

1-1-2009

Clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá D.C

Luis Alberto Villegas Sáenz
Universidad de La Salle, Bogotá

Liz Máryuri Villegas Sáenz
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Villegas Sáenz, L. A., & Villegas Sáenz, L. M. (2009). Clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá D.C. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/486

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE
FAMÍLIA DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MADERA
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D. C.**



**LUIS ALBERTO VILLEGAS SÁENZ
LIZ MÁRYURI VILLEGAS SÁENZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009**

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE
FAMILIA DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MADERA
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



**LUIS ALBERTO VILLEGAS SÁENZ 11002441
LIZ MÁRYURI VILLEGAS SÁENZ 11022437**

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Director:
JOSE GREGORIO MEDINA CEPEDA
Coordinador Observatorio de Empresas de Familia - CEDEF**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 23 de Octubre de 2009

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado primeramente a Dios quien me brindo sabiduría, fuerza y perseverancia, quien guió mi camino hasta la culminación de esta hermosa etapa de la vida. A mis padres que con su esfuerzo, paciencia y dedicación me acompañaron y me apoyaron en todo el proceso de formación y me enseñaron los valores necesarios para ser la mejor profesional; a mis hermanos por su colaboración, entendimiento y apoyo; a mi esposo a quien conocí durante esta fase y quien fue la fuente de inspiración y motivación para establecer un mejor futuro juntos; y en general a toda mi familia y amigos que estuvieron presentes en el transcurso de este camino.

Liz Maryuri Villegas Sáenz

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado a Dios, a mi familia, a mi novia y sobre todo a las empresas familiares de Colombia, que de una u otra forma intervinieron en el desarrollo de este trabajo.

Luis Alberto Villegas Sáenz

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que intervinieron en la culminación de este trabajo de grado; a nuestras padres Yolanda Ruth Sáenz y Luis Guillermo Villegas por sus aportes económicos y su paciencia; al Profesor José Gregorio Medina Cepeda por su apoyo, dedicación, revisión de correcciones y sugerencias; a los empresarios que amablemente concedieron ser entrevistados para obtener la información necesaria para la consecución de este proyecto; y a todos los docentes de la Universidad de La Salle, que gracias a sus enseñanzas logramos que fuera posible terminar con éxito este gran esfuerzo.

Luis A. y Liz M.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	1
LISTADO DE GRÁFICOS	10
LISTADO DE FIGURAS.....	12
LISTADO DE TABLAS	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. TÍTULO.....	16
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS.....	16
2. PROBLEMA	18
2.1 FORMULACIÓN.....	18
2.2 PLANTEAMIENTO	18
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	23
4.1 TEORICA-ADMINISTRATIVA	23
4.2 PRÁCTICA.....	23
4.3 METODOLÓGICO	24
5. MARCO TEÓRICO.....	25
5.1 MARCO LEGAL	29
5.2 MARCO ADMINISTRATIVO	30
5.2.1 <i>MÓDELO DE LOS TRES CÍRCULOS.....</i>	<i>31</i>
5.2.2 <i>MÓDELO DE LOS CINCO CÍRCULOS.....</i>	<i>33</i>
5.2.3 <i>MODELO EVOLUTIVO.....</i>	<i>36</i>
5.2.4 <i>LA SUCESION.....</i>	<i>39</i>
5.2.4.1 <i>EL CONSEJO FAMILIAR.....</i>	<i>40</i>
5.2.4.2 <i>EL PROTOCOLO FAMILIAR</i>	<i>42</i>
5.3. MARCO REFERENCIAL	45
5.4 MARCO ESPACIAL	52
5.5 MARCO CONCEPTUAL	52
6. SECTOR DE MUEBLES EN MADERA	55
6.1 ASPECTOS GENERALES	55
6.2 CLASIFICACION CIIU	62
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	64
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
7.2.1 POBLACIÓN.....	65
7.2.2 MUESTRA.....	65
7.2.2.1 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	66
7.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	67

7.4 FUENTES PRIMARIAS	68
7.5 FUENTES SECUNDARIAS	69
7.6 FICHA TÉCNICA	69
8. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.	70
8.1 CAPITAL SOCIAL	70
8.2 CLASIFICACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO	72
8.3 CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	73
8.4 PLANTA DE PERSONAL	73
8.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA	75
8.6 VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA	78
8.7 GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA	81
8.8 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y AMBIENTAL	83
8.8.1 SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	83
8.8.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	85
8.8.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AMBIENTAL	88
8.8.4 MODELO DE TOMA DE DECISIONES	91
8.8.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL	94
8.9 GESTIÓN FINANCIERA	98
8.9.1 TIPO DE CLIENTES	98
8.9.2 TIPO DE DISTRIBUCIÓN	100
8.9.3 NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	102
8.9.3.1 IMPORTACIONES	104
8.9.3.2 EXPORTACIONES	106
8.9.4 SERVICIO DE FINANCIACIÓN	108
8.9.4.1 TIPO DE FINANCIACIÓN	111
8.9.4.2 DESTINO DE LA FINANCIACIÓN	112
8.10 CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA	114
8.10.1 PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD	114
8.10.2 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	116
8.10.3 DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL	118
8.11 TIPO DE ORGANIZACIÓN	119
8.11.1 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	120
8.11.2 REGISTRO CÁMARA DE COMERCIO	123
8.11.3 CÓMO ESTÁ REGISTRADA LA EMPRESA	126
8.11.4 PROTOCOLO DE FAMILIA	128
8.12 VINCULACIÓN FAMILIAR	129
8.12.1 TIPO DE PARENTESCO	130
8.13 GESTIÓN EMPRESARIAL	133
8.14 ANÁLISIS DE FACTORES CORRELACIONADOS	137
8.14.1 CANTIDAD DE TRABAJADORES FRENTE A TAMAÑO SEGÚN ACTIVOS TOTALES	137
8.14.2 CANTIDAD DE TRABAJADORES FRENTE A VENTAS	138
8.14.3 TAMAÑO VALOR ACTIVOS TOTALES FRENTE A VENTAS	140
8.14.4 VENTAS PROMEDIO MENSUALES FRENTE A GASTOS	141
8.14.5 VENTAS PROMEDIO MENSUALES FRENTE A TIPO DE CLIENTE	143
8.14.6 GESTIÓN DE CALIDAD FRENTE A TAMAÑO VALOR ACTIVOS TOTALES	145
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	153

ANEXOS..... 158

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clasificación de las empresas	65
Gráfico 2. Planta de Personal	68
Gráfico 3. Porcentaje Planta de Personal	68
Gráfico 4. Tamaño de la Empresa	70
Gráfico 5. Porcentaje Tamaño de la Empresa	71
Gráfico 6. Ventas mensuales promedio	73
Gráfico 7. Porcentaje ventas mensuales promedio	73
Gráfico 8. Gastos mensuales promedio	76
Gráfico 9. Porcentaje gastos mensuales promedio	76
Gráfico 10. Planeación estratégica	78
Gráfico 11. Porcentaje de planeación estratégica	79
Gráfico 12. Porcentaje Sistema de gestión de calidad	80
Gráfico 13. Sistema de gestión de calidad	81
Gráfico 14. Sistema de gestión de calidad ambiental	83
Gráfico 15. Porcentaje sistema de gestión de calidad ambiental	84
Gráfico 16. Modelo de toma de decisiones	87
Gráfico 17. Porcentaje modelo de toma de decisiones	87
Gráfico 18. Responsabilidad Social	90
Gráfico 19. Porcentaje de Responsabilidad Social	90
Gráfico 20. Tipos de clientes	93
Gráfico 21. Porcentaje tipos de clientes	94
Gráfico 22. Tipo de distribución	95
Gráfico 23. Porcentaje distribución	95
Gráfico 24. Negocios internacionales	97
Gráfico 25. Porcentaje Negociaciones Internacionales	97
Gráfico 26. Importaciones	99
Gráfico 27. Porcentaje importadoras	99
Gráfico 28. Exportaciones	101
Gráfico 29. Porcentaje Exportadoras	102
Gráfico 30. Financiamiento	103
Gráfico 31. Porcentaje financiamiento	104
Gráfico 32. Tipo de financiamiento	106
Gráfico 33. Destino del financiamiento	107
Gráfico 34. Porcentaje destino de financiamiento	107
Gráfico 35. Participación en la sociedad	109
Gráfico 36. Porcentaje de Participación en la sociedad	109
Gráfico 37. Dirección de la Empresa	110
Gráfico 38. Porcentaje Dirección de la Empresa	111
Gráfico 39. Distribución del Capital	112
Gráfico 40. Porcentaje Distribución del Capital	113
Gráfico 41. Tipo de empresa	116
Gráfico 42. Porcentaje tipo de empresa	117

Gráfico 43. Registro en cámara de comercio	118
Gráfico 44 Porcentaje cámara de comercio	119
Gráfico 45. Tipo de registro en cámara de comercio	121
Gráfico 46. Porcentaje Tipo de registro en cámara de comercio	122
Gráfico 47. Protocolo de familia	123
Gráfico 48. Vinculación Familiar	123
Gráfico 49. Porcentaje Vinculación Familiar	124
Gráfico 50. Tipo de Parentesco Vs. Cargo	126
Gráfico 51.Portafolio de servicios del CEDEF	128
Gráfico 52.Portafolio de Servicios del CEDEF	130

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los tres círculo. La Continuidad de la Empresa Familiar. Joan M Amat (2004, p.102)	25
Figura 2. Modelo de los cinco círculos. La Continuidad de la Empresa Familiar. Joan M Amat (2004, p. 32).	28
Figura 3. Modelo tridimensional de la evolución de la empresa familiar. La continuidad de la empresa de familia. Joan M Amat (2004)	31
Figura 4. Consumo de productos madereros. FAO (2008a).	52
Figura 5. Importaciones y Exportaciones netas. FAO (2008a). Naciones Unidas, (2008e)	53
Figura 6. Proceso de fabricación de muebles	54
Figura 7. El proceso de la toma de decisiones. Fundamentos de Administración. Stephen P. Robbins. (2002 - p. 115)	86

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Filosofía de la familia: criterios familiares vs. Criterios empresariales	38
Tabla 2. Producción de la industria manufacturera 2004 -2008	41
Tabla 3. Producción, Empleo y Productividad de la Industria Manufacturera 2007	42
Tabla 4. Superficie forestal. Extensión variación	51
Tabla 5. Producción y consumo de productos madereros	51
Tabla 6. Datos registrados para el cálculo de la muestra	61
Tabla 7. Clasificación según Total Activos	70
Tabla 8. Clasificación según modelo toma de decisiones	88
Tabla 9. Tipo de Parentesco vs. Cargo	124
Tabla 10. Portafolio de Servicios del CEDEF	129
Tabla 11. Cantidad de Trabajadores frente a Tamaño (Empresas de Familia)	131
Tabla 12. Cantidad de Trabajadores frente a Tamaño (Empresas de NO Familia)	132
Tabla 13. Cantidad de Trabajadores frente a Ventas mensuales (Empresas de Familia)	133
Tabla 14. Cantidad de Trabajadores frente a Ventas mensuales (Empresas de NO Familia)	133
Tabla 15. Tamaño (Total Activos) frente a Ventas promedio mensuales (Empresas de Familia)	134
Tabla 16. Tamaño (Total Activos) frente a Ventas promedio mensuales (Empresas de NO Familia)	135
Tabla 17. Ventas promedio mensuales frente a Gastos (Empresas de Familia)	136
Tabla 18. Ventas promedio mensuales frente a Gastos (Empresas de NO Familia)	137
Tabla 19. Ventas promedio mensuales frente a Tipo de Cliente (Empresas de Familia)	138
Tabla 20. Ventas promedio mensuales frente a Tipo de Cliente (Empresas NO Familia)	138
Tabla 21. Sistema de Gestión de Calidad frente a Tamaño (Total Activos) (Empresas de Familia)	139
Tabla 22. Sistema de Gestión de Calidad frente a Tamaño (Total Activos) (Empresas de NO Familia)	140

INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico mundial, la globalización y los derechos de propiedad e intelectuales han hecho que en la mayoría de países del mundo, las familias constituyan empresas como un medio de trabajo y de generar riqueza para ellos y para toda la sociedad en la cual desarrollan sus actividades.

No obstante, Amat (2000, 2004) considera que desde mediados de la década de los 80 hay un difícil cambio, debido a que estas aparecieron en occidente a mediados de los 50 y es la transición de una primera generación, de los fundadores a la segunda, constituida generalmente por sus hijos. Esta transición no es fácil ya que los fundadores generalmente técnicos han demostrado una excelente visión de los negocios así como la capacidad emprendedora para adelantar sus proyectos y construir una organización generalmente informal y flexible, hecha a su medida cuando pasa a manos de los hijos, quienes en muchos casos tienen un perfil más profesional y que no cuentan con la autonomía suficiente o la capacidad para hacer cambios estratégicos y organizativos necesarios para renovar o dar una nueva visión a la empresa familiar.

En Colombia como en los demás países del mundo, las empresas de familia representan una proporción muy importante dentro del total de negocios privados. Aunque este tema ha sido poco explorado, algunos estudios, hablan del 80%, incluyendo las empresas de los grandes grupos económicos; sin embargo, de acuerdo con las cifras presentadas por el último informe de la Superintendencia de Sociedades, las empresas de familia, es decir, las sociedades en las cuales personas de una misma familia

poseen más del 50% del capital, representan el 68% del total (Gaitán & Castro 2001).

El objetivo central de la investigación es clasificar y caracterizar a las empresas de familia que fabrican muebles en madera ubicadas en la ciudad de Bogotá, con el fin de poder aportar al Centro de Desarrollo de Empresas de Familia “CEDEF”, una base de datos que permita conocerlas y orientarlas hacia un buen desarrollo empresarial buscando que sean más competitivas.

La metodología a utilizar se hará a través de encuestas dirigidas a dichas empresas en la ciudad de Bogotá, para conocer las diferentes variables con las cuales se hará el estudio de la situación actual y el cómo diseñar nuevas propuestas formativas para el mejoramiento de los modelos de gestión, y así fortalecer el papel que desempeñan los estudiantes en la sociedad como futuros profesionales.

1. TÍTULO

Clasificación y caracterización de empresas de familia del Sector fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá D.C.

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo de Empresas de Familia (CEDEF).

1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Observatorio de empresas de familia, quien a través del (CEDEF) e investigaciones científicas, programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica, desarrolla su gestión participando en el diseño y seguimiento de la política económica y social, el seguimiento de sus entornos permitiendo tener una clara visión formativa para la mejora de modelos de gestión.

1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Realizar investigaciones utilizando bases científicas, lo cual es inherente dentro de la administración; la formulación de etapas, diagnóstico, causas, pronósticos, el desarrollo de una gestión que participe en el diseño y seguimiento de la política económica y social en constante cambio, además

las tendencias y problemas que como se mencionará más adelante, no solo se presentan en Colombia, sino por el contrario, en el resto del mundo, lo cual genera motivos suficientes para que los estudiantes de la Universidad de la Sallé, que busca ampliar el conocimiento y la experiencia, fortalezca los modelos de administración de empresas y la optima preparación de los investigadores.

En este caso delimitado, que se encuentra dentro del sector de la fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá, con ello se espera contrarrestar las variables identificadas en el planteamiento del problema, formulando modelos administrativos para que este tipo de organizaciones estructuren fases de solución y acercamiento de la empresas de familia a la universidad a través del CEDEF y dar fin al ciclo, contribuyendo a los procesos administrativos que respondan a las exigencias del entorno, cada vez más cambiante y exigente a las nuevas políticas globales.

2. PROBLEMA

2.1 FORMULACIÓN

¿Cómo se clasifican y caracterizan las empresas de familia que fabrican muebles en madera en Bogotá D.C.?

2.2 PLANTEAMIENTO

La importancia creciente de las empresas de familia en el mundo entero en los ámbitos económico y social, hace que se conviertan en motores del tejido empresarial mostrando un alto grado de innovación y capacidad para emprender, habitualmente no enfocado al corto plazo.

En Colombia igual que el resto de países del mundo el fenómeno no es diferente y se dice según un informe de la Superintendencia de Sociedades que más de un 80% las empresas son de familia, incluyendo aquellas que hoy día pertenecen a grandes grupos económicos.

En el texto de 2000 y 2004, Gaitán afirma que el empresario familiar a pesar de sus ventajas, se enfrenta a mayores dificultades que las no familiares, se ha señalado que la vida media de la empresa familiar es menor, en Estados Unidos el promedio es de 24 años, las no familiares de 50 años, se ha señalado en el caso Español que esto depende de las dimensiones: 13 años en las empresas que tienen menos de 50 personas, 24,4 años en las que

tienen entre 51 y 200 personas, y 36,6 años en las que tienen más de 200 personas. Además de esto, la empresa de familia debe tener conciencia de los factores que la atacan y que precisamente ocurren en su interior; uno de los más importantes es el retiro o muerte de su fundador o el inevitable cambio generacional. La indiferencia a estos cambios la envuelven en graves crisis que posiblemente perturbarán su estabilidad, principalmente la dificultad se encuentra en que normalmente las empresas adoptan aquel esquema en que tanto la administración como la propiedad permanecen radicados en el fundador o en quien la dirige según la generación a la cabeza.

El fundador es el alma de la empresa y ese sólo motivo basta para que su muerte o retiro no solo afecte a la familia, sino al núcleo empresarial, razón por la cual es necesario planificar la sucesión y el relevo generacional.

En Colombia un alto porcentaje de las empresas de familia no llegan a desarrollarse más allá de la primera generación y representa una alta mortalidad. Sólo una estimado del 15% de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación lo cual las pone en desventaja con aquellas no familiares teniendo en cuenta que este tipo de empresas propone un manejo administrativo diferente, de emprendimiento, manejo y responsabilidad con clientes y empleados (Gómez & Suárez, 2005).

Además de esto, debido a ser empresas de estructura simple, a su aparato administrativo, falta de planeación, medios de financiación limitados y obstáculos económicos, legales e institucionales y las causas por las cuales fueron creadas (Amat, 2000 & 2004).

Las condiciones actuales y futuras de las empresas de familia, están enmarcadas en un entorno de mayor competencia y de mercados cada vez

más abiertos y globales, obligando a los empresarios a buscar esquemas de trabajo que mejoren sus procedimientos y actividades administrativas.

El problema se acrecienta cuando se pasa a la segunda generación ya que muy seguramente el gerente y dueño es el mismo cabeza de familia. Pero no solo él se resiste a enfrentar esta realidad, sino también la propia familia, la esposa teme pasar a un segundo plano, entre los hijos existen luchas de poder y no solo allí es donde se generan problemas ya que tanto clientes como proveedores están acostumbrados al trato directo con el dueño.

La propiedad, el control y la dirección o gestión de la empresa son los tres elementos que intervienen a la hora de definir la empresa familiar. Sería deseable converger en una definición que comprendiera las sociedades familiares y crear una referencia clara del concepto para concretar su marco legal.

Además de estas variables presentes en la mayoría de empresas familiares encontramos las variables propias del sector que según la revista DINERO (2009) en su último artículo la crisis se enfrentan al reto de la asociatividad ya que si bien el gobierno local y la inversión extranjera han hecho presencia en los bosques de Colombia reforestando, el mercado y los hábitos de consumo han disminuido entre otros efectos que trajo la crisis mundial, la baja en las exportaciones hacia Estados Unidos y Venezuela nuestros principales compradores. La Andi afirma según un estudio, en 2007, que el 71,3% de los empresarios del sector calificaban la situación de su empresa como buena, mientras que para el 2008 solo lo hacía el 56,5%.

Bancolombia en el 2007 realizó una investigación en la que ya se pronosticaba este descenso debido a que los márgenes de las compañías se vieron opacados por factores como el mayor costo de los insumos y las fuertes apreciaciones que los obligó a congelar sus precios para poder

mantenerse competitivos de cara al producto importado. No obstante la variación del margen ebitda evidencia un mejoramiento en la eficiencia operacional de las empresas del sector, lo cual se complementa con un ciclo de efectivo más ajustado a las realidades del negocio, explicado por una gestión más eficiente en el proceso de cobro. La necesidad de tener una oferta más diferenciada y con mayor valor agregado, para la industria una producción más limpia, el aprovechamiento de las certificaciones de calidad con las que cuentan algunas de estas empresas para tratar de superar la crisis.

La investigación surge de la necesidad que tiene la Universidad de la Salle, de contar con una base de datos actualizada, por medio de encuestas que permita una correcta clasificación y caracterización de las empresas dedicadas a fabricar muebles en madera, con el fin de contribuir a la mejora continua de sus actividades de desarrollo empresarial logrando un acercamiento de ellas a la universidad a través del CEDEF.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Clasificar y caracterizar las empresas de familia del sector de fabricación de muebles en madera de Bogotá D.C.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un marco teórico acerca de las empresas de familia.
- Establecer el comportamiento del sector de muebles en madera, para determinar la situación actual del sector en la ciudad de Bogotá D.C.
- Obtener una base de datos de las empresas del sector que fabrican muebles en madera en Bogotá D.C.
- Aplicar el instrumento de encuesta que permitan conocer las empresas de familia que fabrican muebles en madera en Bogotá D.C. y analizar los resultados.
- Clasificar las empresas de familia según la antigüedad y tamaño del mercado que manejan, ventas, costos, gastos y como conjugan esto con su gestión y planeación estratégica.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 TEORICA-ADMINISTRATIVA

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías tales como el modelo de los tres círculos, modelo evolutivo, modelo de los cinco círculos y modelo de sucesión, enunciados por Joan M Amat y otras teorías básicas que buscan identificar luego de la observación, el cómo clasificar estas empresas dentro del concepto de empresas de familia y teniendo en cuenta que las empresas de familia representan un gran porcentaje de los ingresos del país, es necesaria la investigación propuesta que busca conocer e identificar las estrategias y ampliar conceptos que como resultado arrojen el acercamiento a ellos y como uno de los objetivos, la creación de una herramienta o modelo que sirva de guía a todos los administradores y dueños de empresas familiares, a conocer la importancia de la creación de un MODELO DE SUCESIÓN GENERACIONAL – MSGE.

4.2 PRÁCTICA

La investigación propuesta a nivel práctico busca observar el interior de las empresas, luego de identificar y tabular cada una de las preguntas, hacer la observación de campo, proceder al acercamiento y según sea el diagnóstico, determinar así las falencias de las mismas, en cuanto a la disolución de empresas de familia al pasar de las generaciones y ubicarlas en el contexto empresarial como fuente de éxito en las empresas de familia, lo que permitirá

a los estudiantes y futuros profesionales, profundizar en el tema del modelo de sucesión generación – MSGE.

4.3 METODOLÓGICO

Para el cumplimiento de los objetivos de estudio se realizará un diagnóstico en donde se presentan encuestas dirigidas principalmente a empresas de familia del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá, lo cual han de servir de aporte para el desarrollo de la investigación y observatorio, además para poder concluir con el análisis entre estas y evaluar cómo afecta las variables en cada una de ellas, dichas encuestas serán elaboradas en conjunto con un miembro del CEDEF quien a su vez es coautor de esta investigación.

5. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de la investigación tendrá como soporte teórico, los planteamientos hechos por autores como Joan Amat principalmente y otros teóricos quienes a través de sus investigaciones han identificado no solo los problemas, sino han formulado modelos que con su experiencia permiten analizar a fondo la situación de las empresas de familia y la formación de un protocolo y posterior correcto y organizado modelo de sucesión.

Según Mayorga J. y Navarrete C. (2009) la sostenibilidad de las empresas de familia está amenazada por la inestabilidad generada por la interrelación de familia-empresa, dualidad que lleva a que sólo el 13% de las compañías en Colombia nacen para la tercera generación.

Según Belausteguigoitia (2004) aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito para pasar la estafeta a la siguiente generación

En el artículo de la revista Gestión & Sociedad publicación No. 1 de los autores Mayorga J. y Navarrete C. (2008) expresan que para el caso colombiano, “sólo un 30% de las empresas de familia logran pasar con éxito de la primera a la segunda generación y un 87% se disuelven antes de llegar a la tercera” (Universidad de los Andes, 2000).

En la familia del hoy según Gámez J., en su publicación de la revista Gestión & Sociedad (2008), decrece el número de familias, aumentan el número de personas que viven solas, aumentan los hogares sin hijos, incrementan las familias uniparentales, crecen parejas de uno o ambos miembros divorciados con hijos del matrimonio anterior, entre otros fenómenos que se suman a

todas las complejidades de formación y perdurabilidad de las empresas familiares.

Algunas de las ventajas de las empresas de familia son la orientación de largo plazo ya que son las ilusiones que tienen los fundadores de que su negocio perdure y pase de generación en generación; mayor compromiso debido al involucramiento de los miembros de la familia; el servicio ya que tienen una verdadera vocación; rapidez en la toma de decisiones debido a que es de forma directa y sin tanta formalidad; conocimiento del negocio; orgullo de la cultura familiar; y que la competencia no tiene información

sin embargo las desventajas de estas empresas son; el difícil acceso al crédito, nepotismo que se refiere a los descendientes, en donde se tiene preferencia por ciertos parientes y es por ello que algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad; enfeudamiento que es dirigido a que los responsables de cierto departamento actúan como si fuera de su propiedad impidiendo la participación de los demás colaboradores; la autocracia y el paternalismo, que llevan de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa ejerciendo un estilo de liderazgo basado en el poder; la parálisis directiva y la resistencia al cambio en donde el director general permanece en dicho cargo aproximadamente cinco veces más que en una empresa no familiar; manipulación familiar; la contratación de profesionales poco calificados; la falsa seguridad que se refiere a que algunos miembros de la empresa por ser parte de la familia tienen la seguridad que no serán despedidos independientemente de su desempeño; y uno de los más álgidos que es el drama de la sucesión, según Gámez, profesor del programa de Administración de la Universidad de La Salle (Gámez, 2008) e Belausteguigoitia (2004).

Las causas de desaparición de las empresas de familia se dividen en dos grupos, los estructurales que tienen que ver con la empresa y las del entorno que contemplan aspectos del mercado, financiamiento e impuestos. Los aspectos administrativos (carencia o inadecuado manejo de los sistemas) son los principales factores de desaparición seguida por la cuestión de orden financiero y de política fiscal (manejo ineficiente de los recursos y la falta de control).

Por otro lado, los beneficios que genera la empresa están frecuentemente en disputa y siempre habrá una gran tentación de favorecer al sistema familiar y dejar sin recursos a la empresa.

La delegación es una herramienta básica de la administración, pero si no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos, para delegar efectivamente es necesario contar con personas que sean capaces de llevar a cabo las tareas que se le encomiendan según Belausteguigoitia (2004). Este puede ser un problema para la empresa de familia ya que se debe cuestionar si realmente la empresa cuenta con personal confiable al que se le pueda delegar.

Las empresas de familia de acuerdo a lo expuesto por Belausteguigoitia (2004) carecen de una integración teórica y empírica, no cuenta con una definición unificada de sus objetivos de estudio, existe un elevado porcentaje de organizaciones familiares no registradas ante organismos de control, tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas (o ninguna) y suelen tener alta liquidez, tienen la capacidad financiera de considerar alternativas inalcanzables para otros, es posible que en cuanto el dueño alcance un bienestar económico no le interese optimizar el tamaño de su empresa o sus

ingresos si esto requiere de sacrificio, no es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo para tener contentos a sus accionistas por lo que se puede orientar al largo plazo, los competidores no tienen acceso a información de estas organizaciones, operan sin un sistema burocrático rígido por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición, se ajustan con prontitud a los cambios de su entorno, tienden a orientarse hacia las ventas y la producción dejando las finanzas, la mercadotecnia y la planeación en un segundo plano, los dueños de estas empresas tienden a operarlas con un soporte gerencial limitado, logran un mejor desempeño como resultado de la unificación de la propiedad, poseen estrategias conservadoras por lo que deben verse como entidades estables más que progresistas, para las empresas familiares la innovación supone un gran riesgo en el sentido de que ésta constituye un reto a lo establecido y tradicional, la internacionalización significa por una parte gran oportunidad de crecimiento pero a la vez constituye un gran reto que se asocia a la incertidumbre.

Para el estudio y la investigación según estos planteamientos se espera luego de la identificación del problema y variables adversas a este tipo de empresas de familia, obtener la clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector de fabricación de muebles en madera en Bogotá, primeramente, sin dejar a un lado temas importantes como los aspectos legales, conceptuales y de la población o espacio muestral de la empresa familiar, el uso de herramientas tales como los modelo de los tres círculos, ampliado después a dos variables adicionales y conceptualizado al modelo de los cinco círculos y del modelo evolutivo que lo que busca es situar a la compañía en el contexto en que atraviesa en ese momento de la historia, para continuar a lo que se espera que sea la preparación de las empresas familiares que fabrican muebles en madera en la ciudad de Bogotá

a la creación de un protocolo familiar que cumpla específicamente con la planeación, la sucesión y la persona más idónea para ello formulando como ultimo el modelo de sucesión como tal, luego de la correcta planeación e identificación y caracterización de la empresa.

