

1-1-2009

## **Clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector inmobiliario en la ciudad de Bogotá**

Julio Andrés Romero Prieto  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

David Ricardo Zabala Caamaño  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Romero Prieto, J. A., & Zabala Caamaño, D. R. (2009). Clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector inmobiliario en la ciudad de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/553](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/553)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables 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](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

## **DEDICATORIA**

*“Pedid, y se os dará;  
Buscad, y hallareis;  
Llamad, y se os abrirá”.*  
*San Mateo 7:7*

El único dueño de nuestros principales agradecimientos es nuestro Dios, de quien somos deudores eternos; nos dio la vida para poder estudiar, nos dio la inteligencia para poder trasegar, la fuerza para no desmayar y la integridad para poder terminar.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Dios, por permitirnos trabajar conjuntamente en este proyecto.

A José Gregorio Medina Cepeda, profesor de la Facultad de Administración de Empresas, por confiar en nosotros, apasionarse con el proyecto y hacerlo una realidad. Sin los elementos aportados por él y sin su ayuda incondicional nada de esto hubiese sido posible.

A todos aquellos que alguna vez se preocuparon por preguntar y se interesaron por conocer lo que hacíamos.

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA  
DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



**JULIO ANDRÉS ROMERO PRIETO  
DAVID RICARDO ZABALA CAAMAÑO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2009**

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA  
DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**JULIO ANDRÉS ROMERO PRIETO COD 11022392  
DAVID RICARDO ZABALA CAAMAÑO COD 11022427**

**Trabajo de Grado**

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

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2009**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
1.1 LAS EMPRESAS DE FAMILIA	6
1.2 CONFLICTOS FRECUENTES EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA	7
2.3 SOBRE LOS FUNDADORES DE UNA EMPRESA FAMILIAR	12
2.4 LA CULTURA DE LA EMPRESA DE FAMILIA	13
2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	15
2.6 LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN COLOMBIA Y SU MARCO LEGAL	19
2.7 LAS ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	23
3 DISEÑO METODOLÓGICO	35
4 RESULTADOS Y ANÁLISIS	39
4.1 PLANTA DE PERSONAL	40
4.2 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	41
4.3 GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LAS EMPRESAS	42
4.4 VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA	43
4.5 CLASIFICACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO	44
4.6 GESTIÓN ORGANIZACIONAL	45
4.7 GESTIÓN FINANCIERA	48
4.8 CAPITAL SOCIAL	51
4.9 TIPO DE ORGANIZACIÓN	52

4.10	VINCULACIÓN FAMILIAR	58
4.11	PRINCIPAL PROBLEMA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	62
5	DE LA DESCRIPCIÓN A LA ACCIÓN A PROPÓSITO DE LA GESTION EMPRESARIAL	69
	5.1 ANÁLISIS DE FACTORES CORRELACIONADOS	70
6	A MANERA DE CONCLUSIÓN	73
7	RECOMENDACIONES	76
8	GLOSARIO	77
9	BIBLIOGRAFÍA	83
10	ANEXOS	87
	10.1 ENCUESTA	
	10.2 BASE DE DATOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INMOBILIARIO DE BOGOTÁ.	

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de los cinco círculos	7
Gráfico 2. Participación de las principales ciudades de Colombia en transacciones inmobiliarias	30
Gráfico 3. Planta de Personal	39
Gráfico 4. Tamaño de la Empresa	41
Gráfico 5. Gastos mensuales promedio	42
Gráfico 6. Ventas mensuales promedio	43
Gráfico 7. Planeación estratégica	45
Gráfico 8. Sistema de gestión de calidad	46
Gráfico 9. Financiamiento	49
Gráfico 10. Destino del financiamiento	50
Gráfico 12. Clasificación de las empresas	51
Gráfico 13. Tipo de empresa	54
Gráfico 14. Protocolo de familia	57
Gráfico 15. Roles de la familia	58
Gráfico 16. Vinculación Familiar	59
Gráfico 17. Tipo de Parentesco Vs. Cargos	61
Gráfico 19. Tipo de Parentesco Vs. Cargos	70



## **LISTAS DE TABLAS**

Tabla No 1. Transacciones inmobiliarias en Bogotá (Millones de pesos)	29
Tabla No 2. Datos registrados para el cálculo de la muestra	35
Tabla No 3. Clasificación según Total Activos	40
Tabla No 4. Ventas mensuales promedio	43
Tabla No 5. Constitución legal de la empresa	55
Tabla No 6. Tipo de empresa	56
Tabla No 7. Tipo de Parentesco	60
Tabla No 8. Portafolio de servicios del CEDEF, usados por las empresas-muestra	69
Tabla No 9. Cantidad de trabajadores vs. Departamentos de Negocio	70
Tabla No 10. Cantidad de trabajadores vs. Ventas	70
Tabla No 11. Tamaño Valor activos totales vs. Ventas	71
Tabla No 12. Ventas mensuales vs. Gastos	71

## INTRODUCCIÓN

La investigación *Clasificación y caracterización de las Empresas de Familia del sector inmobiliario en la ciudad de Bogotá*, de carácter descriptiva, hizo parte del cuerpo de actividades adscritas al Observatorio de Empresas de Familia del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares, de la Universidad de La Salle (CEDEF), y se inscribió las acciones reflexivas que acoge la sublínea “Desarrollo de Empresas de Familia CEDEF”, de la Universidad de la Salle.

Esta investigación sobre las Empresas de Familia con trayectoria en la ciudad capital, que azuzó al grupo de investigación a poner en práctica diversas teorías que auxilian catálogos sobre Empresas de Familia, a revisar de forma concreta sus congénitos retos financieros, productivos, comerciales, socio-culturales y geográficos, y a buscar enmiendas de una forma práctica y útil frente a la necesidad que tienen las Empresas de Familia del Sector Inmobiliario de Bogotá, se convirtió en el medio regio para esbozar sus dinamismos y posibles salidas en el medio empresarial local: cómo es el funcionamiento de una Empresa de Familia, qué tipo de administración y de infraestructura las han llevado a salir triunfantes a pesar de las adversidades económicas y del mercado cambiante, cómo se genera el crecimiento y cómo lograr que se mantenga en el mercado.

Todo esto, en el contexto de una cierta deficiencia de estudios juiciosos sobre la actividad inmobiliaria en la ciudad de Bogotá, motivado, en gran medida, por la falta de instituciones que manejen la información y estadísticas de esta actividad. Es que, las inmobiliarias de la ciudad de Bogotá invierten muy poco dinero en la formación de sus colaboradores, y, adicionalmente, el individualismo y la reserva en la información impiden una colaboración respetuosa entre inmobiliarias.

Estudios de este corte son substanciales, dada la importancia de las Empresas Familiares como figuras empresariales dominantes en la estructura económica de la mayoría de países occidentales. En efecto, se sabe que, en el ámbito mundial existen muchas empresas de carácter familiar, y hay autores que estiman que en Colombia el porcentaje de empresas que son negocios de familia fluctúa entre el 70-75%, mientras en Estados Unidos esta cifra encarna el 67% y en España el 82%. En suma, se calcula que el 80% de todas las empresas del mundo son negocios familiares (Sierra, 2000). Así, por caso, profundizando en el mundo europeo:

“En España, las Empresas de Familia son uno de los ejes centrales de la economía, constituyendo la mayor parte de las pymes y, en consecuencia, el núcleo central del tejido empresarial español. Mientras tanto a nivel europeo se observa también esta importancia de la Empresa Familiar en contribución del PIB, que oscila entre el 45% de Gran Bretaña y el 60% de Portugal (pasando por los porcentajes superiores al 50% de economías importantes como Francia y Alemania)” (Gallo y Amat, 2003: 9)

Justificada así la acción investigativa como recurso de apropiación-acción, y dada su pertinencia y función social, la investigación se propuso como objetivo general adelantar una labor clasificatoria y, consecutivamente, una caracterización de las Empresas de Familia del Sector Inmobiliario bogotano, a través de una muestra representativa (73 empresas), para identificar la situación actual del sector en la ciudad de Bogotá.

Ahora bien, puesto así el propósito cardinal, se planeó resolverlo a través de tres objetivos específicos, así:

- Descripción del comportamiento del Sector Inmobiliario de Bogotá, determinando las variables intervinientes.
- Recolección de la información, por medio de encuestas aplicadas a las empresas del sector Inmobiliario de Bogotá.
- Identificación de los aspectos y problemas fundamentales de las Empresas del sector Inmobiliario de Bogotá.

A nivel metodológico y de recursos utilizados, se eligió la técnica de la recolección de datos a partir de encuestas y entrevistas, preferentemente; posteriormente, se usó el análisis de la información, vía su pertinente clasificación y caracterización de cada una de las Empresas de Familia estudiadas.

Una de las conclusiones más sobresalientes de la investigación sobre las 73 Empresas Familiares, objeto de estudio, es que uno de los conflictos más frecuentes que afectan la muestra intervenida está relacionada con la *sucesión*; en cuanto a su caracterización, sobresale su casi absoluto carácter familiar, superando el promedio nacional de Empresas de Familia, el cual equivale al 70% del total registrado en Colombia, mientras que casi la mitad de ellas (el 48%, o lo que es igual, 35 empresas), tienen unas ventas mensuales promedio entre 100 y 500 millones de pesos. Finalmente, el paso llamado *de la descripción a la acción*, se pudo establecer que, dentro del portafolio de servicios que ofrece el CEDEF, el que mayor aceptación tuvo por parte de las Empresas de Familia del sector Inmobiliario, es el *plan estratégico* para afrontar problemas de Familia. No obstante, la mayoría de ellas fueron rebeldes para recibir estas asesorías.

De esta forma, se piensa que la investigación finalizada se sitúa, vista con el cristal de lo social (colindante con el marco de la Visión y Misión de la Universidad), como una propuesta de alto impacto, ya que la base de datos, producto de este estudio, permite favorecer al Sector Inmobiliario de la ciudad de Bogotá contribuir al fortalecimiento del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de La Salle (CEDEF), gracias al contacto permanente con los dueños o gerentes de las Empresas de Familia de este sector; quienes, tímida pero dialécticamente, intentaron ser favorecidos con asesorías y desarrollo de actividades empresariales, logrando favorecer a las Empresas y a sus familias en el aumento de sus ingresos y la mejora de la economía de la ciudad.

Este reporte final de investigación está estructurado en ocho partes fundamentales, a saber: un marco teórico, que inicia con la definición de familia y Empresa Familiar, hasta la concepción de actividad inmobiliaria, pasando por los conflictos de las Empresas Familiares y las ventajas y desventajas, entre otros conceptos afines y necesarios para comprender la dimensión del objeto de estudio. En seguida, aparece un aparatado dedicado a las directrices esenciales del rigor metodológico empleado, a lo que sigue, de forma inmediata, un capítulo que reúne los principales datos de análisis distribuidas en 10 categorías (planta de personal, tamaño de las empresas, gastos mensuales promedio de las empresas, ventas mensuales promedio de la empresa, clasificación por sector económico, gestión organizacional, gestión financiera, capital social, tipo de organización, vinculación familiar), y cerrando con la descripción y marco procedimental del principal problema detectado en la investigación: la sucesión.

Cerrando el reporte final, el lector encontrará un capítulo que recoge la principal acción sobre los sujetos relacionados con las 73 empresas encuestadas (gestión empresarial), a lo que siguen las conclusiones y algunas sucintas recomendaciones, fruto de la intervención en la realidad del sector inmobiliario de Bogotá. Como auxilio final, a manera de glosario, se compilan los conceptos más importantes que se mencionan para la comprensión de todo lo expuesto en el reporte.

## MARCO TEÓRICO

Este apartado compilada la sistematización de todas las nociones y supuestos necesarios que sustentaron y prepararon la labor descriptiva de la investigación. Tomando como estrategia una determinación conceptual que abarca desde lo más escueto, hasta lo más complejo, se comenzó recuperando el conjunto de significaciones de familia, sus elementos al ser percibida como una estructura y el objetivo social de las Empresas Familiares. Posteriormente, gracias al Modelo de los Cinco Círculos (MCC), se describieron las problemáticas que presentan las Empresas Familiares, conflictos en los campos de la familia, de la propiedad, del negocio, de la empresa y los avatares típicos de la sucesión. En seguida, se indagó sobre las características y conductas frecuentes de los fundadores de las Empresas Familiares, sobre el concepto de cultura de estas empresas y sus niveles (*artefactos, valores y creencias*), puesto éstos definen su visión organizacional, y sobre las ventajas y desventajas que presentan.

En un segundo gran momento, se prosiguió el trabajo teórico reconstruyendo el panorama de las Empresas Familiares en Colombia y luego en Bogotá, con sus respectivos marcos legales. El cierre de este esfuerzo culminó con la explicitación de las actividades inmobiliarias del sector colombiano y su estado contemporáneo, además de la clasificación por actividades económicas, (CIIU), con su concerniente marco legal.

## 2.1 LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Por familia se entiende un grupo social que posee, al menos, tres características:

- a. “Tiene su origen en el matrimonio.
- b. Esta formado por el marido, la esposa y los hijos(as) nacidos del matrimonio, si bien se puede concebir que otros parientes encuentren su lugar cerca del grupo nuclear.
- c. Los miembros de la familia están unidos por lazos legales, derechos y obligaciones económicas, religiosas y de otro tipo, y, una red precisa de derechos y prohibiciones sexuales más una cantidad variable y diversificada de sentimientos psicológicos tales como amor, afecto, respeto, temor, etc.” (Corona, 2005: 44)

La investigación asumió que en las Sociedades de Familia interactúan tres sistemas: (i) la familia, (ii) la propiedad y (iii) la administración de la empresa; aunque, en muchas ocasiones, las relaciones entre estos sistemas no son claras, lo cual deteriora el entorno familiar y la buena marcha de la empresa. Esto permite aclarar que la Sociedad de Familia es aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a un mismo núcleo familiar, caracterizada, además porque hay una relación directa de familiares, “(...) tanto en la dirección de la empresa, especialmente en la primera y segunda generación. Como en su accionariado y el consejo de administración. Esto implica trabajar tanto con familiares como ejercer simultáneamente varios roles (familiar, propietario y/o empleado/directivo) y depender económicamente de la familia”. (Amat, 2004: 20), y se caracteriza, básicamente, porque en su identidad como empresa, gobiernan “(...) las mismas características que cualquier otra empresa. La diferencia de la Empresa Familiar es su conexión con una familia, o grupo familiar, que posee una influencia directa en el gobierno, en la dirección y el control de la misma” (Corona, 2005:21).

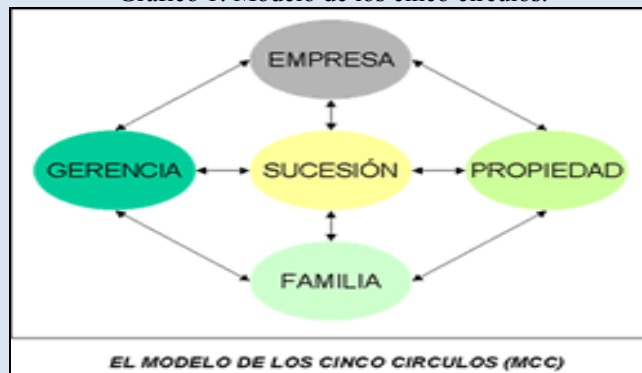
En cuanto al objeto de las Empresas Familiares, se entiende que éste depende de la necesidad de amparar su capital, “(...) garantizando la participación de todos los miembros de la familia y la eficacia y eficiencia de los recursos. Son los miembros de la

familia los que deben dirigir la organización ya que las personas externas tales como los abogados, asesores y demás, son importantes para la empresa pero no tienen la capacidad de tomar decisiones que beneficien o perjudiquen a la organización; es por esto que la dirección y la toma de decisiones debe estar a cargo de la familia” (le Van 2003: 33), juicio afín al de Neubauer y Lank, para quienes la Empresa de Familia es: “(...) aquella, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada” (1999: 37).

## 2.2 CONFLICTOS FRECUENTES EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Ahora, según el modelo de los cinco círculos (Amat, 2004), una empresa familiar está envuelta funcionalmente en cinco ámbitos que generan, cada uno en sus esencias, inconvenientes en la Empresa Familiar. Para comprender esto, primero se esbozan sucintamente los cinco ámbitos de la Familia, a saber: *Familia, Propiedad, Negocio, Gestión y Sucesión*, para poder describir sus problemas:

Gráfico 1: Modelo de los cinco círculos.



Fuente: La Continuidad de la Empresa Familiar, 2004.

En el ámbito de la familia, es donde se presenta la mayor parte de los conflictos de la Empresa de Familiar. Los factores relevantes del área de la familia son:

“(...) la características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, el grado de



armonía existente y su influencia en la Empresa Familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la Familia Empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia” (Amat, 2004: 32).

En cuanto al ámbito de la propiedad, hay una serie de factores que son principalmente relevantes. Entre los cuales se destacan:

“(…) La estructura de poder accionarial de la Empresa Familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, al grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. También hay que considerar otros aspectos fundamentalmente ligados a la gestión de patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y concejo de administración)” (ibíd.: 33).

En relación con el ámbito del negocio, hay dos factores que son notables: la estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico:

- El grado de internacionalización de sus mercados
- El grado de diferenciación de sus productos (a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad), etc.

De igual manera, “(…) se considera la visión estratégica y la competitividad de la Empresa Familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo)” (ibíd.).

El ámbito de la gestión considera aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para realizar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos propuestos y mejorar su posición profesional. Esto implica factores como “(...) la profesionalización, grado de formalización del sistema de control y grado de formalización de la política de recursos humanos” (ibíd.: 34).

Finalmente, el ámbito de la sucesión es entendida como un sumario que finiquita la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, y se constituye en uno de los procesos más importantes en el cual debe formarse una Empresa Familiar para certificar su continuidad.

Bien, la intención de recobrar este modelo reside en que cada a uno de los cinco ámbitos descritos presenta una serie de problemas que afectan la continuidad de la Empresa Familiar. Estas dificultades que muestra cada uno de los ámbitos son:

**Problemática ligada a la familia.** La existencia de conflictos entre familiares es, efectivamente, uno de los principales problemas que afecta a la Empresa de Familia y que, incluso pueden causar su desaparición. Esta área esta afectada por las tensiones y rivalidades entre los familiares y por el solapamiento de los roles y funciones entre ambas instituciones (familia-empresa). Al mismo tiempo, el conflicto familiar se produce, no sólo por la falta de armonía familiar, sino por la ausencia de un concejo familiar y de una definición clara de las normas que regulan las interacciones y límites entre ambas, lo que dificulta tanto su prevención como su solución. Para Amat, los conflictos pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar diferentes personas:

“El conflicto puede ser entre el fundador y su cónyuge por el tiempo, los recursos y el esfuerzo invertido en la Empresa Familiar; entre el padre y los hijos, en los temas relacionados con la delegación, el estilo de dirección, retribución o la sucesión es importante; o entre hermanos (y/o cuñados) o entre primos por el tema del liderazgo y la distribución del poder o por la redistribución por el trabajo y por la propiedad; o

entre familiares y profesionales por la delegación, formalización y profesionalización ” (2004: 40)

**Problemática ligada a la propiedad.** El ámbito de la propiedad está afectado por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre los accionistas dentro de la Empresa Familiar. En términos de Amat, la Empresa Familiar está condicionada por la existencia de una familia que puede conservar y fiscalizar su capital y participar en la gestión de la empresa.

