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras					
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones					
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social					

4 Dimensión: Entorno organizacional

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional…	**Nunca**	**Casi nunca**	**Alguna veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización					
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales					
3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados					
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales					
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados					
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).					
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional					
8	La empresa involucrará a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo					
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan en cursos de capacitación					
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles					
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente					

12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia					
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.					
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto					
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera					
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)					
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional					
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información					
19	La empresa promueve el trabajo en equipo					
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa					

5 Dimensión: Plan de sucesión

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
	Importancia del plan de sucesión…	**Nunca**	**Casi nunca**	**Alguna veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión					
2	El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia					
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro					
4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar					
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión					
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos					
7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia					
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor					
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa					
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años					

5 Dimensión: Gobierno corporativo

		1	2	3	4	5
1	**Importancia del gobierno corporativo…**	**Nunca**	**Casi nunca**	**Alguna veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
2	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia					
3	La empresa cuenta con un código de ética					
4	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social					
5	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general					
6	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas					
7	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia					
8	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad					
9	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores					
10	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas					
11	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)					
12	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control					
13	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos					
14	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia					
15	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés					

Anexo C “encuesta a comerciantes de material de construcción”

La siguiente encuesta está dirigida a los comerciantes de material de construcción del municipio de Chiquinquirá, de la cual, dicha información recabada será utilizada como objeto de análisis de estudio de investigación por parte del estudiante **Brayan Ramírez**, quien es estudiante investigador de la **Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia** de la facultad seccional de Chiquinquirá.

	si	**no**		

la empresa es familiar				
	1 a 5 años	**6 a 10 años**	**11 a 15 años**	**más de 20 años**
cuántos años lleva la empresa en el mercado				
	califique de 1 a 10			
desde su perspectiva, como califica el sector construcción en Chiquinquirá				
según usted que cree que hace falta para mejorar el sector de la construcción en Chiquinquirá				

ENTREVISTAS

Anexo D "entrevista a la Sra. Sandra Chillán Reyes, actual gerente de la "Distribuidora Ricaurte Ltda."

1. ¿Quién es la familia Chillan Reyes?
2. ¿Podría hablar sobre el señor Wenceslao?
3. ¿Podría hablar sobre la señora Beatriz?
4. ¿Podría hablar sobre sus hermanos, donde están radicados, su formación profesional, su estado actual?
5. ¿Cómo fue la administración de la primera generación?
6. ¿Cómo llego a ser la gerente de la empresa familiar?
7. ¿Cuántos años lleva en la gerencia?
8. ¿Cuáles son los retos más difíciles que ha tenido que enfrentar con la administración de la Distribuidora?

9. ¿Podría hablar sobre sus proveedores?
10. ¿Podría hablar sobre sus colaboradores?
11. ¿Podría hablar sobre su competencia?
12. ¿Podría hablar sobre la comunidad a su alrededor? (vecinos)

Anexo E "entrevista al Director del área de Urbanismo de la alcaldía de Chiquinquirá" (arquitecto Marco Rozo)

1. ¿Podría contar sobre sus funciones como director de Urbanismo del municipio?
2. ¿Cómo es el proceso de la gestión de licencias de construcción?
3. ¿Cuál es su perspectiva sobre el sector de la construcción en Chiquinquirá?
4. ¿Qué cree que hace falta para mejorar el sector de la construcción en Chiquinquirá?
5. ¿Cuántas licencias ha entregado bajo su cargo?