5.1 MARCO LEGAL

En el código de Comercio el artículo 435 establece la prohibición de formar mayorías en las juntas directivas con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad de segundo de afinidad, o primero civil, “excepto en las sociedades reconocidas como de familia”. Con fundamento en esta norma, la Superintendencia de Sociedades reiteradamente ha conceptualizado sobre la noción de sociedad de familia, en los términos, “Derogada expresamente la regulación de sociedades anónimas de familia y no habiendo tenido esta consagración legal dentro de la actual legislación mercantil, se hace necesario acudir respaldados en el principio de la analogía, a lo consagrado en la legislación tributaria, en donde el Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6, determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos:

1. La existencia de un control económico, financiero o administrativo
2. Que sea ejercido por personas ligadas entre sí (matrimonio, parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil)

En la mayoría de las sociedades colombianas se han configurado limitadas, de las cuales se estima que cerca del 68% son sociedades de familia. Según los análisis de la Superintendencia de Sociedades (2005) en cuanto al tipo de socios se resume que:

- La mayoría de las empresas de familia en Colombia carecen de junta directiva.
- Los acuerdos de reestructuración empresarial (Ley 550 de 1999) y el régimen de insolvencia (Ley 1116 de 2006) han constituido una importante alternativa para las empresas familiares.
- Las sociedades de familia generalmente fortalecen el mercado de valores.
- Ley 590 (Julio 10 de 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa
- Ley 905 agosto 2 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa colombiana.

Teniendo en cuenta esta definición se puede identificar clara y legalmente a que se refieren con empresa de familia y que para el caso de estudio serán aquellas que además de cumplir con esto, su sector de producción sea la fabricación de muebles en madera en Bogotá como se delimitara posteriormente en el marco espacial. A este tipo de empresas se desea aplicar modelos como aparecen a continuación.

5.2 MARCO ADMINISTRATIVO

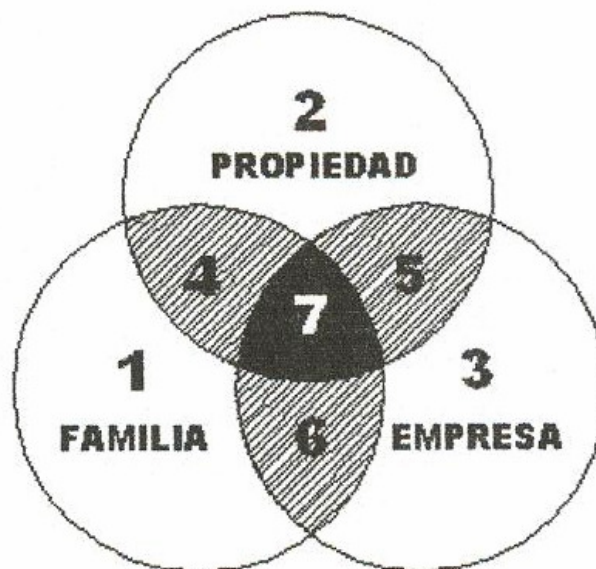
Para el estudio que se desea realizar, es necesario abordar ciertas teorías las cuales están enmarcadas en proponer una herramienta diagnostica

dentro de las empresas familiares y unas posteriores que planeen el cómo llegar al modelo generacional.

5.2.1 MÓDELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Para entender la problemática particular de las empresas es bueno acudir primero al modelo clásico de los tres círculos, el cual trata de abordar los diferentes ámbitos que conciernen a la empresa familiar y explica como se sobre ponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno en los siete sub-conjuntos.

Figura 1. Modelo de los tres círculo. Tomado de La Continuidad de la Empresa Familiar. Joan M Amat (2004, p.102).



Para explicarse mejor se debe analizar cada uno de ellos de mayor a menor, ampliación en la empresa de acuerdo a lo estipulado por CASILLAS, J. 2005.

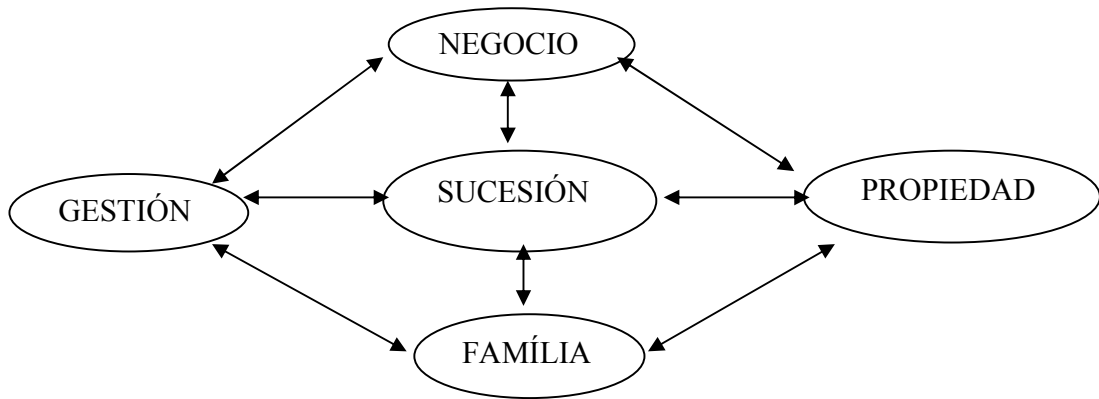
- **Familia, propiedad y gestión:** Hace referencia a todos aquellos miembros de la familia propietaria que poseen acciones, parte de la propiedad de la empresa y que además, ocupan puestos de dirección en la misma y que muestran una mayor implicación dentro de la misma.
- **Familia y propiedad:** son miembros de la familia que poseen acciones dentro de ella, además de un gran interés, pero sin ocupar cargos directivos, un ejemplo en ocasiones evidente y común es con los hijos de los fundadores o miembros generacionales posteriores.
- **Familia y gestión:** se trata de individuos que están en el interior de la compañía ocupando cargos de dirección o en sentido amplio sin poseer acciones dentro de ella.
- **Propiedad y gestión:** este espacio congrega a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia. No es uno de los roles más frecuentes pero tampoco carece de contenido dentro de las empresas familiares.
- **Familia:** este grupo a pesar de no formar parte en sentido estricto, constituye uno de los elementos más delicados para la supervivencia. Son aquellos familiares que no poseen acciones, ni desarrollan labores directivas dentro de la misma, ejemplo: cónyuges, hijos menores o familiares desvinculados.

- **Gestión:** toda empresa cuenta con directivos en diferentes niveles que nada tienen que ver con la familia y sin participación accionaria, junto a los directivos también están el colectivo de trabajadores quien es bien sabido son base de ventajas competitivas de la compañía y que se ven afectados por la gestión de ejemplo, miembros de la familia en el mismo cargo y con mayor asignación salarial lo cual representa un factor desmotivante y otros aspectos negativos (CASILLAS, J. 2005 pp.74-79)
- **Propiedad:** este último grupo hace referencia a personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna. Se trata de inversores que cuentan con cierta porción del capital total.

5.2.2 MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS

Este modelo se desarrolla a partir del modelo de los tres círculos, el cual amplía y profundiza, en primer lugar el área de la empresa y se refiere a la dimensión organizativa y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. Además se centra en el proceso familiar: la sucesión. La aplicación del modelo permite analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes, que se relacionan con las cinco áreas que se ha definido.

Figura 2. Modelo de los cinco círculos. Tomado de La Continuidad de la Empresa Familiar. Joan M Amat (2004, p. 32).



En primer lugar la familia, como elemento diferencial y a la vez más problemático dentro de la empresa familiar.

En segundo lugar, el modelo incluye el área de la propiedad, como factor relevante ya que hay que destacar lo que se refiere a la estructura accionaria de la empresa familiar, la actitud de incorporar nuevos socios y/o consejeros no familiares. Además aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos y financieros y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad.

En tercer lugar el modelo que incluye el área de negocio, que considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, resultante de sus opciones estratégicas concerniente a los mercados en que opera, los productos que ofrece y los recursos que dispone.

Dentro del área de negocios hay una serie de factores que son especialmente relevantes, entre ellos está el tipo de estrategia que se ha de

adoptado y las características de su proceso estratégico, con referencia al primero se puede decir:

- Grado de internacionalización de sus mercados y clientes,
- Grado de diferenciación de sus productos,
- Grado de incorporación de tecnologías de procesos y de informática de gestión, y
- La calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados.

El autor Casillas, adicionalmente enuncia los aspectos del proceso estratégico:

- El grado de utilización de eficacia del consejo de administración como órgano que debe guiar la orientación estratégica de las empresas,
- El grado de utilización de instrumentos como la investigación de mercados para profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes finales,
- El grado de formalización del proceso estratégico, y
- El grado de utilización de alianzas estratégicas tecnológicas productivas o comerciales con otras empresas.

En cuarto lugar está el área de gestión que se relaciona con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar estrategias para asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejora su posición competitiva.

Por último, en quinto lugar, el modelo incluye el área de la sucesión entendido como el proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y propiedad a la siguiente generación, siendo éste el proceso más importante y a la vez crítico que garantiza la continuidad de la empresa en

manos de la familia empresarial y así mismo para lograr esto se hace necesario la ubicación espacio tiempo de los sub-conjuntos y la etapa que atraviesan (CASILLAS, J. 2005)

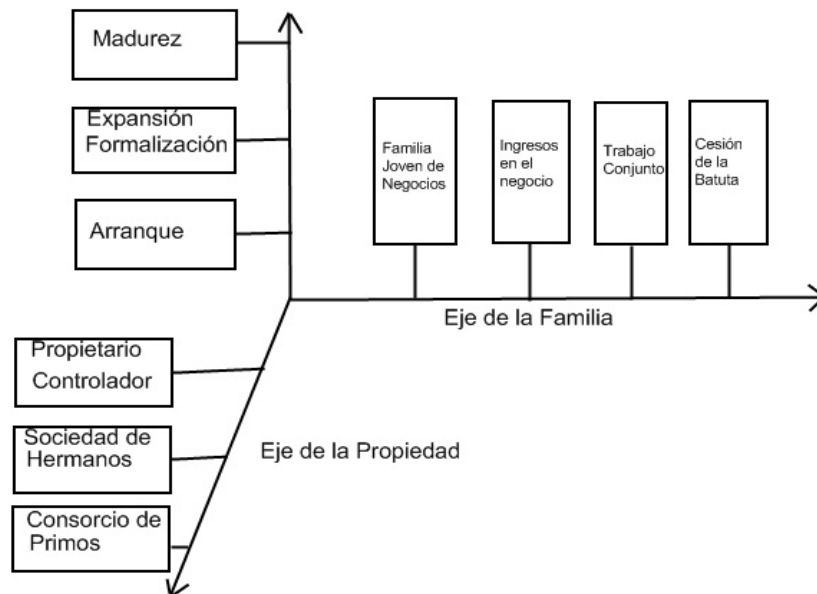
5.2.3 MODELO EVOLUTIVO

El modelo de los círculos aclara el tipo de situación y conflicto, no obstante, es claro afirmar que esto se circunscribe en un espacio de tiempo.

Añadir una visión del tiempo en cuanto al crecimiento de la empresa familiar y observar como los miembros transcurren de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen conforme transcurre la vida:

Sucedan matrimonios, divorcios, nacimientos, muertes, entran y salen directores, empleados socios accionistas. Se propone un diagrama tridimensional del modelo evolutivo compuesto por, eje de la propiedad, eje de empresa y eje de familiar, el cual se podría describir también como el modelo dinámico de los tres círculos (CASILLAS, J. 2005 pp.178-184).

Figura 3. Modelo tridimensional de la evolución de la empresa familiar.
Tomado de La continuidad de la empresa de familia. Joan M Amat (2004)



Tal como se mencionó, se trata de recoger la evolución de los tres círculos. Se puede decir que cada uno de ellos atraviesa por una serie de etapas diferentes. Así el eje de la propiedad se encuentra dividido en tres fases de acuerdo a lo propuesto por Casillas (2005, pp. 178-184)

- **Etapla del propietario controlador:** en la que el dueño controla la totalidad del negocio.
- **Etapla de asociación de hermanos:** en empresas que generalmente superan un relevo organizacional y el control de la propiedad recae en dos o más hermanos, aunque pueden existir accionistas, familiares o no.

- **Etapas de consorcio de primos:** se da en empresas con un nivel evolutivo más alto y resulta un vínculo de unión familiar cada vez más indirecto, aunque su antigüedad indica un desarrollo de la cultura en ella.

Por su parte el eje de familia se descompone en cuatro etapas:

- **Etapas de la familia joven de negocios:** esta etapa está conformada por un matrimonio joven y quizás hijos menores, donde se pone en marcha el negocio y se debe compatibilizar las labores profesionales y domésticas.
- **Etapas de la entrada en el negocio:** esta etapa es en la cual el matrimonio tiene hijos adolescentes y las labores profesionales dan un rumbo hacia como ubicar a los hijos dentro de la empresa sin mencionar los conflictos que trae esta etapa dentro del seno familiar.
- **Etapas familiares que trabajan de forma conjunta:** se trata de empresas en las que trabajan las dos generaciones (padres e hijos) trabajan conjuntamente desempeñando roles distintos.
- **Etapas de la cesión del mando:** se alcanza esta etapa cuando la segunda generación accede por voluntad propia o forzada por las circunstancias a recibir el mando.

Finalmente se encuentra a la empresa que también se subdivide en tres etapas:

- **Etapas de la fundación:** se basa en la realidad del emprendimiento de un empresario y se orienta al crecimiento, su estructura suele ser informal con un solo producto y mercado.
- **Etapas de la expansión y de la formalización:** corresponde a la fase de introducción a la madurez en el ciclo de vida de la empresa, orientada al crecimiento y desarrollar procesos más ordenados, rutinas de trabajo y crecimiento del mercado.
- **Etapas de la madurez:** esta ya es una organización compleja, estable con una base sólida del mercado, aunque en ocasiones burocrática y necesitada de renovación de estrategias que realcen su crecimiento.

Es importante que los ciclos sean caracterizados, bien conocidos y diferenciados y una consideración simultánea de ellos ya que identificando las variables de la empresa familia, propiedad, empresa, gestión y sucesión sobre todo esta última en la cual se procede a exponer el modelo a utilizar.

5.2.4 LA SUCESION

Señala Casillas (2005), que el factor más crítico para asegurar la continuidad de una empresa familiar es planificar con anterioridad la sucesión. Desafortunadamente, para el propietario este evento es muy complicado de asumirlo, debido a los sobresaltos emocionales y financieros, sin embargo, es necesario enfrentarlo, ya que las consecuencias serán peores para la compañía. La actitud de estos empresarios aumenta el riesgo de que sus empresas fracasen después de su retiro o fallecimiento, porque nadie está

preparado para hacerse cargo de la dirección y tampoco para sobrellevar el cambio.

Los investigadores sobre empresas de familia demuestran que cuanto antes el dueño empiece a planificar el proceso de sucesión, mejores resultados arrojará el desempeño de la compañía y mayores la probabilidades de éxito. Un estudio de 42 empresas familiares mostró una clara correlación entre el tiempo de anticipación de la planificación y la continuidad de la propiedad en la familia. De los resultados de este trabajo, se obtuvo que: “Los propietarios de 12 de estas empresas familiares, de las 14 que habían iniciado la planificación antes de hacer efectiva la transferencia a la generación siguiente, o sea el 86%, había realizado la transición con éxito”. Casillas B. (2005).

Los requisitos básicos para una planificación de la sucesión, son los relacionados con una formulación clara de los objetivos, establecer las prioridades, acciones para satisfacer los objetivos y el diseño e implementación de un cronograma.

5.2.4.1 EL CONSEJO FAMILIAR

Según Amat (2004), el consejo familiar se refiere al órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria. Está formado por un grupo de familiares que se reúnen periódicamente, para discutir problemas actuales y políticas para hacer frente a problemas futuros, que surgen del hecho de que sus familiares participen en una empresa ya sea activamente trabajando en ella o en su propiedad como accionista. El número de personas ideal que componen el consejo familiar son de 8 a 10 familiares.

El consejo familiar permite articular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión, el protocolo familiar y el código de conducta, adicionalmente ayuda a gestionar, planificar y desarrollar la estructura familiar que promueva la comunicación entre los miembros de la familia.

Normalmente todos los miembros del consejo hacen parte de la familia, no obstante se puede nombrar un asesor externo para que ayude a la creación y desarrollo del consejo, colabore en el proceso de negociación y redacción del protocolo y haga de evaluador de cumplimiento.

La implantación del consejo familiar es uno de los aspectos más complejos de la familiar empresarial, principalmente por el tema de la comunicación entre los miembros. No obstante, es fácil cuando el fundador o fundadores aun dominan la empresa, pero en los casos no existe la tradición de compartir juntos su tiempo en común.

El éxito de un consejo familiar radica en la existencia de dos elementos fundamentales: la actitud para comunicarse francamente y compartir interés y problemas con una mentalidad constructiva y positiva y una estructura formalizada (liderazgo, periodicidad de reuniones, adecuada gestión de reuniones) que permita canalizar la resolución de los temas que se le planteen. (AMAT, Joan M. La Continuidad de la Empresa Familiar. 2004. P. 111)

Amat expone que es de gran importancia para la implementación de consejo, cuestionarse en primera medida ¿Quién debe formar parte del consejo? y ¿qué temas se suelen considerar en las reuniones del consejo?

En primer lugar los que forman parte del consejo, en la mayoría de casos, hacen parte de la familia.

Cuando la empresa está en la segunda y tercera generación, dado el mayor número de empleados existentes, es conveniente separar entre una junta de familia (o foro de familia), de la que forman parte todos los familiares y que tienen un carácter más informativo, y un consejo de familia más operativo del que formaran parte de los representantes de los diferentes grupos familiares con intereses en la empresa (AMAT. La Continuidad de la Empresa Familiar. P. 112)

En segundo lugar, los temas a tratar en las reuniones; se puede considerar cómo un foro que permite reflexionar sobre las cuestiones claves que afecten a la relación familia-empresa, tales como la misión de la familia en la empresa, la comunidad social, la continuidad de la vinculación familiares en la empresa, la forma de enfocar los conflictos familiares, la política de sucesión y el plan de carrera para las nuevas generaciones.

5.2.4.2 EL PROTOCOLO FAMILIAR

Es denominado también como constitución familiar, estatuto familiar, acuerdos de la familia o reglas de juego de la familia; y se refiere a aquellas normas que pretenden clasificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa y de la familia con el patrimonio familiar. Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la existencia de conflictos, especialmente el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social y de esta forma criterios

que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro. (AMAT, La Continuidad de la Empresa Familiar. P. 114)

En el diseño del protocolo hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Filosofía
- Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar
- Papel y contribución de la familia a la comunidad social
- Definición del credo, código ético y código de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.
- Criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno
- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo familiar
- Promoción de actividades familiares extraempresariales
- Políticas y normas que afectan a los familiares que son accionistas de la sociedad
- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo de administración.
- Políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar.
- Política de sucesión
- Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares
- Normas para toma de decisiones y la gestión de conflictos
- Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo.

Por lo anterior, en el siguiente cuadro se resumen las diferencias que se producen en las normas del protocolo familiar según los criterios.

Tabla 1. Filosofía de la familia: criterios familiares vs. criterios empresariales		
Aspectos más relevantes	Cuando dominan los criterios familiares	Cuando dominan los criterios empresariales
Gobierno de la empresa	Papel preponderante del consejo familiar sobre el consejo de administración.	Papel preponderante del consejo de administración, del comité patrimonial o de inversiones
Consejo familiar	Poco formalizado	Más formalizado
Propiedad del capital	Exclusivamente de la familia. Negación a perder el control	Presencia de capital externo minoritario por razones estratégicas y empresariales
Pertenencia al consejo de administración	Solo (o fundamentalmente) miembros familiares	Tanto miembros familiares como profesionales independientes externos
Dividendos	En función de los intereses de los miembros de la familia	Adecuado para retribuir el capital invertido y estará relacionado con el plan estratégico
Incorporación a la gestión de la empresa	Prioridad para familiares y conocidos	Prioridad para profesionales, es decir para personas que cumplen los requisitos exigidos de cada puesto, sean familiares o no.
Retribución	Todos los familiares por igual, independientemente del puesto y de la eficacia. Únicamente hay diferenciación según la edad, el estado civil, número de hijos	Según condiciones del mercado laboral
Promoción y/o sucesión	Pertenencia a la familia	Valía profesional, sean familiares o no.

Nota. Adaptado de La Continuidad de la Empresa Familiar. Joan M. Amat. (2004 pp 116 y 117)

La inclusión, desarrollo y profundización de estas cuestiones estará vinculada a los valores y creencias de la familia empresaria. Por ello antes de formular el protocolo es necesario clarificar si la filosofía de la empresa familiar debe ser orientada hacia los criterios familiares sobre los empresariales o viceversa.

5.3. MARCO REFERENCIAL

Con referencia al estudio realizado por la revista DINERO (2003) una de la problemáticas más grandes de las empresas familiares es el cambio generacional, esto se resume en uno de los asuntos que más atención requieren en Colombia. Las políticas del primer gobierno de Uribe, la economía, las negociaciones con EEUU para la firma del TLC, los problemas de narcotráfico, este tema demanda cuidado inmediato del gobierno y de los empresarios.

Según algunos expertos, en Colombia habrá un cambio de generación en cuanto a gerencia y propiedad en los últimos 5 a 10 años en más de 100.000 empresas.

No existen datos estadísticos que demuestren el cómo las empresas han sucedido al cambio generacional ya que nuestro atraso revela las falencias en la constitución de las empresas de manera legal y no existen estudios que demuestren dicho comportamiento.

Según algunos autores los cambios de Gerencia pueden traer grandes cambios dentro de las empresas y nos formulan algunas preguntas sobre el

futuro de ellas, algunas quienes han sobrevivido al cambio hacen las siguientes recomendaciones al respecto:

1. Planeación de la empresa familiar. La visión de la empresa generalmente está de acuerdo con la visión familiar.
2. Gobierno. Una vez realizada la planeación se establece un sistema de gobierno que ayude a alcanzar las metas.
3. Protocolo familiar con las reglas con las cuales se planeará la sucesión y las relaciones de la familia con la compañía, con el fin de cumplir las metas.
4. Educación de la familia. Para que la empresa perduró, los gerentes familiares ven su responsabilidad en el manejo de la empresa ya no hay un privilegio de propiedad, por el contrario esta primero los intereses de la compañía que los propios o familiares.

Las empresas de familia poseen una estructura simple, a su aparato administrativo, falta de planeación, medios de financiación limitados y obstáculos económicos, legales e institucionales (Amat, 2000 & 2004).

Las condiciones actuales y futuras de las empresas de familia, están enmarcadas en un entorno de mayor competencia y de mercados cada vez más abiertos y globales, obligando a los empresarios a buscar esquemas de trabajo que mejoren sus procedimientos y actividades administrativas.

Según la publicación del año 2008, la revista Dinero explica el comportamiento de la economía en el sector de muebles y madera, donde en 2007 el PIB aumentó en 14,7% con respecto al año anterior, además de esto las exportaciones aumentaron cerca de 56%. Venezuela se convirtió en el principal consumidor extranjero, lo cual ayudó a compensar la caída del consumo por parte de Estados Unidos. Aunque la revaluación afectó las

exportaciones del sector, estimulo las importaciones que aumentaron en un 50%.

Adicionalmente, los empresarios que modernizaron sus equipos para innovar en sus procesos de producción, están respondiendo oportunamente a la demanda interna y externa.

A pesar del comportamiento de años atrás, el año finalizó con augurios de desaceleración en las ventas, un mayor costo en los insumos y superior oferta de madera por parte del sector de pulpa, papel y cartón. Para mitigarlos, se promovieron los cultivos forestales, con algunas inversiones chilenas y de la Usaid, además de esfuerzos por parte de los empresarios para atraer la inversión extranjera.

Corroborando estos datos con el Departamento de planeación Nacional, se encontraron los siguientes resultados de 2004 al primer trimestre de 2008 haciendo referencia a la producción.

Tabla 2. Producción de la industria manufacturera 2004 -2008 <i>Según la nueva Muestra Mensual Manufacturera</i> <i>(Crecimiento año corrido)</i>													
SECTOR	AÑO	E	F	M	A	M	J	JI	A	S	O	N	D
Fabricación de Muebles	2004	14,8	14,1	21,3	19,9	20,1	22,0	20,2	19,5	17,9	18,3	17,8	17,3
	2005	18,8	21,3	18,8	22,8	22,6	24,8	24,8	26,4	25,6	25,1	23,7	23,5
	2006	3,8	6,9	10,0	5,8	10,3	9,9	10,5	9,4	11,9	12,7	14,2	14,2
	2007	22,6	13,5	12,9	16,4	15,1	13,7	13,5	14,4	12,5	11,6	11,0	11,6
	2008	-2,8	2,6	-1,7	0,4	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR

Nota. Tomada de Dane. Cálculos DNP-DEE.

Se puede observar la reducción en la industria manufacturera haciendo referencia puntual en el sector de muebles con un efecto negativo en el primer y tercer mes del año 2008, además de una variación irregular en los periodos con respecto a años anteriores.

Es de notar que en ningún mes de los años 2004 a 2007 se ha presentado decrecimiento, solamente en enero y marzo de 2008, en donde cabe denotar que se acumuló la producción de los meses febrero y abril generando un efecto negativo que necesariamente tiene repercusiones en la productividad y la producción real que se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3. Producción, empleo y productividad de la industria manufacturera 2007 Según la nueva Muestra Mensual Manufacturera (Crecimiento real año corrido a abril)			
SECTOR	Producción real	Empleo	Productividad*
Fabricación de Muebles	0,4	4,1	-3,3

* Calculado como el crecimiento de la razón entre Índice de Producción Real e Índice de Empleo Total por sector.

Nota. Tomado de Dane-Muestra Mensual Manufacturera. Cálculos DNP – DEE

En los meses enero y marzo de 2008 en donde se presentó decrecimiento, puede ser a causa de la crisis mundial, centralizada en Estados Unidos, en donde ésta comienza con los prestamos de vivienda, que permiten acceder no sólo al crédito hipotecario si no también a tarjetas de crédito, créditos de consumo, entre otros; la insolvencia económica de las personas repercutió en el no pago de todas las obligaciones adquiridas por medio de una vivienda.

Según la última publicación de la revista Dinero (2009) se analiza lo anterior con datos reales que refleja el sector de la madera y muebles haciendo un comparativo entre los años 2007 y 2008, que para el primer semestre mostró un crecimiento respecto el año anterior en un 23%, la cual fue disminuyendo paulatinamente afectando las ventas en el 8,64 aunque esto ocurre con la fabricación de muebles, caso contrario, la reforestación que en este momento se convierte en el empleo más fuerte y digno en los campos en Colombia, 27.000 hectáreas aproximadamente se sembrarán en 2009 en proyectos de reforestación, como el Darién que ha generado más de 450 empleos en el Chocó.

Los estudios y análisis para prevenir dificultades y deficiencias referentes a lo primordial como lo es la madera principal materia prima para la fabricación de muebles y que hace referencia al efecto de estos tiempos en cuanto a la deforestación y mal uso de los recursos naturales, se abordó el tema de juicios a empresas trasnacionales, ya que las comunidades participantes, las organizaciones sociales entre ellas las ambientales, acusaron a la compañía Smurfit Kapa - Cartón de Colombia "por violación de derechos humanos, ambientales, sociales y culturales según World Rainforest Movement.

En la reunión del 26 al 27 de febrero del 2007 en el bajo Atrato, el tema de la biodiversidad y la explotación de los recursos naturales en Colombia específicamente por: destrucción de selvas húmedas tropicales, bosques andinos y otros ecosistemas y por destruir el tejido social, medios de producción tradicional y cultural de las comunidades, suprimir y contaminar fuentes hídricas; para ello esta reunión deseaba establecer el manejo y reforestación de miles de hectáreas protegiendo así el mayor recurso natural en Colombia y necesario para el emprendimiento de negocios y empresas, entre los logros esta la Ley 139 de 1994, que establece el Certificado de

Incentivo Forestal (CIF): ofrece del erario público, una sustanciosa donación a las industrias madereras, el estado financia el 50% de los costos totales netos correspondientes a plantaciones con especies introducidas siempre y cuando se trate con plantaciones con densidades superiores a 1000 árboles por hectárea, se garantiza el mantenimiento de siembra de árboles con fines industriales y comerciales brindando el sostenimiento de los cultivos por cinco años.

Lo anterior se debe a que en cincuenta años de presencia de Smurfit Kapa - Cartón de Colombia, en nuestro territorio ha destruido buena parte de la zona selvática húmeda tropical del bajo Calima, del Valle del Cauca y Bosque Andino, rastrojos altos y otros ecosistemas en los departamentos del eje cafetero. Ha desarrollado plantaciones en territorio de las comunidades indígenas que viven en los departamentos del Cauca y de Caldas; también tienen sembrados en tierras donde se desarrollaban actividades agrícolas y ganaderas que dinamizaban las economías agrarias de las poblaciones en los departamentos del Cauca, Valle del Cauca, Risaralda, Quindío, Tolima y Antioquia.