Con relación a la gestión del patrimonio familiar, hay una serie de problemas en los que suelen incurrir las Empresas Familiares, especialmente el riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial, el riesgo entre las finanzas de la empresa y la familia. Igualmente, otro problema que puede darse en éste orbe, es la propagación del capital en un elevado número de accionistas. Por último, está el problema de la limitada eficacia del consejo de administración. Los comentarios realizados sobre el funcionamiento de este podrían ser generalizables a la junta de accionistas. Además, el hecho de que haya accionistas que han heredado su participación en la propiedad y no están ni preparados profesionalmente ni implicados en la gestión, hace que haya un elevado riesgo de que tengan una intervención poco activa cuando no negativa.

**Problemática ligada al negocio de la empresa familiar.** Nuevamente, siguiendo a Amat, el ámbito del negocio enfrenta dificultades “(...) para mantener su rentabilidad en forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internacionalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y adaptación y renovación de sus productos” (2004. 36).

**Problemática ligada a la gestión de la empresa familiar.** En el ámbito de la gestión, la Empresa Familiar presenta apuros al hacer frente a la modificación de la organización continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas, debido,

grandemente, al estilo de dirección de sus líderes y/o fundadores, que tienden a centralizar y orientar sus actividades a una gestión egoísta.

Según la investigación sobre las características de las Empresas Familiares realizada por Amat, en el año 1997, predominan los siguientes aspectos:

- Reducida formación en el proceso estratégico a largo plazo.
- Estructura organizativa mayoritariamente personalista.
- Elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa.
- Sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida.
- Formación, promoción y retribución y generalmente no vinculada a criterios de mercado y eficacia (2004:66).

En esta misma investigación, las Empresas de Familia de mayor dimensión presentan una estructura moderadamente profesionalizada, una descentralización de las decisiones; tienen Comités administrativos con mayor formación universitaria. Además, tienen un sistema de control basado en un control presupuestario y una Política de recursos humanos vinculada a criterios de mercado y eficacia” (Ibíd.: 67).

**Problemática ligada a la sucesión en la empresa familiar.** En este ámbito se presentan dificultades a propósito de la planificación con anticipación, el traspaso de poder en la propiedad y la gestión. Es un proceso que se vive con una gran tensión familiar. Algunas de las causas que se presentan en el proceso de sucesión son:

“(…) El deseo de mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar como sucesor puede comportar en algunos casos que la elección del sucesor no sea la más adecuada. O, en otros casos, la dificultad del fundador para no crear agravios comparativos puede retrasar permanentemente la decisión final sobre el sucesor o promover una codirección de hecho con hijos o familiares de diferente preparación y predisposición, pero similar retribución y/o participación accionaria

La resistencia de los fundadores a retirarse, ceder protagonismo y poder y, por consiguiente, a preparar la planificación de su marcha, como a los problemas de gestionar la sucesión. Esta resistencia se produce, cuando el líder es el propietario único y gerente de la empresa y, sobre todo si ha sido su fundador” (Ibíd.: 73).

### **2.3 SOBRE LOS FUNDADORES DE UNA EMPRESA FAMILIAR**

El fundador de una Empresa Familiar suele ser a la vez padre, propietario y gerente:

“(…) La Empresa Familiar parte fundamentalmente de la actividad o negocio creado por el fundador-propietario, quien ha sido generalmente una persona emprendedora, intuitiva, audaz, visionaria y líder, que se deja cautivar por sus ideas, las cuales están íntimamente ligadas a la noción de producto o servicio” (Cuestas Díaz y Cuestas Quintero, 2006: 43).

Por esta razón, los fundadores tienen una serie de actitudes y comportamientos necesarios para obtener seguridad en sus decisiones: gracias a estas facultades, esta persona es autoritaria y es quien al principio pone las reglas del juego de su empresa o negocio. Otras características sobresalientes del actuar de los fundadores es que son centralizadores, pues desean tener control de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, razón por la cual no delegan responsabilidades en muchas ocasiones, porque no creen en el éxito o no confía en el delegatario. Además, suelen ser muy emotivos, por lo que, difícilmente separan sus sentimientos de la realidad, y esto los lleva a cerrarse en su idea u objetivos sin mirar el entorno. Son, también, desconfiados, y esto los hace comportarse de forma autónoma, prefiriendo realizar ellos mismos las actividades de gestión y dirección de la empresa. Finalmente, actúan como líderes auto-determinados, pues consideran que su idea es excepcionalmente buena, y que ellos son irremplazable en la actividad empresarial y en el ámbito familiar (Cfr. Cuesta & Cuesta, ibíd.).

Estas características cambian con el tiempo, en la medida en que la empresa crece, ya que no es sano para la empresa que todo el conocimiento y la gestión de la empresa

se limite a una sola persona. Al crecer la empresa, surgen una serie de elementos y herramientas que conviene emplear como lo son la delegación y la descentralización de funciones. Es decir, empieza la profesionalización de la Empresa Familiar, lo que promueve las estructuras organizacionales de la empresa, entre las que podemos mencionar la departamentalización, desarrollo de capital humano entre otras. Estas figuras organizacionales no sólo son necesarias para la Empresa Familiar, benefician al fundador-empresario en sí, y también en aspectos subjetivos como, por ejemplo, la edad, condición civil, la situación económica y social. Existen otros tipos de comportamientos que determinan el carácter y la personalidad del fundador por la forma como maneja los asuntos empresariales, a saber:

- *El fundador administrativo por excelencia.* Le interesa el funcionamiento interno de la empresa y, sobre todo desea ser participe y maneja los procesos dentro de la empresa.
- *El fundador técnico.* Está dedicado y toda su atención esta enfocada hacia la excelencia del producto o servicio.
- *El fundador emprendedor.* Su participación principal es aquella que tiene que ver con las utilidades de la empresa.

## **2.4 LA CULTURA DE LA EMPRESA DE FAMILIA**

Las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son únicas. Cada una tiene su propia historia, hábitos de comunicación, sistemas y procedimientos, visiones y declaraciones de misión, relatos y mitos que, en conjunto, forman su cultura distintiva. De acuerdo con Ronnie Lessem, quien cita a Edgard Schein, afirma que:

“La cultura organizacional debe reservarse para los niveles más profundos de los supuestos básicos y de las creencias compartidas por los miembros de una organización. Operan de forma inconsciente y definen la visión que de sí misma

y de su entorno tiene la organización. Estos supuestos y creencias son respuestas adquiridas frente al entorno exterior y regulación interna” (1992: 56)

A su vez, Casillas, Díaz y Vásquez, afirman que la cultura de una Empresa de Familia tiene tres niveles: “*los artefactos, los valores y las creencias*” (2005: 36). Éstos deben estar estrechamente relacionados entre sí, pero se pueden distinguir en razón de la importancia de su influencia en la formulación de un plan estratégico y el gobierno de la organización, así:

- **Los Artefactos**, conformados por “objetos visibles”, considerados tradicionales en la empresa por ejemplo muebles, marcas, insignias y formas de distribuir y decorar el espacio físico, etc. y por “expresiones audibles habitualmente repetidas en la empresa” por ejemplo, frases típicas, narraciones de historias, etc.
- **Los valores**, o principios operativos relevantes al diseñar cursos de acción prefiriendo, aquellas actividades que resultan más conforme con los conceptos de lo deseable; por ejemplo, la preferencia por la autofinanciación del desarrollo, tendencia a la diversificación, exigencia por los niveles de calidad, etc.
- **Las creencias**, formadas por los fundamentos más profundos de la particular manera de actuar de una empresa; creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Es factible que la hayan creado conscientemente sus miembros clave o que tan sólo haya evolucionado con el paso del tiempo.

Por varias razones, la cultura organizacional es importante para una Empresa de Familia, especialmente porque confiere identidad organizacional a sus empleados, es decir, una visión definitoria de lo que representa la organización. También es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la empresa, con lo que brinda una sensación de seguridad a sus miembros, al mismo tiempo que los conocimientos de la cultura

organizacional ayudan a que los nuevos empleados interpreten lo que ocurre en la empresa, pues brindan un contexto importante para acontecimientos que de otra manera parecería confusos.

## **2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

En términos generales, se entiende por *ventaja* el hecho de que algo o alguien evidencie una condición favorable, pero cuando hablamos de ventajas de la Empresa Familiar, “(...) nos referimos a aquellas que realmente nos llevan a conseguir una mejor eficiencia en la empresa y un mayor beneficio, con relación directa a la rentabilidad de la misma” (Gómez, 2006: 27). Bajo este parámetro de definición operativa sobre ventajas de la Empresa Familiar, algunas ventajas y fortalezas relevantes son:

**Compromiso**, pues los individuos que construyen una empresa, pueden llegar a sentir pasión por la misma, pues, finalmente, es su creación, por lo que impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda simpatía se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia, que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa.

**Las relaciones de afecto**, dado que los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases sólidas de comunicación.

**La comprensión**, pues el hecho de convivir con una persona, desde que se nace, concede la ventaja de conocer y entender sus concepciones, sistemas de creencias y comportamientos.

**Aceptación de la autoridad**, como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) acepta y refuerza la estructura organizacional.



**Conocimiento.** A menudo las Empresas Familiares tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un *know-how* comercial, que no poseen sus competidores. Así, por caso, conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, muchas veces escatimados y mantenidos y disfrazados dentro del círculo familiar.

**Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.** Este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírsele. Otro aspecto más del compromiso, es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo no hay posibilidades de horas extras, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente. Esta misma flexibilidad se aplica con relación al dinero, y en esto reside otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias. La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las Empresas Familiares. Estas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.

**Planeamiento a largo plazo.** Las Empresas Familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. El hecho de que, por lo general, las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años, representa una considerable ventaja.

**Una cultura estable.** Las Empresas Familiares suelen tener estructuras estables. Sin embargo, para la Empresa Familiar una cultura estable muy marcada puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual la actitud manifiesta se puede traducir así: ‘Lo hacemos de esta manera, porque siempre lo hemos hecho así’. De suerte que la estabilidad en las Empresas Familiares es uno de sus originales y más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

**Inversión en personas.** Aunque, tanto las grandes, como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.

**Carácter confidencial.** Las pequeñas Empresas Familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.

**Compromiso social.** Esta ventaja está íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

**Rapidez en la toma de decisiones.** En una empresa de estas características, las responsabilidades, generalmente, están muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave.

**Confiablez y orgullo.** El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la Empresa Familiar cuenta con estructuras sólidas y confiables. Además, el compromiso dentro de la Empresa Familiar no es sólo una fuerza oculta, también se manifiesta permanentemente bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto.

Por otra parte, como se sabe, las Empresas Familiares son propensas a soportar desventajas y debilidades graves y muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales. Las desventajas más comunes son:

**Organización y capacitación gerencial,** pues existe una resistencia natural a confeccionar un organigrama de los cargos y funciones de la compañía.

**Delegación del poder.** El traspaso de mando sigue siendo un problema común en estas empresas, ya que, muchas veces, la traba de aspectos como la toma de decisiones compartidas, la solución de problemas y el manejo de conflictos es consecuencia de la desventaja anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones está en la figura del gerente autoritario.

**Elaboración del plan de negocios.** Muchos propietarios se resisten a la planificación, ya que están acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, siendo ésta fundamental para la supervivencia.

**Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares,** pues cuando no se fijan políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado (ocurre lo mismo con la asignación de remuneraciones).

**Rigidez.** Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las Empresas Familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio. Es muy frecuente que en las Empresas Familiares se sigan haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. El cambio no sólo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

**Desafíos comerciales,** que afectan particularmente a las Empresas Familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, donde con frecuencia los métodos utilizados en una Empresa Familiar son un producto histórico; otra categoría es el manejo de las transiciones, donde el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente, de ahí surgen los conflictos familiares y por último el

incremento del capital, en donde las Empresas Familiares obviamente tienen opciones mucho más limitadas en lo que concierne al incremento de capital.

**Sucesión.** El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire.

**Conflictos emocionales.** La familia y la empresa son dos campos de acción bastante diferentes. En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.

## **2.6 LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN COLOMBIA Y SU MARCO LEGAL**

La información más confiable y vigente sobre las Empresas de Familia en Colombia, aparece registrada en el documento “Sociedades De Familia En Colombia Año 2005” (Danies, 2006). Allí se informa que el tema de sociedades de familia es muy importante por la magnitud de lo que representan estas organizaciones empresariales en cada país, por las dificultades que atraviesan y, porque cualquier ayuda que se les pueda prestar sirve para que estas empresas no sólo sigan en el mercado, sino que también mejoren sus resultados operacionales, financieros y administrativos.

Bajo este marco, y a pesar de la gran importancia de este tipo de organizaciones, son pocas las que logran sobrevivir a distintas generaciones de sus propietarios. Así, por ejemplo, en Estados Unidos el 40% de las Empresas de Familia desaparecen durante los primeros cinco años, 66% del resto pasan a la segunda generación y solamente el 12% pasan a la tercera generación. Una de las razones más importantes para que las Empresas

de Familia no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa.

En Colombia, la Superintendencia de Sociedades (2001), sobre una base de 8.930 empresas de todo tamaño, concluyó que el 67.8% son Empresas de Familia y están presentes en todos los sectores de la economía colombiana: 25% industria, 24% comercio, 12% actividad inmobiliaria empresarial; 12% inversiones y 27% en otros, con una ligera tendencia hacia actividades que no requieren capital elevado. Un lustro después, de acuerdo con la muestra de 19.109 sociedades, eran el 70% las sociedades de familia, con las siguientes determinaciones: por tamaño, en la pequeña empresa se ubica la mayor cantidad de sociedades de familia, representando el 77.4%, seguido de la microempresa con el 73.1%. En las empresas grandes, el 46.8% del total son de familia, según el tipo societario, las sociedades en comandita presentan la mayor concentración de sociedades de familia, seguidas de la colectiva y la limitada. En las sociedades anónimas, el 53.6% son de familia.

Las sociedades en estado de inspección ante la Superintendencia de Sociedades, concentran la mayor parte de sociedades de familia con el 78%, en las vigiladas representan el 49.4% y en las sociedades en control el 47.7%. Según las fechas de constitución de las empresas, entre 1980 y 1990 se registraron la mayor participación de las sociedades de familia; es decir, en esa época, la participación de las sociedades de familia en el total de sociedades creadas fue mayor.

Ahora, focalizando la atención a las Empresas de Familia en Bogotá, es factible afirmar que las micro y pequeñas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía colombiana, puesto que son el 96% del total de las empresas del país y generan cerca del 63% del empleo y aportan el 25% del PIB. Ciertamente, Bogotá es el centro empresarial más importante del país, porque concentra el 27,8% de las empresas,

genera el 23% del PIB, tiene la mayor capacidad para generar empleo y representa el 30% de la ocupación de las trece áreas metropolitanas.

Ahora bien, en lo referente al marco legal de las Empresas de Familia, según el Decreto 187, de 1975, en su Artículo 6º, se considera de familia, la sociedad que esté controlada económica, financiera o administrativamente por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco, hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil, que determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos:

- a. La existencia de un control económico, financiero o administrativo.
- b. Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil.” (Oficio 220-16368 del 21 de marzo de 1997).

Los parámetros señalados en el Decreto 187, están acordes con el concepto restringido de familia que se desprende de algunas disposiciones legales, como el artículo 874 del Código Civil, los artículos 1º y 4º, de la Ley 70, de 1971, y que doctrinariamente ha sido acogido como una agrupación de personas formadas por el padre, la madre y los hijos.

Además, se sabe que, de acuerdo con lo establecido en el Código de Comercio, capítulo tercero, sección II, artículo 435, intitulado “Prohibición en las juntas directivas de mayorías conformadas por personas por parentesco-excepciones”; no puede haber en las juntas directivas empresariales una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco, dentro del tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiere una junta contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para nueva elección.

Finalmente, la gran mayoría de las sociedades colombianas se han configurado bajo la forma de limitadas, de las cuales como se indicó arriba, aproximadamente el 70% son sociedades de familia. Del análisis de la Superintendencia de Sociedades, en cuanto al tipo de socios, se resume que:

- La gran mayoría de las sociedades de familia en Colombia carecen de junta directiva.
- Las sociedades de familia, generalmente, ofrecen resistencia frente a la posibilidad de abrirse y fortalecer el mercado de valores.
- Con frecuencia las familias operan negocios a través de una pluralidad de sociedades, utilizando el esquema denominado “control conjunto de personas naturales”. La Ley 222 de 1995 señala importantes consecuencias a este tipo de organizaciones, entre ellas, la inscripción en el registro mercantil y la consolidación de estados financieros.
- Ley 590, de Julio 10 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [Cámara de Comercio de Bogotá].
- Ley 905, de 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 colombianas.

## **2.7 LAS ACTIVIDADES INMOBILIARIAS**

Dentro del sector Inmobiliario, vale la pena resaltar los conocimientos básicos acerca de la *actividad inmobiliaria*, en donde se analizan los siguientes aspectos: su historia, el sector en Colombia y la clasificación por actividad económica CIIU, del sector Comercial en la actividad Inmobiliaria. Con esta información, se facilitó la caracterización y clasificación de las Empresas de Familias del sector inmobiliario en la ciudad de Bogotá.

La actividad inmobiliaria nace con las empresas que manejan los bienes raíces. En la mayoría de los casos, y como sucede en toda profesión en su desarrollo inicial,

están en manos de abogados o ingenieros que ven una buena oportunidad económica en el marco de la administración de inmuebles a terceros o, en el mejor de los casos, queda en manos de personas que, por su buena conducta comercial y buen nombre o prestigio familiar, se ganan la confianza de muchos propietarios de inmuebles que optan por dejar sus inmuebles en “buenas manos” para su administración. Así, por el volumen de los bienes administrados, y por el oficio que esto conlleva, se va haciendo en forma empírica a una norma de método para operar su negocio, que los hace dignos de llamarse profesionales inmobiliarios después de por lo menos diez años de práctica. En el contexto nacional, al finalizar la década de los 70 y comienzos de los años 80, se acelera el proceso de creación de empresas que ejercen la actividad inmobiliaria y catalogan como tal a la persona natural o jurídica que hace administración de bienes inmuebles compra-venta y avalúo. El hecho es que estas tres actividades, por sí solas, marcan existencia de una empresa Inmobiliaria (GUIPE, 1992: 9)

Dado que no existe legislación alguna que reclame la actividad inmobiliaria como profesión reconocida, muchas personas que trabajaron por años en alguna Inmobiliaria, optaron por poner sus negocios particulares; de esta manera surgió una desmesurada cantidad de oficinas, agencias o empresas que pretendieron convertirse en Inmobiliarias; algunas pocas prosperaron en su intento, y la gran mayoría han ido desapareciendo, con el consiguiente perjuicio para los clientes y usuarios que confiaron en ellos, al tiempo que para el desenvolvimiento de la misma profesión. Sin embargo, y para poner orden a este mercado, salió al encuentro la agremiación con espíritu de *club privado* de los empresarios inmobiliarios de prestigio y apellidos importantes en su medio, y de carácter representativo dentro de la ciudad de Bogotá.

En el caso histórico de la ciudad de Bogotá, se sabe que fue a mediados de la década de los 40 cuando la capital colombiana, con cerca de medio millón de habitantes, vio crecer los negocios de la finca raíz, por lo que se acentuó la necesidad de normalizar la conducta a seguir en este tipo de oferta y demanda. Poco a poco se fue haciendo



imperativo el avalúo técnico de las propiedades, y los negociantes de finca raíz se vieron empujados por el mercado a adquirir nuevas formas y métodos para reemplazar la costumbre de calcular al ojo el valor del inmueble.

Fue así como, *Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá*, fundada en 1945 como *La Lonja Raíz S.A.* es la única agremiación que representa el sector. *La lonja de propiedad raíz de Bogotá S.A.*, fue idea y obra de un grupo muy pequeño de empresarios que, movidos por las necesidades, consideraron oportuno agruparse para protegerse y estandarizar unas costumbres que favorecieran a todos. Fue así como las principales firmas como LUIS SOTO & CIA LTDA., BERMÚDEZ Y VALENZUELA & CIA LTDA., WIESNER & CIA LTDA., RICARDO Y RAFAEL NÚÑEZ & CIA LTDA., CARO Y DIAZ PLAZA LTDA., NICOLÁS SANZ DE SANTAMARÍA, MANUEL J BONDANO ORTIZ & CIA LTDA., CARLOS B. MELO SUCS LTDA., CAMACHO ROLDÁN & CIA y la compañía de Inversiones Bogotá (diez en total), se unieron para formar una nueva organización comercial que rigiera el negocio de propiedad raíz en la creciente ciudad de Bogotá. El principal objetivo era crear una institución que orientara y reglamentarla el mercado de finca raíz y evitar, así, la anarquía en el desarrollo urbano de la capital, protegiendo, de paso, a los propietarios de inmuebles y a los inversionistas. Con el paso del tiempo se convirtió en la organización de empresarios de bienes raíces más antigua y prestigiosa, y la gestora del desarrollo gremial del sector (Ibíd.: 10).

Paralelo a la *Lonja de Propiedad Raíz S.A.* y como iniciativa de don Fernando Reina, gestor de una de las principales firmas inmobiliaria de la ciudad, se creó la Cámara de la Propiedad Raíz, que ofrecía mejores y más asequibles oportunidades a los empresarios que por alguna razón no deseaban o estaban impedidos para vincularse a la tradicional Lonja. Esta organización tuvo gran acogida por su amplio por su amplio espíritu democrático y participativo y llegó a agrupar cerca de cien firmas que impulsaron con su sana competencia la actividad inmobiliaria en las décadas de 1970 y 1980.

Ahora bien, las inmobiliarias, presentan unas actividades básicas y unas superiores o especializadas. Dentro de las acciones básicas se encuentran:

**Administración o arrendamiento de bienes inmuebles.** La administración de un inmueble, como lo entienden los mismos profesionales del oficio inmobiliario, es el manejo que se hace de un bien inmueble, confiado por un tercero a su cuidado tutela y explotación, para conservarlo y obtener un buen rendimiento económico del mismo. En el desarrollo de esta actividad, la inmobiliaria adquiere varias obligaciones para con el propietario, que se consignan en un contrato que se ha perfeccionado para este fin. Entre otras, el propietario se asegura de recibir oportunamente, cada mes un valor acordado como rendimiento por su inversión, que proviene del arrendamiento de la propiedad a un usurario escogido (arrendatario). La inmobiliaria cobra un porcentaje por esta actividad, que varía según el caso, y que en promedio es del diez por ciento (10%).

**Corretaje (compra-venta de finca raíz),** o la intermediación que la inmobiliaria hace para efectuar una actividad de compraventa entre dos o más personas. Esta operación se refiere a bienes inmuebles usados, lotes urbanos o fincas rurales que han sido consignados a la inmobiliaria, para promover y efectuar la venta de los mismos. Por esta intermediación la inmobiliaria recibe un porcentaje que varía entre el 3% y el 5%, según la ubicación del bien inmueble. También existe la posibilidad de hacer cambios o permuta de inmuebles de similares o diferentes características entre propietarios que han acudido a la inmobiliaria para conseguir el negocio. Generalmente, en estos casos de permuta se consideran dos operaciones de compraventa independientes, y la inmobiliaria asume el control de ambas, protegiendo los intereses de las dos partes y asegurando una operación limpia y honesta para los implicados en la misma.

**Avalúos de finca raíz (rural o urbana).** El avalúo comercial se refiere a la estimación del valor presente de una propiedad en un momento determinado. Este valor

debe sustentarse de acuerdo a variables tales como ubicación, estado de mantenimiento, características de la propiedad, uso y especificaciones técnicas de la misma. Para esto se requiere que el profesional que lo efectúe tenga suficientes conocimientos técnicos especializados en economía, ingeniería y matemáticas financieras entre otras. El avalúo de una propiedad raíz se puede solicitar y realizar por varias razones específicas: para determinar su valor comercial, para determinar su valor contable como activo de una empresa o para determinar su valor asegurable. Cada una de estas modalidades tiene un patrón diferente para realizar el avalúo y los valores finales van a ser distintos el uno del otro.

En materia de avalúos se encuentran por lo menos tres modalidades o especificaciones a saber: *Avalúos de finca raíz*, rural y urbana. *Avalúos técnicos* o de maquinaria y equipo, ganadería, maderas etc. *Avalúos de intangibles* como arte, joyas, *goodwill* de empresas, empresas en marcha etc. Para cada especialidad se requiere una metodología y experiencia específica para garantizar la veracidad del valor resultante del estudio.

Y, dentro de las acciones superiores, se encuentran:

**Consejería Inmobiliaria**, que consiste en la asesoría objetiva e imparcial y un juicio claro sobre los diferentes problemas relacionados con la finca raíz, que un experto profesional da a usuarios, compañías constructoras, industrias y empresas para la búsqueda de lotes adecuados para construir y desarrollar sus proyectos. Esta consejería incluye el avalúo del terreno, el estudio de mercado y la disertación de factibilidad financiera y de factibilidad técnica, para asegurar al máximo posible el buen resultado de la operación al desarrollar un proyecto.

**Gerencia, promoción y venta de proyectos**, que conlleva una serie de operaciones independientes que el profesional efectúa con miras a satisfacer plenamente

las necesidades de constructores, inversionistas y/o usuarios que lo requieran. Así, se pueden identificar la promoción como la gestión de un agente inmobiliario para obtener un consenso de voluntades para desarrollar un proyecto específico (es aquí se lleva a cabo la consejería inmobiliaria en toda la extensión de la palabra).

La gerencia del proyecto es un paso siguiente a la consejería, en el evento de que esta se haya llevado hasta la compra del terreno y definición del proyecto. Entonces, el inversionista o consultante tiene la opción de delegar la gerencia del proyecto en la misma firma consultora o una similar. Así, pues, la gerencia es la gestión de dirección, administración y control de los intereses del inversionista para la ejecución del proyecto. En esta gerencia se llevan a cabo tareas administrativas, legales, técnicas, comerciales y de carácter económico financiero para concluir el proyecto. La venta del proyecto es tarea independiente que puede realizar la misma firma gerencial o un departamento de ventas contratado por el inversionista o constructor y consiste en el proceso de comercialización del proyecto inmobiliario, que conlleva dos fases claramente definidas: la venta y la post venta de las unidades o proyecto en general.

**Administración de propiedad horizontal.** Esta consiste en la representación legal de un grupo de propietarios de varias unidades dentro de un mismo edificio o conjunto de edificios o condominios, para los fines establecidos por la ley en los reglamentos que regulan la propiedad horizontal. Puede ser una persona natural o jurídica que tenga capacidad legal para esta clase de actos y es nombrada por la asamblea general de copropietarios o por delegación de este a la junta directiva, pudiendo ser removido libremente.

**Asesoría jurídica.** Por lo general, es desarrollada por los inmobiliarios que tienen carrera profesional básica en derecho o abogacía y se refiere a la ayuda profesional que el profesional presta para la solución de problemas en la administración y comercialización de propiedades raíces. La actividad es muy variada desde la

elaboración de contratos de arrendamiento. Compra y/o venta de inmuebles hasta la reglamentación de propiedades de condominio o propiedad horizontal, con miras a evitar los múltiples problemas que en el desarrollo de la gestión inmobiliaria se puedan presentar. (GUIPE, 1992: 13)

Por otra parte, el comportamiento del mercado inmobiliario durante los últimos diez años ha sido bastante interesante. Ha permitido ver ciclos de estancamiento, crisis y auge, brindando la posibilidad de analizar las diferentes circunstancias que se generaron alrededor de las distintas etapas:

- Antes de 1992 el ciclo hipotecario mostraba un comportamiento de recuperación moderada, muy cercana a la estabilización.
- Entre 1992 y 1995 se registra una importante valorización de activos, apalancada por la amnistía patrimonial de recursos externos y significativas expansiones monetarias. El periodo subsiguiente de desaceleración y posterior crisis (de 1996 a 2000), fue desatado inicialmente por la crisis política local y agravada por la crisis asiática.
- Posteriormente se dio una fase de estabilización, de 2001 a 2004, propicia para generar las condiciones necesarias para la etapa de auge que ha vivido el mercado inmobiliario entre 2005 y 2007, que ha conducido a una moderada desaceleración del mercado, normal en todos los ciclos inmobiliarios (Gómez y Pérez, 2008)

La etapa de auge reciente no alcanzó los niveles de la presentada a mediados de la década del 90, por diversos factores coyunturales que ayudaron a que los niveles de crecimiento en precios no fueran tan altos. Esto es importante, en la medida en que evita

que se presenten destorcidas del mercado como la vivida a finales del siglo pasado. Esta situación permite observar que tanto el mercado global como los agentes participantes en el mercado inmobiliario aprendieron la lección de pasados años, y actualmente tenemos un panorama con niveles sostenibles a largo plazo, con desaceleraciones controladas a cambio de abruptas destorcidas del mercado, que dan paso a recesiones pronunciadas.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), a través de la edición del Observatorio Económico de Bogotá No 26, donde analizan los resultados de la economía bogotana en el primer trimestre de 2007, con base en un conjunto de variables e indicadores líderes, que permiten conocer los principales cambios en la actividad productiva, donde esta inmersa la actividad inmobiliaria, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1. Transacciones inmobiliarias en Bogotá (Millones de pesos)

Año	Número	Crec.(%)	Valor	Crec.(%)
2003	31,062		\$ 1,818,851	
2004	31,472	1.3%	\$ 2,371,992	30.4%
2005	29,730	-5.5%	\$ 2,520,331	6.3%
2006	34,868	17.3%	\$ 3,402,878	35.0%
2007	42,729	22.5%	\$ 4,413,908	29.7%

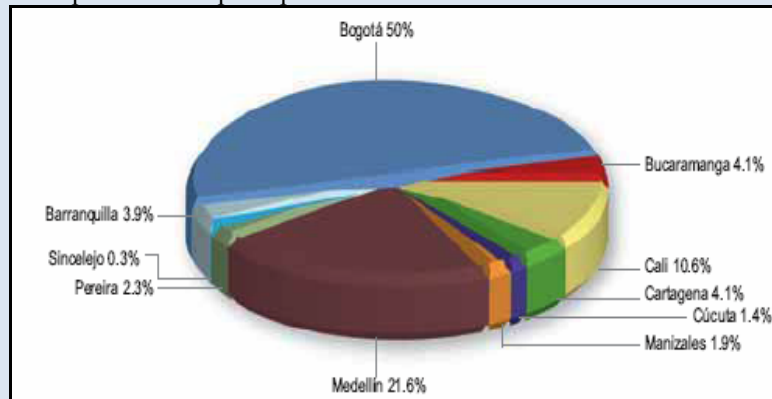
Fuente: Programas cívicos y sociales económico de Bogotá, no. 26  
Análisis del comportamiento de la economía bogotana, junio de 2007.

En el primer trimestre de 2007, Bogotá se consolidó como el principal mercado de Colombia. En la ciudad se realizó el 50% de las transacciones inmobiliarias del país, dos veces más que en Medellín, y cinco más que en Cali<sup>1</sup>. Uno de los efectos de este panorama se evidenció en el crecimiento de la actividad inmobiliaria, que aumentó el número de transacciones y el valor de las mismas (30%). Así mismo, se valorizaron los

<sup>1</sup> Aunque es claro que el sector de las agencias Inmobiliarias está prestando un servicio deficiente, dando espacio a la oportunidad de mercado y al auge de las franquicias e inmobiliarias extranjeras como lo son las estadounidenses Century 21 y Coldwell Banker y la compañía venezolana, Rent-A-House.

predios de la ciudad, así: entre los primeros tres meses de 2006 y el mismo período de 2007, el valor promedio de las transacciones inmobiliarias creció 6%, de \$97,5 millones promedio a \$103,3 millones.

Gráfico 2. Participación de las principales ciudades de Colombia en transacciones inmobiliarias



Fuente: Programas Cívicos y Sociales Económico de Bogotá, No. 26. Análisis del comportamiento de la economía bogotana, Junio de 2007

En cuanto al seguimiento de la vivienda usada, la Lonja ha venido desarrollando alianzas estratégicas. Con el fin de establecer las necesidades del mercado, fue importante recuperar la información sobre la muestra de vivienda usada desde enero de 2008. A propósito de esto, la muestra observada estuvo compuesta así: 31.3% para estrato 6, 33.1% en estrato 5 y 8.2% para estrato 4. En cada uno de los distintos sectores se identificó el número de inmuebles que se encontraban en venta, en arriendo o ambos.

Para este mismo periodo, el comportamiento registrado por estratos socioeconómicos mostraba que, en el estrato 6, del número de inmuebles identificados, el 52.33% se encontraban en venta, el 46.82% se encontraban en arriendo y el 0.85% se vendían y/o se arrendaban. En el estrato 5, el 42.96% de los inmuebles identificados se encontraban en venta, el 54.87% en arriendo y el 2.17% en venta o en arriendo. Para estrato 4, de los inmuebles identificados el 66.43% se encontraban en venta, el 32.13% se arrendaban y el 1.44% se vendían o arrendaban. En cuanto a la rotación de estos inmuebles, en el estrato 6 es de 120 días para venta y de 98 días para arriendo, mientras

que en el estrato 5 es de 110 días para venta y de 58 días para arriendo. inmobiliarios (Gómez y Pérez, 2008)

Ahora, como se sabe, para clasificar las actividades, existe el código CIIU: “(...) El Código CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (revisión 3 de Naciones Unidas) que tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categorías, que para el caso de la Cámara de Comercio de Bogotá están conformadas por una letra y 6 dígitos numéricos, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial”. (Rodríguez, 2007)

Esta clasificación, dispone en la “División 70 actividades Inmobiliarias”, lo siguiente:

I) K7010-Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados:

- “El alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados, tales como: edificios de apartamentos, viviendas y edificios no residenciales; la urbanización y el fraccionamiento de terrenos en solares etc.
- El acondicionamiento y la venta de terrenos, así como de lotes en cementerios, la explotación de apartamentos amoblados y de zonas residenciales para viviendas móviles.
- Las actividades de urbanización por cuenta propia que comprenden la realización de obras de construcción o de ingeniería civil, se incluyen en las clases 45201 (construcción de edificaciones completas y de parte de edificaciones, realizadas por cuenta propia)”. (Cfr. CCB, 2007).



II) K7020 - Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata.

- “La compra, venta, alquiler, administración y tasación de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrata.
- Las zonas francas que principalmente se dedican al alquiler de locales para ser arrendadas a las industrias que en ellas se instalen” (Cfr. CCB, 2007).

Finalmente, el marco legal proyecta la Ley de Arrendamiento 820, de 2003. Esta norma tiene como objeto fijar los criterios que regulan los contratos de arrendamiento de los inmuebles urbanos destinados a vivienda, en desarrollo de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social, a continuación relacionamos algunos temas para lo cual fue expedida esta ley:

- La Ley 820 de 2003 derogó La Ley 56 de 1985, múltiples normas concordantes y modificó además El Código de Procedimiento Civil.
- La Ley 820 de 2003 es un instrumento de la política de vivienda.
- consolidaron los mecanismos para proteger al propietario, evitar que los inquilinos morosos se apropien de los inmuebles y exigir el cumplimiento de los pagos acordados en los contratos.
- Marco legal para contribuir a la solución del déficit habitacional con un importante impacto socioeconómico.
- Las mejoras en temas procesales aplican al arrendamiento de vivienda y al de todo tipo de inmuebles.
- La ley establece Justicia en el pago de los servicios públicos domiciliarios.

- Agilidad y eficiencia en el proceso de denuncia de contrato de arrendamientos para terminar la responsabilidad solidaria del propietario en el pago de los servicios públicos consumidos por el arrendatario.
- Es evidente la disminución en los tiempos de duración de los procesos de restitución de los bienes arrendados.
- Busca reglas claras y equitativas para las partes (arrendador– arrendatario) y genera flexibilidad al contrato de arrendamiento y celeridad a los procesos de restitución del inmueble arrendado.
- Incremento del canon de arrendamiento en el ciento por ciento de la cifra de inflación del año inmediatamente anterior (antes se tomaba la inflación proyectada del año del vencimiento).
- Precisa la solidaridad entre arrendadores y arrendatarios. Elimina la solidaridad del propietario y el inmueble respecto a los servicios públicos para que sea el arrendatario el responsable del pago ante la empresa pública previa denuncia del contrato de arrendamiento y otros requisitos.
- Cuando la causal de restitución sea exclusiva de mora en el pago del canon de arrendamiento, el proceso se tramita en única instancia.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta la profundidad con que se trata el tema del sector Inmobiliario, se optó por un tipo de investigación de carácter descriptivo, cuya intención es “(...) seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y de su descripción detallada de las partes, categorías o clase de dicho objeto” (Bernal, 2000:111).