Como pruebas acusatorias se entregó por parte de los denunciantes un libro escrito por el Joe Broderick, (El Imperio de cartón – Impacto de una multinacional papelera en Colombia) el autor, conoció que el 70% de las ganancias de la “Smurfit ” las obtiene en los países de Venezuela, México y Colombia. Se recoge ampliamente los daños ocasionados por la tala rasa en las zonas transicionales entre bosque muy húmedo tropical y bosque pluvial tropical en la región Pacífica de colinas bajas al sur del río San Juan y el río Calina, en el Choco biogeográfico. La Empresa, se resalta a afectación a las comunidades afrodesendientes y a las comunidades indígenas de las etnias Embera y Waunamas.

Todos estos apartes testimoniales y documentales se incluyen en el libro “El Imperio del Cartón”, pero para evitar la socialización y divulgación del libro, la Corporación Autónoma del Valle del Cauca – CVC, suspendió el préstamo del auditorio y los asistentes en las puertas de la Corporación decidieron escuchar la presentación en las escalas de la entrada a la CVC. Misteriosamente el libro, el Imperio del Cartón, desapareció de los puntos de venta.

Por otro lado, actualmente el decrecimiento del sector de madera y muebles, en gran medida se atribuye a la crisis en Estados Unidos y la situación venezolana, nuestros principales clientes comerciales de años atrás y que siguen siendo en la actualidad, solo si el sector asume el reto de un esquema de asociatividad y que las empresas del sector puedan ser más competitivas aprovechando que muchas cuentan con certificados de calidad, se podría pensar en un cambio creciente en las ventas del sector.

Los indicadores de clima de negocios para este sector se han visto afectados. Según datos de la Andi, en 2007, el 71,3% de los empresarios del sector calificaban la situación de su empresa como buena, mientras para el 2008 solo lo hacía el 56,5%, y el 36,6% tenía mejores expectativas para el futuro inmediato frente al 40,3% reportado en 2007.

El CEDEF, Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, es una unidad académica e investigativa que apoya la gestión institucional bajo los principios lasallistas y hace parte integral de las acciones del plan de desarrollo de la Facultad de Administración de Empresas. Procura el conocimiento, la creación y la gestión de empresas de

familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, programas de extensión social, investigaciones, publicaciones y asesorías empresariales, dicho programa contribuye al mejoramiento de las empresas de familia.

5.4 MARCO ESPACIAL

En Colombia el principal centro de muebles se encuentra en ciudad capital, seguido por Medellín, Cali, Popayán y la Costa Atlántica.

Por tal efecto se ha escogido la ciudad de Bogotá D.C., como centro de estudio para la presente investigación, en donde se pretende establecer que tipos de empresas son efectivamente familiares y la cantidad total de ellas en la ciudad. Para este efecto se utilizará el método simple aleatorio para establecer la muestra.

5.5 MARCO CONCEPTUAL

CIF: Certificado de incentivo forestal. Ley 139 de 1934

COMBUSTIBLE DE MADERA: Madera que se utiliza en bruto como combustible para diversos fines, tales como cocinar, calentar, producir electricidad, y madera empleada para obtener carbón vegetal.

EMPRESA DE FAMILIA: Según Imanol (2004) es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.

MADERA EN ROLLO: Madera en bruto. Madera en estado natural, tal como se corta o cosecha de otra manera, con o sin corteza, rolliza, partida,

escuadrada en bruto o en otra forma (por ejemplo, como postes de transmisión o pilotes).

MADERA EN ROLLO INDUSTRIAL: Comprende toda la madera en rollo industrial en bruto, es decir, los trazos para aserrar, para chapar y para traviesas, madera para pulpa y otras n rollo industrial.

MADERA ASERRADA: Madera cortada o dividida con sierra. Es uno de los materiales más antiguos y utilizados con mayor frecuencia para la construcción. Las propiedades físicas y mecánicas de la madera le proporcionan una gran versatilidad de utilización en el mundo de la construcción. Material ligero, baja conductividad térmica y fácil de mecanizar.

TABLEROS EN MADERA: Material en lamina fabricado con partículas de madera u otras materias lignocelulósicas (astillas, hojuelas, virutas) aglomeradas por medio de un aglutinante orgánico. También son las hojas chapadas, madera terciada, tableros en fibra, traviesas y madera para pasta.

HOJA DE CHAPA: Se refiere a la madera terciada de chapa, tableros con alma, incluso madera enchapada, placas para carpintero, tableros enlistonados, tableros de ripia, tableros celulares y madera terciada compuesta.

TABLERO DE FIBRA: Tablero fabricado con fibras de madera u otros elementos lignocelulósicos utilizando como ligazón primaria las fibras afieltradas y su propiedad es de cohesión inherente.

TRAVIESAS: Durmientes de ferrocarril.

MADERA PARA PASTA: Madera en bruto, salvo trozas, para pulpa, tableros de partículas o de fibra.

6. SECTOR DE MUEBLES EN MADERA

En esta sección se analizará información básica acerca del sector de muebles en madera, en donde se destacarán aspectos básicos, el surgimiento en Colombia y el mundo y su clasificación por actividad económica CIIU; para así determinar la clasificación y caracterización de las empresas de familias del sector fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá.

6.1 ASPECTOS GENERALES

La cadena productiva de madera y muebles de madera comprende las actividades de explotación de la madera, aserrado y fabricación de muebles y accesorios.

Colombia obtiene, gracias a su ubicación, beneficios especiales derivados de esta industria, ya que las condiciones climatológicas existentes en los países del trópico hacen que se potencien los resultados productivos de los bosques. A diciembre de 2002, la superficie total reforestada (comercial y protectora) en Colombia se estimó en cerca de 500.000 hectáreas, de las cuales 200.000 se reforestaron con fines industriales. Los departamentos líderes en esta actividad fueron Antioquia (17,1%), Valle (13,2%), Cundinamarca (11,9%), Cauca (10,2%) y Boyacá (7,3%).

Según la FAO, la región de América Latina y el Caribe, formada por 47 países y áreas, contiene el 22% de la superficie forestal mundial, el 14% de la superficie de tierra global y el 7% de la población del mundo. En esta región se encuentra el mayor bloque continuo de bosque pluvial tropical del mundo: la cuenca del Amazonas.

Por otro lado, en países con una cubierta forestal relativamente alta y en las primeras etapas de la industrialización, los bosques son muy vulnerables. Entre 1990 y 2005, esta región perdió casi 64 millones de hectáreas, un 7%, de su superficie forestal. Más de una tercera parte de la deforestación mundial entre 2000 y 2005 tuvo lugar en esta región. (FAO 2006)

Todos los países de América del Sur registraron una pérdida neta en la superficie forestal entre 2000 y 2005, excepto Chile y Uruguay, que presentaban tendencias positivas debido a programas de plantación industrial a gran escala. A causa de la creciente demanda mundial de alimentos, combustible y fibra, los países ricos en cubierta forestal de América del Sur que sigan dependiendo de los recursos naturales continuarán perdiendo bosques a manos de la agricultura industrial a gran escala y de la ganadería, siempre y cuando éstas sigan siendo competitivas. Los nuevos bosques plantados para usos industriales, en particular en la Argentina, el Uruguay y, posiblemente, Colombia, podrían contrarrestar la desaparición de bosques naturales, pero no en términos ecológicos.

Tabla 4. Superficie forestal. Extensión variación.							
Subregión	Superficie 1 000 Ha			Variación anual		Tasa de variación anual	
	1990	2000	2005	1990 - 2000	2000 - 2005	1990 - 2000	2000 - 2005
El Caribe	5 350	5 706	5 974	36	54	0,65	0,92
América Central	27 639	23 837	22 411	-380	-285	-1,47	-1,23
América del Sur	890 818	852 796	831 540	-3 802	-4 251	-0,44	-0,50
Total de América del sur y el Caribe	923 807	882 339	859 925	-4 147	-4 483	-0,46	-0,51
Total mundial	4 077 291	3 988 610	3 952 025	-8 868	-7 317	-0,22	-0,18

Nota. Tomado de FAO, 2006a

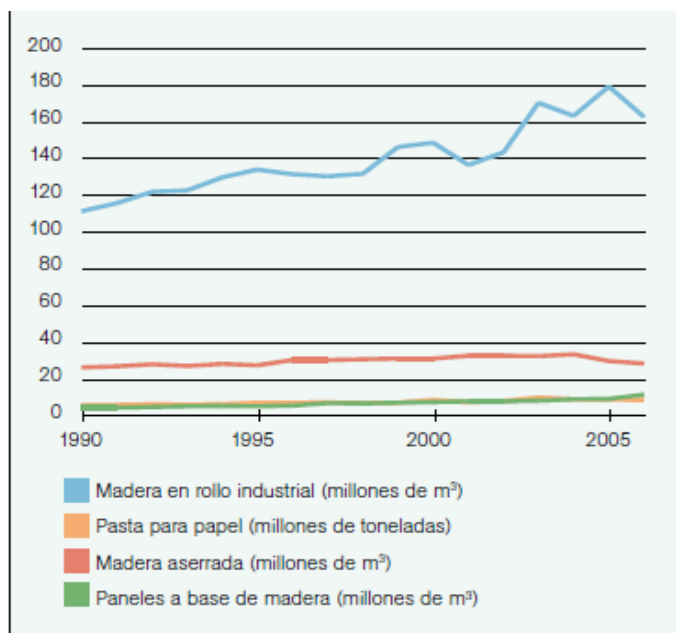
La producción de madera industrial no es significativa en América Central ni en el Caribe, pero está aumentando rápidamente en América del Sur, debido principalmente a la inversión en plantaciones en el Cono Sur. La contribución de la región a la producción mundial de madera en rollo industrial se incrementó desde el 7% en 1990 hasta el 10% en 2006. La fabricación de productos clave, especialmente pasta y papel, ha crecido desde 1990 y es probable que esta tendencia continúe en vista de las altas inversiones realizadas en plantaciones y en elaboración.

Tabla 5. Producción y consumo de productos madereros								
Año	Madera en rollo industrial (millones de m3)		Madera aserrada (millones de m3)		Paneles a base de madera (millones de m3)		Papel y cartón (millones de toneladas)	
	Producción	Consumo	Producción	Consumo	Producción	Consumo	Producción	Consumo
2005	168	166	39	32	13	9	14	16
2020	184	181	50	42	21	12	21	24
2030	192	189	60	50	29	15	27	31

Nota. Tomado de FAO, 2008c

El consumo interno de productos madereros se mantiene fundamentalmente estable (Figura 4). El incremento de los ingresos podría fomentar el consumo en algunos países, mientras que los programas de ayuda a la vivienda harán que aumente el consumo de madera para usos domésticos, a pesar de la competencia con productos sustitutos empleados en la construcción. No obstante, se prevé que el mercado interno de la mayoría de los productos seguirá siendo reducido, con la excepción del Brasil.

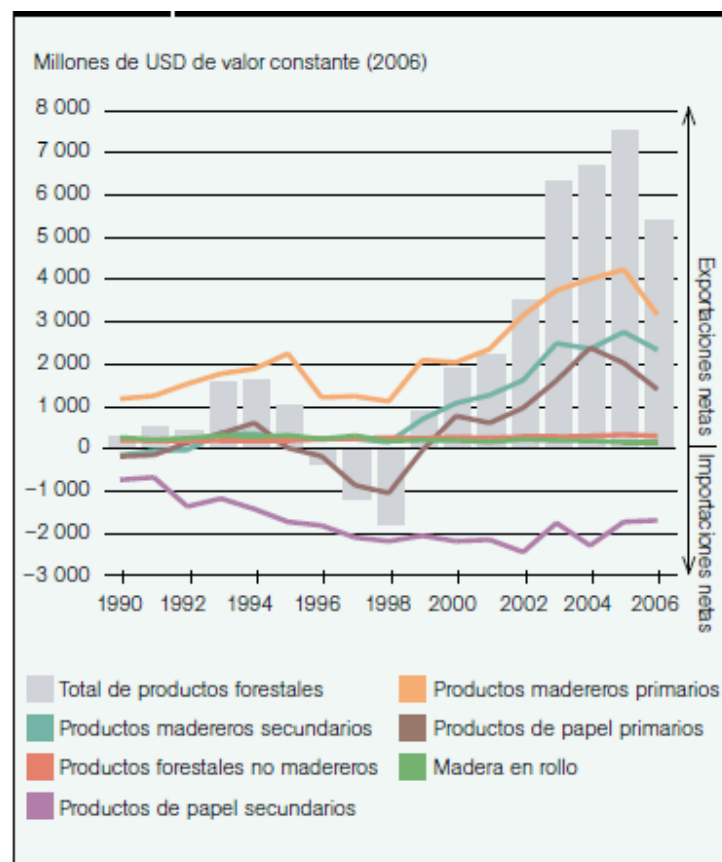
Figura 4. Consumo de productos madereros. Tomado de FAO (2008a).



La mayor parte de la producción se exporta. El valor neto de las exportaciones de todos los productos superó los 7 000 millones de USD en 2005; sin embargo, ha disminuido recientemente (Figura 5) como consecuencia de la apreciación de las divisas sudamericanas frente al dólar estadounidense y del aumento de la competencia de China, en especial en lo relativo a los muebles y a los paneles. Este último aspecto es el más

influyente para Colombia ya que la producción en China está aumentando, por ende los precios son menores.

**Figura 5. Importaciones y exportaciones netas. Tomado de FAO (2008a).
Naciones Unidas, (2008e)**

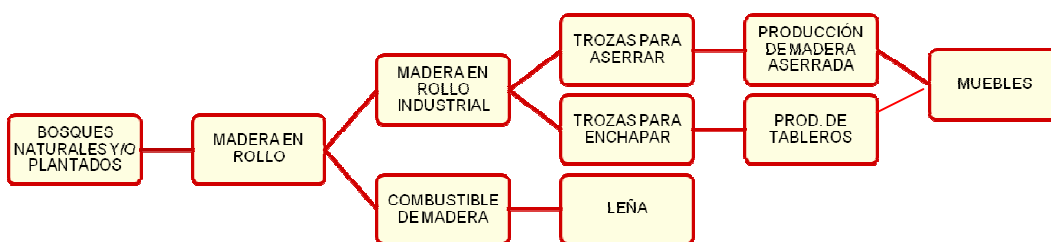


La cadena de madera y muebles de madera está conformada por los siguientes eslabones: artículos diversos, chapas, colchonería, estructuras y accesorios

Para la construcción (incluye pisos y techos), madera aserrada, madera inmunizada, manufacturas de corcho, muebles en mimbre, muebles para el hogar, muebles para oficina y de uso industrial, residuos, tableros aglomerados y tableros contrachapados.

El proceso de producción de la cadena madera y muebles de madera se origina en las plantaciones forestales y en los bosques naturales explotados en su mayoría sin ningún control. Las dos fuentes de materia prima son los bosques nativos y las plantaciones forestales. Estas fuentes, sin embargo, no hacen parte de este análisis. De los bosques nativos y las plantaciones forestales se obtienen las trozas o también denominadas maderas en bruto procesadas por los aserraderos y convertidas en maderas aserradas o chapas, que posteriormente serán utilizadas en la construcción o fabricación de muebles, tableros, puertas, pisos y techos, artículos de madera y corcho, entre otros.

Figura 6. Proceso de fabricación de muebles. Realizado por los autores.



En cuanto a la fabricación de muebles, esta rama del proceso está sujeta a continuos cambios e innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseños y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad. El proceso de producción difiere según las características y usos que se le van

a dar al producto final (hogar, oficinas o industria). Los tableros aglomerados y contrachapados son la materia prima fundamental para muebles de oficina y bibliotecas.

Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos. De acuerdo con fuentes públicas en 2001 existían en Colombia 460 establecimientos productores de madera y muebles de madera y 13.907 personas empleadas en las actividades que conforman la cadena. Las principales empresas son: Pizano S.A Muebles y Almacenamiento Técnico, Carvajal S.A Tableros, Maderas de Caldas S.A, Ima-Industria de Artículos de Madera S.A, Industrias Spring S.A., Industria de Muebles del Valle Ltda., Inval Muebles y Accesorios Ltda., Manufacturas Terminadas S.A y Maderas del Darién S.A. (Ramírez A, Solano A & Torres L. 2005)

La producción total de la cadena de madera y muebles de madera en 2001 (según valor de fábrica) fue de \$548.948 millones. El eslabón de muebles para el hogar cuenta con la mayor participación en la producción de la cadena (28,9%), seguido por el de tableros aglomerados (18,6%), el de madera aserrada (12,1%) y el de tableros contrachapados (10,9%).

Según el artículo publicado en la revista Dinero (2006) la industria de madera y muebles en madera compite en Colombia con las importaciones de China y Chile.

"El año 2005 fue el mejor de los últimos 10 años", dice Jorge Enrique Camacho, presidente de Pizano S.A., al hablar de las ventas de su compañía. La situación para el sector fue igualmente buena. La recuperación

de la construcción y el incremento de las exportaciones permitieron un crecimiento superior al 10%.

De acuerdo con estudios realizados por la entidad Bancolombia en el año 2005, la industria creció por la venta de muebles, por la introducción de los muebles listos para armar en almacenes como HomeCenter y por la euforia del crédito hipotecario. Por ejemplo, las ventas de Challenger en 2005 se incrementaron 25% "dinamizadas por la construcción, carpintería, remodelación de baños y cocinas", según Hernán Ceballos, asesor de gerencia de esa firma.

Por su parte, las exportaciones colombianas de madera en 2005 crecieron 3,3%, los principales destinos fueron Estados Unidos y Venezuela. En muebles, las exportaciones crecieron 43%, sobre todo hacia Estados Unidos y Venezuela.

De acuerdo con informes del DPN (2009), el reto de Colombia para ser competitivos es mejorar la oferta estable de volúmenes, tiempo y calidades de la materia prima. Hacer inversión en tecnologías que permitan la producción a escala y producir con calidad de exportación. Recursos humanos capacitados en todos los niveles. Recursos de capital, líneas de crédito acordes con las actividades para la compra de bienes de capital.

6.2 CLASIFICACION CIIU

Con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa, las Cámaras de Comercio a nivel nacional, a partir del 2000, se registrarán por la Clasificación Industrial

Intermunicipal Uniforme de todas las actividades económicas, revisión 3, adaptada para Colombia (CIIU, Rev. 3 A.C.).

Para la presente investigación se trabajara con lo siguiente:

D - Industrias manufactureras

D36 fabricación de Muebles

- D3619 Fabricación de otros muebles
 - D361903 Fabricación de muebles de madera

Para el desarrollo de la presente investigación se analizan empresas dedicadas principalmente a la fabricación de muebles en madera.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen tres niveles de conocimiento, sin embargo, en esta investigación se va a centrar en el estudio descriptivo.

Según Hernández R., Fernández C., y Baptista P, los estudios descriptivos miden conceptos o recolectan información sobre éstos, es decir solo pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables medidas.

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

El proyecto de investigación aplica el modelo descriptivo, ya que utilizará establecer características demográficas, establecerá comportamientos concretos e identificará formas de conducta y actitudes de las empresas que se encuentran en el universo de investigación.

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Los conceptos de población y de muestra son indispensables para una acorde investigación.

7.2.1 POBLACIÓN

Según Levine D., Krehbiel T., y Berenson M (2006) la población consiste en todos los miembros de un grupo acerca de los cuales se desea obtener una conclusión. Se debe definir esta población de modo que quede claro cuándo cierto elemento pertenece o no a la población.

La población debe concordar con ciertas especificaciones, es importante describir claramente las características, para con esto definir el espacio muestral.

La población seleccionada tiene características propias para la investigación: ser empresas que fabriquen muebles en madera en la ciudad de Bogotá D.C., la cual es finita y se constituye dentro de los límites de ciudad. Para este efecto se tomará como base los datos suministrados por la Cámara de comercio de Bogotá y el apoyo de FENALCO Bogotá, en cuanto a las empresas que se encuentren registradas con esta actividad económica.

7.2.2 MUESTRA

Según Levine D., Krehbiel T., y Berenson M (2006), la muestra es una parte de la población seleccionada para análisis.

Es por ello que los expertos en estadística recogen datos en una muestra y utilizan esta información para establecer inferencias sobre la población que representa esta muestra. Así, una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo. (Levin R., y Rubin D., pag 9.)2004

7.2.2.1 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

1. Inicialmente se tomó la base de datos otorgada por la Cámara de Comercio de Bogotá de las empresas que fabrican muebles en madera en la ciudad, donde se obtiene un universo de 270 empresas.
2. Se utilizaron dos muestras piloto de 30 empresas cada una y dos métodos, el método simple aleatorio y método sistemático, buscando determinar cuál de ellos era más factible y confiable, con la asesorías del Docente Ernesto García Rodríguez de la Universidad de la Salle.
3. Pasadas las pruebas de consistencia de los dos métodos, se determinó que el método más confiable para utilizar es el método simple aleatorio:

SI (Empresas de Familia) = 22

NO (Empresas de Familia) = 8

$$P(si) = \frac{22}{30} = 0,767$$

$$Q = 0.233$$

Resultado que fue utilizado como estimador de la varianza, para calcular el tamaño de la muestra.

4. Con los anteriores resultados, teniendo en cuenta los datos, se procede a la aplicación de la formula que determina la muestra, el número de ellas a las que se aplicarán las encuestas.

Tabla 6. Datos registrados para el cálculo de la muestra		
Denominación	Información	Valor
N	Universo	270
Z	Nivel de confiabilidad al 95%	1,96
E	Error máximo posible 7% ($3\% \leq e \leq 10\%$)	0,07
N	Muestra representativa de empresas del sector plásticos a encuestar (95% confiabilidad)	A calcular
Varianza	$P*Q = 0.767*0.233 = 0.178711$	0.179

Nota. Asesoría Docente Ernesto García Rodríguez. Unisalle.

$$n = \frac{NPQZ \wedge 2}{N - 1E \wedge 2 + PQZ \wedge 2} = \frac{270 * 0,179 * (1,96) \wedge 2}{(270 - 1)(0,07) \wedge 2 + 0,179 * (1,96) \wedge 2}$$

$$n = \frac{270 * 0,179 * 3,84}{(269 * 0,0049) + (0,179 * 3,84)} = \frac{203,46}{1,3181 + 0,687} = \frac{185,6}{2,0051} = 92,56$$

Se determina que el número total de empresas del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá que se debe encuestar es 93, para una confiabilidad del 95%.

7.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se utilizará un método de observación tal como le presenta Carlos Méndez y se entiende como un procedimiento de

investigación mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

La observación es un proceso importante e interesante dentro de la investigación y propone servir para lograr los resultados de los objetivos planeados, además de esto debe planearse de una manera sistemática y referirse a las teorías del objeto de investigación

7.4 FUENTES PRIMARIAS

Para el estudio se utilizará la metodología de encuesta proporcionada por el CEDEF y se subdivide en identificar variables que permitan cumplir con el objeto de estudio, es decir la clasificación y caracterización de empresas de familia del sector de fabricación de muebles en la ciudad de Bogotá D.C.

En la primera parte, se encuentran los datos de las empresas, tales como nombre, NIT, dirección, teléfono y nombre del representante legal.

La segunda parte, profundizará los aspectos de planeación, productos, clientes y competencias.

La tercera parte, se concentrará en el consejo de familia, que incluye el porcentaje de pertenencia de la familia con respecto a la empresa, el manejo de la gerencia, correspondencia entre los familiares y propietarios, los cargos que desempeña la familia dentro de la empresa, propiedades familiares y manejo de capital.

7.5 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias serán las bases de datos existentes en el CEDEF, en la Cámara de Comercio de Bogotá y en la Federación Nacional de Comercio (FENALCO), adicionalmente libros, ensayos, monografías o tesis, enciclopedias, revistas especializadas y además.

7.6 FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL PROYECTO O INVESTIGACIÓN	CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.
ENCUESTAS REALIZADAS POR	LUIS ALBERTO VILLEGAS SÁENZ LIZ MÁRYURI VILLEGAS SÁENZ
FECHA DE REALIZACIÓN DE CAMPO	DE SEPTIEMBRE DE 2008 A FEBRERO DE 2009
GRUPO OBJETIVO	EMPRESAS DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN BOGOTÁ D.C.
DISEÑO MUESTRAL	MUESTRO ALEATORIO SIMPLE POR CIUDAD Y SECTOR
MARCO MUESTRAL	BASES DE DATOS PROPORCIONADAS POR FENALCO Y LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
TAMAÑO DE LA MUESTRA	93
TECNICA DE RECOLECCIÓN	ENTREVISTA TELEFÓNICA PARA CONCRETAR CITA Y VERIFICAR DATOS GENERALES, POSTERIORMENTE VISITA A LA COMPAÑÍA ENCUESTADA Y DILIGENCIAIENTO DEL CUESTIONARIO.
COBERTURA GEOGRAFICA	EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.
MARGEN DE ERROR	7%
CONFIABILIDAD	95%

8. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

Para esta investigación se tomo una muestra piloto de 93 empresas del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá existentes en sus diferentes localidades, tales como: Engativa, Toberín, Carvajal, Barrios Unidos, entre otras.

Se determinó que 73 empresas eran de familia y 20 no eran familiares, lo que equivale a 78.49% y 21.50% respectivamente, lo cual se tuvo en cuenta a partir de la clasificación por sector económico, durante todo el análisis de las encuestas.

A continuación se relacionarán los demás aspectos relevantes a la presente investigación.

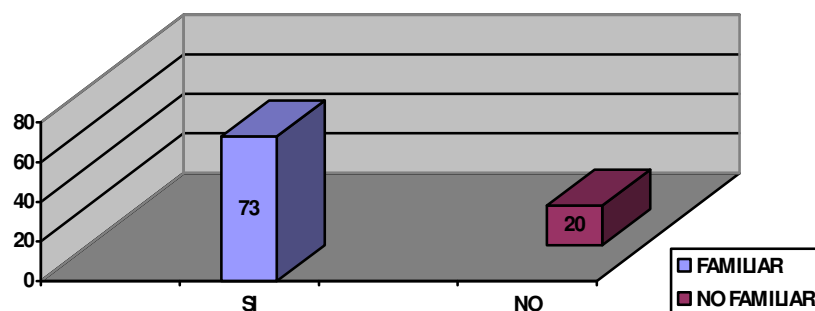
8.1 CAPITAL SOCIAL

El capital social lo constituye la parte que la organización ha acumulado como propio a través del tiempo, determinando que si el 50% o más del capital social pertenecen a un grupo familiar o a una persona natural la organización es una empresa familiar, tal como lo afirma la Superintendencia de Sociedades (2001).

La clasificación de las empresas que arrojaron las encuestas realizadas a 93 empresas del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá y con un nivel de confiabilidad del 95%, se pudo establecer que dentro de esta muestra el 78%, equivalente a 73 empresas, son empresas de carácter familiar.

El anterior resultado de la investigación frente a un estudio elaborado por la Superintendencia de Sociedades, demuestra que el resultado se encuentra por encima del promedio expuesto por dicha entidad, ya que afirman que el 68% de las empresas en Colombia son familiares.

Gráfico 1. Clasificación de las empresas. Realizado por los autores.



Resultado que demuestra la importancia que tienen las empresas de familia en la economía de un país y más aun en el presente sector que nos encontramos investigando, por tanto el gobierno nacional debería fortalecer y apoyar a los nuevos y pequeños empresarios para la formación y creación de nuevas empresas, adicionalmente la investigación, desarrollo e implementación de estrategias que ayuden a que dichas empresas perduren en el mercado.

8.2 CLASIFICACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO

Según la definición otorgada por el Banco de la República, sector es una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones, se puede hacer una diferenciación entre los sectores económicos y los sectores de la economía los cuales clásicamente se dividen en tres.

Sector primario o agropecuario

Se obtiene el producto de las actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector encontramos, la agricultura, la ganadería, la selvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

Sector secundario o industrial

Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial, base para la fabricación de nuevos productos, de alimentos y otros tipos de bienes o mercancías

Sector terciario o de servicios

Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía, tales como el comercio, los restaurantes, los servicios financieros, los hoteles, el transporte, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, entre otras.

Es necesario aclarar que los dos primeros sectores son productores de bienes tangibles, por lo tanto es natural considerarlos como sectores

productivos. El tercer sector es considerado no productivo debido a no producir bienes tangibles, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

El desarrollo de la investigación fue basado en las empresas del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá, las cuales están clasificadas en el sector secundario (Manufacturero) el estudio se realizó en un 100% en estas empresas.

8.3 CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Manufacturero son aquellos que se dedican al proceso de fabricación de productos en serie, es decir empresas del sector en estudio.