En cuanto a los diseños metodológicos puestos en práctica a la hora de intervenir la muestra fueron los métodos de *Observación* y *Deducción*. El primero, debido al conocimiento cercano obtenido de las Inmobiliarias, ya que están ubicadas en la ciudad de Bogotá, facilitado por el hecho de que se pudo contar con la colaboración para establecer contactos y relaciones públicas con personas muy cercanas a éstas (fundadores, dueños, administradores y empleados). En cuanto al segundo, su pertinencia se hizo palpable, debido a que se supo que debía indagarse sobre situaciones generales (aplicación de teorías, prácticas y experiencias administrativas), para hacer verificación de cada historia y proceso de las empresas.

En relación con la población<sup>2</sup>, ésta fue el *conjunto de las Empresas de Familia del sector Inmobiliario en la ciudad de Bogotá* y de allí se obtuvo la muestra<sup>3</sup>, calculada a partir de la base de datos, de la Cámara de Comercio de Bogotá, obteniendo un universo

---

<sup>2</sup> Según Webster (2001), la población es la recolección completa de todas las observaciones de interés para un investigador, en todo estudio estadístico el investigador estará interesado en una determinada colección o conjunto de observaciones denominada población o universo.

<sup>3</sup> Para Mendenhall (1990), la muestra es un subconjunto de mediciones seleccionada de la población de interés. La mayoría de las personas interpreta la palabra muestra de dos maneras. Se refiere a la muestra como el conjunto de los objetos sobre los que se realizaran las mediciones, o bien como los objetos mismos.

de 266 empresas perteneciente al sector Inmobiliario distribuidas en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.

Metodológicamente el procedimiento aplicado para calcular el tamaño de la muestra partió de la selección piloto de 30 empresas del registro de Cámara de Comercio de Bogotá, mediante la aplicación del método aleatorio simple con el fin de estimar la proporción de Empresas Familiares.

Utilizando una tabla de números aleatorios se obtuvo que 23 de las 30 elegidas eran de Empresas de Familia lo cual determinó que la proporción estimada era de 76.7%, este estimador permitió calcular la varianza piloto en  $0.767 * 0.233 = 0.179$ .

A partir de la anterior estimación se procedió a calcular el tamaño definitivo de la muestra teniendo presente las siguientes condiciones para ello:

Tabla 2. Datos registrados para el cálculo de la muestra

Denominación	Información	Valor
N	Universo	266
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 inmobiliario a encuestar (95% confiabilidad)	A calcular
Varianza	$P*Q = 0.767*0.233 = 0.178711$	0.179

Fuente: Asesoría Docente Ernesto García Rodríguez.

$$n = \frac{N P Q Z^2}{N - 1 E^2 + P Q Z^2} \quad n = \frac{266 * 0,179 * (1,96)^2}{(296-1)(0,07)^2 + 0,179 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{266 * 0,179 * 3,84}{(266 * 0,0049) + (0,179 * 3,84)} \quad n = \frac{203,46}{1,445 + 0,687} = \frac{203,5}{2,132} = 73,43$$

Esto determinó que el número total de empresas del sector Inmobiliario en Bogotá que se debía encuestar era de 73, para una confiabilidad del 95%.

En cuanto a las fuentes y las técnicas para la recolección de la información, se recurrió, en un primer momento, a fuentes primordiales, para lo cual se llevó a cabo una observación directa en las empresas en las que se realizó la investigación a través de visitas y de los mercados que cubren (la observación fue indirecta en los mercados potenciales). Además, se hicieron entrevistas personales y telefónicas; estas fueron aplicadas con los fundadores, dueños, administradores y empleados de las empresas del sector inmobiliario ubicadas en el perímetro urbano de la ciudad de Bogotá. Se utilizó este instrumento dentro del proyecto con el fin de obtener información acerca de las experiencias, las prácticas y criterios de administración usados en sus empresas. Esta herramienta fue aplicada por los propios investigadores a quienes se les facilitó hacer los contactos necesarios.

Pero, además, como exige el rigor, se consultaron libros, periódicos y otros materiales documentales referidos al tema, debido al alto grado de facilidad para poder acceder a este tipo de información. A propósito de esto, los principales textos que se utilizaron para esta investigación están relacionados con prácticas empresariales, experiencias de empresas exitosas, evolución histórica de la economía en Colombia, diseño y metodología para investigación y formulación y evaluación de proyectos, entre otros. Para soportar mucha de la información contenida en el proyecto de investigación

se recurrieron a diversas publicaciones nacionales como periódicos y revistas. Los principales documentos analizados fueron los códigos de comercio, entre otros. Una herramienta de investigación muy importante en el proyecto, fue la Internet y los diversos buscadores que se pueden encontrar en la red. Gran parte de la investigación está basada en este tipo de fuente. Los sitios de mayor utilidad para la obtención de datos y de información acerca del tema que le atañe a la investigación son las propias páginas Web de cada empresa y artículos encontrados en Portafolio, La Republica, Revista Dinero.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

Durante el desarrollo de la investigación, se encuestaron 73 inmobiliarias, de las cuales el 98.6% (72 empresas) son Empresas de Familia; esto fue tenido en cuenta para la clasificación por sector económico, durante todo el análisis de las encuestas, de las cuales se obtuvieron los resultados en varios frentes, algunos de los cuales (personal y tamaño de las empresas) están amparados por la Ley 905, de 02 de agosto de 2004 (Ley Mipyme), expedida por el Congreso de la República de Colombia en relación a la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, que expresa textualmente:

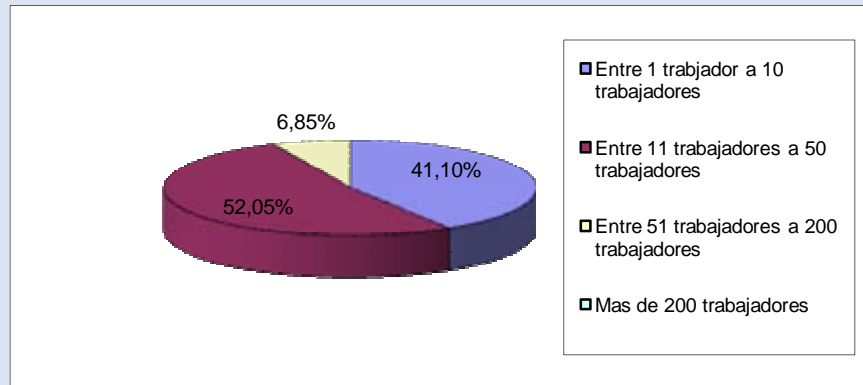
“Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por microempresa incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:
  - a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o,
  - b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña empresa:
  - a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o,
  - b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,
3. Microempresa:
  - a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
  - b) Activos totales excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes

#### 4.1 PLANTA DE PERSONAL

Sabido es que el factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa, y menos si se trata de una Empresa de Familia. El éxito de ésta depende del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Por ello, toda compañía debe tener un Departamento funcional encargado de motivarlo y brindarle todo lo necesario para que su labor sea de apoyo eficaz en el desarrollo del objeto social de la empresa. Ahora, según lo investigado en la muestra, la planta de personal está distribuida así: 30 empresas cuentan con una planta de personal que esta entre 1 y 10 empleados, es decir el 41,10%, seguido de 38 empresas las cuales se encuentran en un rango de personal entre 11 y 50 empleados, con un 52,05 %, en tercer lugar se pudo observar 5 empresas que están dentro del rango de 51 y 200 empleados correspondiente al 6,85%, tal como se resume en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Planta de Personal



Fuente: Resultado de la investigación.

Los resultados anteriores demuestran que 68 de las 73 empresas encuestadas en la ciudad de Bogotá cuentan con una planta de personal de no mayor a 50 empleados. Esto significa que, según la planta de personal, el 93 % de empresas son micro y pequeñas empresas.



## 4.2 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

En el momento de 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):

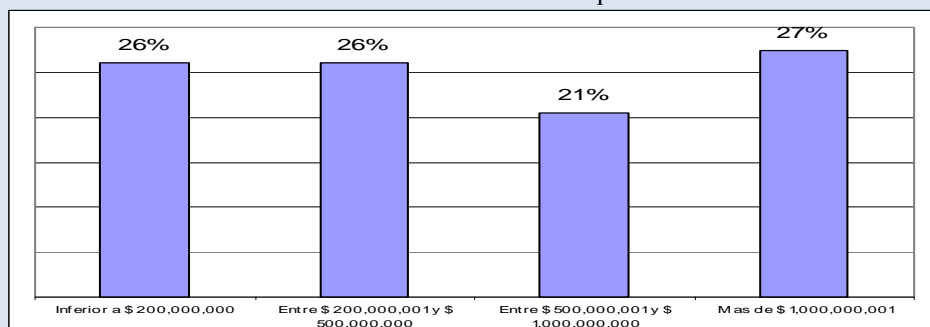
Tabla No 3. Clasificación según Total Activos

Total activos	No Empresas	Part.
Inferior a \$ 200,000,000 Mcte	19	26%
Entre \$ 200,000,001 y \$ 500,000,000 Mcte	19	26%
Entre \$ 500,000,001 y \$ 1,000,000,000 Mcte	15	21%
Mas de \$ 1,000,000,001 Mcte	20	27%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la investigación.

El resultado de las encuestas evidencia que las Empresas de Familia tienen unos activos totales inferiores a 200 millones de pesos, representado en el 26%, lo cual equivale a 19 empresas, las cuales son micro empresas, por ser inferior a 501 salarios mínimos legales vigentes (smlv); el 26 %, 19 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 smlv; el 15, 21% Empresas Familiares poseen activos entre 500 y 1000 millones de pesos, siendo pequeñas empresas por valores entre 5001 smlv; por ultimo el 27%, 20 Empresas Familiares están entre pequeñas, medianas y grandes empresas, al tener sus activos entre 5001 smlv en adelante.

Gráfico 4. Tamaño de la Empresa



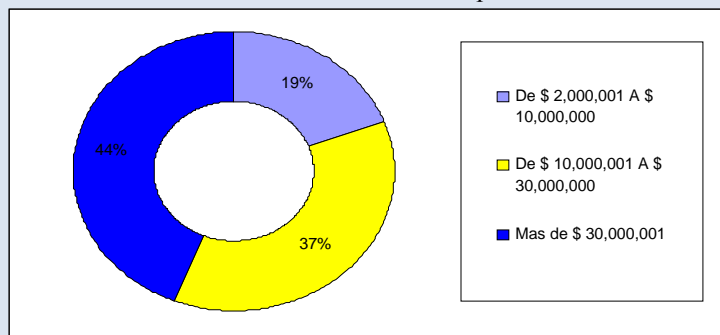
Fuente: Resultado de la investigación.

Estos resultados permiten confirmar que más del 80% de las Empresas Familiares del sector de inmobiliario de la ciudad de Bogotá, son Mipymes, en consonancia con datos oficiales (Cfr. Bancoldex, 2007).

#### 4.3 GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LAS EMPRESAS

Para funcionar normalmente, cualquier empresa familiar y no familiar debe adquirir ciertos bienes y servicios como el personal, los servicios públicos etc., cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza los servicios públicos legales vigentes para mantener operativas sus instalaciones, entre otros. Esto hace necesario que todo empresario logre controlar el nivel de gastos, evitando que su organización pueda llegar a tener una situación en donde sus gastos sobrepasan sus ventas, y así poder garantizarle al cliente un precio por el servicio o producto justo, obteniendo ventajas competitivas en el mercado, e incrementando notablemente su participación. Frente a este aspecto esencial del funcionamiento de las Empresas Familiares estudiadas, se obtuvo el siguiente panorama:

Gráfico 5. Gastos mensuales promedio



Fuente: Resultado de la investigación.

Tal como se puede inferir de los resultados, el 47%, correspondiente a 27 empresas, tienen gastos mensuales promedio de menos 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, 27 empresas con gastos mensuales promedio entre 10 y 30 millones de pesos, y otras 32 con gastos mensuales promedio que superan los 30 millones de pesos mensualmente.

#### 4.4 VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LAS EMPRESAS

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados. Según Ridderstrale y Nordstrom, el proceso de venta “(...) es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)” (2004: 65) Una definición general es, pues, el cambio de productos y servicios por dinero. En este contexto de entendimiento, las ventas mensuales, para la muestra estudiada fue esta:

Tabla No 4. Ventas mensuales promedio

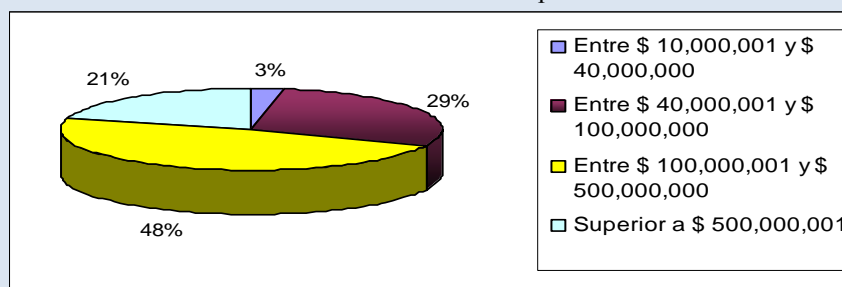
Ventas mensuales promedio	No Empresas	Part.
Menor a \$ 10,000,000	0	0%
Entre \$ 10,000,001 y \$ 40,000,000	2	3%
Entre \$ 40,000,001 y \$ 100,000,000	21	29%
Entre \$ 100,000,001 y \$ 500,000,000	35	48%
Superior a \$ 500,000,001	15	21%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la investigación.

Esto significa que, de las 72 Empresas de Familia encuestadas, el 29% (21 empresas), tienen unas ventas mensuales promedio entre 40 y 100 millones de pesos, seguido con una mayor participación el 48% (35 empresas), que tienen unas ventas mensuales promedio entre 100 y 500 millones de pesos. Esto permite concluir que, en

su mayoría, las empresas de carácter familiar, por ser casi todas microempresas (93%), están en un nivel de ventas aceptable, tal como se observa en el gráfico:

Gráfico 6. Ventas mensuales promedio



Fuente: Resultado de la investigación.

#### 4.5 CLASIFICACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO

El peso y la importancia de cada uno de los sectores económicos dentro de un país, suele expresarse por los porcentajes de población activa empleada en cada uno de ellos, o por su participación en el producto nacional; el sistema económico puede dividirse en sectores como los cultivos agrícolas, la ganadería, la industria del calzado, la industria de computadores, las empresas de construcción y los bancos, entre otros. Aquí, el desarrollo de la investigación estuvo centrado en las empresas del *sector inmobiliario*, las cuales están inmersas en el grupo correspondiente al sector terciario, llamado *comercial*.

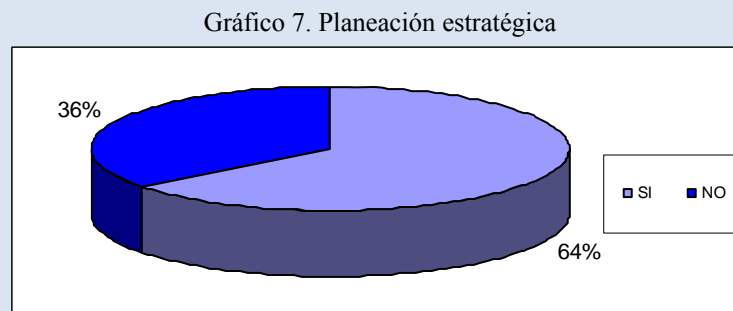
#### 4.6 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones mantienen y mejoran su gestión empresarial con el propósito de lograr sus objetivos corporativos y estratégicos. Para esto, todo gerente tiene en cuenta que un sistema de gestión integral es mucho más que la implementación conjunta de los requisitos de las normas ISO. La integralidad no implica solamente el cumplimiento de normas, sino la planificación y establecimiento de un único sistema de gestión para la organización que esté orientado a satisfacer las expectativas de clientes,

proveedores, empleados, accionistas y la sociedad; encaminado al mejoramiento del desempeño global de la organización, incluyendo aspectos financieros, calidad, productividad, gestión de competencias, seguridad y salud ocupacional, gestión ambientales, gestión de costos, gestión de riesgos, entre otros.

- **Sistema de planeación estratégica.** De acuerdo con la afirmación de John Ward, “(...) la capacidad de las Empresas de Familia de seguir con éxito estrategias no convencionales es su ventaja competitiva mas importante” (2006: 7). Teniendo en cuenta lo anterior, la importancia que tiene la planeación estratégica para las Empresas Familiares, permite desarrollar su actividad en un entorno libre de presiones sobre las expectativas a corto plazo pero, sobre todo, las del mercado logran un plan estratégico más productivo. El propósito de un plan estratégico empresarial es proveer un documento consistente, por escrito, a fin de encargar las tareas básicas del Gerente: planificación, organización, dotación de personal, manejo y control. Dicho plan puede ser considerado como una especie de mapa de ruta.

Al indagar sobre éste mapa o planeación a la muestra encuestada, se encontró que de las 73 empresas, el 64% (47 empresas) si ejecutan acciones desde la planeación estratégica; mientras el 36% (26 empresas) no lo hacen:



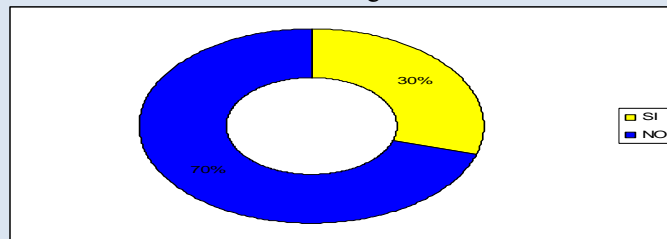
Fuente: Resultado de la investigación.

El hecho de que 26 de las inmobiliarias no cuente con una planeación estratégica (visión, misión, valores, etc. ), evidencia posibles problemas, ya que al no contar con unos objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos, les dificulta tener un rumbo fijo que ayude a prever los problemas antes que broten.

- **Sistema de gestión de calidad.** Según la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, debido a los fenómenos de globalización y a la convicción de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones ‘basadas en el conocimiento’, alcances entre las ‘partes interesada’ y un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces, actualmente las empresas deben acudir a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, fundamentándose en el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en los procesos, la gestión basada en sistemas, el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Durante la investigación se determinó que el comportamiento relativo al Sistema de Gestión de Calidad, se ejecuta en poca proporción, pues sólo el 30% de las empresas encuestadas, cuenta con sistema de gestión de calidad establecido y certificado, es decir, tan solo un 20 inmobiliarias están certificadas con esta norma:

Gráfico 8. Sistema de gestión de calidad



Fuente: Resultado de la investigación.

La poca presencia de este sistema de calidad en las inmobiliarias, es debido, principalmente, a diferentes aspectos, dentro de los cuales cabe señalar los siguientes:

- El costo para la implementación de la norma es muy elevado para algunas empresas, las cuales prefieren destinar estos recursos a otras actividades.
- Algunas empresas estudiadas no consideran importante certificarse con la norma ISO 9000, al creer que no es necesaria para el desarrollo de sus productos y para la penetración de los mismos en el mercado, En algunos casos, existen empresas que cuentan con un mayor control de calidad hecho directamente por auditores de sus clientes, donde según el criterio de los directivos estos controles son mas exigentes que los mismos dados por funcionarios de ICONTEC.

#### **4.7 GESTIÓN FINANCIERA**

Las medidas financieras empresariales generan riqueza para el negocio, lo cual se logra a través de las inversiones que se realizan en activos tangibles e intangibles. Ahora, el sostenimiento de aquellas inversiones en activos, depende del financiamiento facilitado por terceras personas. Los fondos obtenidos de ellas se convierten en el pasivo de la empresa. Además, cabe señalar que,

“(...) hay decisiones que le corresponden a los dueños, como la de invertir o no en la empresa, y hay otras de orden estratégico que deberán ser tomadas por una junta administrativa conformada por directivos de confianza de los dueños. En sus manos quedarán las políticas de crecimiento, de ampliación, la venta de activos importantes, la fusión con otra empresa, de estructura financiera y de activos, y de distribución o retención de utilidades” Gestipolis (2006).

- **Tipo de clientes.** La época actual está exigiendo que las empresas presten una mayor atención al cliente; pero no sólo atendiendo sus quejas y reclamos, sino

como una estrategia que tenga la importancia que verdaderamente debe tener para la organización, incrementando así sus niveles de ventas. Existe una variedad de tipos de clientes: los que comienzan perteneciendo al grupo de *público objetivo*, pasando luego a ser *cliente potencial*; luego al grupo de *comparador eventual* y hasta llegar a ser *cliente habitual* o *usuario*.

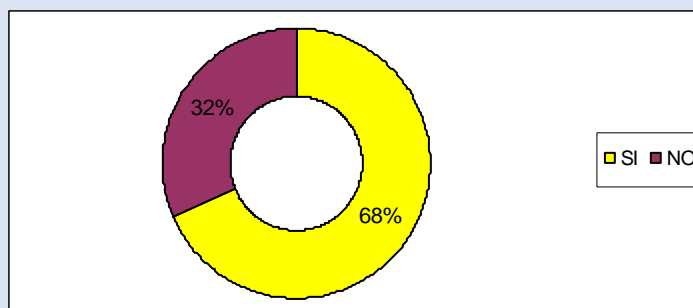
- **Venta directa.** Se entiende por venta directa, la que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. Según Ridderstrale y Nordstrom (2000:85), la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra. Además, según estos autores, puede resultar más eficaz que la publicidad cuando se trata de situaciones de venta más complicadas. En esos casos, los vendedores pueden estudiar a sus clientes para conocer mejor sus problemas y, así, poder adaptar su oferta a las necesidades de cada cliente y negociar las condiciones de venta. Por lo anterior y producto de la actividad inmobiliaria del día a día del negocio la venta directa es la más utilizada en el sector inmobiliario.
- **Servicio de financiación.** Las empresas necesitan mantener un mínimo de efectivo para financiar sus actividades operacionales diarias, la situación financiera de largo plazo puede depender de los recursos que se consigan en el corto plazo. Los recursos de la empresa son base fundamental para su funcionamiento, la obtención de efectivo a corto plazo puede garantizar la vigencia de la empresa en el mercado. Las compañías utilizan para la inversión, compra de bienes, etc., son los servicios financieros prestados por muchas entidades privadas y públicas, brindándole la posibilidad a dichas instituciones de mantener una economía y una continuidad de sus actividades comerciales



estable y eficiente, otorgando así un mayor aporte al sector económico al cual participan.

En el estudio se determinó que de las 73 inmobiliarias encuestadas, el 68%, es decir 50 empresas, utilizan algún tipo de servicio de financiación; en cambio el restante 32% correspondiente a 23 empresas evitan su utilización, prefiriendo financiarse con recursos propios para evitar el pago de intereses.

Gráfico 9. Financiamiento



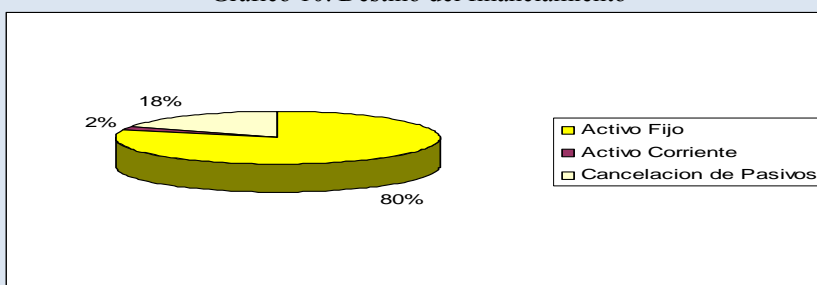
Fuente: Resultado de la investigación.

- **Tipo de financiación.** Entre los servicios financieros utilizados por las empresas, el crédito de una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, que éste deberá de devolver con intereses y según los plazos pactados. A diferencia del préstamo, ese capital no ha de tener necesariamente una finalidad prefijada encontramos el **crédito bancario**, esto es, los préstamos otorgados por la banca como parte de sus operaciones pasivas; incluye las carteras vigentes, vencida y redescontada; los saldos comprenden moneda nacional y extranjera, esta última valorizada al tipo de cambio de fin de mes autorizado por el Banco de la República.
- **Destino de la financiación.** Las Empresas de Familia pueden utilizar los recursos disponibles para invertirlos en activos fijos, como maquinaria y equipo,

terrenos, instalaciones, entre otros, activos corrientes e insumos, o la cancelación de pasivos.

Durante la investigación, se pudo observar con relación a las inmobiliarias que el 80%, (40 empresas) destinan su financiamiento a la inversión en activos fijos; el 2% equivalente a (1 empresa), destina su financiamiento a la inversión en activos corrientes y por último el 18% (9 empresas) lo destinan para la cancelación de pasivos, demostrándonos que las Empresas de Familia en su mayor proporción destinan su capital a la compra de maquinaria, equipo e instalaciones.

Gráfico 10. Destino del financiamiento



Fuente: Resultado de la investigación.

#### 4.8 CAPITAL SOCIAL

Es entendido como el conjunto de aportaciones suscritas por los socios o accionistas de una empresa, las cuales forman su patrimonio independientemente de que estén pagadas o no. El capital social puede estar representado por: capital común, capital preferente, capital comanditario, capital comanditado, fondo social (en sociedades cooperativas o civiles), etc. Cuando el capital social acumula utilidades a pérdidas, recibe el nombre de capital contable.

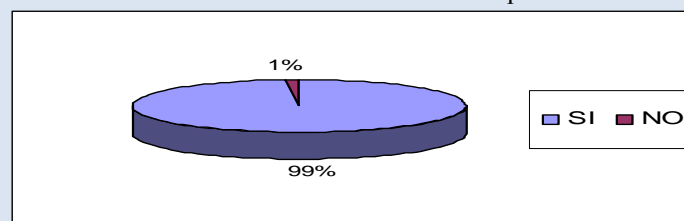
En lo relacionado a las Empresas de Familia, la Superintendencia de Sociedades presenta el factor propiedad como el criterio principal para identificar una Empresa de Familia, en la cual los miembros de una misma familia deben poseer más del 50% del

capital de una sociedad para llegar a ser familiar (Citado en: Gaitán & Castro, 2001). Según el estudio de (Sociedades De Familia En Colombia Año 2005), Las Empresas de Familia concentran una alta participación de su propiedad en el capital de las Compañías. En promedio general, el 90% del capital pertenece a la familia y el 10% corresponde a terceras personas.

Clasificadas por tamaño, hay una participación del capital de la familia similar en todos los tamaños. Existe una pequeña diferencia entre las empresas pequeñas que tienen la más alta concentración y las empresas grandes que tienen la más baja participación del capital de la familia; es decir, en estas últimas existe mayor democratización de la propiedad. Se puede definir así, desde una perspectiva económica, como la normatividad que da parámetros para construir redes sociales, y así mismo para facilitar un trabajo en equipo, en el que se resalte la búsqueda de un beneficio común realizando la mejor optimización del esfuerzo y los recursos utilizados.

Ahora bien, con relación a la clasificación y caracterización de las Empresas de Familia en el sector inmobiliario, a través de la aplicación de encuestas a 73 empresas de este sector en la ciudad de Bogotá y con un nivel de confiabilidad del 95%, se estableció que dentro de esta muestra, el 99%, equivalente a 72 empresas, son empresas de carácter familiar, superando el promedio nacional de Empresas de Familia, el cual equivale al 70% del total registrado en Colombia, con lo cual evidenció la relevancia que tienen las Empresas de Familia en la economía de un país y específicamente en el sector inmobiliario.

Gráfico 12. Clasificación de las empresas



Fuente: Resultado de la investigación.

#### 4.9 TIPO DE ORGANIZACIÓN

Según Chiavenato (2006), las *organizaciones* son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de *tipos de organizaciones* que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

- **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:
  - **Sociedad limitada:** Mínimo de socios, 2; máximo, 25 (Art. 356 Código de Comercio), Los socios responden hasta el monto de sus aportes. No obstante, en los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad (artículo 353 del Código de Comercio). El capital debe pagarse en su totalidad al momento de constituirse, como también al solemnizarse un aumento (Art. 354 del Código de Comercio). El capital se divide en cuotas de igual valor.(artículo 354 del C. de Co.), La cesión de cuotas implica una reforma estatutaria (Art. 354 del C. de Co.). En caso de muerte de uno de sus socios, la sociedad continúa con uno o más herederos, salvo estipulación en contrario (Art. 368 del C. de Co.) La sociedad gira bajo una denominación o razón social, seguida de la palabra "Limitada" o de la abreviatura "Ltda." (Artículo 357 del Código de Comercio).
  - **Sociedad anónima:** No podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas. No tiene máximo. (Art. 374 del C. de Co.), Los accionistas son responsables hasta el monto de sus aportes.(Art. 373 del Co. De Co.). Al constituirse la sociedad deberá suscribirse no menos del 50% del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte de cada acción suscrita

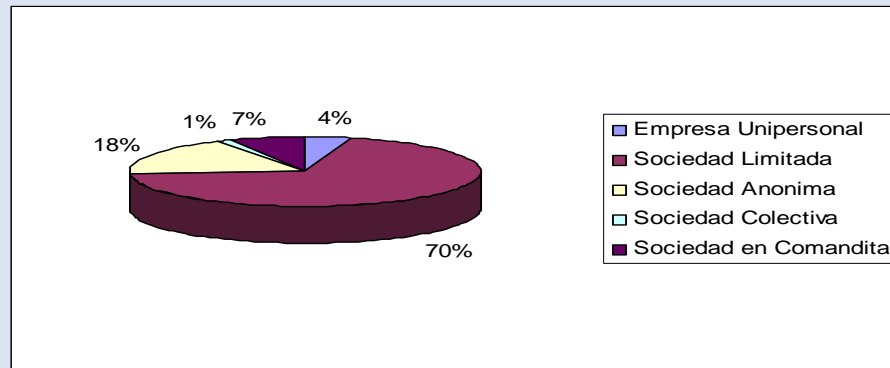
(Art. 376 del C. de Co). Su capital social se divide en acciones de igual valor. (Art. 375 el C. de Co.). Las acciones son libremente negociables, con las excepciones previstas en el artículo 403 del Código de Comercio. La sociedad gira entorno a una denominación social seguida de las palabras "sociedad anónima" o de las letras "S. A." (Artículo 373 del Estatuto Mercantil).

- **Sociedad colectiva:** Mínimo de socios: 2; No tiene máximo ( Artículo 98 del Código de Comercio), Los socios responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales. Cualquier estipulación en contrario se tendrá por no escrita (Artículo 294 ibídem), El capital debe pagarse en su totalidad al momento de constituirse la compañía, igualmente cuando se realice algún aumento del mismo. El capital social se divide en partes de interés social de igual valor. La cesión del interés social implica una reforma estatutaria, pero el cedente no queda liberado de su responsabilidad por las obligaciones sociales anteriores, sino La sociedad gira en torno a una razón social formada con el nombre completo o el solo apellido de alguno o algunos de los socios, seguida con las expresiones "y compañía" o "e hijos" (Artículo 303 del Estatuto Mercantil).
  
- **Sociedad en comandita:** La Sociedad En Comandita puede ser Simple o por Acciones (Artículo 337 C. Co.), Se integra siempre con dos categorías de socios, denominados Gestores o Colectivos y los Comanditarios, Los socios Gestores comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales, a su vez los socios Comanditarios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes(Artículo 323 del Estatuto Mercantil). El capital social esta integrado con los aportes de los socios comanditarios o con los de estos y los de los socios colectivos cuando estos realicen aportes de capital (Artículo 325 ibídem.). En la sociedad En

Comandita Simple la cesión del interés social de los socios Gestores y las cuotas de los socios Comanditarios implican una reforma estatutaria (Artículos 329 y 330 del Código de Comercio).

Ahora bien, acorde a esta clasificación suministrado por el Código de Comercio, las 72 Empresas de Familia encuestadas, se observa que un 70%, conformado por 51 empresas, se constituyen como sociedad limitada, seguido de un 18%, 13 empresas son constituidas como empresas de sociedad anónima; sólo el 3%, correspondiente a 3 empresas están constituidas como sociedades unipersonales y 5 empresas iguales al 7% se conformaron como sociedades en comandita, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 13. Tipo de empresa



Fuente: Resultado de la investigación.

Estos resultados demuestran que la mayoría de las Empresas Familiares están constituidas legalmente como sociedades limitadas donde la participación de cada uno de los accionistas estaría limitada por sus aportes.

- **Registro ante la Cámara de comercio.** El registro ante la Cámara de Comercio es descrito como un compromiso legal que tienen todos los comerciantes y consiste en el registro de la sociedad, que le permite a todos los empresarios que

ejerzan actividades comerciales una acreditación pública de su calidad de comerciante, facilitándoles, asimismo, el acceso a información, para conocer posibles clientes. Además, “(...) la inscripción tiene por objeto darle publicidad a un conjunto de actos que la ley determina, y sólo surten efecto frente a terceras personas desde el momento que se realiza. De este modo, la normatividad les garantiza a los terceros conocer aquellos actos de los comerciantes, en los cuales tengan algún interés, pues por su inscripción en un registro público pueden ser consultados por cualquiera”. Cámara y Comercio (2004)

En esta investigación se evidenció que, de las 73 empresas encuestadas correspondientes a las 72 familiares y 1 no familiares, todas se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio acreditando públicamente la calidad de comerciante de cada empresario. Al estar estas empresas certificadas ante Cámara de Comercio, se genera publicidad del negocio ante terceros y se facilita el acceso a información en medio magnético o listado de la base de datos de los comerciantes que figuran en el Registro Mercantil, con las variables requeridas por el solicitante, para conocer posibles clientes.

Tabla No 5. Constitución legal de la empresa

Registro en camara de comercio	No Empresas	Part.
SI	73	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la investigación.

- **Forma de registro.** Ahora, como se sabe, en el momento de llevar a cabo el registro de una empresa ante la cámara de Comercio, los propietarios lo pueden hacer como persona natural o jurídica, según le corresponda. La persona natural es aquel individuo que, actuando en su propio nombre, se ocupa de alguna actividad que la ley considera mercantil de forma profesional. Para registrarse

debe comprar el formulario de persona natural y establecimiento de comercio en la Cámara de Comercio, diligenciarlos y pagar los respectivos derechos de matrícula; mientras que una persona jurídica es un ente ficticio diferente de las personas que la constituyen, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extra judicialmente.

En cuanto a las empresas encuestadas, el 96% (70 empresas), en el momento de realizar su registro ante la Cámara de Comercio, lo hicieron como personas jurídicas; en cambio 3 empresas representados por el 4% llevan a cabo su registro como persona natural.

Tabla No 6. Tipo de empresa

Persona natural persona jurídica	No Empresas	Part.
Persona Natural	3	4%
Pers ona Juridica	70	96%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la investigación.

- **Protocolo de Familia.** Según Sánchez y Casanova el protocolo de familia es:

“(…) El protocolo se trata de un documento en el que los miembros de la familia se ponen de acuerdo sobre puntos clave (como la forma en que se manejan las relaciones familiares al interior de la empresa) para buscar su continuidad. La importancia de este documento está en la prevención de controversias y situaciones futuras, de manera que la familia se anticipe a la solución de los problemas o, en su defecto, fije los lineamientos que le permitan lograr una solución al problema de manera negociada” (2002:21).

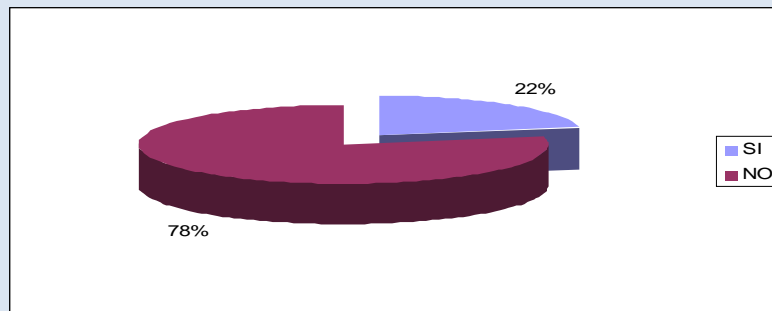
La finalidad del Protocolo Familiar no es otra que “concretar el grado de compromiso” que una familia asume respecto de la empresa, “definirlo con precisión” para cada miembro de la familia implicado en el proceso. En este marco de comprensión, se pudo ver que, aunque no existe una pauta que las Empresas de Familia puedan seguir para implementar reglas específicas en sus Protocolos, existen



planteamientos generales que tienen en cuenta aspectos como lo que piensan los propietarios actuales o futuros, lo que esperan de la empresa, valores y cultura de la familia.