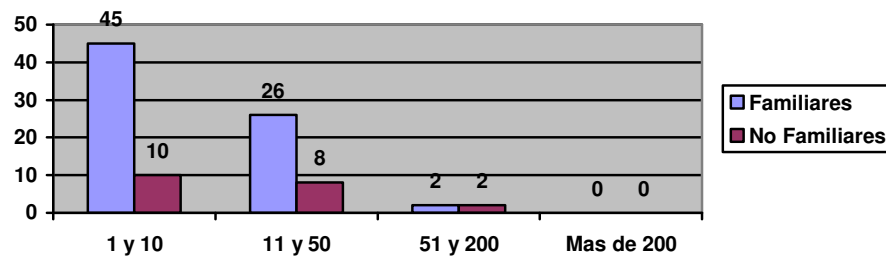
Para el efecto de la clasificación, es de aclarar que todas las compañías y personas naturales encuestadas (93), pertenecen en un 100% a la actividad de la industria manufacturera.

8.4 PLANTA DE PERSONAL

Se encontró dentro del sector una clasificación de personal diferente según el tamaño de la empresa más no proporcional a ella, ya que se acostumbra en el mayor de los casos que el empleo se paga al destajo o por contratación de labor de una manera informal, sobre todo en labores como el lijado, armado y pintura de las piezas de madera, además de esto encontramos muy pocas empresas con una estructura del departamento de talento humano y de

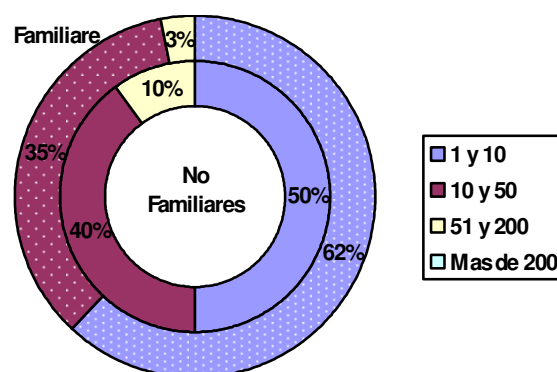
producción bien definidas y reglamentadas según estándares de seguridad industrial y procesos productivos.

Gráfico 2. Planta de Personal. Realizado por los autores.



Claramente en el gráfico 3, se puede notar la similitud proporcional en empresas familiares y las no familiares, en el número de trabajadores, sin embargo, es evidente también notar que porcentualmente hay más empresas de carácter no familiar con mayor número de empleados como lo podemos ver en la siguiente grafica.

Gráfico 3. Porcentaje Planta de Personal. Realizado por los autores.



Del total de empresas de familia, 45 empresas cuentan con una planta de personal que está entre 1 y 10 empleados, es decir el 62%, seguido de 26 empresas las cuales se encuentran en un rango de personal entre 11 y 50 empleados, con un 35 %, en tercer lugar se pudo observar 2 empresas que están dentro del rango de 51 y 200 empleados correspondiente al 3%,

En cuanto a las empresas no familiares se logró establecer que el 50%, es decir 10 empresas tienen un personal entre 1 y 10 empleados; el 40% representado en 8 empresas cuentan con una planta de personal de 11 a 50 empleados y finalmente el 10%, que equivale a 2 empresas con personal de trabajo entre 51 y 200 empleados

Ninguna de las empresas encuestadas posee un personal de más de 200 empleados.

Los resultados anteriores nos demostraron que las empresas tanto familiares como no familiares del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá, en su gran mayoría es decir 55 de las 93 encuestadas, cuentan con una planta de personal de no más de 10 empleados. Determinando que según la planta de personal el 59.14% son micro empresas.

8.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA

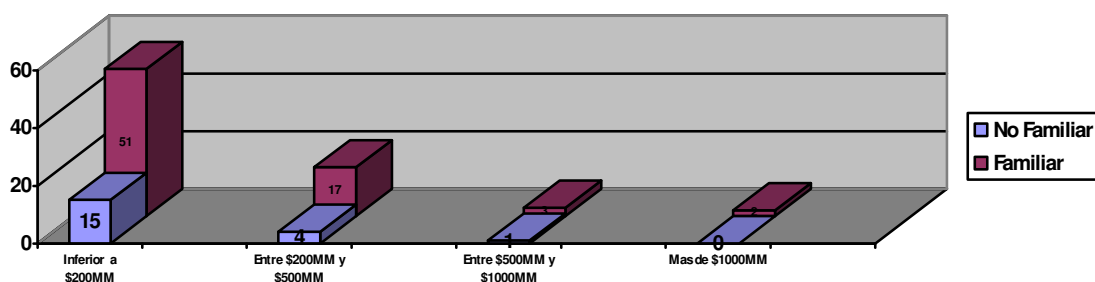
Para determinar el tamaño de la empresa se tuvo en cuenta el total de los activos, definido como la suma total de las cuentas del activo de la empresa (Activo Corriente, Activo Fijo y otros Activos).

Tabla 7. Clasificación según Total Activos			
EMPRESA	SMLV (2009)		TOTAL ACTIVOS
micro	0 -500	496,900	248,450,000
pequeña	501 - 5000	496,900	2,484,500,000
mediana	5001 – 30.000	496,900	14,907,000,000

Nota. Tomado de Ley 905 de 2004

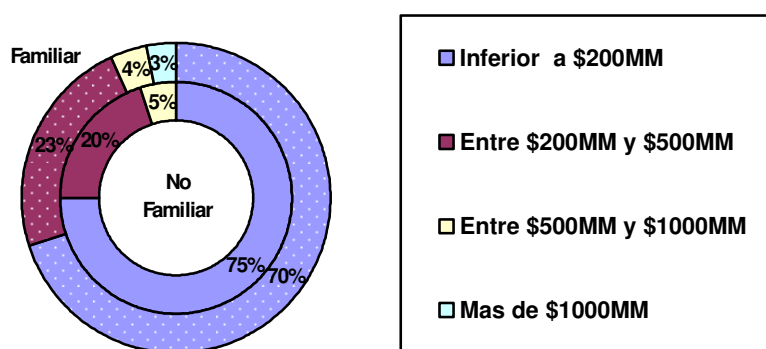
Se determinó que la mayoría de las empresas de familia tienen unos activos totales inferiores a 200 millones de pesos representando el 70%, es decir a 51 encuestadas, las cuales son microempresas por ser inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV); el 23%, equivalente a 18 empresas familiares tienen activos entre 200 y 500 millones de pesos, es decir están entre micro y pequeñas empresas al estar entre 501 y 5001 SMMLV; el 4% que representa a 3 empresas familiares poseen activos entre 500 y 1000 millones de pesos, siendo pequeñas empresas por encontrarse por debajo de los 5001 SMMLV; por último el 3%, es decir 2 empresas familiares están entre pequeñas, medianas y grandes empresas, al tener sus activos alrededor de 5001 SMMLV en adelante.

Gráfico 4. Tamaño de la Empresa. Realizado por los autores.



El gráfico 4 presenta una clara similitud proporcional para el tamaño de las empresas familiares y no familiares son en su mayoría micro y pequeñas empresas lo cual será más sencillo de observar en el siguiente gráfico y la posterior explicación de los resultados.

Gráfico 5. Porcentaje Tamaño de la Empresa. Realizado por los autores.



Con respecto a las empresas no familiares, de igual manera, la mayor participación se obtuvo en el rango de inferior a 200 millones de pesos con un 75%, es decir 15 compañías que son micro empresas al contar con un valor inferior a 501 SMMLV; el 20% de las empresas no familiares, lo que es igual a 4 empresas cuentan con activos entre 200 y 500 millones de pesos, siendo estas micro y pequeñas empresas por contar con activos entre 501 y 5001; el 5%, 1 empresa no familiares posee activos entre 500 y 1000 millones de pesos, siendo pequeñas empresas por valores entre 5001 SMMLV; para este estudio dentro de la muestra no se encontraron empresas no familiares con activos superiores a 1000 millones de pesos.

Los resultados anteriores permiten confirmar que empresas familiares y no familiares del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá, son micro y pequeñas empresas teniendo en cuenta los datos de la

tabla de clasificación y el personal contratado, lo cual hace pensar que para fortalecerse necesariamente deberían asumir el reto de la asociatividad como lo propone FENALCO (2009) y que les representaría una manera de superar la crisis actual.

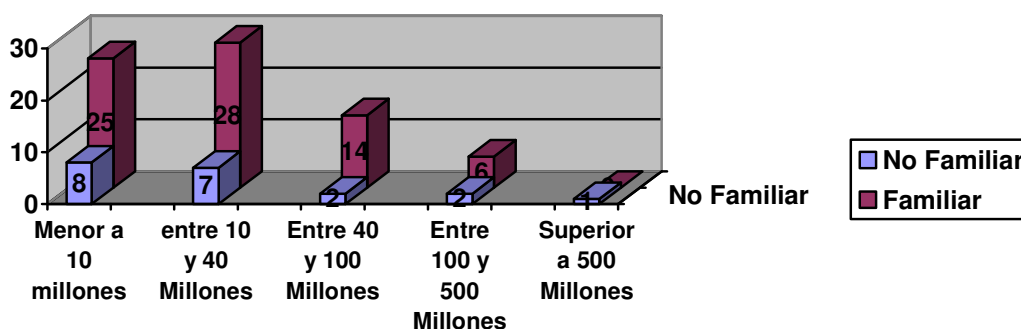
No obstante según Imanol (2004) es posible que en cuanto el dueño alcance un bienestar económico no le interese optimizar el tamaño de su empresa o sus ingresos si esto requiere de sacrificio

8.6 VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA

Todos aquellos fondos de efectivo o de bienes que recibe una organización para llevar a cabo su operatividad son generados por ventas, una de las actividades principales de las empresas, personas naturales, o cualquier tipo de organización que ofrece productos, servicios u otros. Las ventas determinan la prosperidad y perdurabilidad de una empresa en el mercado, familiar o no, todo empresario o grupo económico sin importar, siempre está buscando una rentabilidad, ya que es su razón de ser.

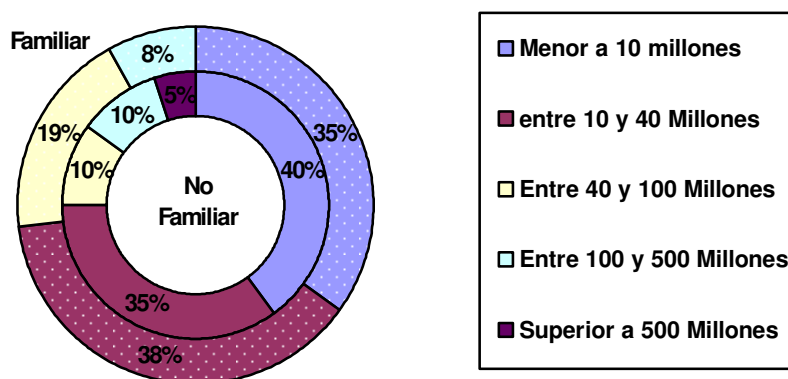
En la presente investigación se puede observar las siguientes variables en cuanto a las ventas mensuales realizadas por las empresas encuestadas.

Gráfico 6. Ventas mensuales promedio. Realizado por los autores.



Es claro notar que las empresas no familiares, en su mayoría tienen unas ventas menores a 10 millones caso contrario a las empresas familiares que de seguro obedecen a contar con puntos de venta atendidos por su propietario y que tienden a ser más flexibles y porque no decirlo, familiares en el trato con sus clientes.

Gráfico 7. Porcentaje ventas mensuales promedio. Realizado por los autores.



De las 73 empresas de familia encuestadas, se encuentra con una mayor participación del 35% a 25 empresas, las cuales tienen unas ventas

mensuales inferiores a 10 millones de pesos, seguido por el 38%, es decir 28 empresas que tienen unas ventas mensuales promedio entre 10 y 40 millones de pesos, otro 19% representado en 14 empresas, cuenta con unas ventas mensuales promedio entre 40 y 100 millones de pesos y finalmente con un 8%, 6 empresas, con ventas mensuales promedio entre 100 y 500 millones de pesos no habiendo empresas familiares con ventas superiores a 500 millones de pesos.

Como conclusión se puede decir que la mayoría de las empresas de carácter familiar al ser casi todas microempresas están en promedio de ventas hasta de 40 millones de pesos.

Del total de empresas no familiar, 8 de ellas equivalentes al 40%, están en el rango de ventas mensuales inferiores a 10 millones de pesos, en segundo lugar se observó que 7 empresas es decir un 35% está realizando ventas mensuales promedio entre 10 y 40 millones de pesos, en tercer lugar, 2 empresas, el 10% se encuentra en ventas mensuales entre 40 y 100 millones de pesos; en cuarto lugar 2 empresas con un 10% de ventas mensuales reportan entre 100 y 500 millones de pesos; por último se encontró 1 empresa que representa un 5% de la muestra, ventas mensuales superiores a 500 millones.

Es importante hacer claridad en cuanto a que los niveles de ventas han disminuido desde el año 2008 con un mal comienzo para el 2009, se redujo paulatinamente a razón de un 8% y este año las cifras según lo argumentado por los propios empresarios durante esta investigación no daban partes positivos a pesar de la reducción de su rentabilidad bajando los precios de venta haciendo innumerables promociones aún en temporada, dando a conocer casos tales como compradores que separan con un corto abono sus muebles y pasado el tiempo no tienen como recogerlos debido a la escasez del capital restante y la prevención existente debido a las tasas de interés de

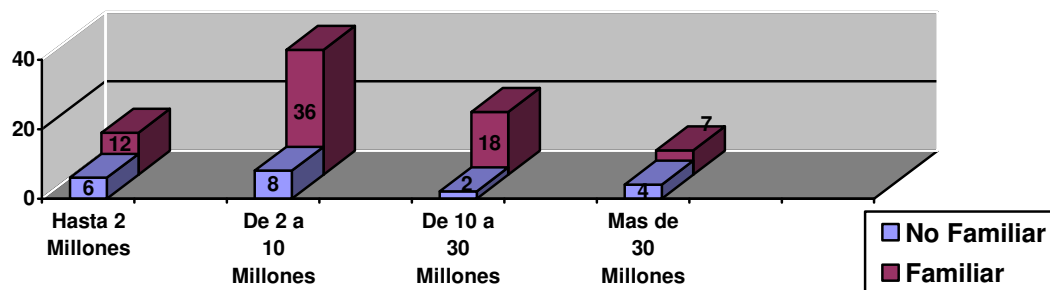
utilizar tarjetas crédito, cheques, o créditos de consumo, refleja la prevención a este tipo de prácticas.

8.7 GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA

Cualquiera que sea el carácter de la organización familiar o no familiar para poner en funcionamiento, es necesario realizar pagos o desembolsos tales como: Alquiler, energía eléctrica, salarios, viáticos, teléfono, transporte, entre otros. Para garantizar un precio justo y competitivo la organización debe propender por reducirlos el gasto buscando un margen de rentabilidad mayor dentro de su operación.

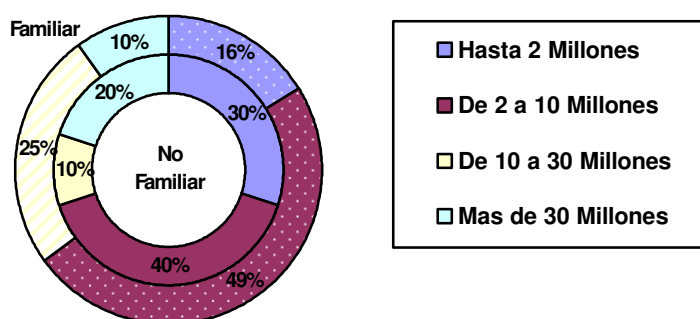
En la presente investigación, las empresa de familia en una gran proporción participan con el 33% correspondiente a 26 empresas las cuales tienen gastos mensuales promedio de más de 30 millones de pesos, lo cual no es alarmante ya que hay 49 empresas, que según la encuesta reflejan unas ventas entre 40 y más de 500 millones de pesos y para finalizar 25 empresas con gastos mensuales promedio entre 10 y 30 millones de pesos y otras 25 con gastos mensuales promedio entre 2 y 10 millones de pesos, cada una de ellas con un 32% respectivamente.

Gráfico 8. Gastos mensuales promedio. Realizado por los autores.



Se observa un gasto sobre todo en las empresas no familiares superior a las ventas según el análisis anterior que obedecerá a la recesión que atraviesa el sector.

Gráfico 9. Porcentaje gastos mensuales promedio. Realizado por los autores



Con relación a las empresas no familiares el 42% representado en 7 empresas generan gastos mensuales promedio entre 10 y 30 millones de pesos, por ultimo hallamos dos grupos cada uno con 5 empresas, con gastos promedio mensuales de 2 a 10 millones y más de 30 millones, representados en un 29% correspondientemente.

Los resultados anteriores de las empresas familiares como las no familiares se deben principalmente al nivel de ventas y la disminución de la

rentabilidad, el aumento del gasto normalmente afectado por la inflación de los gastos de administración y ventas que no dan espera frente a una recesión y más cuando se depende del consumo local, cabe resaltar que este efecto se refleja aún más en las empresas de carácter no familiar.

8.8 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y AMBIENTAL

Según Stoner J. (1996), en las organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente, por tal razón es necesario el establecimiento de la misión, de planes estratégicos y planes operativos, ya que estos abordan las relaciones fundamentales con las que persigue las metas de la organización.

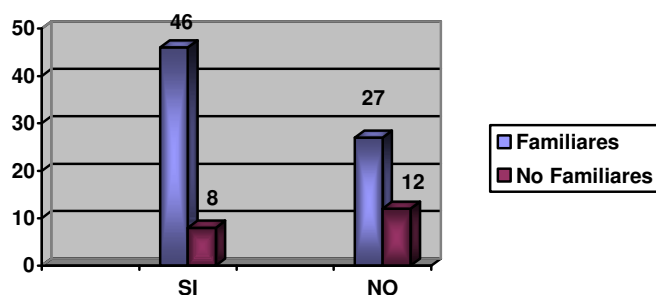
Es por ello que en el mundo empresarial, las organizaciones deben tener en cuenta el desarrollo de su gestión empresarial, la búsqueda de sus objetivos y el logro de las metas propuestas. Para ello, deben llevar a cabo una planeación estratégica, guiada por una misión, una visión y unos objetivos, y seguido la evolución de un sistema interno de calidad, el cual se encuentre orientado a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad.

8.8.1 SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y de conflicto.

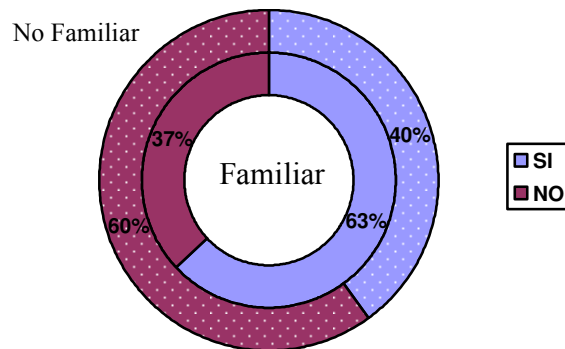
Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

Gráfico 10. Planeación estratégica. Realizado por los autores.



Correlacionando la importancia de la planeación estratégica frente a lo que se encuentra en la actualidad dentro del sector investigado, se puede observar en el gráfico 10, que de las 73 empresas familiares y las 20 empresas no familiares, el 63% de las primeras y el 40% de las segundas cuentan con un sistema de planeación estratégica (misión, visión, objetivos, metas), lo que corresponde a 46 empresas y 8 empresas respectivamente.

Gráfico 11. Porcentaje de planeación estratégica. Realizado por los autores.



Lo que quiere decir que la mayoría de empresas familiares de este sector poseen planeación estratégica y por el contrario las empresas no familiares se encuentran en desventaja al no contar con ello. La causa principal de este efecto es principalmente por el tamaño de las empresas y que gran parte de ellas son personas naturales, las cuales por desconocimiento e implementación del negocio empíricamente no le dan la importancia que merece este tema.

No obstante, Amat (2004) indica que por lo general las empresas de familia por ser de estructura simple no poseen un aparato administrativo ni planeación.

8.8.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

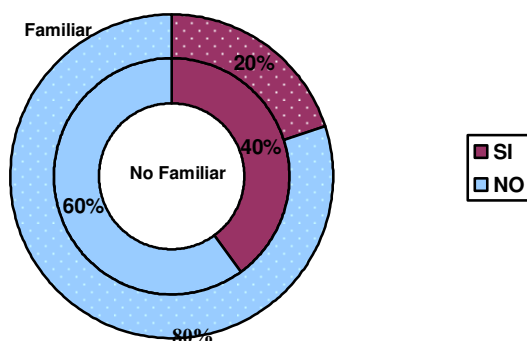
En la actualidad las empresas de todo el mundo se preocupan por mejorar su calidad para ser más competitivas en el mercado, promoviendo así el mejoramiento continuo, para lo cual se han desarrollado algunas normas técnicas a nivel mundial regidas por una entidad de vigilancia. La

implementación de ésta es desarrollada por todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo, ya que es indispensable garantizar la calidad en toda la estructura organizacional, en los procesos, procedimientos y recursos que interrelacionan con los miembros de toda la empresa. Existen unos estándares de gestión normalizados, en donde actúan organismos normalizadores, lo cual permite que la empresa pueda validar su efectividad mediante una auditoría realizada por un ente externo.

Una de las normas más conocidas a nivel internacional es la ISO 9001, la cual ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la estandarización. Esta norma está dirigida a organizaciones con diseño de producto.

Durante la investigación se pudo determinar que en las empresas encuestadas de dicho sector prevalecen las empresas que no poseen un sistema de gestión de calidad indiferente a ser familiar o no familiar ya que su comportamiento es similar en este aspecto.

Gráfico 12. Porcentaje Sistema de gestión de calidad. Realizado por los autores.

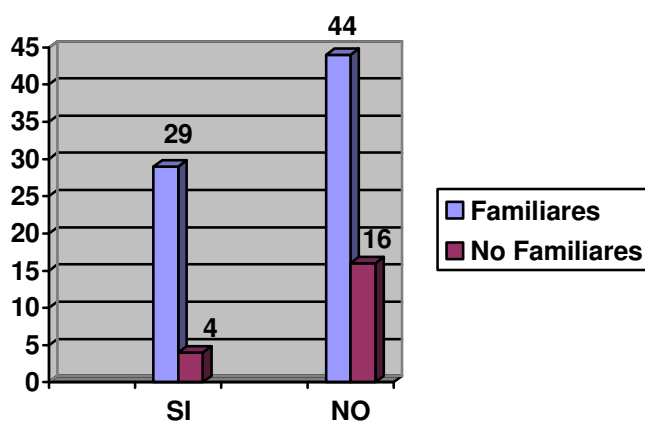


Dentro de las empresas familiares se encontró que el 20% poseen certificación y el 80% restante no; y dentro de las empresas no familiares se determinó que el 40% posee certificación y el 60% no (ver gráfico 12).

En esta relación se puede establecer que el porcentaje de empresas que poseen certificación de gestión de calidad se concentra en las empresas no familiares.

La ausencia de este aspecto en las empresas de familia es debido al tamaño de ellas, ya que una relación de 29 contra 44, en donde el primero es si y el segundo no posee, es muy probable que las empresas que poseen un sistema de calidad presenten unas dimensiones mayores que las que no, además el tipo de sociedad es muy representativo. Adicionalmente a esto, las empresas que no poseen, pueden reflejar una alta desventaja frente a la calidad de los productos terminados que ofrecer y el respaldo que brindan a sus clientes, en donde hay una certeza que las primeras generen una mejor expectativa de compra.

Gráfico 13. Sistema de gestión de calidad. Realizado por los autores.



No obstante, algunas empresas se encuentran interesadas en la implementación de una norma de gestión de calidad, sin embargo, a causa de los elevados costos de implementación, deciden organizar dicho efecto de forma interna y no necesariamente con una entidad certificadora como ICONTEC, BEREAU VERITAS, SGS, entre otras.

Según un estudio realizado por Fundes (2008), La ausencia de procesos de certificación es una característica del 77% de las mipymes familiares del grupo encuestado y podría estar asociada a los altos costos que para algunas de ellas implica adelantarlos, y los pocos beneficios observados o percibidos. Al analizar la orientación hacia el mercado nacional, a donde casi todas las micro y pequeñas empresas encaminan sus productos. Se hace más evidente este resultado, pues el 80% no acogería este tipo de procesos debido a que sus productos a pesar de cumplir con las expectativas de los clientes, no necesariamente deben cumplir con estándares definidos. Por tanto, al igual que en el caso de los procesos de normalización, la certificación ha sido adoptada por muy pocas empresas de corte familiar, siendo el grupo de otros sectores y el sector servicios los que marcan la pauta, con un 44% y 31% de representatividad, frente al 6% de las organizaciones industriales y el 9% de las entidades comerciales.

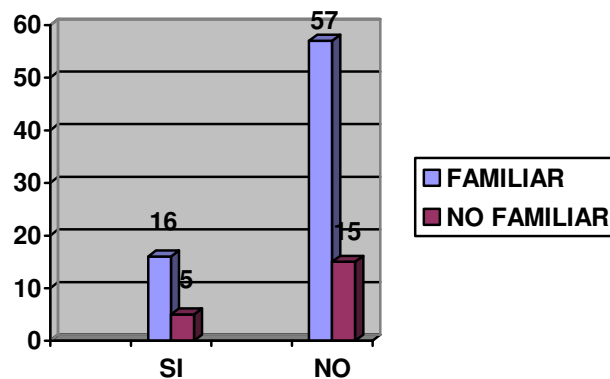
8.8.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AMBIENTAL

La norma **ISO 14001** busca ayudar a las organizaciones a cumplir sus desafíos ambientales; esta norma es aplicable a cualquier organización ya que es una “norma genérica de sistema de gestión”. La principal función de esta norma es minimizar los efectos nocivos que su actividad causa en el ambiente y mejorar continuamente su desempeño.

La ISO 14001 es la primera norma de la serie y especifica los requisitos para la Certificación, registro y autoevaluación de un sistema de gestión medioambiental. Es una norma dirigida a la aplicación en organizaciones de todo tipo y dimensiones sean cuales sean sus condiciones geográficas, culturales y sociales. Su objetivo es el apoyo a la protección medioambiental y la previsión de la contaminación en armonía con las necesidades socioeconómicas (Fundación Entorno, 1998).

Con relación a este aspecto las encuestas arrojaron que 16 de 73 empresas de familia poseen un sistema de gestión ambiental y 57 no, mientras que las empresas no familiares 5 cuentan con ella y 15 no.

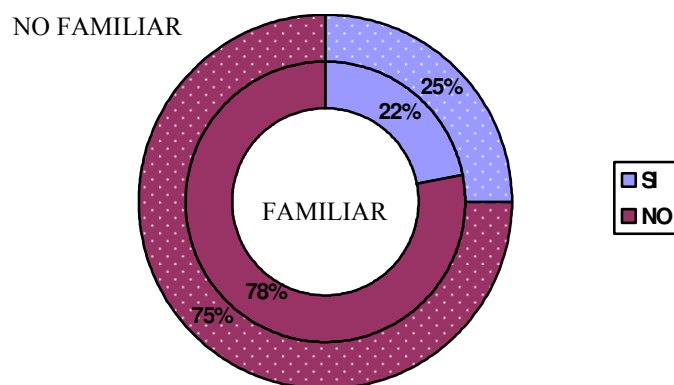
Gráfico 14. Sistema de gestión de calidad ambiental. Realizado por los autores.



Es decir, de las empresas que poseen sistema de gestión de calidad ambiental, el 22% corresponde a las familiares y el 25% a las no familiares (Ver gráfico 15).

Gráfico 15. Porcentaje sistema de gestión de calidad ambiental.

Realizado por los autores.



El anterior resultado demuestra que gran parte de los empresarios no se encuentran preocupados por asuntos ambientales, bien sea por que desempeñan su actividad tradicionalmente o porque simplemente no desean aportar al futuro ecológico del país.

La explotación de maderas constituye un renglón de importancia en la estructura económica del país, se ha considerado que el tratamiento de la problemática ambiental generada por la tala de bosques y una silvicultura incipiente, apenas en etapas de gestación, desconociéndose la problemática en las etapas posteriores del proceso de beneficio de la madera.

Por otro lado, según Medina, J. (2004), en el artículo de investigación científica y tecnológica, expresa que “la silvicultura comprende todas las operaciones necesarias para regenerar, explotar y proteger los bosques, así como para recolectar sus productos”.

Según la información de la FAO (2006), todos los países de América del Sur registraron una pérdida neta en la superficie forestal entre los años 2000 y 2005, debido a la alta demanda a nivel mundial los países siguen dependiendo de los recursos naturales, perdiendo bosques a manos de la agricultura industrial. Los nuevos bosques plantados en Argentina, Uruguay y Colombia podrían contrarrestar la desaparición de los bosques, pero no en términos ecológicos.