En el caso del protocolo de familia, como su nombre lo indica, sólo se aplica para las Empresas de Familia, dentro de las cuales hoy en día en su gran mayoría, 16 empresas, representado en un 22% no cuentan con protocolo de familia. Indicándonos 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 14. Protocolo de familia



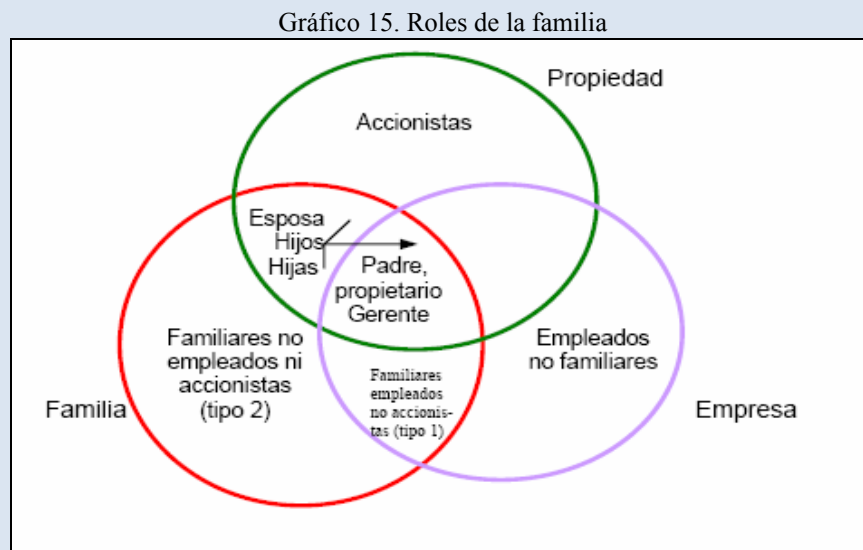
Fuente: Resultado de la investigación

Los resultados anteriores confirman que muchas Empresas de Familia, por falta de conocimiento o conciencia, pierden las oportunidades y ventajas que este instrumento les puede brindar, como mantener unida la familia evitando conflictos y malentendidos, controlar la propiedad en la empresa generando sentimientos de compromiso y pertenencia, fortalecimiento de la empresa proporcionando confianza entre la familia, claridad para generaciones venideras en cuanto a roles y su futuro como propietarios y define los mecanismos de sucesión del poder.

#### 4.10 VINCULACIÓN FAMILIAR

De acuerdo con Peter Leach (1996), las Empresas de Familia son únicas en el mundo empresarial, producto de las personas que trabajan en ellas, ya que estas están comprometidas de manera especial con la empresa, creando un *plus* al estar estrechamente vinculado con la familia. La tendencia y las características de las familias suelen expandirse, y las Empresas de Familia no están exentas de esto. En este contexto,

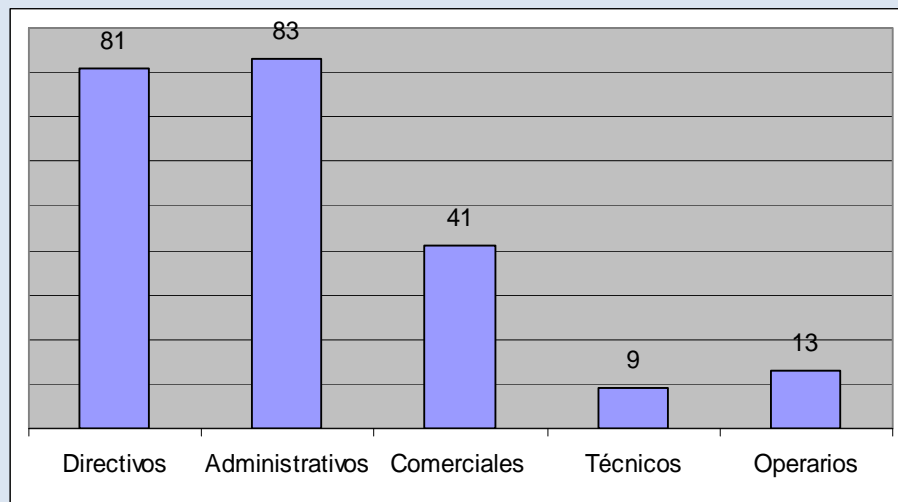
“(...) en cada una de las áreas del sistema de los tres círculos pueden identificarse los roles de los miembros que intervienen dentro de la organización y definir cómo es la relación entre ellos. Es decir, analizar los resultados de la participación de cada uno de ellos en el sistema y sus conexiones con el mismo. Si se considera la siguiente figura, los roles que aparecen son los siguientes” (Leach, 1996: 59).



Fuente: *La Empresa Familiar*, 1999.

A partir de esta clasificación, sólo se tuvieron en cuenta las empresas de carácter familiar, en donde se determinó que, de las 73 Empresas Familiares, existen 227 empleados miembros de las familias propietarias, dentro de los cuales el mayor número es 83 empleados quienes están en cargos administrativos, correspondiente al 37%, seguido de 81 empleados que realizan actividades de tipo directivo equivalente al 36%:

Gráfico 16. Vinculación Familiar



Fuente: Resultado de la investigación

Lo anterior permite concluir que el 73% de los 227 empleados familiares de los propietarios de las empresas encuestadas, están en los mas altos cargos, lo cual significa que ejercen acciones de carácter directivo y administrativo, dejando ver 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 para desempeñarse en estos cargos, generando así mal direccionamiento del negocio al no tener la persona adecuada en los cargos.

Frente a este mismo tema de la vinculación familiar, estas empresas son manejadas por parte de la familia, dentro de las cuales se puede analizar los siguientes tipos de parentescos con relación a los cargos, véase en la siguiente tabla. En este aspecto, los resultados sobre la muestra, fueron:

Tabla No 7. Tipo de Parentesco

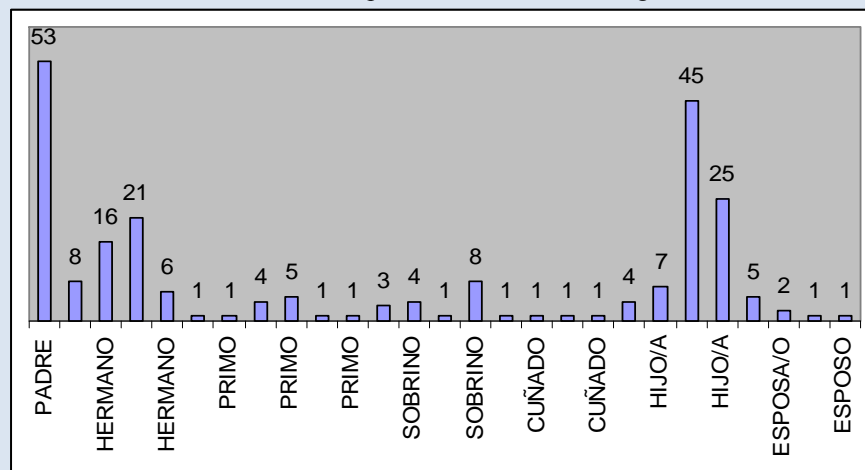
	<b>Tipo de parentesco</b>	<b>No Personas</b>	<b>Part.</b>
A1	PADRE DIRECTIVO	53	23%
A2	PADRE ADMINISTRATIVO	8	4%
A3	PADRE COMERCIAL	0	0%
A4	PADRE TECNICO	0	0%
A5	PADRE OPERATIVO	0	0%
B1	HERMANO DIRECTIVO	16	7%
B2	HERMANO ADMINISTRATIVO	21	9%
B3	HERMANO COMERCIAL	6	3%
B4	HERMANO TECNICO	1	0%
B5	HERMANO OPERATIVO	0	0%
C1	PRIMO DIRECTIVO	1	0%
C2	PRIMO ADMINISTRATIVO	4	2%
C3	PRIMO COMERCIAL	5	2%
C4	PRIMO TECNICO	1	0%
C5	PRIMO OPERATIVO	1	0%
D1	SOBRINO DIRECTIVO	0	0%
D2	SOBRINO ADMINISTRATIVO	3	1%
D3	SOBRINO COMERCIAL	4	2%
D4	SOBRINO TECNICO	1	0%
D5	SOBRINO OPERATIVO	8	4%
E1	CUÑADO DIRECTIVO	1	0%
E2	CUÑADO ADMINISTRATIVO	1	0%
E3	CUÑADO COMERCIAL	1	0%
E4	CUÑADO TECNICO	1	0%
E5	CUÑADO OPERATIVO	4	2%
F1	ABUELO DIRECTIVO	0	0%
F2	ABUELO ADMINISTRATIVO	0	0%
F3	ABUELO COMERCIAL	0	0%
F4	ABUELO TECNICO	0	0%
F5	ABUELO OPERATIVO	0	0%
G1	HIJO/A DIRECTIVO	7	3%
G2	HIJO/A ADMINISTRATIVO	45	20%
G3	HIJO/A COMERCIAL	25	11%
G4	HIJO/A TECNICO	5	2%
G5	HIJO/A OPERATIVO	0	0%
H1	TIO/A DIRECTIVO	0	0%
H2	TIO/A ADMINISTRATIVO	0	0%
H3	TIO/A COMERCIAL	0	0%
H4	TIO/A TECNICO	0	0%
H5	TIO/A OPERATIVO	0	0%
I1	ESPOSA/O DIRECTIVO	0	0%
I2	ESPOSA/O ADMINISTRATIVO	2	1%
I3	ESPOSA/O COMERCIAL	0	0%
I4	ESPOSA/O TECNICO	0	0%
I5	ESPOSA/O OPERATIVO	0	0%
J1	ESPOSO DIRECTIVO	1	0%
J2	ESPOSO ADMINISTRATIVO	1	0%
J3	ESPOSO COMERCIAL	0	0%
J4	ESPOSO TECNICO	0	0%
J5	ESPOSO OPERATIVO	0	0%
	<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Al interpretar la información de la tabla antepuesta, la encuesta diligenciada por las 72 Empresas de Familia del sector inmobiliario de la ciudad de Bogotá, mostró que los 227 empleados con vínculos familiares dentro de estas organizaciones, se incluyen en cuatro categorías:

- Hijos en cargos administrativos (B2): 20%,
- Familiares: 23%, /Padres que laboran en cargos directivos (A1)/,
- Hijos comercial (B2): 9%; correspondiente a hermanos administrativos
- Hermanos directivos (B1).

Gráfico 17. Tipo de Parentesco Vs. Cargos



Fuente: Resultado de la investigación

Como se nota, el estudio demuestra que en las Empresas de Familia los cargos directivos y administrativos son llevados a cabo por familiares en primer grado de consanguinidad, demostrando la legitimidad de la familia ya que existe algún tipo de interés en que estos miembros continúen con el negocio.

#### 4.11 PRINCIPAL PROBLEMA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

De acuerdo con testimonios obtenidos producto de las visitas y la aplicación de encuestas, se pudo focalizar el hecho de que uno de los principales conflictos de la Empresa Familiar, y particularmente del empresario, es el de la sucesión. La incorrecta

gestión del proceso sucesorio es una de las principales causas de la alta mortalidad que registra históricamente este tipo de empresa, tal como previamente los habían subrayado Díaz y Quintero:

“El factor más crítico para asegurar la continuidad de una Empresa Familiar es el nivel de supervivencia de Empresas Familiares disminuye a medida que aumenta el número de generaciones que han estado al frente. Es por esto que la transmisión de la empresa a las nuevas generaciones es un proyecto muy importante para el futuro de esta. Hay que planificar, organizar, controlar y concluir. Gestionar bajo estos criterios, significa, por otro lado, hacerlo con tiempo, prever lo que sucederá con la suficiente anticipación” (2006: 243).

Una de las principales singularidades de la sucesión en la Empresa Familiar es que tiene como protagonista el empresario, el futuro sucedido. Él es quien debe aceptar la idea de tener que retirarse un día y, si tiene voluntad de transferir, debe participar como principal implicado en el diseño de la sucesión, tiene que desempeñar un papel activo en la fase de traspaso de la empresa a la nueva generación y, llegado el momento, ha de saber retirarse. Ahora, según Casillas, Díaz y Vásquez (2005), para ser eficaz, en la planificación de la sucesión familiar, ésta debe ser objetiva, realista y estratégica. Pero, ¿qué significa, concretamente, esto?

Pues bien, como existe el peligro de conflicto entre los valores del sistema comercial y los del sistema familiar, un plan de sucesión objetivo debe capitalizar las verdaderas potencialidades del nuevo presidente, en vez de poner en él expectativas no realistas, que la persona difícilmente podrá satisfacer:

“Hay que reconocer que es difícil ser objetivo al planificar la sucesión de la Empresa Familiar. Después de todo, un empresario típico se esfuerza por mantener la continuidad del negocio, llevado por el deseo de brindar oportunidades y seguridad a su familia, y de perpetuar en el tiempo la empresa que le llevó una vida construir. Por lo tanto, hay siempre una fuerte tentación de dejarse avasallar por los sentimientos, de planificar con el corazón y no con la cabeza” (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005: 234).

Por otra parte, resulta importante que un plan de sucesión sea realista, cualidad que debe surgir del análisis previo de la empresa, la familia y el empresario. Un análisis completo y honesto pondrá cierto realismo en:

- “La determinación de los hechos y las características familiares y comerciales que favorecerán el proceso de sucesión o lo obstaculizarán.
- La identificación de los miembros de la familia que posean las aptitudes, los conocimientos y la inclinación adecuados para dirigir y administrar la empresa.
- La evaluación de la experiencia de la generación siguiente y sus necesidades de formación para convertirse en propietarios y directivos eficientes.
- La elaboración de un plan para la transferencia suave y segura del poder, la responsabilidad y los beneficios” (Ibíd. 2005: 236).

Finalmente, hay que planificar estratégicamente, lo que implica establecer objetivos claros y después desplegar una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada uno de ellos alrededor de determinada fecha, la cuál debe ser previamente establecida. Evidentemente, planificar una estrategia para la sucesión puede resultar ser un proceso complejo, ya que su éxito depende, en gran medida, del comportamiento y las decisiones de las personas a quienes atañe, y esos dos factores son casi siempre imprevisibles.

Frente a esto, las investigaciones acerca de Empresa Familiar han generado una serie de pautas muy útiles para tomar decisiones, para actuar en función de estas y evaluar su impacto. Conviene aclarar que estas pautas deben ser adaptadas a las circunstancias y a las personalidades en cada situación. Éstas son:

1. **Preservar la empresa.** Es fundamental que las decisiones sean tomadas con un fuerte compromiso de proteger la empresa. En cada una de las etapas del proceso de sucesión, las necesidades de la empresa deben ser consideradas antes que los deseos inmediatos de la familia.

2. **Actuar según los números.** Es decir, tomar decisiones sobre la base de costos y precios, ganancias y pérdidas, seguimientos y proyecciones; resultando ser una manera segura de mantener una empresa a flote.

3. **No eludir las decisiones difíciles.** Los dueños o directivos de empresas deben asumir tanto las gratificaciones como las cargas derivadas de la facultad de tomar las decisiones más importantes. El buen manager recoge todos los hechos, reflexiona sobre cada opción posible y sus consecuencias y, después, procede a tomar una decisión y actuar en consonancia con ella.

4. **Planificar y administrar estratégicamente.** Significa tener un plan para todo el proceso, también afrontar las modificaciones que se producirán en la firma durante el período de transición y los cambios de personal, procedimientos y políticas que tendrán lugar como consecuencia de la transferencia. Planificar estratégicamente implica prepararse para las expansiones y restricciones vinculadas a la sucesión que repercutirán en las operaciones, los productos y las finanzas de la firma. Por ello, un empresario y su familia deben planificar e implementar estratégicamente el puente que tenderán entre dos generaciones.

5. **Conocer la ley y obedecerla.** Algunos empresarios efectúan la transferencia de sus bienes economizando dinero a corto plazo sin prestar atención a las normas vigentes, generando el riesgo de enajenar la empresa en el momento en que la generación siguiente esta tratando de afirmarse en el emprendimiento.

6. **No pasar por alto ningún detalle.** En el proceso de sucesión, se deben tener en cuenta innumerables detalles. El proceso de la transferencia exige que se prevea cada detalle, se lo enfrente y se lo tenga en cuenta.



7. **Ceñirse al programa.** Un plan de sucesión que ha sido establecido, aceptado e implementado no debe ser alterado, salvo por razones excepcionales y justificadas. Los cambios impulsivos de planes pueden generar riesgos innecesarios e inaceptables.

8. **Confíe en su intuición y en su sentido comercial.** Solamente las cosas que pueden ser detectadas por una afinada intuición comercial son las que concretan o frustran una transición.

9. **No acelerar a fondo.** Si bien proceder lentamente podría ser frustrante para los futuros propietarios, acelerar el proceso puede cargar una responsabilidad excesiva sobre los hombros de los familiares mal preparados, hacer entrar en pánico a empleados y clientes y alterar el ritmo operativo de la compañía. Por ello, será necesario vigilar atentamente la secuencia y la cronología de los hechos y las decisiones dentro del plan de sucesión.

10. **Vigilar el punto de equilibrio.** En el proceso de transferencia de la propiedad y administración de la compañía, el punto de equilibrio se alcanza cuando la generación en ejercicio y la siguiente son socias plenas de la conducción. El punto de equilibrio resulta ser un hito importante en el proceso de la sucesión, un indicio de que el éxito está al alcance de la mano. Por eso es fundamental reconocerlo cuando se produce.

**Finalmente,** la elección y preparación del sucesor es la fase más larga del plan de sucesión de una Empresa Familiar. La componen una serie de actividades orientadas a completar las competencias del sucesor con los conocimientos y experiencias necesarios para acercarlo lo más posible al perfil ideal diseñado en la fase de planificación. Para muchos, la preparación del sucesor se inicia ya en la infancia. En la preparación del

sucesor se llevan a cabo un conjunto de acciones, algunas de ellas entremezcladas en el tiempo; estas son las acciones y etapas que incluye:

1. La primera actividad es el análisis individualizado de las carencias de cada sucesor, si hay más de uno, en relación con el perfil de necesidades, porque de aquí derivará el programa de acciones a emprender en cada caso.

2. La aplicación individualizada de las actividades de preparación a cada posible sucesor ocupa la mayor parte del plan de sucesión y dura años; este aspecto es importante, si se tiene en cuenta que se produce de modo simultáneo al proceso de maduración personal del sucesor o sucesores.

3. La seguridad de que se va por buen camino sólo se consigue mediante un seguimiento y una evaluación periódicos, asistidos de cerca por el empresario que será sucedido. Pero de poco serviría una simple valoración sin el apoyo individualizado al sucesor; ésta será, a largo plazo, la ayuda más apreciada para su desarrollo personal y profesional.

4. Aunque se incluye en los puntos anteriores, vale la pena destacar la importancia que para el sucesor tiene el conocimiento profundo de la empresa que, si todo funciona según el plan, acabará dirigiendo. Esta fase no pasa sólo por el conocimiento del mercado en que deberá moverse, los detalles del negocio, las áreas fundamentales de la empresa y de sus productos/servicios, sino también de los directivos, técnicos y empleados que trabajan en la empresa y de la cultura empresarial que comparten.

5. La confirmación-elección, si se da el caso-del sucesor o sucesores. La fase de preparación habrá actuado como un proceso de selección. Aquí radica la importancia de las fases previas de análisis de las exigencias de la sucesión y de la disponibilidad, competencias y necesidades del candidato/s, sin las que el empresario podría encontrarse, al cabo de los años, sin sucesor.