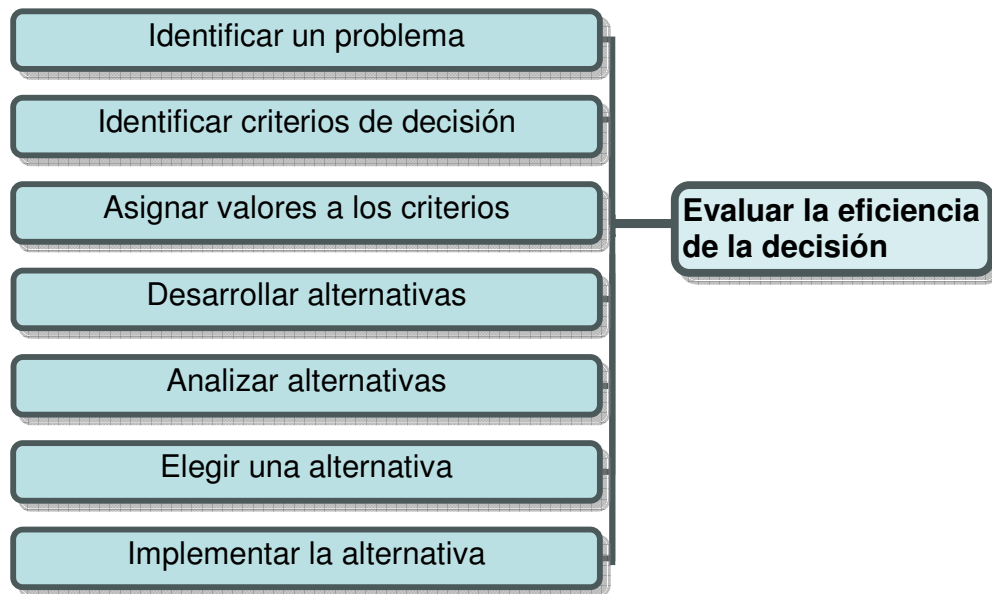
8.8.4 MODELO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones, es el proceso de seleccionar entre varias alternativas, aquella que se constituye como la mejor opción para enfrentar con eficacia una amenaza, una oportunidad o una necesidad.

Es una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental inherente a todas las demás actividades de la empresa.

Según Strphen P., 2002, el proceso de toma de decisiones es una serie de ocho pasos, entre ellos identificar un problema, sigue con la elección de una alternativa que podría solucionar el problema y termina con la evaluación de la eficiencia de la decisión.

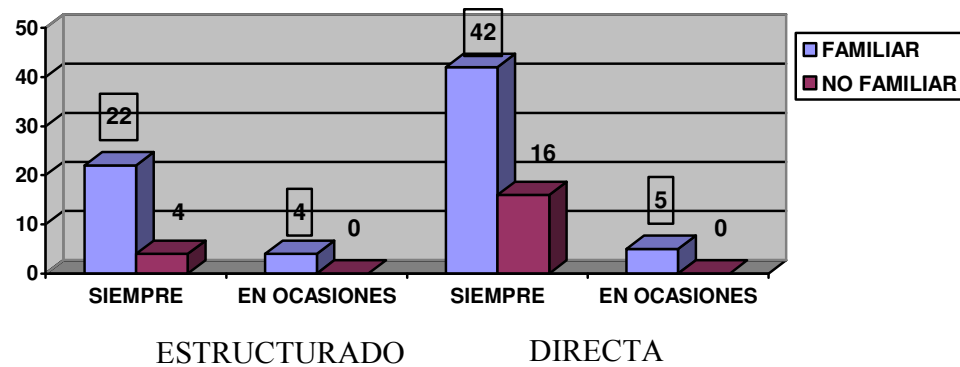
Figura 6. El proceso de la toma de decisiones. Adaptado de Fundamentos de Administración. Stephen P. Robbins. (2002 - p. 115)



En cuanto al modelo de toma de decisiones, se puede afirmar que del total de empresas de familia 22 empresas siempre toman las decisiones de forma estructurada y 4 en algunas ocasiones; Por otro lado 42 siempre toman decisiones de manera directa y 5 en ocasiones.

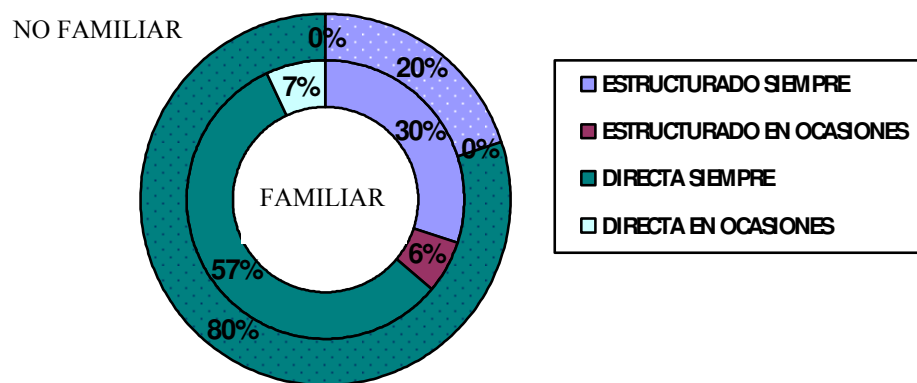
Dentro de las empresas no familiares, 4 empresas toman las decisiones de manera estructurada y 16 de manera directa

Gráfico 16. Modelo de toma de decisiones. Realizado por los autores.



Es de notar que la mayor proporción de las empresas no familiares en la toma de decisiones se encuentra dada de manera directa con un 80% y en el caso de las empresas familiares en un 57% de esta misma forma.

Gráfico 17. Porcentaje modelo de toma de decisiones. Realizado por los autores.



Para el caso de las empresas familiares, las encuestas muestran que las decisiones en una gran proporción son tomadas de manera directa, igualmente para las empresas no familiares.

Para una comprensión más precisa en la siguiente tabla se muestran los resultados arrojados.

Tabla 8. Clasificación según modelo toma de decisiones		
Empresas / Decisiones	FAMILIAR	NO FAMILIAR
Directa	57% (42 empresas)	80% (16 empresas)
Estructurada	30% (22 empresas)	20% (4 empresas)

Nota. Realizado por los autores.

Según Imanol (2004) las empresas de familia operan sin un sistema burocrático rígido por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición, es decir de manera directa, tal como arrojan los resultados de la presente investigación.

8.8.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es la preocupación de la empresa por el bienestar de la sociedad. Según Charles W. (1998) la responsabilidad social empresarial total tiene cuatro componentes, económico, legal, ético y filantrópico. Además se relaciona en una pirámide en donde muestra el desempeño económico como base de las otras tres responsabilidades. Al

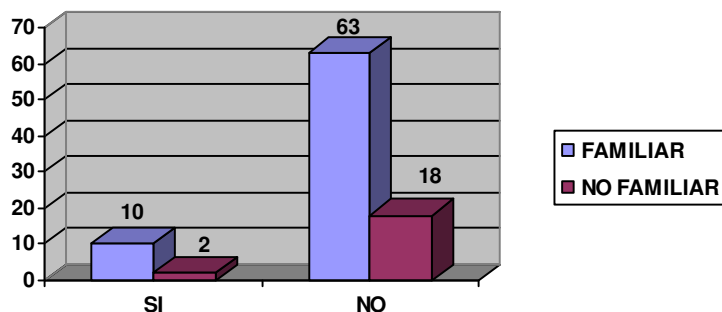
mismo tiempo que busca utilidades (responsabilidad económica), se espera que los negocios obedezcan la ley (responsabilidad legal), hagan lo que es correcto, justo y equitativo (responsabilidad ética) y que sean buenos ciudadanos empresariales (responsabilidad filantrópica). Estos cuatro componentes son diferentes pero sólo juntos constituyen en todo.

En 1899, Andrew Carnegie (1835-1919) fundador del conglomerado U.S. Steel, publicó un libro llamado *The Gospel of Wealth* (El Evangelio de la Riqueza) exponía la definición clásica de la responsabilidad social de las empresas en dos principios, el principio de la caridad el cual suponía que los miembros más afortunados de la sociedad debía ayudar a los menos afortunados, entre ellos a los desempleados, los minusválidos, los enfermos y los viejos. Estos desafortunados podían recibir ayuda directa o indirecta por medio de instituciones como iglesias, casa de asentamiento, entre otras. El principio de custodia, derivado de la Biblia, suponía que las empresas y los ricos fueran considerados custodios, o cuidadores, de sus bienes. El concepto de Carnegie decía que los ricos tenían en custodia el dinero del resto de la sociedad y que lo podían usar para cualquier propósito que la sociedad considerara legítimo. No obstante, también suponía que las empresas tenían el encargo de multiplicar la riqueza de la sociedad, incrementando el propio por medio de inversiones prudentes de los recursos que se le habían encomendado.

No obstante, este aspecto no se da en la sociedad actual, consumista e individualista, así como se veía en los antepasados los cuales podían compartir y convivir en armonía. Hoy en día, uno de los interrogantes que hacemos es si el poder adquisitivo es superior o inferior que el de los demás.

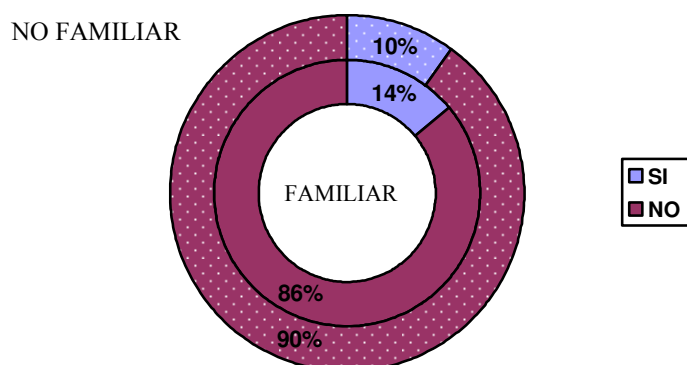
En la presente investigación se denota el porcentaje de empresas que realizan acciones de responsabilidad social así como lo expresa Carnegie.

Gráfico 18. Responsabilidad Social. Realizado por los autores.



El resultado de las encuestas arroja un porcentaje muy bajo de las empresas que desarrollan actividades de responsabilidad social. Dentro de las compañías que afirmaron hacerlo se destaca este rubro por medio de gestiones de medio ambiente, donaciones a fundaciones, a terceros y a otras entidades. Se destaca que dentro de las empresas de familia tan solo el 14% (10 empresas) registra actividades de este tipo y el 86% (63 empresas) no; por otro lado las empresas no familiares presentan un resultado similar, mostrando el 10% (2 empresas) a favor y el 90% (18 empresas) en contra.

Gráfico 19. Porcentaje de Responsabilidad Social. Realizado por los autores.



Tal como lo expresa Saiz J., (2008), una buena forma de aproximarse al fenómeno de la responsabilidad social corporativa consiste en ver los que se entiende por tal, ya que existen miles de definiciones acerca del tema. Esta se fundamentaría en tres pilares de una misma realidad; códigos de buen gobierno, gobierno corporativo empresa y desarrollo sostenible.

Adicionalmente una primera aproximación debería partir de los tres elementos que configuran la misma, esto es: las propias empresas, la sociedad en la que están inmersos y las personas que de alguna manera están vinculadas a dichas empresa. Estos tres elementos que configuran el término responsabilidad-social-empresarial, pueden ir más allá de la generación de excedentes económicos para sus accionistas o propietarios.

Por otro lado, también se puede ver como una reflexión de naturaleza axiológica, según Saiz (2008), esto es: los valores tales como la integridad, honestidad, equidad, lealtad y solidaridad pasan a incorporarse al acervo de los valores de las corporaciones y generalmente a formalizarse en documentos que explicitan la visión de sí misma y de la misión que tienen las organizaciones que se formaliza en una declaración de principios y códigos éticos.

Otro tipo de consideración consiste en entender la responsabilidad social corporativa como una traslación de las normas deontológicas, dadas a sí mismos por integrantes de una determinada profesión (directivos).que se traduce a una voluntad de adhesión de la empresa y sus directivos.

Una tercera reflexión es la teleológica y ontológica, esto es, como una intención y explicitación de objetivos y de adhesión a las finalidades del entorno por parte de la organización, y como una voluntad de reflexionar sobre su propia naturaleza.

8.9 GESTIÓN FINANCIERA

La visión de un empresario para la formación y creación de su propia empresa es la de generar rentabilidad y ganar utilidades, para ello requiere de unos recursos financieros, los cuales son un aspecto muy importante para que su gestión sea eficiente.

En el presente estudio se analizaron variables como el tipo de clientes al cual va dirigido el producto terminado, los tipos de financiación utilizada y el destino de dicha financiación y finalmente el medio por el cual las empresas del sector que fabrican muebles en madera distribuye sus productos a los clientes.

8.9.1 TIPO DE CLIENTES

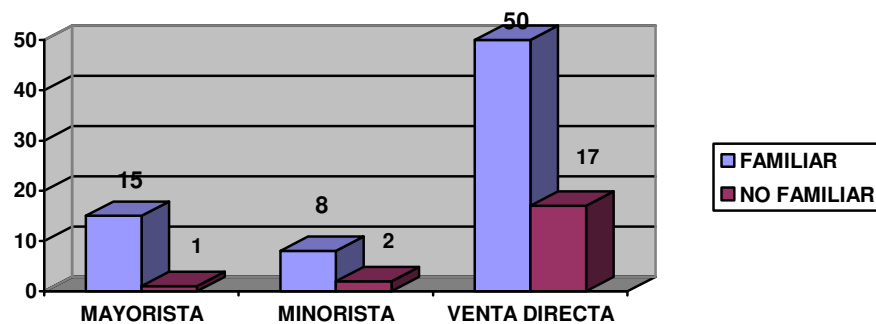
Los clientes se encuentran clasificados en tres grupos, ya que las empresas deben segmentar su mercado y seleccionar hacia qué tipo de clientes van dirigidos sus negociaciones.

Venta directa: Es la venta que realiza el productor directamente al consumidor, sin intermediarios. Esta técnica no utiliza la publicidad, merchandising, locales de venta, empleados, marketing, ni las estructuras de venta tradicionales.

Minoristas: Generalmente son empresas pequeñas, que no teniendo recursos económicos, no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

Mayoristas: Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.

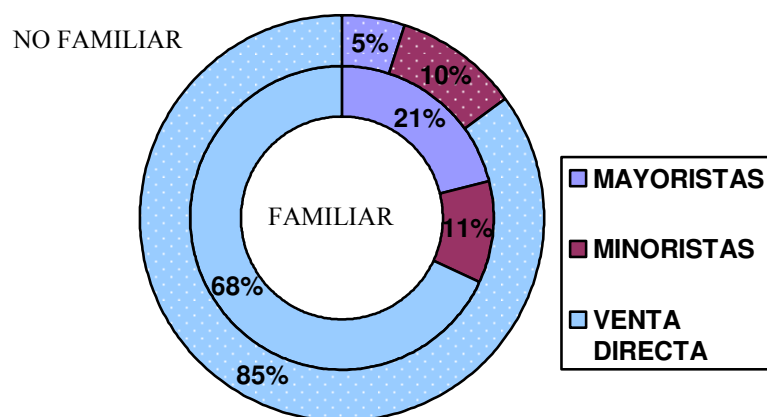
Gráfico 20. Tipos de clientes. Realizado por los autores.



En esta clasificación es evidente que tanto las empresas de carácter familiar como las no familiares, la mayoría de sus clientes son de venta directa representado en un 68% (50 empresas familiares) y 85% (17 empresas no familiares).

Por otro lado las empresas de familia en un 21% (15 empresas) se encuentran dirigidos a clientes mayoristas y un 11% (8 empresas) a minoristas; mientras que las empresas no familiares en un 10% (2 empresas) se encuentran los clientes minoristas y posteriormente en un 5% (1 empresa) los mayoristas.

Gráfico 21. Porcentaje tipos de clientes. Realizado por los autores.



Lo anterior puede evidenciar que dentro de este sector, las empresas suelen realizar sus ventas de forma directa, esto principalmente porque la gran mayoría posee un establecimiento de comercio, en donde es el cliente quien se acerca a observar y a comprar.

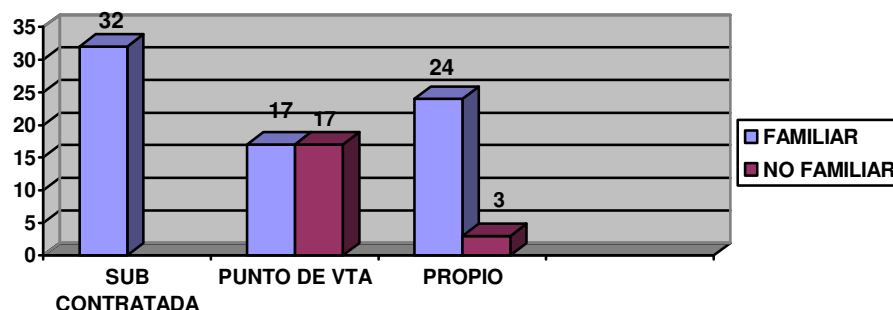
8.9.2 TIPO DE DISTRIBUCIÓN

La distribución o plaza es una herramienta que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

Para la American Marketing Association (2007), la distribución es la comercialización y transporte de productos a los consumidores

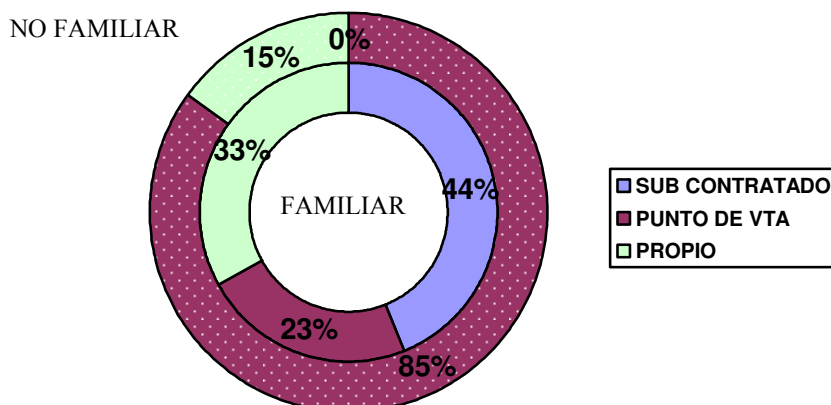
En el desarrollo de la investigación se puede observar lo siguiente:

Gráfico 22. Tipo de distribución. Realizado por los autores.



Del total de empresas de familia encuestadas la distribución más utilizada es la subcontratada con un 44% (32 empresas), es decir que las compañías del sector de fabricación de muebles en madera contratan el transporte para que el producto sea dirigido al inmueble del cliente.

Gráfico 23. Porcentaje distribución. Realizado por los autores.



Por otro lado, el 33% de estas empresas de familia cuentan con un medio de transporte propio para poder hacer entrega del producto final a sus clientes y el 23% entrega a sus clientes el producto en el punto de venta, es decir que el cliente asume el costo del transporte.

En las empresas no familiares se encuentra un aspecto bastante preocupante, ya que el 85% venden los productos en el punto de venta y no cuenta con un sistema de distribución propia ni contratada, sino que el cliente asume el costo del envío a su propiedad. Este aspecto es una fuerte desventaja frente a las compañías que si ofrecen este servicio como valor agregado a la venta, ya que en el sector en estudio las dimensiones, el volumen y el peso de la mercancía es elevado y si el cliente desea comprar debe necesariamente buscar el transporte y asumir su costo.

Tan sólo el 15% de las empresas no familiares cuentan con un sistema de distribución propio.

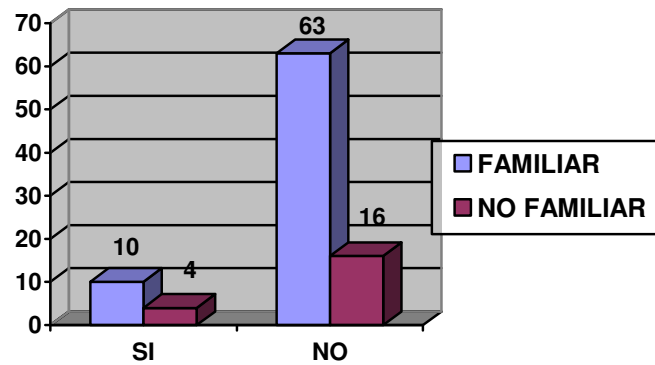
8.9.3 NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Actualmente toda organización debe encontrarse en miras a la globalización, ya que los negocios se deben expandir y no limitarse solo al mercado local. Uno de los factores de globalización es la ubicación, el cual se refiere a la integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales.

Por otro lado es de resaltar que los mercados poseen competidores en la misma zona, lo que hace que se creen nuevas estrategias de apertura de mercados y nuevas formas de innovar por medio de productos del exterior.

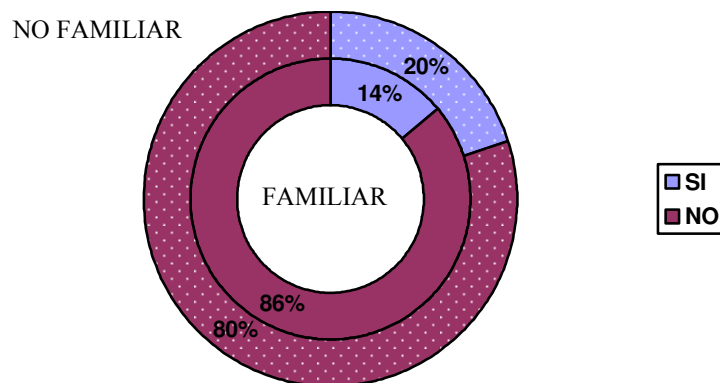
Las encuestas arrojaron que la gran mayoría de empresas tanto familiares como no familiares no realizan negociaciones internacionales, es decir el nivel de ventas es nacional y local.

Gráfico 24. Negocios internacionales. Realizado por los autores.



De las 73 empresas familiares tan sólo 10 realizan importaciones y exportaciones; y de las 20 empresas no familiares 4 realizan este tipo de negociaciones.

Gráfico 25. Porcentaje Negociaciones Internacionales. Realizado por los autores.



Lo anterior refleja que las empresas del sector de muebles en madera en Bogotá se encuentra fabricando y comprando la materia prima dentro del territorio colombiano y no ven la necesidad de vender en el extranjero su producto terminado. Esto puede ser a causa de la falta de información o de recursos para poderlo realizar.

Por lo general ni la primera ni la segunda generación realiza procesos de internacionalización, solamente a partir de la tercera generación se ve este fenómeno.

Según Imanol (2004) el índice de internacionalización de las empresas de familia es menor que el de las no familiares.

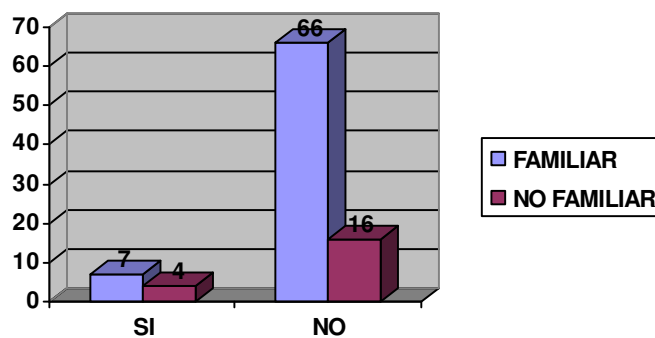
8.9.3.1 IMPORTACIONES

Según el autor Rogelio Perrilla en el Manual para importadores y exportadores (2001), expresa que el código de Aduanas define la importación como la introducción de mercancías de procedencia extranjera o de zona franca industrial de bienes y de servicios al territorio nacional.

Por otro lado en la Revista Dinero (Junio de 2008), se afirma que la revaluación ha estimulado las importaciones de bienes de capital, tales como maquinaria y equipo, las cuales crecieron para el 2007 en un 50% dentro de este sector, lo que le permitió a los empresario invertir modernizando sus equipos e innovando en sus procesos de producción, con el fin de atender oportunamente su demanda interna y externa.

No obstante, las encuestas muestran que en el sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá se pudo encontrar que los negocios internacionales presentan un bajo porcentaje, al parecer por falta de información o de recursos económicos.

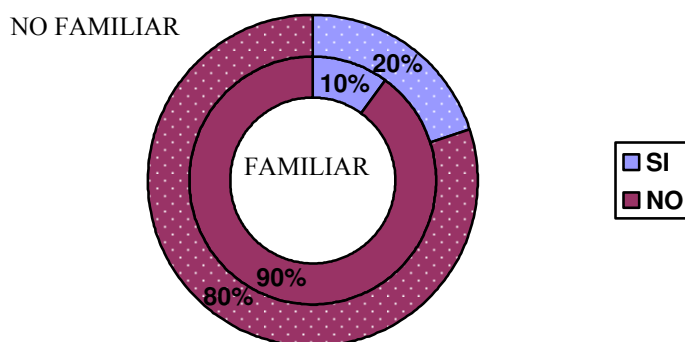
Gráfico 26. Importaciones. Realizado por los autores.



Como se puede ver (gráfico 26) de las 10 empresas familiares que hacen negociaciones internacionales, 7 registran importaciones. De las 4 empresas no familiares que realizan negocios internacionales, las 4 realizan importaciones.

Es de resaltar que el 80% de las empresas no familiares y el 90% de las familiares, no hacen importaciones como se puede ilustrar en la siguiente grafica.

Gráfico 27. Porcentaje importadoras. Realizado por los autores.



De acuerdo con la entrevista de las empresas que realizan importaciones, se accedió a información detallada, en donde expresaron que importan materia prima de países como China, Brasil, Hong Kong, Tailandia, Estados Unidos, España, Italia, Malasia, Taiwán, entre otros.

8.9.3.2 EXPORTACIONES

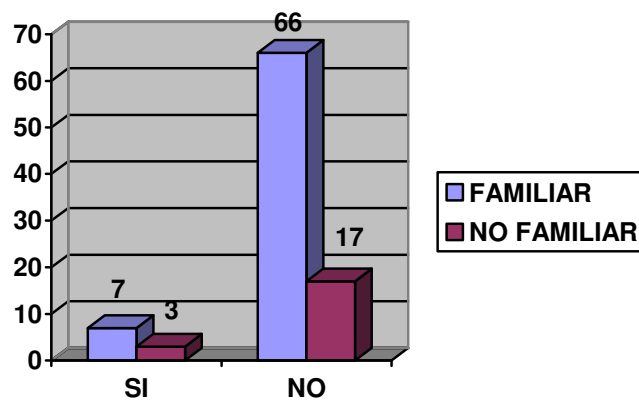
Rogelio Perrilla en el Manual para importadores y exportadores (2001), afirma que se considera exportación, la salida de mercancía del territorio aduanero nacional con destino a otro país, así mismo se considera exportación la salida de mercancía a una zona franca industrial de bienes y de servicios.

Las exportaciones tienen una trascendental importancia por cuanto constituye una de las principales fuentes de reactivación de la economía, es por ello que todos los gobiernos apoyan e incentivan a estos exportadores y se hacen los mayores esfuerzos para su crecimiento.

Por otro lado en la publicación de junio de 2008 de la Revista Dinero afirman que las exportaciones para el año 2007 crecieron en un 56%, Venezuela se convirtió en el principal consumidor extranjero, lo cual compensó el bajo consumo por parte de los Estados Unidos, sin embargo, en la publicación de mayo de 2009, expresan que las exportaciones decrecieron a causa de la crisis en Estados Unidos y la situación política con Venezuela, dos de los principales destinos de exportación del sector de madera. Adicionalmente afirman que para sobresalir de dicha crisis es importante tener claro que el sector debe ser más competitivo, sobre todo para las empresas que poseen certificaciones de calidad, las cuales según en dicha publicación son muchas.

Adicionalmente, sería bueno acceder a otros mercados y explorar en nuevos países, en donde la innovación y recursividad ayudaría a acrecentar las ventas de los empresarios exportadores.

Gráfico 28. Exportaciones. Realizado por los autores.

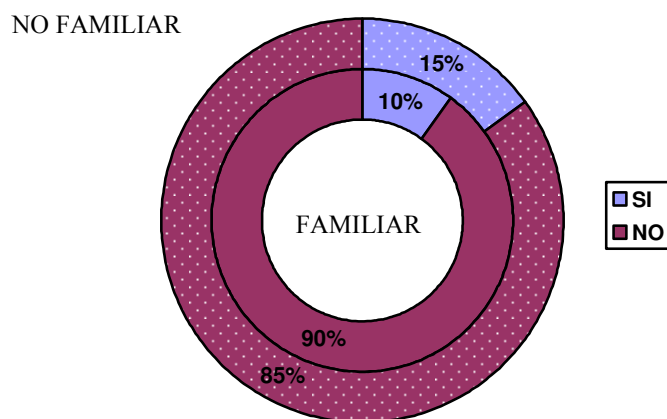


Dentro de la investigación se puede observar (gráfico 29) que de las 10 empresas familiares que realizan negociaciones internacionales, 7 registran exportaciones.

Por otro lado, de las 4 empresas no familiares que realizan negociaciones internacionales 3 realizan exportaciones.