Las Empresas Familiares, en sus sectores y con sus dimensiones, son tan distintas que no puede establecerse un programa de preparación estándar para todas ellas; sin embargo, tendrán en común algunos aspectos competencia esenciales:

- **Conocimientos técnicos.** Esta formación debe centrarse en los aspectos básicos y, en general, habrá que dejar los detalles para los técnicos especialistas.
- **Conocimientos de habilidades de dirección.** Este ámbito es prioritario. La formación externa en escuelas especializadas debería complementarse con la experiencia en otras empresas.
- **Conocimiento de la empresa.** Solo será adquirido en la empresa y deberá contar con la valiosa colaboración de los directivos no familiares de las diversas áreas.
- **Conocimiento de los valores básicos de la empresa.** Por ultimo, uno de los conocimientos fundamentales: el ideario, la filosofía de la empresa, aquellos conceptos que la convierten en distintas a las demás y que deben ser transmitidos de la forma más fidedigna posible. Aunque esta cultura no este escrita en ninguna parte. La preparación del sucesor y la inversión en tiempo y dinero que supone, sólo se explica por la importancia que tiene.

## 5

**DE LA DESCRIPCIÓN A LA ACCIÓN:  
A PROPÓSITO DE LA GESTION EMPRESARIAL**

Guiados del modelo de los Cinco Círculos, de Amat (Cfr. Marco teórico), la problemática anudada a la gestión empresarial, y cuya resistencia se ubica en el conjunto de apuros frente a la transformación de la ordenación incesante de su personal, de su cultura y de sus sistemas, hace que las Empresas Familiares presenten reducida formación en el proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa mayoritariamente personalista, ambigüedades en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, sistema de control poco formalizado y una formación, promoción y retribución no vinculada a criterios de mercado y eficacia (Amat, 2004: 66).

Esta caracterización problematizante, palpada indirectamente en esta investigación, promueve que, en la actualidad, las Empresas de Familia busquen soluciones integrales que les permitan optimizar los recursos con que cuentan; todo esto con la finalidad de generar una ventaja competitiva atractiva para el cliente; por tal motivo, se constituye en factor clave que cuando los negocios tienen alguna falencia dentro de su funcionamiento se apoyen en asesorías brindadas por entidades especializadas.

Una de éstas es el CEDEF de la Universidad de la Salle, que buscan socorrer a las empresas para que solucionen sus problemas y mejorar sus ingresos, cubriendo todas las áreas de la organización y dando la importancia necesaria a cada una de ellas, sin descuidar ningún detalle. En efecto, el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, CEDEF, 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. Procurando el

conocimiento, la creación y la gestión de Empresas de Familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, asesorías empresariales, consultoría, capacitación y programas de pasantía-práctica empresa.

En este punto se analizaron las Empresas de Familia, a las cuales se les dio a conocer el portafolio de servicios del CEDEF, integrado por:

- Diagnóstico empresarial y re-direccionamiento 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 usaron los siguientes servicios:

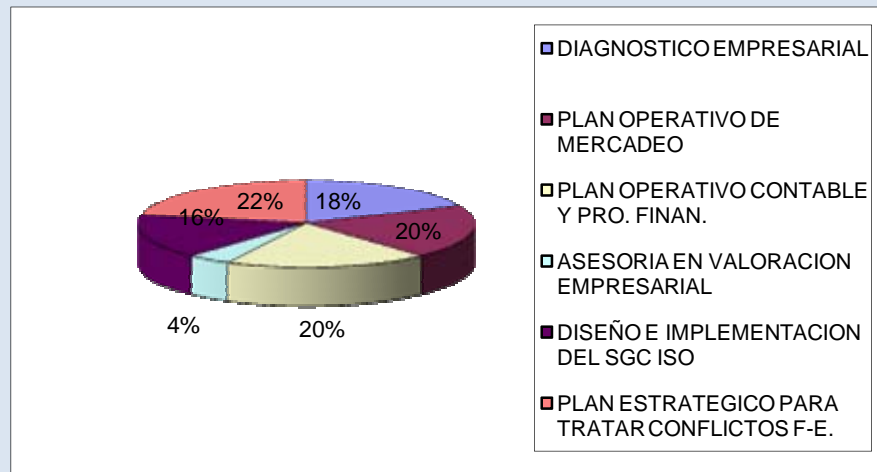
Tabla No 8. Portafolio de servicios del CEDEF, usados por las empresas-muestra

<b>Servicios</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total</b>
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	44	29	73
PLAN OPERATIVO DE MERCADEO	48	25	73
PLAN OPERATIVO CONTABLE Y PRO. FINAN.	47	26	73
ASESORIA EN VALORACION EMPRESARIAL	10	63	73
DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SGC ISO	39	34	73
PLAN ESTRATEGICO PARA TRATAR CONFLICTOS F-E.	53	20	73

Fuente: Resultado de la investigación

Como se ve, dentro de los servicios el más requerido por las Empresas de Familia es el Plan Estratégico para Tratar Conflictos de Familia conformado por 53 empresas seguido del Plan Operativo de Mercadeo con 48 inmobiliarias y Plan Operativo Contable y Proyección Financiera con 47 inmobiliarias. Gráficamente, tenemos:

Gráfico 19. Tipo de Parentesco Vs. Cargos



Fuente: Resultado de la investigación

Esto indica que las Empresas de Familia carecen de un Protocolo de Familia establecido fuerte; es decir, de una herramienta de gestión por la que se determinen los pasos a seguir y metodologías de toda organización. Al respecto, sostiene Bosch, en *La empresa familiar: su problemática y sucesión*,

“Las Empresas Familiares representan entre el 65% y el 90% de las empresas y si lo desglosamos por países: 76% en el Reino Unido, 83% en Austria, 93% en Alemania, 60% en Francia, 80% en USA, 75% en España y en Colombia 66%. Específicamente Bogotá es la ciudad que ocupa el primer lugar en ubicación de las Empresas de Familia con un 53,89%, seguido por Antioquia con 13,5%”  
Ceipa (2008)

Con relación al Portafolio de Servicios ofrecidos por el CEDEF de la Universidad de la Salle, las 72 Empresas de Familia demostraron que, a nivel general son muy reacias a tomar estas asesorías como se puede ver en los porcentajes de las anteriores gráficas, debido principalmente a los altos costos que éstas representan para sus empresas, además, muchas reciben o han recibido estos servicios por parte de la

Cámara de Comercio de Bogotá, manifestado directamente por las Empresas de Familia del sector inmobiliario encuestadas.

### 5.1 Análisis de factores correlacionados

Se realizó un análisis teniendo en cuenta las 72 Inmobiliarias que son Empresas de Familia, debido a que las empresas que no son de familia tan solo es una (1), lo cual no es representativo para comparación entre si. Para así 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.

Tabla No 9. Cantidad de trabajadores vs. Departamentos de Negocio

PLANTA DE PERSONAL	DEPARTAMENTOS	
	Directivos	Administrativos
Entre 1 trabajador a 10 trabajadores	29	81
Entre 11 trabajadores a 50 trabajadores	52	0
Entre 51 trabajadores a 200 trabajadores	0	0
<b>Total trabajadores</b>	<b>81</b>	<b>81</b>

Fuente: Resultado de la investigación.

De las 72 Empresas de Familia del sector Inmobiliario de la ciudad de Bogotá encuestadas, el 88.46% son micro y pequeñas empresas ya que cuentan con una planta de personal entre 1 y 50 empleados requieren de un mayor número de empleados el área administrativa con relación a las áreas comerciales, ya que este departamento necesita de una mayor mano de obra para la ejecución de sus actividades.

Tabla No 10. Cantidad de trabajadores vs. Ventas

PLANTA DE PERSONAL	Tamaño en (millones)				TOTAL
	INF. 200	DE 200 a 500	ENTRE 500 Y 1000	MÁS DE 1000	
Entre 1 trabajador a 10 trabajadores	12	25	3	2	42
Entre 11 trabajadores a 50 trabajadores	14	5	7	2	28
Entre 51 trabajadores a 200 trabajadores	0	0	1	1	2
<b>Total trabajadores</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>72</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Según la tabla 10 se puede afirmar que 3 de las empresas de carácter familiar, las cuales cuentan con una planta de personal entre 1 y 10 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 19 empresas con personal.

Tabla No 11. Tamaño Valor activos totales vs. Ventas

Tamaño	Ventas (Millones)					TOTAL
	Inf. 10	De 10 a 40	De 40 a 100	De 100 a 500	Mas 500	
Inferior a \$ 200,000,000	0	0	5	8	0	13
Entre \$ 200,000,001 y \$ 500,000,000	0	1	9	12	0	22
Entre \$ 500,000,001 y \$ 1,000,000,000	0	1	3	10	8	22
Mas de \$ 1,000,000,001	0	0	3	5	7	15
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>72</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Con relación a las Empresas de Familia, en cuanto al tamaño inferior a 200 millones de pesos es posible analizar a 5 empresas, de las cuales la mayoría cuentan con un nivel de ventas aceptable salvo de 8 empresa que sobresale por tener ventas de 100 a 500 millones de pesos mensuales; dentro de las 18 empresas con tamaño entre 200 y 500 millones de pesos, vale la pena resaltar 5 empresas con ventas de 100 a más de 500 millones de pesos mensuales, lo anterior nos indica que estas compañías a pesar de ser micro y pequeñas empresa según su tamaño, muestran un crecimiento apresurado en el mercado, superando las ventas de las empresas de mayor tamaño, como es el caso de 2 empresas con un tamaño superior a los 1000 millones de pesos que tan solo venden entre 10 y 40 millones de pesos, reflejando así que pueden contar con activos improductivos ya sean propiedades, planta o equipos.

Tabla No 12. Ventas mensuales vs. Gastos

Ventas mensuales promedio	Gastos (Millones)				TOTAL
	Hasta 2	De 2 a 10	De 10 a 30	Más de 30	
Menor a \$ 10,000,000	0	0	0	0	0
Entre \$ 10,000,001 y \$ 40,000,000	1	9	8	0	18
Entre \$ 40,000,001 y \$ 100,000,000	1	3	5	8	17
Entre \$ 100,000,001 y \$ 500,000,000	1	8	5	4	18
Superior a \$ 500,000,001	2	3	4	10	19
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>72</b>

Fuente: Resultado de la investigación



Comparando las ventas mensuales promedio con relación a los gastos mensuales promedio de las Empresas de Familia del sector inmobiliarias de 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. También es importante señalar que existen 26 empresas, que tienen un excelente manejo de sus gastos el cual es superado por sus ventas en más de un 100%, de las cuales 21 realizan unas ventas mensuales entre 10 y 500 millones de pesos y unos gastos mensuales de 2 a 10 millones de pesos, y 5 empresas con ventas entre 100 y 500 millones que manejan unos gastos de 10 a 30 millones confirmando así que estas son unas empresas con una administración de gastos que sobresale frente a las demás. A diferencia de estas empresas con unas ventas entre 10 y 40 millones de pesos mensuales encontramos 1 empresa con gastos promedio mensuales superiores a 30 millones de pesos, en donde se analiza que los gastos mensuales pueden llegar a ser iguales o superiores a las ventas mensuales y no se estaría cumpliendo con una rentabilidad del negocio.

## 6

### A MANERA DE CONCLUSIÓN

Si se recuerda el objetivo general de la investigación, se trataba de progresar una caracterización de las Empresas de Familia del Sector Inmobiliario de la ciudad de Bogotá a través de una muestra de 73 empresas, con el propósito final de identificar la situación actual del sector en la ciudad de Bogotá. Para esto, se contextualizó teóricamente la conducta del Sector Inmobiliario de Bogotá, se recolectó información a partir del instrumento de la encuesta y de la observación directa, y de esta forma se identificaron sus aspectos y problemas fundamentales.

Como primera medida, a nivel de su caracterización, se pudo establecer que dentro de las 73 empresas encuestadas el 99% (72 empresas), son empresas de carácter familiar, superando el promedio nacional de Empresas de Familia, el cual equivale al 70% del total registrado en Colombia. De las 72 Empresas de Familia encuestadas, el 48% (35 empresas), las cuales tienen unas ventas mensuales promedio entre 100 y 500 millones de pesos. El 32% (44 empresas), tienen gastos mensuales promedio de más de 30 millones de pesos.

Ahora, quizá, uno de los aspectos más importantes de las Empresas Familiares encuestadas, radique en la problematización encontrada frente al asunto de la *sucesión*, puesto como el quinto problema que describe el modelo de Los cinco Círculos (Cfr. Marco Teórico). En efecto, la gran mayoría de directivos encuestados no cuentan con un plan de sucesión que permita a las futuras generaciones continuar con el negocio familiar. Al respecto, se dedicó todo un acápite para visualizar su procedimiento operativo correcto.

Por otra parte, fue claro observar que, a pesar de la trayectoria de la actividad inmobiliaria en Colombia, y específicamente en Bogotá, ésta no se encuentra reglamentada ni profesionalizada, espacialmente si se compara con países como España y Estados Unidos de América. Además, como se evidencia en el resultado de la aplicación de la encuesta, la gran mayoría de las inmobiliarias son Empresas de Familia que no cuentan con tecnología de vanguardia, con la certificación de calidad ICONTEC y no tienen un protocolo de familia.

La actividad inmobiliaria no cuenta con entidades de control y supervisión por parte del gobierno, permitiendo así el aumento de las inmobiliarias de hecho y manejos inadecuados de los recursos de arrendatarios y arrendadores. Una de las consecuencias inmediatas de esto, es que las inmobiliarias tienen poca credibilidad en su agremiación, muestra de esto es que del total de inmobiliarias encuestadas, sólo el 4% están afiliadas a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá.

Finalmente, el paso llamado de la descripción a la acción, se pudo establecer que, según la aplicación de la encuesta, dentro del portafolio de servicios que ofrece el Centro de desarrollo de Empresas Familiares de la universidad de la Salle CEDEF, el que mayor aceptación tuvo por parte de las Empresas de Familia del sector Inmobiliario, es el plan estratégico para afrontar problemas de Familia. No obstante, fueron renuentes a tomar estas asesorías. El grupo de investigación apostó una hipótesis al respecto: los altos costos que éstas representan para sus empresas, además, muchas reciben o han recibido estos servicios por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tal vez, estos sean los factores que contribuyen a que, en relación con las Empresas Familiares:

“Entre el 70% y el 88% de los grupos y empresas controladas por las familias en América Latina y España no lograrán llegar más allá de la siguiente generación

de dueños empresarios. Este fracaso no es culpa del gobierno, o de los mercados hipercompetitivos y la competencia extranjera, sino por las estrategias y prácticas administrativas implantadas por el propio empresario miembro de la familia fundadora” (Poza, 2005: 3)

## 7

**RECOMENDACIONES**

Resulta forzoso realizar una actualización constante de la base de datos de las Empresas de Familia del sector inmobiliario de la ciudad de Bogotá, con el fin de permitirle al CEDEF tener datos confiables y verdaderos sobre estas Empresas, estableciendo un vínculo entre las empresas y la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, por medio del apoyo y colaboración del CEDEF con el fin de generar tanto para empresarios como para el centro un beneficio mutuo, ya sea para las Empresas un mejor desempeño empresarial y para el CEDEF una oportunidad, en donde profesores y estudiantes puedan aplicar sus diferentes conocimientos en un campo real.

Por otra parte, es primordial implementar una estrategia publicitaria por medio de Internet, prensa y/o radio, para que el CEDEF sea conocido por parte de las diferentes empresas, donde tanto las micro, como grandes empresas puedan tener la oportunidad de recurrir a los servicios brindados por su personal capacitado, proporcionándoles vías de solución a los problemas por los que estas estén atravesando.

Finalmente, se sugiere ayudar y apoyar a las Empresas de Familia del Sector de Inmobiliario de la ciudad de Bogotá, por medio de la información suministrada por esta investigación, teniendo en cuenta las Empresas que requerían algún tipo de servicio por parte del CEDEF.

## 8

**GLOSARIO**

**1. Administración.** Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

**2. Alianza estratégica.** Relación duradera entre dos empresas cuyo alcance crece con el tiempo. El objetivo es mejorar la utilización de los recursos, lograr economía de escala, mejorar el aprovechamiento de la red de distribución, y abaratar mano de obra.

**3. Amparo adicional de servicios públicos.** Es el valor asegurado total del amparo adicional, será el que se fije en la carátula de la póliza o en anexo o certificado separado, y corresponderá al límite máximo global que concepto de consumos, reconexiones y reinstalaciones de servicios públicos de Energía Eléctrica, Acueducto, Alcantarillado, Aseo y Recolección de Basuras, Gas, Teléfono local y de larga distancia nacional e internacional, y no a la cantidad debida por cada uno de ellos independientemente considerados. El valor asegurado fijado, no podrá ser modificado durante la vigencia de la presente póliza

**4. Amparo básico.** Es el valor asegurado del amparo básico corresponderá al monto del canon de arrendamiento mensual legalmente pactado en el Contrato de Arrendamiento asegurado, y el valor total de la indemnización en ningún caso excederá el monto del valor asegurado.

**5. Arras.** Es lo que se da como prenda o señal en algún contrato o concierto. Pueden ser: a) Simplemente confirmatorias, si se entregan como señal de quedar convenidos los contratos. b) Confirmatorias penales, si se dan como liquidación anticipada de los perjuicios en caso de incumplimiento, a modo de cláusula penal. c) De retractación, si su objeto es permitir desistir del contrato.

**6. Arrendamiento.** Acción con la que una de las partes -el arrendador- transfiere por un determinado período de tiempo el derecho de utilizar un activo físico o un servicio a la otra parte -el arrendatario-, quien a su vez debe pagar por la cesión temporal de ese derecho un precio previamente estipulado entre ellos.

**7. Arrendador.** Es la persona que sede a otra el uso de una cosa (vivienda, finca, inmueble) por tiempo determinado y cierto precio.

**8. Arrendatario.** Es quien adquiere el uso de una cosa por un periodo de tiempo determinado, a cambio del abono de un cierto precio. Cuando lo que se arrienda es una vivienda, también se le domina “inquilino”.

**9. Canon del arrendamiento.** El precio mensual de arrendamiento será fijado por las partes en moneda legal, pero en ningún caso podrá exceder el uno por ciento del valor comercial del inmueble, o de la parte de el que se de en arriendo.

**10. Conmutativo.** Dicho de ciertas operaciones: Cuyo resultado no varía cambiando el orden de sus términos o elementos.

**11. Contrato.** El contrato se puede suscribir de forma verbal o escrita, deben pactar por lo menos: nombre e identificación de los contratantes, así como la del inmueble; también, la parte que se arrienda, las zonas y servicios compartidos con los demás ocupantes.

**12. Fedelonjas.** Este gremio agrupa a varias lonjas y asociaciones inmobiliarias del país, entre las que se cuentan la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá y Fiabci. Elabora estudios e investigaciones sobre mercado inmobiliario.