Es decir que el 85% de las empresas no familiares y el 90% de las empresas que son familiares no realizan exportaciones.

Gráfico 29. Porcentaje Exportadoras. Realizado por los autores.



El porcentaje de las empresas que realizan exportaciones es muy bajo en dicho sector, sin embargo, de los encuestados que realizan exportaciones uno de ellos afirmó realizar negociaciones en Panamá y otro informó que exporta de una a dos veces en el año.

Según el DANE (2003) y los cálculos de Proexport Colombia (2003), el sector de madera exporta un valor FOB de 16.516 USD, que equivale a un 56.18% en Cundinamarca, es decir que este departamento presenta la mayor participación con relación a los otros (Antioquia, Quindío y Nariño) para el año 2003.

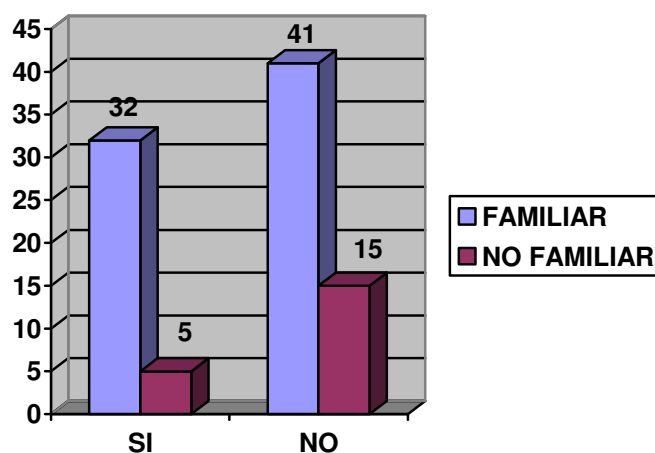
8.9.4 SERVICIO DE FINANCIACIÓN

Una de las modalidades que encuentran las compañías para acceder a la inversión por medio de compra de maquinaria, equipo, materia prima o simplemente el pago de obligaciones, es la financiación por medio de entidades públicas y privadas.

Por otro lado en la revista Dinero (mayo de 2009), se afirma que la inversión nacional y extranjera en reforestación continúa presentando uno de los mayores crecimientos en los últimos 30 años, esto quiere decir que se está invirtiendo en la materia prima para la fabricación de muebles en madera, lo cual generaría incremento en producción y en ventas.

En cuanto al término utilizado en la revista Dinero “inversión” técnicamente éste se refiere al acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo. No obstante en dicho artículo hacen referencia al crecimiento de la reforestación.

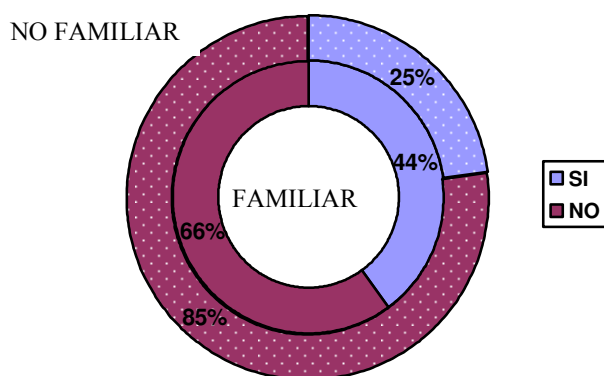
Gráfico 30. Financiamiento. Realizado por los autores.



El gráfico anterior muestra que de las 73 empresas de familia encuestadas, 32 utilizan algún tipo de servicio de financiación y el restante correspondiente a 41 empresas evitan su utilización, prefiriendo financiarse con recursos propios para evitar el pago de intereses.

Esto quiere decir que de las empresas familiares, el 44% utilizan financiamiento y el 66% no, como se puede ilustrar en la siguiente gráfica.

Gráfico 31. Porcentaje financiamiento. Realizado por los autores.



Lo anterior muestra que menos del 50% de las empresas de este sector utilizan un medio de financiación.

Adicionalmente, el mayor porcentaje de las empresas no familiares se encuentra en las que no utilizan financiamiento con un 85%, es decir 15 de las 20 encuestadas.

8.9.4.1 TIPO DE FINANCIACIÓN

Los servicios financieros utilizados por las empresas encuestadas, son los siguientes:

Créditos bancarios: Es un tipo de financiamiento a corto y largo plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

Leasing: Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes.

Las tasas vigentes son:

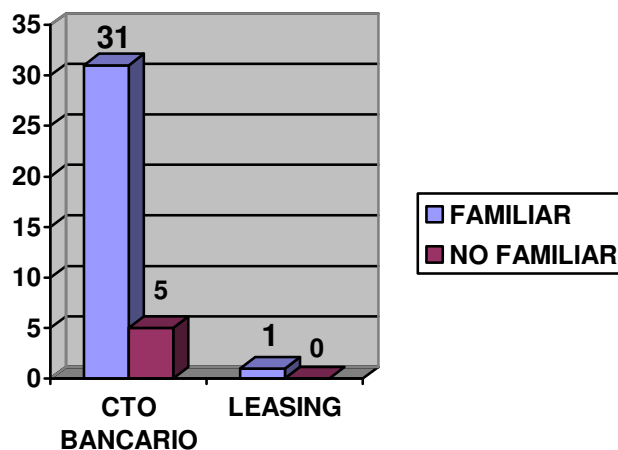
DTF: 4,47%

UVR: \$ 186,7556

Información de octubre 20 de 2009.

Como resultado de la investigación se pudo observar que el 99%, es decir 31 empresas de familia, utilizan como financiación créditos bancarios y el 1% que corresponde a 1 empresa la fuente de financiación es el sistema del leasing. Para las empresas no familiares el 100% (5 empresas) es por medio de créditos bancarios.

Gráfico 32. Tipo de financiamiento. Realizado por los autores.



Teniendo en cuenta lo anterior se puede determinar que tanto para las empresas familiares como para las no familiares tuvieron un comportamiento similar, ya que la concentración del tipo de financiación se encuentra dada en los créditos bancarios.

Como se puede observar en la grafica 32, de las 32 empresas de familia que sí utilizan financiamiento, 31 es por medio de créditos bancarios, es decir un 97%.

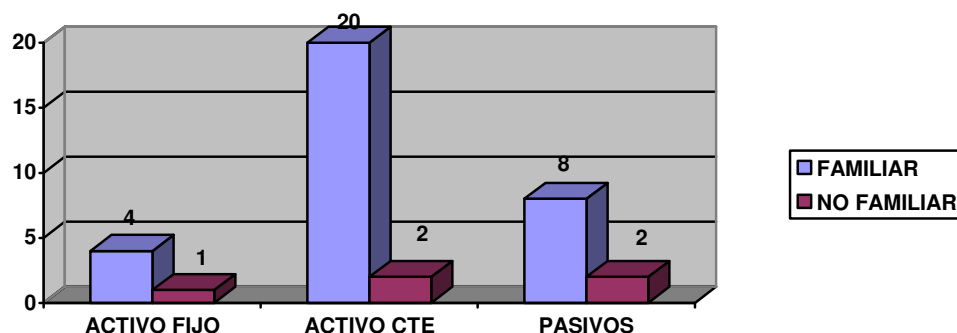
Las empresas de familia poseen una estructura simple, a su aparato administrativo, falta de planeación, medios de financiación limitados y obstáculos económicos, legales e institucionales (Amat, 2000 & 2004).

8.9.4.2 DESTINO DE LA FINANCIACIÓN

Las empresas pueden destinar su financiamiento a la inversión de activos corrientes que pueden ser compra de materia prima o insumos, también a

activos fijos como lo es la compra de maquinaria y equipo, o a la cancelación de pasivos.

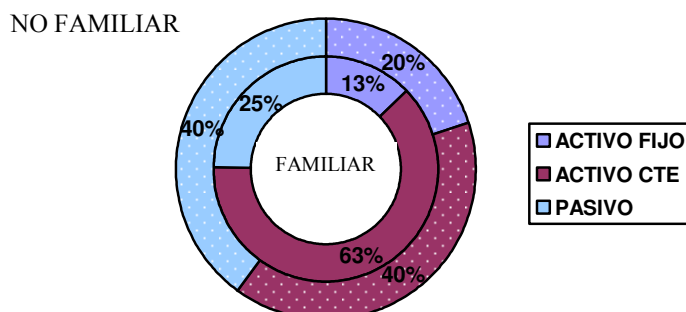
Gráfico 33. Destino del financiamiento. Realizado por los autores.



Durante la investigación se pudo observar que de las 32 empresas de familia que utilizan algún servicio de financiación, 20 lo destinan al activo corriente, es decir el 63% y del restante, 8 a cancelación de pasivos y 4 a activos fijos, es decir 25% y 13% respectivamente.

En cuanto a las 5 empresas no familiares, 2 de ellas lo destinan al pago de pasivos (40%), 2 a activos corrientes (40%) y 1 a activos fijos (20%).

Gráfico 34. Porcentaje destino de financiamiento. Realizado por los autores.



Es de notar que en el caso de las empresas familiares la concentración porcentual se encuentra en el activo corriente; y en el caso de las no familiares existe una igualdad del activo corriente y del pasivo.

8.10 CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA

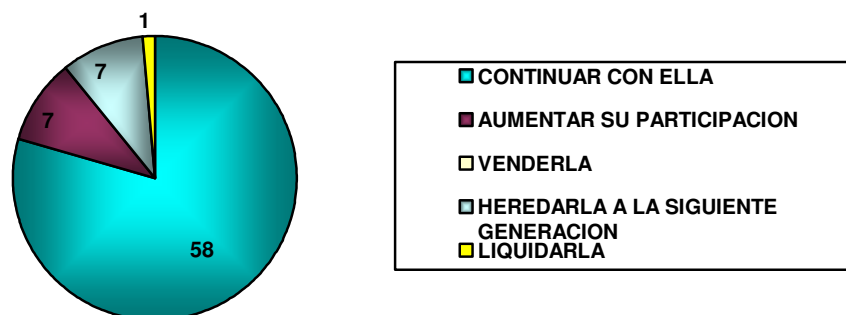
Es muy importante la participación accionaria de los socios dentro de las organizaciones y es por ello que en la presente investigación se busca determinar si el 50% o más del capital social de la empresa, pertenece a un grupo familiar o a una persona natural, con ello también se puede establecer si la compañía es familiar o no y saber en cuantas familias se encuentra repartido su capital social.

Para ello se estableció con anterioridad que 73 empresas son de carácter familiar y 20 no.

8.10.1 PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD

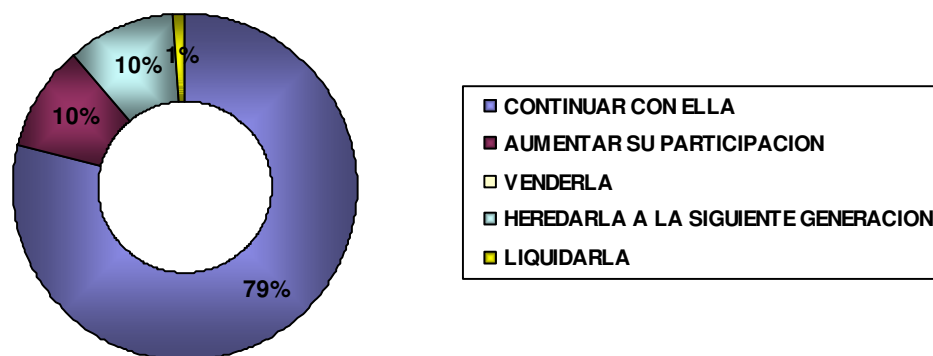
Dentro de las empresas familiares es necesario determinar la intención que tiene el propietario a futuro con relación a la participación en la propiedad. En donde hay variables como: continuar con ella, aumentar su participación, venderla, heredarla a la siguiente generación o liquidarla.

Gráfico 35. Participación en la sociedad. Realizado por los autores.



Las empresas de familia encuestadas registran en mayor porcentaje en la variable que expresa “continuar con ella” en un 79%, es decir 58 empresas; Aumentar su participación y heredarla a la siguiente generación 10%, es decir 7 empresas para cada variable; y un 1% (1 empresa) que su propietario pretende liquidarla a futuro.

Gráfico 36. Porcentaje de Participación en la sociedad. Realizado por los autores.



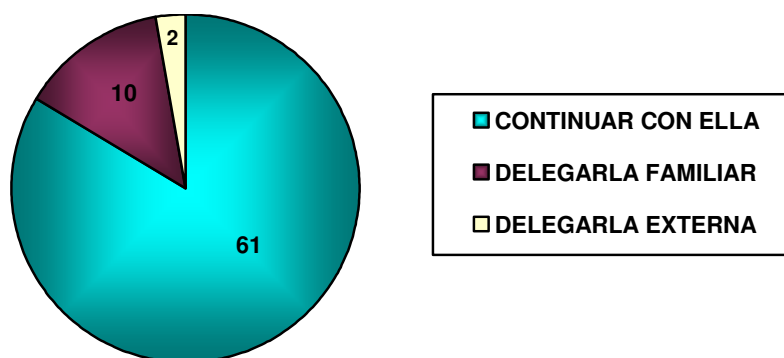
Lo anterior quiere decir que los empresarios o propietario de dichas empresas de familia no poseen una visión a futuro de que su empresa trascienda de generación en generación, sino que simplemente desean que

sea rentable mientras se encuentren bajo su liderazgo. El porcentaje de empresas que desea heredarla a la siguiente generación es muy bajo, ya que de 73 empresas de familia encuestadas tan solo 7 desean la continuidad de la compañía, es decir un 10%.

8.10.2 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

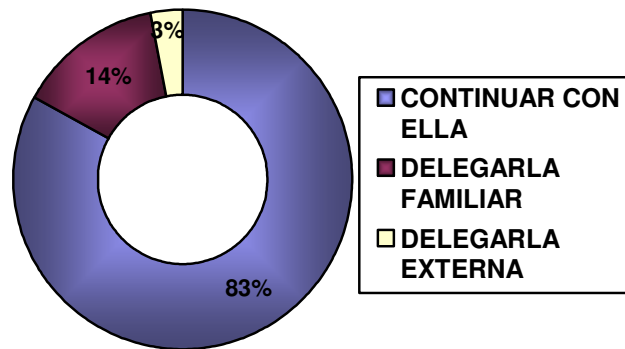
Dentro de las empresas familiares, es necesario determinar la intención que tiene el propietario a futuro con relación a la dirección de la empresa. En donde hay variables como: continuar con ella, delegarla a un miembro de la familia o delegarla a una persona externa.

Gráfico 37. Dirección de la Empresa. Realizado por los autores.



Dentro de las empresas encuestadas se encontró que los propietarios que tienen la intención de continuar con ella es el 83%, es decir 61 empresas; el 14%, es decir 10 empresas pretende delegarla a un miembro de la familia; y el 3%, es decir 2 empresas delegarla a una persona externa.

Gráfico 38. Porcentaje Dirección de la Empresa. Realizado por los autores.



Lo anterior demuestra que los empresarios o gerentes de estas empresas de familia no han planeado delegar la dirección de la empresa y tampoco han proyectado un futuro prometedor para la compañía ni para su familia, ya que cuando llegué el día en el cual ellos falten no estará una persona idónea para organizar o dirigir la compañía.

Según el estudio exploratorio en Colombia de Fundes (2008) una singularidad de las empresas de familia es que el empresario se constituye en el pilar y eje central del ejercicio administrativo, siendo éste la imagen corporativa hacia el exterior, y el líder natural al interior, con lo cual él se erige como el centro de la dinámica organizacional.

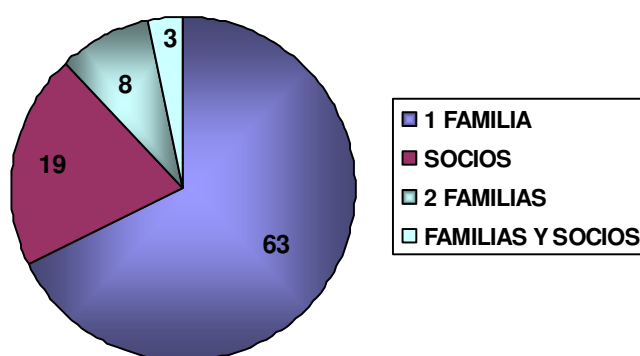
Por otro lado, con relación a la sucesión es poco frecuente en las organizaciones ya que se presenta por lo general distanciada en el tiempo, representa un elevado riesgo para la empresa competitiva en la medida en que si no se lleva a cabo de manera adecuada, las consecuencias pueden ser severas e incluso llevar al cierre de la misma.

Por lo tanto, la mayor parte de ellas no alcanza a la segunda generación de empresarios, debido a que el paso de una generación a otra en la dirección empresarial es un factor crítico para el cual las empresas no se encuentran preparadas.

8.10.3 DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL

El capital social de las 93 empresas encuestadas se encuentra distribuido de la siguiente forma:

Gráfico 39. Distribución del Capital. Realizado por los autores.



63 compañías están conformadas por una sola familia; 8 de las empresas poseen su capital social comprendido en dos familias; 3 empresas poseen el capital compartido en dos familias y socios ajenos a la familia; y 19 sólo en socios.

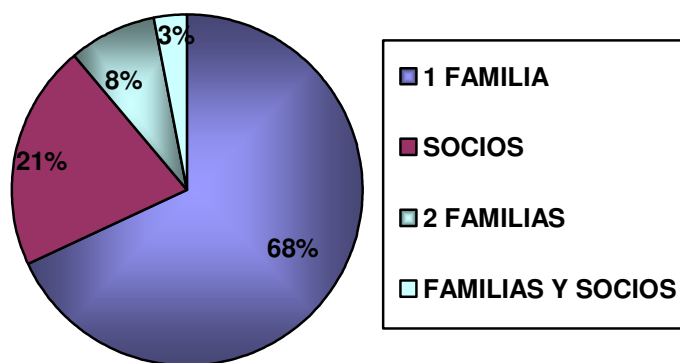
Es de notar que la sumatoria que da como resultado 73 empresas familiares, proviene de las 63 de una sola familia, 8 de capital compartido con dos

familias y 2 de capital compartido con socios ajenos a la familia, claro está que en este último caso la participación accionaria del grupo familiar es mayor a la de los socios por tal razón es familiar.

En el caso de las empresas no familiares 19 pertenece a socios y 1 a capital compartido con una familia, en donde la participación accionaria es superior para los socios, por tal razón no es familiar.

Es de resaltar que la concentración está dada en las empresas que pertenecen a una sola familia con un 68%, como se puede ilustrar en el siguiente gráfico.

Gráfico 40. Porcentaje Distribución del Capital. Realizado por los autores.



8.11 TIPO DE ORGANIZACIÓN

Según Stoner J. (1996), una organización es un patrón de muchas relaciones simultaneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el

mandato de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que se denomina planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas de largo alcance y sin final fijo.

8.11.1 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

Según el código de comercio citado en la cámara y comercio (2008), las empresas en Colombia se pueden clasificar en:

Empresa Unipersonal: Es una persona jurídica conformada con la presencia de una persona natural o jurídica la cual destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial. Una vez inscrita ante la Cámara de Comercio, la empresa unipersonal surge como una persona jurídica distinta al empresario o constituyente. La empresa unipersonal requiere ser creada mediante documento privado de constitución.

Sociedad por Acciones Simplificadas: Podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el momento de sus respectivos aportes. El o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

La razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.

Sociedad Limitada: Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda." que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

Sociedad Anónima: Se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

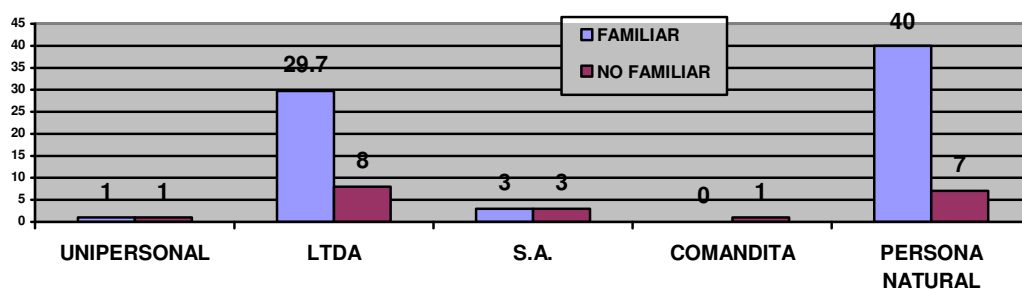
Sociedad Comandita Simple: Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y uno o más socios comanditarios o capitalistas. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes. Los socios capitalistas o comanditarios aportan capital mientras los gestores aportan la administración de los capitales y el desarrollo de los negocios. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos comanditarios o gestores; seguido de

la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" y seguido de la abreviación "S. en C".

Sociedad Comandita por Acciones: Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos 5 socios capitalistas o comanditarios. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas solo responden por sus respectivos aportes. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos, seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" seguido en todo caso por las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "SCA".

La presente investigación arrojó los siguientes resultados:

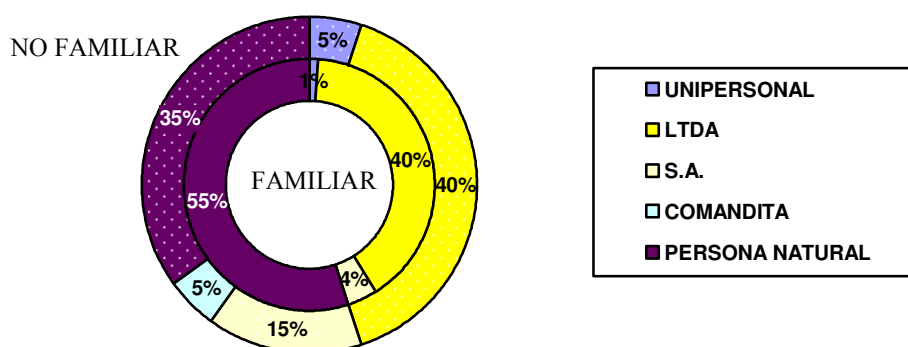
Gráfico 41. Tipo de empresa. Realizado por los autores.



De las 73 empresas de familia encuestadas se observa que la mayoría es decir un 55% conformado por 40 empresas se constituyen como personas naturales, seguido de un 40%, 29 empresas son constituidas como sociedades limitadas; 4% correspondiente a 3 empresas están constituidas como sociedades anónimas y con una menor proporción está 1 empresa igual al 1% se conformó como sociedad unipersonal.

Por otro lado, las empresas no familiares están conformadas, en primer lugar 8 empresas representadas en un 40% que están legalmente constituidas como sociedades limitadas, 7 empresas equivalentes al 35% constituidas como personas naturales, 3 empresas equivalentes al 15% como sociedades anónimas, 1 empresa constituida como unipersonal y 1 como sociedad comandita.

Gráfico 42 Porcentaje tipo de empresa. Realizado por los autores.



Estos resultados demuestran que la mayoría de las empresas familiares están constituidas legalmente como personas naturales y las empresas no familiares como sociedades limitadas.

8.11.2 REGISTRO CÁMARA DE COMERCIO

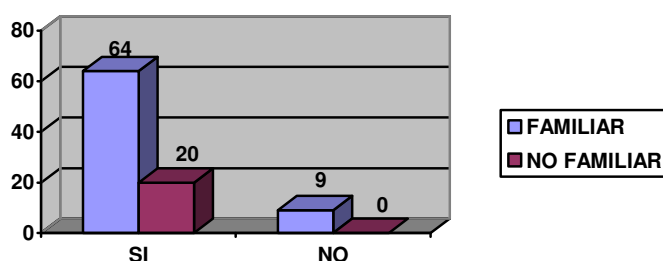
La Cámara de Comercio de Bogotá es una entidad privada sin ánimo de lucro que ayuda al crecimiento económico y el desarrollo de la competitividad de los habitantes y empresarios de Bogotá, y de 59 municipios del departamento de Cundinamarca.

Contribuyen al progreso de Bogotá y su entorno, pues representan los intereses de la comunidad empresarial ante las autoridades nacionales y distritales. Crean programas estratégicos que buscan consolidar a la región como una de las cinco más competitivas y atractivas para la inversión y con mayor calidad de vida en América Latina.

Como entidad delegada por el Estado, la Cámara de Comercio de Bogotá administra los registros Mercantil, de Proponentes y de Entidades sin Ánimo de Lucro de Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca que hacen parte de su zona de influencia. Comerciantes, empresarios, proponentes y entidades sin ánimo de lucro pueden acudir a los servicios registrales, así como a los métodos alternativos de solución de controversias.

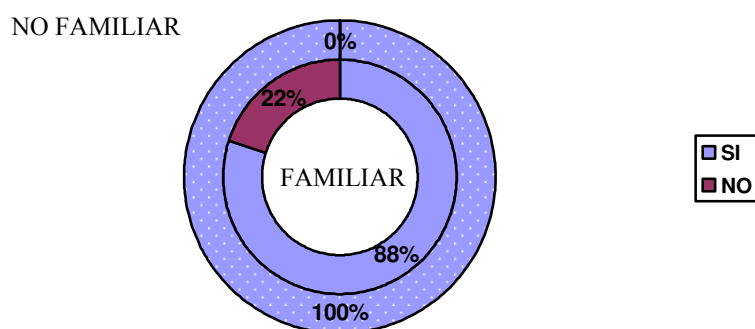
El registro ante la Cámara de Comercio es una obligación legal que tienen todos los comerciantes y que consiste en el registro de la sociedad en la cámara de comercio de su domicilio principal, a través de un formulario especial donde se consignan datos importantes de la sociedad como su dirección, teléfonos, actividad económica y situación financiera, entre otros.

Gráfico 43. Registro en cámara de comercio. Realizado por los autores.



En esta investigación es evidente que el 100%, es decir 20 empresas no familiares encuestadas, se encuentran registrados ante la cámara de comercio, acreditando públicamente la calidad de comerciante de cada empresario.

Gráfico 44. Porcentaje cámara de comercio. Realizado por los autores.



Sin embargo de las 73 empresas familiares, 64 se encuentran matriculadas y 9 no, lo que quiere decir que el 22% de dichas empresas se encuentran desempeñando su actividad sin un registro de Cámara de Comercio, lo cual los vuelve vulnerables con relación a su competencia y al reconocimiento empresarial ante dicha entidad.

De Soto (1987) indica que desde el punto de vista de una actividad económica existen dos momentos en los que las personas evalúan su relación con la formalidad; el acceso a la actividad y la permanencia de ella, es decir, los costos de acceso y los costos de permanencia.

El empresario evalúa el conjunto de requerimientos para obtener el derecho de realizar legalmente determinada actividad y posteriormente el conjunto de

requerimientos para conservar esta legalidad. En ambos casos la idea fundamental es identificar si estos costos influyen en el individuo o si lo estimulan a la opción de la informalidad.

Evidentemente en el caso de la formalidad se requieren todos los trámites necesarios para serlo y el pago de impuestos y demás atribuciones.

La informalidad por su parte, también tiene sus costos y se creería que en el momento de incurrir en una sanción pueden ser superiores a los normales de los formales.

De Soto (1987) identifica los tres más comunes costos de la informalidad; en primer lugar, es claro que las empresas informales comprometen una enorme cantidad de esfuerzo de evitar las sanciones de las autoridades.

En segundo lugar, las empresas informales hacen transferencias a favor de la formalidad sin una contrapartida efectiva por parte de esta, ya que se encuentran excluidas de sus alcances y beneficios.

En tercer lugar, se ven afectadas por una serie de consecuencias derivadas de evitar el pago de algunos impuestos y el cumplimiento de las leyes laborales.

8.11.3 CÓMO ESTÁ REGISTRADA LA EMPRESA

Es necesario realizar un registro mercantil de las personas naturales o jurídicas que realizan actividades comerciales.

Es persona natural aquel individuo que actuando en su propio nombre se ocupa de alguna actividad que la ley considera mercantil de forma profesional. Para registrarse deben comprar el formulario de persona natural y

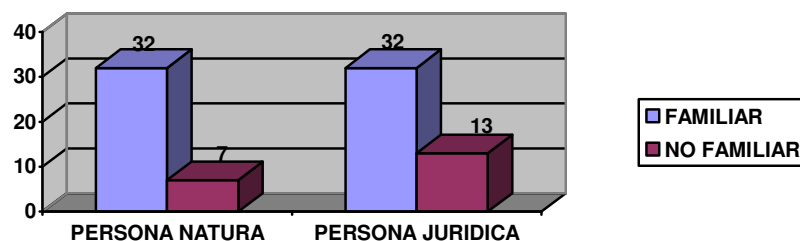
establecimiento de comercio en la cámara de comercio, diligenciarlos y pagar los respectivos derechos de matrícula.

Es persona jurídica cualquier ente que sin ser un individuo o persona natural, puede ser titular de derechos y deberes jurídicos, capaz de ejercer contraer obligaciones y de ser representada judicial y extra judicialmente.

En la presente investigación, de las 64 empresas familiares que se encuentra registradas ante la Cámara de Comercio 32 son personas naturales y 32 personas jurídicas

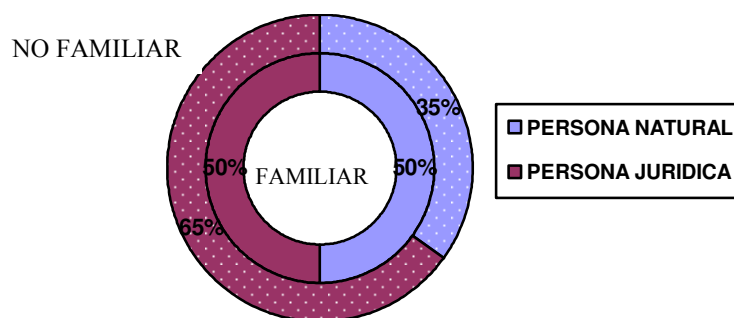
De las 20 empresas no familiares 7 son personas naturales y 13 persona jurídica.

Gráfico 45. Tipo de registro en Cámara de Comercio. Realizado por los autores.



Dentro de la investigación se puede observar que el 50% de las empresas familiares se registran como personas naturales y el otro 50% como jurídicas. Mientras que las empresas no familiares la mayor participación se encuentra en las personas jurídicas con un 65%.

Gráfico 46. Porcentaje Tipo de registro en cámara de comercio.
Realizado por los autores.

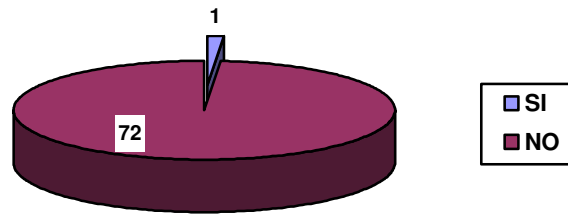


8.11.4 PROTOCOLO DE FAMILIA

Según Amat J. (2004), el protocolo de la familia son aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa de la familia y con el patrimonio familiar.

El protocolo de familia dentro de la investigación arrojó que el 99% de las empresas familiares no poseen dichas normas. Indicándonos la falta de conocimiento de los empresarios sobre el tema, adicionalmente a la falta de conciencia por parte de estas sobre la importancia que el protocolo representa en el funcionamiento normal de las organizaciones y en las relaciones entre la familia – empresa.

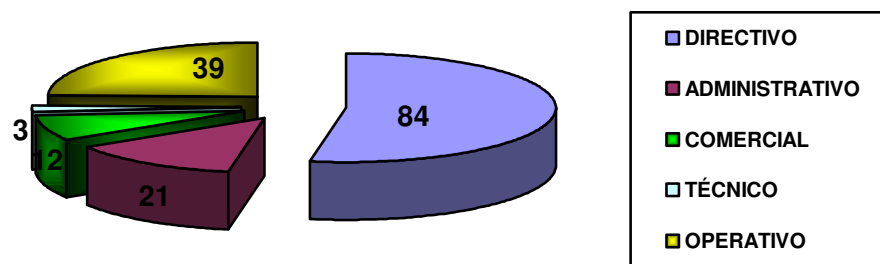
Gráfico 47. Protocolo de familia. Realizado por los autores.



8.12 VINCULACIÓN FAMILIAR

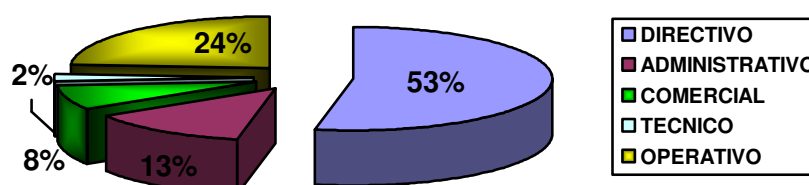
La empresa familiar siempre busca que dentro de su planta se encuentren miembros de la familia, con el fin de que la sociedad posea una actividad más confiable y armoniosa. Es por ello que dentro de la investigación se puede observar que gran parte de áreas administrativas se encuentran personas de la misma familia.

Gráfico 48. Vinculación Familiar. Realizado por los autores.



En las empresas encuestadas existe un total de 159 miembros de la familia vinculados a las diferentes empresas, en donde el 53%, que equivale a 84 vinculados son directivos; 24% es decir 39 vinculados son operativos; 13% que equivale a 21 vinculados son Administrativos; 8% es decir 12 vinculados, son comerciales; y 2% que equivale a 3 vinculados son técnicos.

Gráfico 49. Porcentaje Vinculación Familiar. Realizado por los autores.



Lo anterior indica que el 66% de los 159 empleados familiares, están en los más altos cargos, es decir ejercer acciones de carácter directivo y administrativo, reflejándonos así que para las empresas de familia es importante tener el control de sus negocios, aunque en algunas ocasiones esto pueda llegar a generarles dificultades, ya que algunas veces estos miembros no poseen los conocimientos necesarios o los estudios profesionales para desempeñarse en estos cargos, generando así mal direccionamiento del negocio al no tener la persona adecuada en los cargos.

8.12.1 TIPO DE PARENTESCO

A continuación en la tabla 9 se relacionará el parentesco de los integrantes de la organización frente a los cargos desempeñados.

Tabla 9. Tipo de Parentesco frente al Cargo			
A	PADRES	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
B	HIJO	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO

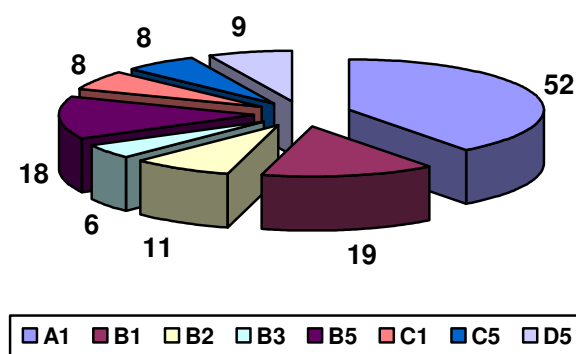
C	HERMANO	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
D	PRIMO	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
E	SOBRINO	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
F	CUÑADO	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
G	ABUELO	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
H	TIA(O)	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
I	ESPOSA	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO
J	ESPOSO	1	DIRECTIVO
		2	ADMINISTRATIVO
		3	COMERCIAL
		4	TECNICO
		5	OPERATIVO

Nota. Realizado por los autores

En las empresas de familias la vinculación se encuentra dada en el parentesco sanguíneo que existe dentro de las familias. En este estudio vemos que A corresponde al padre, B al hijo, C a hermanos, D al primo y así sucesivamente como se expresó en la tabla anterior. Adicionalmente se correlacionan en el cargo que tengan dentro de la empresa (directivo, administrativo, comercial, técnico y operativo).

Es este caso, la mayor participación se encuentra en los padres que se están en áreas directivas, adicionalmente en los hijos directivos, administrativos y operarios.

Gráfico 50. Tipo de Parentesco frente a Cargos. Realizado por los autores.



Como se puede ver en el gráfico anterior sólo se ilustró los cargos en donde más miembros de la familia pertenecen. Es de notar que del total de los empleados de familia de toda la muestra 52 padres se encuentran ubicados en cargos directivos; 19, 11, 6 y 18 hijos que se encuentran en los cargos directivo, administrativo, comercial y operativo respectivamente; 8 y 8 hermanos en cargos directivo y operativo respectivamente; y 9 primos en cargo operativo.

8.13 GESTIÓN EMPRESARIAL

Dentro de la investigación se observó algunas falencias de las empresas que fabrican muebles en madera en la ciudad de Bogotá D. C., adicionalmente todas las empresas requieren soluciones integrales que les permita acceder al mercado de una forma más fácil, sencilla y generar ventajas competitivas y atractivas a sus clientes.

Es por ello que las empresas deben acercarse a entidades especializadas como el CEDEF de la Universidad de la Salle, la Cámara de Comercio, las cuales buscan ayudar a dichas empresas a solucionar sus problemas y mejorar sus ingresos, cubriendo todas las áreas de la organización.

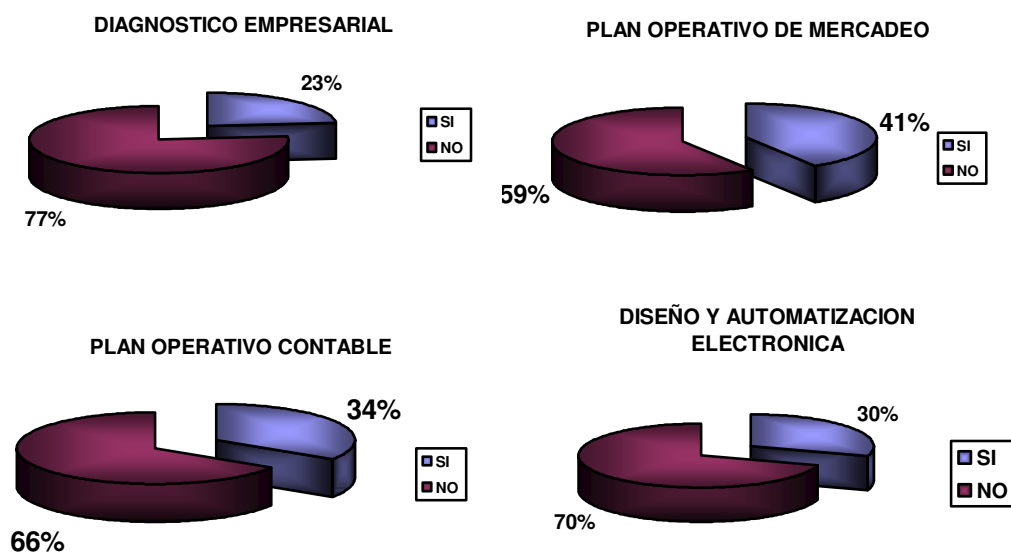
El CEDEF, Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, es una unidad académica e investigativa que apoya la gestión institucional bajo los principios lasallistas y hace parte integral de las acciones del plan de desarrollo de la Facultad de Administración de Empresas. Procura el conocimiento, la creación y la gestión de empresas de familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, programas de extensión social, investigaciones, publicaciones y asesorías empresariales.

El CEDEF fomenta el emprendimiento, la gestión de empresas de familia, la sostenibilidad y la extensión social; busca el desarrollo y consolidación en la práctica, del saber científico y tecnológico a través de la investigación, la consultoría y el servicio a la comunidad. Para este efecto cuenta con profesores, asesores y estudiantes de excelente nivel académico y calidad humana, inspirados en los principios de San Juan Bautista De La Salle.

Dentro de las encuestas se dio a conocer el portafolio de servicios del CEDEF, integrado por: Diagnostico empresarial y redireccionamiento estratégico; plan operativo de mercadeo; plan operativo contable y proyección financiera; diseño y automatización electrónica de procesos industriales y administrativos; diseño y operacionalización del plan exportado; asesoría en valoración empresarial; diseño e implementación del sistema de gestión de calidad-ISO 9000 y plan estratégico para tratar conflicto familia-empresa.

De estos servicios las empresas reflejaron los siguientes resultados:

Gráficos 51. Portafolio de servicios del CEDEF. Realizado por los autores.



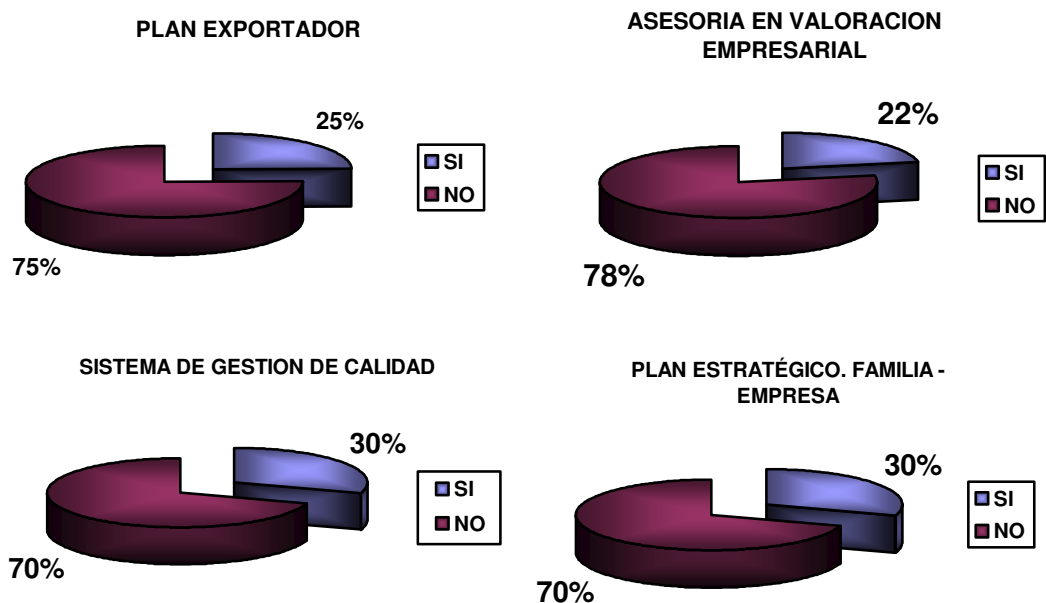
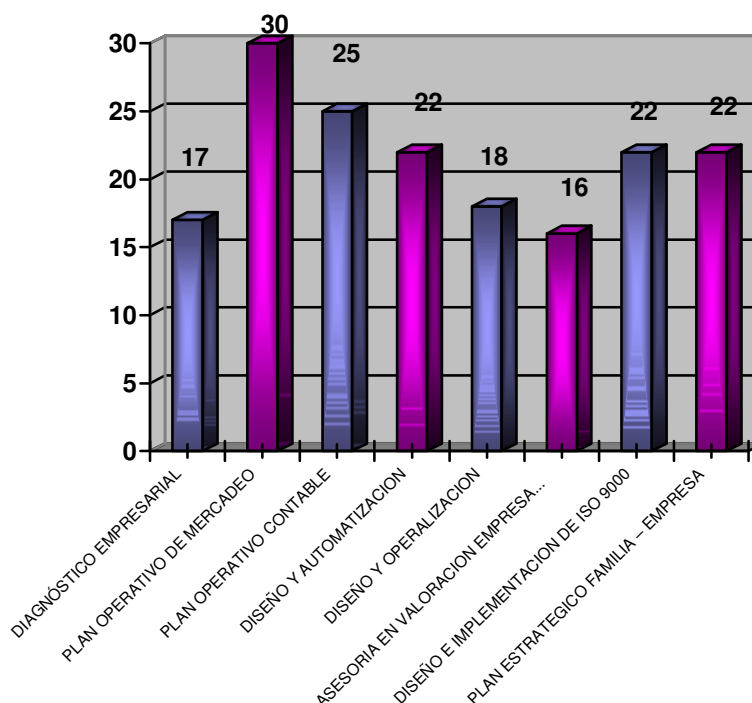


Tabla 10. Portafolio de Servicios del CEDEF	
1	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
2	PLAN OPERATIVO DE MERCADEO
3	PLAN OPERATIVO CONTABLE
4	DISEÑO Y AUTOMATIZACION ELECTRONICA DE PROCESOS INDUSTRIALES Y ADMINISTRATIVOS
5	DISEÑO Y OPERALIZACION DEL PLAN EXPORTADOR
6	ASESORIA EN VALORACION EMPRESARIAL
7	DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9000
8	PLAN ESTRATEGICO PARA TRATAR CONFLICTOS FAMILIA – EMPRESA

Nota. Realizado por los autores.

Gráfico 52. Portafolio de Servicios del CEDEF. Realizado por los autores.



Dentro de los servicios el más requerido por las empresas de familia es el plan operativo de mercadeo con un 41%, conformado por 30 empresas seguido del plan operativo contable con una participación del 34%, es decir 25 empresas. Esto nos indica que las empresas de familia carecen de un plan de mercadeo establecido, es decir falta de una herramienta de gestión por la que se determinen los pasos a seguir y metodologías de toda organización, dejando de lado la posibilidad de posicionar su marca en el mercado y perdiendo la oportunidad de detectar nuevos negocios.

Las 73 empresas de familia mostraron que con relación al portafolio de servicios ofrecidos por el CEDEF de la Universidad de la Salle, que a nivel general son muy reacias a tomar estas asesorías, ya que el principal interrogante es el costo de dicha asesoría y el beneficio intelectual que se

pueda tener al entender y aplicar las herramientas correctamente en sus empresas.

8.14 ANÁLISIS DE FACTORES CORRELACIONADOS

Se hizo un análisis teniendo en cuenta factores que se relacionen entre sí, para lograr un estudio que abarque diferentes aspectos que hagan que la investigación sea más completa y arroje los mejores resultados, para ser analizados posteriormente por el CEDEF.

8.14.1 CANTIDAD DE TRABAJADORES FRENTE A TAMAÑO SEGÚN ACTIVOS TOTALES

Tabla 11. Cantidad de Trabajadores frente a Tamaño (Empresas de Familia)					
Personal	Tamaño en Millones de pesos				TOTAL
	Inf. 200	De 200 a 500	Entre 500 y 1.000	Más de 1.000	
1 a 10	41	4	0	0	45
11 a 50	10	13	2	1	26
51 a 200	0	0	1	1	2
Más de 200	0	0	0	0	0
TOTAL	51	17	3	2	73

Nota. Realizado por los autores.

Las empresas de familia en general tienen un comportamiento de la planta de personal con relación al tamaño de la empresa normal, donde el tamaño de la empresa es directamente proporcional al número de empleados, lo que indica que a mayor el total de activos mayor será la planta de personal.

En la tabla se puede observar que en una planta de personal de 1 a 10 el tamaño de la compañía es micro y pequeña empresa (41 y 4 empresas).

Tabla 12. Cantidad de Trabajadores vs. Tamaño (Empresas de NO Familia)					
Personal	Tamaño en Millones de pesos				TOTAL
	Inf. 200	De 200 a 500	Entre 500 y 1.000	Más de 1.000	
1 a 10	10	0	0	0	10
11 a 50	5	2	1	0	8
51 a 200	0	2	0	0	2
Más de 200	0	0	0	0	0
TOTAL	15	4	1	0	20

Nota. Realizado por los autores.

En cuanto a las empresas no familiares se puede observar variables similares a las empresas familiares, en donde la mayor participación del tamaño se encuentra en los activos inferiores a 200 millones y de allí la planta de personal está de 1 a 10 empleados, es decir que la mayor parte de dichas compañías son microempresas.

8.14.2 CANTIDAD DE TRABAJADORES FRENTE A VENTAS

Según la tabla 13 se puede afirmar que 4 de las empresas de carácter familiar, las cuales cuentan con una planta de personal entre 11 y 50 personas tienen niveles de ventas de 100 a 500 millones de pesos promedio mensual, demostrando una efectiva labor gerencial ya que a pesar de contar con poco personal logran sobrepasar 2 empresas con personal entre 51 y 200 que venden lo mismo pero con mayor personal laborando.

Tabla 13. Cantidad de Trabajadores frente a Ventas mensuales (Empresas de Familia)

Personal	Ventas en Millones de pesos					TOTAL
	Inf. 10	De 10 a 40	Entre 40 y 100	De 100 a 500	Más de 500	
1 a 10	24	19	2	0	0	45
11 a 50	1	9	12	4	0	26
51 a 200	0	0	0	2	0	2
Más de 200	0	0	0	0	0	0
TOTAL	25	28	14	6	0	73

Nota. Realizado por los autores.

En las empresas no familiares, existe 1 empresa con niveles de ventas altos ya que son superiores a 500 millones de pesos promedio mensual, con tan solo una planta de personal entre 11 y 50 empleados, mientras que 2 empresas que poseen mayor número de empleados de 51 a 200 vende menor cantidad de 100 a 500 millones de pesos.

Tabla 14. Cantidad de Trabajadores frente a Ventas mensuales (Empresas de NO Familia)

Personal	Ventas en Millones de pesos					TOTAL
	Inf. 10	De 10 a 40	Entre 40 y 100	De 100 a 500	Más de 500	
1 a 10	6	3	1	0	0	10
11 a 50	2	4	1	0	1	8
51 a 200	0	0	0	2	0	2
Más de 200	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	7	2	2	1	20

Nota. Realizado por los autores.

8.14.3 TAMAÑO VALOR ACTIVOS TOTALES FRENTE A VENTAS

Con relación a las empresas de familia ubicadas en un tamaño inferior a 200 millones de pesos es posible analizar a 1 empresa, la cual cuenta con un nivel de ventas bueno con relación a las otras compañías, en donde vende entre 100 a 500 millones de pesos, mientras que 2 empresas venden la misma cantidad pero con un tamaño superior que se encuentra en una escala de 500 a 1.000 millones en activos. Es decir la primera compañía vende bastante para su tamaño y la segunda tiene un tamaño bueno pero no es aprovechado lo suficiente con relación a sus ventas.

Tabla 15. Tamaño (Total Activos) frente a Ventas promedio mensuales (Empresas de Familia)						
Tamaño (Millones)	Ventas en Millones de pesos					TOTAL
	Inf. 10	De 10 a 40	Entre 40 y 100	De 100 a 500	Más de 500	
Inferior a 200	23	21	6	1	0	51
Entre 200 y 500	2	7	7	1	0	17
Entre 500 y 1000	0	0	1	2	0	3
Más de 1000	0	0	0	2	0	2
TOTAL	25	28	14	6	0	73

Nota. Realizado por los autores.

De las 20 empresas no familiares en niveles generales, 16 empresas cuentan con unas ventas proporcionales con respecto al tamaño, sin embargo, es de resaltar a una compañía que su tamaño es de microempresa (inferior a 200 millones de pesos en activos) y sus ventas superan los 500 millones de pesos. Si se quisiera comparar con las otras empresas, es conveniente denotar las 7 empresas que poseen un tamaño igual (inferior a 200 millones de pesos en activos) con ventas inferiores a 10 millones de pesos.

Tabla 16. Tamaño (Total Activos) frente a Ventas promedio mensuales (Empresas de NO Familia)						
Tamaño (Millones)	Ventas en Millones de pesos					TOTAL
	Inf. 10	De 10 a 40	Entre 40 y 100	De 100 a 500	Más de 500	
Inferior a 200	7	6	1	0	1	15
Entre 200 y 500	1	1	0	2	0	4
Entre 500 y 1000	0	0	1	0	0	1
Más de 1000	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	7	2	2	1	20

Nota. Realizado por los autores.

8.14.4 VENTAS PROMEDIO MENSUALES FRENTE A GASTOS

Los precios de los productos del sector experimentaran aumentos, según la Revista Dinero en su publicación de Junio de 2008, debido al mayor costo de los insumos y la menor oferta de la madera. Para dicho efecto se están promoviendo cultivos forestales, en donde se percibirán inversiones Chilenas y de la USAID, además de los esfuerzos de los empresarios al traer inversión extranjera.

Lo anterior afecta directamente los gastos mensuales de las empresas encuestadas y proporcionalmente a las ventas ya que al incrementarse el precio y al disminuir la demanda, el sector se encontraría en serios problemas de competitividad.

Por otro lado, el crecimiento del sector en los primeros seis meses de 2008 fue de 23%, sin embargo, en los meses subsiguientes se afectó este incremento hasta el punto de crear una reducción de 8.64% con respecto al mismo periodo del año 2007 (Revista Dinero – mayo 2009).

Comparando las ventas mensuales promedio con relación a los gastos mensuales promedio de las empresas de familia del sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá, se puede observar que a nivel general las empresas poseen un comportamiento normal, ya que sus ventas superan a sus gastos. Es importante resaltar que existe 1 empresa, que tiene un eficiente manejo de sus gastos ya que vende en promedio mensual entre 100 y 500 millones de pesos y sus gastos en promedio mensual se encuentran entre 2 a 10 millones. Si se quisiera comparar con otras compañías es bueno remitir a las 5 empresas que se encuentran en el mismo rango de ventas, pero con unos gastos de más de 30 millones de pesos.

Tabla 17. Ventas promedio mensuales frente a Gastos (Empresas de Familia)					
Ventas (Millones)	Gastos en Millones de pesos				TOTAL
	Hasta 2	De 2 a 10	De 10 a 30	Más de 30	
Menor 10	11	14	0	0	25
Entre 10 y 40	1	18	9	0	28
Entre 40 y 100	0	3	9	2	14
Entre 100 y 500	0	1	0	5	6
Superior a 500	0	0	0	0	0
TOTAL	12	36	18	7	73

Nota. Realizado por los autores.

Dentro de las empresas no familiares, se encuentra un aspecto similar a las empresas familiares, ya que en términos generales se puede observar que se encuentra en un estado normal en donde sus gastos no superan sus ventas. De las 20 empresas no familiares encuestadas 5 se encuentran en un rango de ventas inferior a 10 millones de pesos mensuales en promedio con gastos hasta de 2 millones de pesos mensuales en promedio.

Tabla 18. Ventas promedio mensuales frente a Gastos (Empresas de NO Familia)					
Ventas (Millones)	Gastos en Millones de pesos				TOTAL
	Hasta 2	De 2 a 10	De 10 a 30	Más de 30	
Menor 10	5	3	0	0	8
Entre 10 y 40	1	4	2	0	7
Entre 40 y 100	0	1	0	1	2
Entre 100 y 500	0	0	0	2	2
Superior a 500	0	0	0	1	1
TOTAL	6	8	2	4	20

Nota. Realizado por los autores.

Solo existe una empresa que es la que más vende en comparación a las otras, en donde sus gastos son superiores a 30 millones de pesos mensuales en promedio.

8.14.5 VENTAS PROMEDIO MENSUALES FRENTE A TIPO DE CLIENTE

Las empresas de familia realizan sus ventas directas por lo general, en la tabla 19 se puede observar que 5 de las 73 empresas encuestadas poseen clientes de venta directa con ventas que se encuentran entre 100 y 500 millones mensuales en promedio, sin embargo la concentración de dichos clientes se encuentra en las ventas realizadas menores a 10 y hasta 40 millones de pesos mensuales en promedio (37 empresas).

Tabla 19. Ventas promedio mensuales frente a Tipo de Cliente (Empresas de Familia)				
Ventas (Millones)	Tipo Clientes			TOTAL
	Mayorista	Minorista	Venta Directa	
Menor 10	4	3	18	25
Entre 10 y 40	4	5	19	28
Entre 40 y 100	6	0	8	14
Entre 100 y 500	1	0	5	6
Superior a 500	0	0	0	0
TOTAL	15	8	50	73

Nota. Realizado por los autores.

De las 20 empresas no familiares encuestadas al igual que las empresas de familia, se analizó que sus ventas principalmente son realizadas por venta directa. Es de resaltar que 12 empresas ubicadas en ese tipo de cliente indicado anteriormente sus ventas son menores a 10 y hasta por 40 millones de pesos mensuales en promedio.

Tabla 20. Ventas promedio mensuales frente a Tipo de Cliente (Empresas NO Familia)				
Ventas (Millones)	Tipo Clientes			TOTAL
	Mayorista	Minorista	Venta Directa	
Menor 10	0	2	6	8
Entre 10 y 40	1	0	6	7
Entre 40 y 100	0	0	2	2
Entre 100 y 500	0	0	2	2
Superior a 500	0	0	1	1
TOTAL	1	2	17	20

Nota. Realizado por los autores.

8.14.6 GESTIÓN DE CALIDAD FRENTE A TAMAÑO VALOR ACTIVOS TOTALES

En las empresas de familia se puede observar que a menor tamaño más empresas se encuentran certificadas, sin embargo, es mayor el rango de las empresas que no poseen un sistema de calidad.

El tamaño de las empresas de familia por lo general son microempresas (68 empresas) de las cuales 25 poseen un sistema de calidad implementado.

Tabla 21. Sistema de Gestión de Calidad vs. Tamaño (Total Activos) (Empresas de Familia)			
Tamaño (Millones)	Gestión Calidad		TOTAL
	SI	NO	
Inferior a 200	19	32	51
Entre 200 y 500	6	11	17
Entre 500 y 1000	2	1	3
Más de 1000	2	0	2
TOTAL	29	44	73

Nota. Realizado por los autores.

Lo que respecta a las empresas no familiares se puede observar que la cantidad de empresas que poseen una certificación en ISO 9000 equivale a un 20%, es decir 4 empresas, las cuales se encuentran ubicadas en una escala por activos totales inferior a 200 y hasta 500 millones, es decir ubicado en las pequeñas empresas.

Esto quiere decir que las empresas que se ubican en un rango más alto, tales como la empresa que se ubica en un tamaño entre 500 y 1.000 millones de pesos en activos no se encuentra interesada en obtener este tipo de

certificaciones, siendo una empresa que requiere de ello para aumentar aún más sus ingresos.

Tabla 22. Sistema de Gestión de Calidad vs. Tamaño (Total Activos) (Empresas de NO Familia)			
Tamaño (Millones)	Gestión Calidad		TOTAL
	SI	NO	
Inferior a 200	2	13	15
Entre 200 y 500	2	2	4
Entre 500 y 1000	0	1	1
Más de 1000	0	0	0
TOTAL	4	16	20

Nota. Realizado por los autores.