**13. Fedevivienda.** Federación Nacional de Organización de Vivienda Popular conformada por 20 entidades de carácter comunitario, organizaciones no gubernamentales y asociaciones populares y cooperativas, que actúa como órgano consultivo para la definición de políticas y estrategias para la construcción de viviendas de interés social.

**14. Fiabci.** Federación Internacional de Profesiones Inmobiliarias (FIABCI) agrupa a más de 100 asociaciones profesionales, relacionadas con la actividad inmobiliaria que presta sus servicios a representantes de finca raíz, administradores de propiedad, consejeros, financistas, banqueros, abogados, arquitectos, constructores y profesionales del sector público.

**15. Inmobiliarios.** Se dedican a asesorar sobre oportunidades de venta, compra o permuta de bienes inmuebles (casas, edificios, terrenos, apartamentos). Los inmobiliarios trabajan sobre porcentajes que se aplican al valor total de la venta o arriendo de la propiedad.

**16. Inmuebles.** Propiedad de finca raíz destinada para el uso residencial, comercial e industrial.

**17. Joint venture.** Una de las formas a través de las cuales una empresa global inicia sus actividades en un mercado de un país extranjero.

**18. Leasing inmobiliario:** Firma de un contrato en el cual un usuario utiliza y disfruta un bien, a cambio de unas cuotas durante un plazo determinado, que al finalizar da al



usuario el derecho de comprar el inmueble que ha tomado en arriendo.

**19. Licencia de Construcción:** Permisos que se tramitan ante las Curadurías Urbanas o ante las autoridades de Planeación competentes. Estas licencias se expiden para la construcción de proyectos que no superen los 2.000 metros cuadrados y para efectuar modificaciones estructurales y arquitectónicas en bienes inmuebles.

**20. Licencia de Urbanismo:** Permisos expedidos por las Curadurías Urbanas para proyectos que superen un área de 2.000 metros cuadrados. Aplica para todo tipo de construcciones. La aprobación de la licencia se da un plazo máximo de 45 días.

**21. Matrícula de arrendadores:** Toda persona natural o jurídica, entre cuyas actividades principales esté la de arrendar bienes raíces, de su propiedad o de la de terceros, o labores de intermediación comercial entre arrendadores y arrendatarios, en las ciudades de más de 50.000 habitantes deberá matricularse ante la autoridad administrativa competente.

**22. Póliza:** Es el documento donde se establecen todas las normas que regularán la relación contractual de aseguramiento entre el asegurador y el asegurado, especificándose los derechos y obligaciones respectivas. Está compuesta tanto por condiciones generales como particulares. Y existen pólizas individuales, colectivas y flotantes.

**23. Póliza de arrendamiento:** La Póliza de arrendamiento es un contrato por medio del cual el tomador (Agencias Inmobiliarias) le traslada el riesgo del incumplimiento en que puedan incurrir los arrendatarios, en el pago del canon mensual de arrendamiento, administración o en el pago de servicios públicos, realizando oportunamente tal cancelación, evitándoles perjuicios al asegurado (Agencias Inmobiliarias) y por ende, también a los propietarios de los inmuebles.

**24. Pólizas colectivas:** Son aquellas en la que simultáneamente existen varias personas aseguradas.

**25. Pólizas flotantes:** Son aquella por la que, en virtud de las características especiales del riesgo (variabilidad del objeto asegurado, modificación en la cuantía del capital cubierto, etc.) se concede al asegurado, dentro de ciertos límites y previo reconocimiento de determinadas condiciones, una garantía abierta en la que pueden establecerse aumentos o reducciones.

**26. Pólizas individuales:** Son aquellas en las que sólo existe una Persona asegurada.

**27. Reconexión:** Restablecimiento de un servicio público al inmueble arrendado, objeto del contrato de arrendamiento asegurado, al cual se le ha suspendido temporalmente tal servicio.

**28. Reinstalación:** Restablecimiento de un servicio público a un inmueble arrendado, al cual se le ha suspendido definitivamente tal servicio.

**29. Seguro:** El seguro es un contrato por el que el asegurador, a cambio de percibir una cantidad de dinero del tomador, se obliga, en caso de producirse cualquiera de los hechos previstos en el contrato, a indemnizar el daño producido, abonar un capital o renta o prestar el servicio convenido.

**30. Servicios públicos:** Cuando el pago de los servicios públicos corresponda al arrendatario, el arrendador podrá exigir la prestación de garantías o fianzas para garantizar a las empresas el pago de las facturas correspondientes y entregarlas a estas entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios.

**31. Sociedad:** Es un contrato mediante el cual dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o en la actividad social.<sup>4</sup>

**32. Sub-arriendo o cesión:** El arrendatario no tiene la facultad de ceder el arriendo ni de subarrendar, a menos que medie autorización expresa del arrendador.

---

<sup>4</sup> La mayoría de los conceptos fueron tomados de los siguientes libros: diccionario de la contaduría general de la nación, (1998) y [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/arriendos\\_m2/homearriendos/home\\_seccion.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/arriendos_m2/homearriendos/home_seccion.html)

**BIBLIOGRAFIA**

AMAT SALAS, J.M. (1ª ed., 2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. España: Gestión.

BERNAL TORRES, C.A. (2000). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Colombia: Prentice Hall.

CASILLAS, J.C., DÍAZ, C. y VÁZQUEZ, A. (2ª ed., 2005) *La Gestión de la Empresa Familiar*. España: Thomson

CHIAVENTANO, I. (7ª ed., 2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.

CORONA, J. (1ª ed. 2005) *Manual de la Empresa Familiar*. España: Deuson

GALLO, M.A y AMAT, J.M., (2003) *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. España: Deuson

GERALD LE VAN. (1ª ed., 2003) *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*. España: Deuson

GÓMEZ, G, (2006) *¿Son Iguales Todas Las Empresas Familiares?* Bogotá: Grupo editorial Norma.

GUIPE (1992) *Guía Internacional de Profesionales Especializada*. Libro 2, Tomo 4, Partida 151-1990. Bogotá: Edición, Inglés/Español.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS (2006) *Compendio – Tesis y otros trabajos de grado*. Bogotá: ICONTEC.

LEACH, P (1999) *La Empresa Familiar*. España: Ediciones Granica S.A,

LESSEM, R (1992) *Gestión de la cultura corporativa*. Ediciones Díaz de Santos

NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (1ª ed., 1999) *La Empresa Familiar*. España: Deuson

POZA, E. J. (1ª ed., 2005) *Empresas Familiares*. México: Thomson

RIDDERSTRALE, J Y NORDSTROM, K (1ª ed., 2000) *Funky Business*. España: Prentice Hall

RIDDERSTRALE, J Y NORDSTROM, K (1ª ed., 2004) *Karaoke Capitalism*. España: Prentice Hall

SÁNCHEZ, A.J., CASANOVA, C. y SANCHEZ, A.M. (1ª ed., 2002) *La Empresa Familiar: Manual para empresario*. España: Ediciones Deusto

WARD, J. (1ª ed., 2006) *El Éxito en los Negocios de Familia*. Colombia: Editorial Norma

WEBSTER, A. L. (3º ed., 2001) *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. 3ª Edición. Colombia: Mc Graw Hill.

SIERRA, L. (2000) *Tres Factores de Conflicto en las Empresas de Familia: Comunicación, Participación y Planeación*.

## **PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS**

PROMONEGOCIOS.2006. Definición de Venta y su Importancia. Consultado en:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

BANCO DE LA REPUBLICA.2007. Las Actividades Económicas. Consultado en:  
[http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/material\\_educativo/guias\\_escolares/2\\_las\\_actividades\\_economicas.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/material_educativo/guias_escolares/2_las_actividades_economicas.pdf)

BANCOLDEX.2007. ¡A mejorar la competitividad de las Mipymes! Consultado en:  
[www.bancoldex.com/documentos/833\\_3\\_Entrega\\_\\_La\\_empresa\\_de\\_familia.doc](http://www.bancoldex.com/documentos/833_3_Entrega__La_empresa_de_familia.doc) -

CAMARA DE COMERCIO.2008. Tipos de Empresas. Consultado en:  
<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/TiposEmpresa.aspx>

CATEDRA PRASA. 2008. La sucesión es una complicada cuestión-Cada generación debe trabajar mas y mejor que la generación anterior. Consultado en:  
[http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=61](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=61)

CEDEF.2008. Consultada en:  
[http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)

CEIPA.2008. Consultada en:  
[http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa\\_empresarial/ediciones\\_online/la\\_empresa\\_familiar.pdf](http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/la_empresa_familiar.pdf)

DANE.2008.Muestra Mensual Manufacturera. Consultado en:  
[http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp\\_mmm\\_may08.pdf](http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_mmm_may08.pdf)

CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, Diccionario de Términos de Contabilidad Pública. Bogotá, 1998.194p.

DINERO. 2006. Tipologías de Empresas Familiares. Consultada en:  
[http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?idArt=28903](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=28903)

ECUADOREXPORTA. Consultada en:  
[http://www.ecuadorexporta.org/productos\\_down/perfil\\_de\\_plasticos\\_y\\_quimicos\\_en\\_colombia495.pdf](http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_de_plasticos_y_quimicos_en_colombia495.pdf)

GESTIOPOLIS. Consultada en:  
(<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/administracion-financiera-y-su-eficiencia.htm>)

SUPERSOCIEDADES.2007. Que son los Protocolos de Familia. Consultado en:  
[www.supersociedades.gov.co/Web/documentos/](http://www.supersociedades.gov.co/Web/documentos/)

SUPERSOCIEDADES.2005. Sociedades de familia en Colombia. Consultado en:  
<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

UNIVERSIA.2007. Universia presente en simposio sobre Empresas de Familia. Consultado en: <http://www.universia.net.co/nosotros/vea-tambien/universia-presente-en-simposio-sobre-empresas-de-familia-en-la-salle.html/>

10

**ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta. Empresas de Familia

Anexo 2. Base de datos Empresas del sector de inmobiliario en la ciudad de Bogotá



ENCUESTA NO. \_\_\_\_\_

## CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

FECHA: DD \_\_\_\_ MM \_\_\_\_ AA \_\_\_\_

**OBJETIVO:** Caracterizar las Empresas de Familia del Sector Inmobiliario en la ciudad de Bogotá.

### 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 \_\_\_\_\_  
3. De \$ 10.000.001 a \$ 30.000.000 \_\_\_\_\_ 4. Más de \$ 30.000.000 \_\_\_\_\_

**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)  
     a. \_\_\_\_\_  
     b. \_\_\_\_\_

**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: \_\_\_\_\_  
 6. ¿CUÁL ES EL DESTINO DEL CAPITAL? 5.1 ACTIVO FIJO (maquinaria, equipo, instalaciones) \_\_\_\_\_  
     5.2 ACTIVO CORRIENTE (compra de materia prima) \_\_\_\_\_  
     5.3 CANCELACIÓN DE PASIVOS \_\_\_\_\_

**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
				<b>100%</b>

\*Especifique otros: \_\_\_\_\_

**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).**

CARGOS	TIPO DE PARENTESCO						
	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)**

## LISTADO GENERAL DE LAS INMOBILIARIAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

No	RAZON SOCIAL	TELEFONO	FAX	E-MAIL
1	ACEVEDO Y COMPAÑIA LIMITADA ASESORES INMOBILIARIOS	3478755	6476518	elizabecastelroja@hotmail.com
2	ADARVE E HIJOS LTDA	6120300	6120355	IVANADARVE@ETB.NET.CO
3	ADMEJORES INMOBILIARIA LTDA	6310524	6310525	ADMEJORES@TOTMAIL.COM
4	ADMINISTRACION INMOBILIARIA DURAN Y CIA. LTDA.	6194232	2138702	DURANYCIA@HOTMAIL.COM
5	AGENCIA DE SEGUROS INMOBILIARIOS LTDA	2134444	6198931	EZABALA@MAFRE.COM.CO
6	ANGEL DIAZ LTDA	2555580	2554832	angeldiazltda@hotmail.com
7	BIENES RAICES LORENCA LTDA	3213265	3213260	BIENESRAICES@LORENCA.COM.CO
8	BIENES Y VALORES LTDA	5302522		
9	BUSTAMANTE VASQUEZ Y CIA LTDA	2147511	2134555	SCLIENTE@BUSTAMANTE.COM
10	CAMACHO VALDERRAMA Y CIA S C A	6190034		camavalltda@latinmail.com
11	CLAMA S EN C	6192800		OSLINAS@HOTMAIL.COM
12	CLICK INMOBILIARIA ASESORES	6377979	7515401	CLICKINMOBILIARIA@CABLENET.CO
13	DIRIVENTAS LIMITADA	2572112		ceorostegui@hotmail.com
14	ELIO SKINNER RIOS & CIA S EN C	2355599	2359359	
15	ELSA OVIEDO FINCA RAIZ E U	7103859		
16	ERNESTO SIERRA & CIA LTDA	2570209	2184105	esierra@ernestosierra.com.co
17	ESCOBAR SALAMANCA Y CIA LTDA	6353270		escobarsalamanca@cable.net.co
18	ESPACIOS URBANOS LTDA	6166577	2568974	
19	F BALAGUERA E HIJOS Y CIA LTDA INMOBILIARIA	6127252		aicardotangarife@hotmail.com
20	FELIX RIAÑO & CIA LTDA	2181919	6235058	FELIXRIANO@TELESAT.COM.CO
21	FONNEGRA GERLEIN S.A.	2100305	5303649	DIRECCION.COMERCIAL@FONNEGRA.COM.CO
22	G & G ASESORIAS JURIDICAS Y TECNICAS EN BIENES RAICES LTDA	2455733	2455733	contactenos@introdisen.com
23	G-5 S.A.	3101288	3101254	nancy.martinez@casapropiacolombia.com
24	GARCIA JIMENEZ Y CIA LTDA.	2690670	3684950	garciajimenezcia@hotmail.com
25	GOMEGA S.A.	6203478		agomez.63q@gmail.com
26	GUILLEN ASOCIADOS EU	6202782	6202797	GUILLEN.ASOCIADOS@HOTMAIL.COM
27	GVM ADMON INMOBILIARIA	6208393	6190446	
28	H.C.E. Y CIA S EN C	6248039		amparoangelc@gmail.com
29	INMOBILIARIA ALIADAS Y CIA LTDA	6337700	6337720	
30	INMOBILIARIA CACERES Y FERRO LTDA	5942323	5302535	GCACERESF@CACERESYFERRO.COM.CO
31	INMOBILIARIA LA SOLEDAD LTDA.	2325815	2876595	
32	INMOBILIARIA MARVILLA	6191745	6191739	
33	INMOBILIARIA MULTIOBRAS LTDA.	2140099		ingefinco@hotmail.com
34	INMOBILIARIA OSPINA & CIA LTDA	3460400	3478774	gerencia@inmobiliariasospina.com
35	INMUEBLES ANDINOS LTDA	3134441	3134408	grubio@inmueblesandinos.com
36	INTERMOBILIARIA SIGLO XXI LTDA	2136211	6373754	
37	INVERCONSULTORES LTDA	2576878	2576879	inverconsultores@hotmail.com
38	INVERSIONES ANZOLA PERDOMO Y CIA. S. EN C.	3122661	2557511	pestolu@hotmail.com
39	INVERSIONES CRUZ VERGARA & CIA S EN C INMOBILIARIA	6235730	6210571	INVERCRUVER@HOTMAIL.COM
40	INVERSIONES INMOBILIARIAS INTERNACIONALES LTDA	6182100	3214378	
41	JUAN GAVIRIA RESTREPO Y CIA S.A.	3176001	3175616	
42	JUAN SALAS Y CIA LTDA	6128540/49	6128718	jsalascia@cablenet.net.co
43	JULIO CORREDOR O & CIA	3101488	3453967	contabilidad@juliorredorocia.com
44	JUNCO & ASOCIADOS INMOBILIARIA LTDA	6237675	6237641	jya_inmobiliaria@hotmail.com
45	LUIS F CORREA ASOCIADOS	6168400	3157574	
46	LUIS SOTO & CIA S.A.	3171815	3121424	contabilidad@luisoto.com
47	LUQUE MEDINA & CIA LTDA	6460400	6460401	inmobiliaria@luquemedina.com
48	LUQUE OSPINA & COMPAÑIA S.A.	3121237	3121294	gerencia@luqueospina.com
49	MABEL Y ASOCIADOS FINCA RAIZ	2189816	2189815	mabelysociados@hotmail.com
50	MACLER S.A	6109700		sreal97@latino net co
51	MAKRO INMOBILIARIA LTDA	6202066	5208159	makroinmobiliaria@gmail.com
52	MAYA GRUPO INMOBILIARIO LTDA	6211777	6210303	MAYAGCI@ETB.NET.CO
53	MOVILIZA INMOBILIARIA COLOMBIA S.A.	3102659	3102659	ORLANDOMARTINEZ@COLOMBIA.COM.CO
54	NC ASESORIAS INMIBILARIAS EU	6124212	2158821	
55	NELLY LAVERDE Y CIA LTDA	2477575	3477070	nellylaverde@hotmail.com
56	O.K. CONSTRUCTORA INMOBILIARIA LTDA.	6218566	6218566	constructor@okinmobiliaria.com
57	ORGANIZACIÓN FIERRO DIAZ Y CIA			
58	ORGANIZACIÓN INMOBILIARIAS ROJAS LTDA	6234002		
59	OROZCO & LAVERDE CIA LTDA SUCESORES	3454566	2111056	oroverde@etb.net.co
60	PEDRO JOAQUIN ZAMORA	6207161	6207161	
61	PIX COLOMBIA S.A	6218816	6218889	COLOMBIA@PIXCOLOMBIA.COM
62	QUIMAR LTDA	2138557	2138557	
63	R.V INMOBILIARIAS S.A	2573700	6464978	BGARCIA@RVINMOBILIARIASA.COM
64	RAMIREZ BORRERO S EN C	2575402	2575418	
65	RENDIR INMOBILIARIA LTDA	6182377	6182388	RENDIRINMOBILIARIA@YAHOO.COM
66	RIOS Y GONZALEZ FINCA RAIZ	2570090	2568634	RIOSYGONZALEZ@HOTMAIL.COM
67	ROREN LTDA CONSEJEROS INMOBILIARIOS	2153119	6188481	
68	ROYAL ASESORES EN FINCA RAIZ S.A.	64099/62600	6264318	royalasesores@hotmail.com
69	SANCHEZ SNEIDER			
70	SOTO POMBO LTDA	6225888	3173810	
71	SOTO SINISTERRA Y ASOCIADOS LTDA	5302360	5302361	contabilidad@sotosinisterra.com.co
72	UNIPROYECTOS LTDA	6167840	6147840	comercial@uniproyectos.com.co
73	VATRI S.A	2570126	2569844	vatriza@yahoo.es