En un estudio realizado por Fundes (2008), la ausencia de procesos de certificación es una característica del 77% de las mipymes familiares del grupo encuestado y podría estar asociada a los altos costos que para algunas de ellas implica adelantarlos, y los pocos beneficios observados o percibidos.

Al aumentar el tamaño de la organización se observa cómo el número de organizaciones aumenta, pasando del 9% en las microempresas, al 46% en la mediana empresa emergente familiar, pareciendo que esta variable puede estar asociada con el tamaño de las operaciones y de su músculo financiero.

CONCLUSIONES

El sector de fabricación de muebles en madera presenta una oferta competitiva, en cuanto a innovación de diseños, acabados y mano de obra calificada, donde hay presencia de muchas en su mayoría micro y pequeñas empresas familiares, en gran parte con informalidad dentro de su estructura administrativa, contable y tributaria. La producción se centra en fabricación de muebles en general para el hogar y la oficina.

La aplicación de la encuesta refleja que dentro del portafolio de servicios que ofrece el Centro de desarrollo de empresas familiares de la universidad de la Sallé CEDEF, el que mayor aceptación tuvo por parte de las empresas de familia del sector de fabricación de muebles en madera en Bogotá D.C., es el plan operativo de mercadeo, indicándonos el interés por parte de estas en adquirir estrategias de mercadeo que logren posicionar su empresa y su marca, descubriendo así nuevos mercados en donde puedan ofrecer sus productos y servicios, ya que el sector reporta una importante disminución de los hábitos de compra, que por consenso y experiencia de los propietarios lo atribuyen a una desaceleración de la economía y los hábitos de compra de los colombianos, entre otros.

La Clasificación y caracterización de empresas de familia del Sector de fabricación de muebles en madera en la ciudad de Bogotá, permite crear un vínculo directo entre ellas y el Centro de desarrollo de empresas familiares de la universidad de la Sallé CEDEF, a través de esta investigación el CEDEF cuenta con toda la información necesaria para analizar su comportamiento y así llegar de una manera precisa a lo que cada compañía requiera para su

crecimiento y emprendimiento empresarial. De tal forma que cabe resaltar lo siguiente:

Para las empresas de familia:

- Se pudo establecer que dentro de las 93 empresas encuestadas el 78%, equivalente a 73 empresas, son empresas de carácter familiar, superando el promedio nacional de empresas de familia, el cual equivale al 70% del total registrado en Colombia.
- Las empresa de familia con un porcentaje bastante alto del 70% tienen unos activos totales inferiores a 200 millones de pesos, es decir 51 micro empresas, con activos inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes (SMMLV).
- Proporcional a su tamaño, sin embargo con un aporte al tejido económico de la capital y del país en general, de 73 empresas de familia encuestadas, el 38% es decir 28 de ellas reportan unas ventas mensuales promedio entre 40 y 100 millones de pesos.
- Así mismo en el orden de los gastos el 49% correspondiente a 36 empresas reportan un promedio entre 2 y 10 millones de pesos lo que nos hace pensar que el sector reporta una muy buena rentabilidad.
- El 57%, correspondiente a 42 empresas en el momento de tomar sus decisiones lo hacen de manera directa.
- En el estudio se determinó que de las 73 empresas de familia encuestadas, el 44%, es decir 32 empresas utilizan algún tipo de servicio de financiación.

- En la investigación se pudo observar con relación a las empresas de familia que el 63%, es decir 20 empresas destinan su financiamiento a la inversión en activos corrientes.
- 72 empresas, representado en un 99% no cuentan con protocolo de familia.

Para las empresas no familiares:

- El 22% es decir 20 empresas del total de la muestra no son empresas de familia.
- De igual forma la mayoría de estas empresas reportan unos activos inferiores a los 200 millones de pesos con un 75%, es decir 14 empresas que son micro empresas.
- Del total de empresas no familiares, 8 de ellas equivalentes a un 40%, reportan unas ventas mensuales promedio menores a 10 millones de pesos.
- El gasto mensual se ve representado en el 40% con 8 empresas un promedio que oscilan entre 2 y 10 millones de pesos.
- En las empresas no familiares las decisiones principalmente se toman de manera directa, de igual forma que las empresas familiares, en donde el 80% es decir 16 empresas siempre toman las decisiones de esta forma.
- Con respecto a las 20 empresas no familiares investigadas, el 25%, equivalente a 5 empresas, optan por utilizar algún tipo de servicio financiero.

- Las empresas no familiares a diferencia de las familiares tienen como principal inversión los activos corrientes con un 40%, correspondiente a 2 empresas y con otro 40% al pago de pasivos equivalente a 2 empresas.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la información suministrada por la base de datos y que solo representa una muestra del universo proporcionado de la Cámara de Comercio y Fenalco y además destacando el grado de informalidad del sector, es prudente recomendar que se debe realizar actualización constante de la presente investigación con el fin de explotar el gran potencial del sector en mercados internacionales interesados en muebles en madera sobre todo por su valor artesanal, la innovación y el talento en cuanto a los diseños y la calidad.

La Universidad de la Salle y El CEDEF, encuentra en el sector un arduo trabajo para docentes y estudiantes que quieran poner en práctica sus conocimientos y aptitudes en pro del desarrollo económico del país en general, .creando un beneficio mutuo. Para las empresas mejorando su desempeño y emprendimiento; para la universidad, la facultad y el CEDEF una oportunidad académica y de servicio al bienestar de nuestra nación; para los estudiantes que pueden explotar su talento y virtudes, adicionalmente la posibilidad de desempeñarse en el campo real para el cual fueron preparados.

Por otra parte, se observó el interés de las empresas encuestadas en un acercamiento con la Universidad y el Cedef con el fin de recurrir a los servicios y apoyo suministrados, ya que es visible el potencial del sector y sus empresas para la consecución de próximas generaciones y el temor de la desaparición, teniendo como referencia a una compañía muy conocida en el sector de fabricación de muebles en Bogotá y en el país que se disolvió

debido al manejo FAMILIA-EMPRESA, y al desconocimiento de tantos estudios realizados y preparados para enfrentar estas situaciones.

Hacer una relación ya existente pero más directa con el CEDEF, las empresas de familia del sector y FENALCO, ya que el principal deseo de las empresas es el de agremiarse, labor que se podría realizar con la ayuda de dicha entidad la cual se encuentra muy interesada en apoyar esta gestión y en conocer el desarrollo de la investigación del presente sector, ya que es uno de los cuales no posee estadísticas ni acercamiento alguno.

Las empresas deberían acercarse a entidades especializadas como el CEDEF de la Universidad de la Salle y la Cámara de Comercio, las cuales buscan ayudar a dichas empresas a solucionar sus problemas y mejorar sus ingresos, cubriendo todas las áreas de la organización

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, S. J. M. (2000, 2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. España: Ediciones Gestión

BANCO DE LA REPÚBLICA. Extraído en 2009 desde: www.bancodelarepublica.org.co
CAMARA Y COMERCIO. (2008). *Clasificación por actividad económica CIIU del sector Manufacturero en la actividad de fabricación de muebles en Madera*. Extraído en noviembre de 2008 desde <http://aplica.ccb.org.co/ccbinternet/tiendaempresarial/generales/ciiu.aspx>

BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mcgraw Hill.

CAMARA DE COMERCIO. (2008). *Tipos de Empresas*. . Extraído en octubre de 2008 desde <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/TiposEmpresa.aspx>

CAMARA DE COMERCIO. (2005). *Gestión Efectiva de la Empresa de Familia*. Departamento de publicaciones Cámara y Comercio de Bogotá.

CASILLAS, B. J. C., DÍAZ F. C. y VAZQUEZ S. A. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. España: Thompson.

DE SOTO, H. (1987). *El otro sendero*. Colombia: Ed. La Oveja Negra Ltda.

STONER, J., FREEMAN, E. & GILBERT D. (1996). *Administración 6ª Edición*. Colombia: Prebtice Hall.

DICTIONARY OF MARKETING TERMS, de MarketingPower.com, de la American Marketing Association, Extraído en Septiembre de 2008 desde <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>

Departamento Nacional de Planeación. *Informe: Desarrollo de empresas / Madera y Muebles en madera.* . Extraído en Abril de 2009 desde <http://www.dnp.gov.co>

FAO. *Bosques del Mundo*. Extraído en 2009 desde: www.fao.org

FAO. *América Latina y Caribe*. Extraído en 2009 desde: www.fao.org

Fundación Entorno. (1998). *Libro Blanco de la Gestión Medioambiental en la Industria Española*, Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.

GÁMEZ, J. (2008). *Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia*. Colombia: Revista Gestión & Sociedad 1. Universidad de La Salle.

GÓMEZ, S. H. & SUAREZ O. E. (2005). *La Empresa Familiar*. Bogotá: Temis.

HERNÁNDEZ, S. R., FERNÁNDEZ, C. C. & BAPTISTA, L. C. (2006). *Metodología de la Investigación 4ª ed.* México: McGraw-Hill.

ICONTEC. (2008). *Compendio – Tesis y otros trabajos de grado 6ª Actualización*.

INFOPYME, *Conceptos básicos de contabilidad*. . Extraído en Noviembre de 2008 desde <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos.htm>

LAMB, Ch., HAIR, J. & McDaniel, C. (1998 & 2006). *Marketing*. México: Thomson Editores.

LEVIN, R. L. & RUBIN, D. S. (2004). *Estadística para Administración y Economía 7ª ed*. México: Pearson Educación.

LEVINE, D. M., KREHBIEL, T. & BERENSON, M. L. (2006). *Estadística para Administración 4ª ed*. México: Pearson Educación.

MARTÍNEZ, B. C. (1997). *Estadística comercial.2ª ed*. Bogotá: Ecoe ediciones.

MAYORGA, J., & NAVARRETE, C. (2008). *Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, Colombia*. Colombia: Revista Gestión & Sociedad 1. Universidad de La Salle.

MEDINA, J. G. (2004). *Herramientas técnicas, tecnológicas y de gestión en la empresa familiar mediana y pequeña del distrito capital en el sector de las flores y plantas y muebles y madera*. Proyecto de Investigación. Universidad de La Salle. Bogotá D.C. Extraído en Junio de 2008 desde http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/media/Gestion_Empresas_de_familia.pdf

MEDINA, J.G. (2008). *Caracterización de las empresas de familia*. Colombia: Revista Gestión & Sociedad 1. Universidad de La Salle.

MENDENHALL, W. (1990). *Estadística para Administradores*. México: Iberoamericana S.A.

MÉNDEZ, A. C. E. (2006). *Metodología 4ª ed.* Bogotá: Limusa.

Ministerio de economía y Producción, Secretaría de Industria, Comercio y PyME. (2001). *Análisis sectorial: Sector Madera y Muebles*. Extraído en Noviembre de 2008 desde <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/madera.pdf>

PERILLA, G. R. (2001). *Manual para Importadores y Exportadores, 3ª Ed.* Bogotá D.C.

PROEXPORT COLOMBIA (2003). Extraído en 2009 desde: www.proexport.org.co

RAMIREZ A., SOLANO A. & TORRES L. (2005). *Propuesta estratégica para mejorar la competitividad de la empresa muebles y diseños Gema Ltda.* Trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura. Extraído en Noviembre de 2008 desde <http://www.usbbog.edu.co:8080/websaib/DocDig/archivos/BDigital/37589.pdf>

REVISTA DINERO. (2006). *Maderas y Muebles de Madera, Edición 255*.

ROBBINS, S. P. & DECENZO, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración 3ª Ed.* México: Prentice Hall.

SAIZ, J. M. (2008). *Innovación empresarial y globalización económica*. Madrid: Ediciones FIEC.

SMITH, A. (1994). *Riqueza de las naciones*. México: Fundación de cultura económica.

SUPERSOCIEDADES. (2005). *Sociedades de familia en Colombia*. .
Extraído en Noviembre de 2008 desde
<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

SAIZ J., & GARCIA-OCHOA M., (2008). *Innovación empresarial y globalización económica*. Madrid: Ediciones FIEC.

VÉLEZ, D. (2003). Pasaremos a la segunda generación?. *Revista Dinero*, Edición 194, 11-14.

VÉLEZ, D., HOLGUÍN, H., DE LA HOZ, G. & OTROS (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme “estudio exploratorio en Colombia”*. Colombia: FUNDES INTERNACIONAL.

WORLD RAINFOREST MOVEMENT. Después de cincuenta años de destrucción y atropellos la "Smurfit Kapa - Cartón de Colombia" rinde cuentas al pueblo colombiano al tribunal permanente de los pueblos – Capitulo Colombia. Extraído en Noviembre de 2008 desde: wrn@wrn.org.uy

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas. Empresas de Familia

Anexo 2. Base de datos. Empresas del Sector que Fabrican Muebles en
Madera en la ciudad de Bogotá D.C.

ENCUESTA N0. _____

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA
DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MADERA EN
BOGOTÁ**

FECHA: DD ____ MM ____ AA ____

OBJETIVO: Caracterizar las Empresas de Familia del Sector de Fabricación de Muebles en Madera en Bogotá, se debe ajustar al objetivo de la tesis.

INFORMACIÓN PERSONA ENCUESTADA

1. NOMBRE: _____ 2. CARGO: _____
3. TELÉFONO PARTICULAR: _____ 4. TIEMPO DE VINCULACIÓN: _____
5 ¿ESTÁ SU EMPRESA INTERESADA EN LA INVESTIGACIÓN? SI _____ NO _____

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA: _____
2. NIT _____ 3. UBICACIÓN: *RURAL* _____ *URBANA* _____
4. MUNICIPIO: _____ 5. ZONA: _____ 6. BARRIO: _____
7. TELÉFONO: _____ 8. FAX: _____ 9. CORREO ELECTRÓNICO: _____
10. PÁGINA WEB: _____
11. FECHA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA: DD _____ MM _____ AA _____

PLANTA DE PERSONAL (Marque con una X el rango que corresponda al número de trabajadores de su empresa)

1. Entre 1 y 10 : _____ 2. Entre 11 y 50: _____
3. Entre 51 y 200: _____ 4. Más de 200: _____

UNIDADES DE NEGOCIO QUE CONFORMAN LA EMPRESA (Marque con una X el negocio que corresponda)

1. PRODUCCIÓN (Fincas, Fábricas, Cultivos, etc) _____
2. COMERCIALES (Puntos de ventas, locales, bodegas, etc) _____

TAMAÑO DE LA EMPRESA (Marque con una X el espacio que corresponda, según el valor de los activos totales)

1. Inferior a \$ 200.000.000 _____ 2. Entre \$ 200.000.001 y \$ 500.000.000 _____
3. Entre \$ 500.000.001 y \$ 1000.000.000 _____ 4. Más de \$ 1000.000.000 _____

GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA (Marque con una X el espacio que corresponda)

1. Hasta \$ 2.000.000 _____ 2. De \$ 2.000.000 a \$ 10.000.000 _____

VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA (Marque con una X el espacio que corresponda)

1. Menor a \$ 10.000.000 _____ 2. Entre \$ 10.000.001 y \$ 40.000.000 _____
3. Entre \$ 40.000.001 y \$ 100.000.000 _____ 4. Entre \$ 100.000.001 y \$ 500.000.000 _____
5. Superior a \$ 500.000.000 _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA (Marque con una X la actividad(es) que desarrolla su empresa según código CIIU)

1. AGROPECUARIO _____ 2. MINEROS _____ 3. MANUFACTURERO _____
4. SERVICIOS PÚBLICOS _____ 5. COMERCIALES _____ 6. CONSTRUCCIÓN Y OBRAS _____
7. RESTAURANTES/HOTELES _____ 8. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO _____
9. COMUNICACIONES Y CORREO _____ 10. INTERMEDIACION FINANCIERA _____
11. SERVICIOS COMUNALES Y PERSONALES _____ 12. OTRO _____

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y AMBIENTAL

1. ¿LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (*Misión, Visión*)? SI _____ NO _____
2. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DEFINIDO O REGLAMENTADO? SI _____ NO _____
3. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DEFINIDO O REGLAMENTADO? SI _____ NO _____
4. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE TOMA DE DECISIONES ESTRUCTURADO (Consejo Administrativo, Junta de Socios), O SON TOMADAS DE MANERA DIRECTA POR EL GERENTE/PROPIETARIO DE LA EMPRESA? (Puede marcar más de una opción, si es el caso para su empresa)
- a. De manera estructurada: Siempre _____ En algunas ocasiones _____ Nunca _____
b. De manera directa : Siempre _____ En algunas ocasiones _____ Nunca _____
5. ¿La Empresa desarrolla actividades o programas de Responsabilidad Social? Si _____ No _____
Cuáles? (Mencione las dos más importantes) _____

GESTIÓN FINANCIERA

1. LA MAYORIA DE SUS CLIENTES SON DE TIPO: MAYORISTA _____ MINORISTA _____ VENTA DIRECTA _____
2. QUE SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN UTILIZA PARA LLEVAR SUS PRODUCTOS A LOS CLIENTES: _____
3. LA EMPRESA TIENE ALGÚN TIPO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL?
Importación _____. Describa brevemente: _____
Exportación _____. Describa brevemente: _____
4. ¿LA EMPRESA UTILIZA ALGÚN TIPO DE SERVICIO DE FINANCIACIÓN CON ENTIDADES PRIVADAS O PÚBLICAS? SI _____ NO _____
5. DESCRIBA EL TIPO DE FINANCIACIÓN: _____

CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA

1. ¿El 50% o más del capital social de la empresa, pertenece a un grupo familiar o a una persona natural?

Si _____ No _____

Si la respuesta anterior es afirmativa:

- Su intención a futuro con la participación en la propiedad es:
 - a. Continuar con ella _____
 - b. Aumentar su participación _____
 - c. Venderla _____
 - d. Heredarla a la siguiente generación _____
 - e. Liquidarla _____
 - f. Otra. Cual? _____
- Su intención a futuro con la Dirección de la Empresa es:
 - a. Continuar con ella _____
 - b. Delegarla a un miembro de la Familia _____
 - c. Delegarla a una persona externa _____
 - d. Otra. Cual? _____

2. ¿Cómo está distribuido el 100% del capital social de la empresa?

Familia 1	Familia 2	Socios	Otro*	Total capital
				100%

TIPO DE ORGANIZACIÓN (Marque con una x la casilla correspondiente a su empresa)

1. ¿CÓMO ESTÁ CONSTITUIDA LEGALMENTE SU EMPRESA?

EMPRESA UNIPERSONAL: _____ SOCIEDAD LIMITADA: _____ SOCIEDAD ANONIMA: _____

SOCIEDAD COLECTIVA: _____ SOCIEDAD EN COMANDITA: _____ OTRO: _____

2. ¿SU EMPRESA ESTA REGISTRADA ANTE LA CAMARA DE COMERCIO? SI _____ NO _____

3. COMO PERSONA NATURAL _____ O PERSONA JURIDICA _____

4. ¿BAJO QUE DENOMINACIÓN? _____

5. ¿Su empresa cuenta con un PROTOCOLO de familia? (Es decir, cuenta con un documento en el que se identifiquen claramente las reglas o políticas entre la familia, la empresa y la propiedad)

SI _____ NO _____

VINCULACIÓN FAMILIAR (indique el número total de personas de la familia vinculada en la empresa, y el parentesco con relación al propietario o familia propietaria).

TIPO DE PARENTESCO							
CARGOS	PADRE	HIJO	HERMANO	PRIMO	SOBRINO	CUÑADO	ABUELO
DIRECTIVOS							
ADMINISTRA							
COMERCIALES							
TÉCNICOS							
OPERATIVOS							

Otros cargos y/o parentescos.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL CEDEF. Su empresa esta o estaría interesada en alguno(s) de los siguientes servicios:

SERVICIO	SI	NO	SERVICIO	SI	NO
Diagnóstico empresarial y redireccionamiento estratégico.			Diseño y operacionalización del plan exportador.		
Plan operativo de mercadeo.			Asesoría en valoración empresarial.		
Plan operativo contable y proyección financiera.			Diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9000.		
Diseño y automatización electrónica de procesos industriales y administrativos.			Plan estratégico para tratar conflictos FAMILIA – EMPRESA.		

Otros servicios, cuáles? (Por favor haga una breve descripción)

1. _____
2. _____

ESPACIO PARA FIRMA Y SELLO DE LA EMPRESA

Vo. Bo. COORDINADOR (Espacio para ser diligenciado por la Universidad)

No.	RAZON_SOCIAL	NIT	MUNICIPIO	TELEFONO	FAX
1	MUEBLES LUXURY LTDA	800223869-2	BOGOTA	4361299	4361299
2	ARTES MIMBRES	79634772	BOGOTA	2179127	2179127
3	AREA LOFT S.A.	830110667-5	BOGOTA	2163389	2163389
4	MUÑOZ PINZON CLAUDIA	21075288	BOGOTA		
5	MODERCLOSET MUEBLES MODULARES E.U	830143329-2	BOGOTA	4126457	4126457
6	HIPERMERCADO DEL MUEBLE TUGO S.A.	830087848-3	BOGOTA	2405880	2405884
7	BAMBU COLOR	19384723	BOGOTA	2155558	6124991

8	INGEMUEBLES	800035432-1	BOGOTA	2441272	2441272
9	MUEBLES NISI	39638814-1	BOGOTA	2036763	2036763
10	CARDY MUEBLES URREA PIMIENTO Y CIA S EN C	830083259-7	BOGOTA	2405245	
11	COMERCIALIZADORA NOVARTÉ LTDA	830100350-3	BOGOTA	6700814	6700954
12	FABRICACION E MUEBLES PARA EL HOGAR	19274913-4	BOGOTA	3614905	
13	CASA RUSTICA	NO PROPORCIONADO	BOGOTA	2314383	
14	FORMAS ELABORADAS	79576547-6	BOGOTA	2501564	
15	INGENIERIA Y DISEÑO	19125560-1	BOGOTA	2408215	
16	MUEBLES EL PINAR	80418076-6	BOGOTA	6728026	
17	VANY 38	80234061-5	BOGOTA	6301044	6301044
18	CEWILMUEBLES	5883101-2	BOGOTA	314 4723566	
19	GRUPO INDUSTRIAL REWELL LTDA	830122471-0	BOGOTA	6092032	
20	JHMOBELS LTDA	830134775-6	BOGOTA	2236949	
21	DISEÑOS PARYMONT LTDA	830130048	BOGOTA		
22	EDUARDO CARDENAS	41258670	BOGOTA	3123357222	
23	PINEDA ALVAREZ ALEX	11186786-9	BOGOTA	2539392	2539392
24	MOBLICENTRO	860055710-8	BOGOTA	2517826	
25	MARCO TULIO RIOS	19118236-9	BOGOTA		
26	JORGE SANCHEZ	79368993-0	BOGOTA	2232423	
27	PUNTO G MUEBLES	NO PROPORCIONADO	BOGOTA	2918416	
28	CARLOS EDUARDO SERRANO	79638401-2	BOGOTA		
29	MUEBLES EDUARDO	19331822-7	BOGOTA	6369679	
30	MENDOZA ELIZABETH	51689353-8	BOGOTA	6301233	
31	CONTEMPORANEOS LTDA	NO PROPORCIONADO	BOGOTA	2028861	5662371

32	PALO SANTO MUEBLES Y DECORACIONES LTDA	900177967-1	BOGOTA	2373144	
33	MADETABLEROS LTDA	900019063-2	BOGOTA	2371009	2370993
34	MUEBLES DECORITO LTDA	900113161-8	BOGOTA	2370047	2370047
35	MIGUEL ANTONIO DIAZ	19226188	BOGOTA	2302756	2302756
36	AVILA JOSÉ EDUARDO	11251102	BOGOTA	2057721	2057721
37	ARTESANIAS MIGUEL ANGEL BERNAL	NO PROPORCIONADO	BOGOTA	2467064	2467064
38	DECROMADERAS LTDA	860054813-3	BOGOTA	2501985	5485083
39	CONSTRUMUEBLES LTDA	800192913-4	BOGOTA	4333357	4333357
40	MUEBLES Y ACCESORIOS S.A.	860528329-5	BOGOTA	6671250	6671250
41	COLCHONES ORTOPEDICOS TENTACION LTDA	900248674-4	BOGOTA	4061382	4061382
42	IBAÑEZ GONZALO	5576976-3	BOGOTA	2902519	2901894
43	MUEBLES MADEREEN Y CIA LTDA	900072299-8	BOGOTA	2643264	2643264
44	METAL SPORT LTDA	800198008-0	BOGOTA	7109867	7109867
45	GARZON ISABEL	51799379-0	BOGOTA	2350837	2350837
46	MUEBLES MODANI	79490077-5	BOGOTA	7209019	7209019
47	PALOS DE MOGUER MUEBLES Y DECORACION	52213869-7	BOGOTA	2312303	2312303
48	FAMICOSEI BDJ	41791101-8	BOGOTA	2288266	
49	MUEBLES TAMAYO	5766857-0	BOGOTA	2743351	2743351
50	PSD SA	890929730-6	BOGOTA	2133494	6125919
51	PEREZ PARADA Y CIA	830145520-2	BOGOTA	6815049	
52	MUEBLES SUIZOS Y DECORACIONES LTDA	830075514-7	BOGOTA	6815104	
53	J H MOBELS LTDA	830134775-6	BOGOTA	2236949	0
54	RUEDA DE VIVAS PATRICIA	41325378	BOGOTA	2566244	2566244
55	LONDON HOUSE LTDA	800221853-4	BOGOTA	6215206	
56	FIRMAMENTO E IMAGEN LTDA	830047144-7	BOGOTA	6115398	6106782
57	TECMADEX LTDA	830133984-4	BOGOTA	2239697	
58	ALARCON GUZMAN CARLOS HUMBERTO	11186872	BOGOTA	2237671	

59	DICTEC LTDA	900261003-6	BOGOTA	2384023	2307668
60	ISABEL GONZALEZ	19218657-5	BOGOTA	6826499	6860604
61	LUIS HERNAN BOSA	79240843	BOGOTA	5350736	
62	CUCUNUBA MUEBLES	NO PROPORCIONADO	BOGOTA	2252541	2316172
63	TAPIZ Y MUEBLES YANG	79504216-5	BOGOTA	3115477	3115477
64	LUIS A LEON REPRESENTACIONES LTDA	800126125-6	BOGOTA	2152457	2158049
65	DISEÑOS EN MADERA MARLFER LTDA	830106559-2	BOGOTA	6160886	6158587
66	MUEBLES SAN LORENZO	NO PROPORCIONADO	BOGOTA	5283378	5276748
67	MAZAL MUEBLES DISEÑO LTDA	830076500-9	BOGOTA	6776481	6725408
68	FALUPE MUEBLES LTDA	860025955-7	BOGOTA	6230902	6230902
69	REINALDO CASTRO Y CIA LTDA	800030345-6	BOGOTA	6795686	6796767
70	SARMIENTO MORA HERMANOS LTDA	860044747-2	BOGOTA	2509665	6307804
71	CARLOS MALDONADO	17170864	BOGOTA	2214203	2214203
72	JULIO CESAR PARRA MALLAMA	19487716	BOGOTA	2793990	
73	ALEXANDER VARGAS	79450155-0	BOGOTA	4911112	4911112
74	CARPITEC LTDA	830072016-7	BOGOTA	5435218	
75	ACABADOS ARQUITECTONICOS LTDA	900241209-0	BOGOTA	2514060	
76	T&G FURNITURE LTDA	832005363-1	BOGOTA	6696944	5278050
77	RODRIGUEZ PINEDA GIOVANNI OSWALDO	80018483-4	BOGOTA	5474972	
78	MARIA MALDONADO	40386762-6	BOGOTA	7110027	
79	RODRIGUEZ JOSE RICARDO	79541177-3	BOGOTA	3616533	
80	MUEBLES ALEJANDRO	52553682-3	BOGOTA	2033810	
81	OPENLINE LTDA	830003523-5	BOGOTA	7417320/33	
82	FLAMINIO ANULO Y CIA LTDA	860042349-5	BOGOTA	2444800	
83	MODER LINE S.A	830036940-5	BOGOTA	7141118	
84	MIGUEL BOLANOS	19442347-6	BOGOTA	2708671	

85	ORGANIZACIÓN JOSE LUIS Y CIA LTDA	800025412-1	BOGOTA	2266932	2266932
86	MILTON NATURAL	98610738-1	BOGOTA	7204243	
87	VICTOR HUERTAS	79486826	BOGOTA	3118988050	
88	INDUMARAL LTDA	860053457-1	BOGOTA	3370007	
89	LUIS EMILIO PACHECO	NO PROPORCIONADO	BOGOTA		
90	OSCAR JAIRO SALMANCA	19496057-7	BOGOTA	6307458	
91	FUTONES Y SOFAS S.A	900149258-9	BOGOTA	2028838	2028838
92	MUNOZ PINZON CLAUDIA	51875795-1	BOGOTA	2031661	2031661
93	AUGUSTO RODRIGUEZ	19267540-8	BOGOTA	2029899	2029899