

1-1-2009

Clasificación y caracterización de las empresas de familia fabricantes de partes y piezas para automóviles en la ciudad de Bogotá

Julian Alfonso Sanchez Piza
Universidad de La Salle, Bogotá

Pablo Andrés Camargo Fajardo
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Sanchez Piza, J. A., & Camargo Fajardo, P. A. (2009). Clasificación y caracterización de las empresas de familia fabricantes de partes y piezas para automóviles en la ciudad de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/577

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

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE
FAMILIA FABRICANTES DE PARTES Y PIEZAS PARA
AUTOMOVILES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



**PABLO ANDRÉS CAMARGO FAJARDO
JULIAN ALFONSO SANCHEZ PIZA**

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

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE
FAMILIA FABRICANTES DE PARTES Y PIEZAS PARA
AUTOMOVILES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**PABLO ANDRÉS CAMARGO FAJARDO 11031018
JULIAN ALFONSO SANCHEZ PIZA 11031163**

**Trabajo de Grado para optar por el Título de Administrador de
Empresas**

**Director:
DIEGO LUIS ROZO
Coordinador de Trabajo de Grado**

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

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. TÍTULO.....	3
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 SUBLÍNEA.....	3
2. PROBLEMA.....	4
2.1 FORMULACIÓN.....	4
2.2 PLANETAMIENTO.....	4
3. OBJETIVOS.....	6
3.1 OBJETIVOS GENERALES.....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
4.1 TEÓRICO - ADMINISTRATIVA.....	7
4.2 PRÁCTICA.....	7
4.3 METODOLÓGICA.....	7
5. EMPRESA DE FAMILIA.....	8
5.1 CONCEPTO.....	8
5.2 TEORÍA DE LOS CINCO CÍRCULOS.....	8
5.3 DESARROLLO Y SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA.....	10
5.4 TIPOS DE EMPRESA.....	11
5.5 DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	12
5.6 ELEMENTOS QUE DEFINEN LA NATURALEZA DE LA FAMILIA.....	13
5.7 CONFLICTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	14
5.8 PROTOCOLO FAMILIAR.....	16
5.8.1 CONTENIDO BÁSICO DEL PROTOCOLO FAMILIAR.....	16
5.9 SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005.....	18
5.9.1 Participación de las sociedades de familia.....	18
5.10 ANÁLISIS SECTORIAL.....	22

5.10.1 Comportamiento del sector automotriz en Colombia.....	22
5.10.2 Tamaños de las sociedades del sector automotriz.....	22
5.10.3 Tamaños de las sociedades del sector automotriz en la actividad de fabricación de vehículos automotores y sus partes.....	23
5.10.4 Localización.....	24
5.10.5 Participaciones de las actividades en el sector.....	24
5.10.6 Tasas de crecimiento por actividades.....	25
5.10.7 Tasas de crecimiento por tamaño.....	26
5.11 CLASIFICACIÓN CIIU.....	27
6. MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN COLOMBIA....	28
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO.....	30
7.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
7.2.1 INDUCTIVO.....	30
7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
7.3.1 Población.....	31
7.3.2 Muestra.....	31
7.3.3 Muestreo Aleatorio Simple.....	31
7.3.4 Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	32
7.3.5 Instrumentos.....	33
8. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA FABRICANTES DE PARTES Y PIEZAS PARA AUTOMOVILES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.....	34
8.1 CAPITAL SOCIAL.....	34
8.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL SECTOR.....	35
8.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA.....	37
8.4 PLANTA DE PERSONAL.....	38
8.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	40
8.6 GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA.....	42

8.7 VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA.....	44
8.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	45
8.9 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC).....	47
8.10 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL (SGA).....	49
8.11 MODELO TOMA DE DECISIONES.....	52
8.12 PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	54
8.13 TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	56
8.13.1 Constitución Legal de la Empresa.....	56
8.14 REGISTRO EN CÁMARA DE COMERCIO.....	59
8.15 COMO ESTÁ REGISTRADA LA EMPRESA.....	61
8.16 PROTOCOLO DE FAMILIA.....	62
8.17 PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD.....	64
8.18 DIRECCIÓN EN LA PROPIEDAD.....	65
8.19 VINCULACIÓN FAMILIAR.....	67
8.20 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN.....	68
8.21 TIPO DE CLIENTES.....	70
8.22 NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	72
8.23 SERVICIO FINANCIACIÓN.....	74
8.25 INFLUENCIA TASA DE INTERÉS.....	77
8.26 PORTAFOLIO DEL CEDEF.....	79
8.27 ANÁLISIS DE FACTORES CORRELACIONADOS.....	81
8.27.1 Cantidad de Trabajadores Vs Unidad de Negocio.....	81
8.27.2 Cantidad de Trabajadores vs. Tamaño según Activos Totales....	82
8.27.3 Cantidad de Trabajadores vs Ventas Promedio Mensuales.....	83
8.27.4 Tamaño (Total Activos) vs. Ventas Promedio Mensuales.....	84
8.27.5 Ventas Promedio Mensuales vs. Gastos Promedio Mensuales...	85
8.27.6 Ventas Promedio Mensuales vs. Tipo de Cliente.....	87
8.27.7 Ventas Promedio Mensuales vs. Sistema de Gestión de Calidad	88
CONCLUSIONES.....	90

RECOMENDACIONES.....	93
GLOSARIO.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	101

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Teoría Cinco Círculos.....	8
Gráfico 2. Evolución de los Negocios	10
Gráfico 3. Sociedades de familia y sociedades que no son de familia 2005.	18
Gráfico 4. Sociedades de familia por tamaño	19
Gráfico 5. Sociedades de familia por tipo societario	19
Gráfico 6. Sociedades de familia por sector económico	20
Gráfico 7. Participación en las sociedades de familia y no familia en los activos 2005.....	20
Gráfico 8. Participación de las inversiones y de la propiedad, planta y equipo, dentro del total del activo de las sociedades familiares y no familiares .	21
Gráfico 9. Participación del capital social en el patrimonio de las sociedades familiares y no familiares	21
Gráfico 10. Sociedades del sector automotriz actividad comercial por tamaño	23
Gráfico 11. Sociedades del sector automotriz en la fabricación de vehículos automotores y sus partes.....	23
Gráfico 12. Participación del sector automotor por actividades año 2006	25
Gráfico 13. Crecimiento de las Ventas por Actividad Manufacturera	25
Gráfico 14. Crecimiento del activo por actividades de manufactura	26
Gráfico 15. Variación de los ingresos operacionales por tamaño empresarial	26
Gráfico 16. Capital Social	34
Gráfico 17. Porcentaje del Capital Social.....	35
Gráfico 18. Clasificación según el sector	36
Gráfico 19. Porcentaje Clasificación según el sector	36
Gráfico 20. Actividad Económica de la Empresa	37
Gráfico 21. Porcentaje Actividad Económica	38
Gráfico 22 Planta de Personal	39
Gráfico 23. Porcentaje de Planta de Personal	39
Gráfico 24. Tamaño de la Empresa	41
Gráfico 25. Porcentaje Tamaño de la Empresa	41
Gráfico 26 Gastos promedio	42
Gráfico 27. Porcentaje Gastos promedio	43
Gráfico 28 Ventas promedio	44
Gráfico 29. Porcentaje Ventas promedio	45
Gráfico 30. Planeación Estratégica.....	46
Gráfico 31. Porcentaje de Planeación Estratégica.....	46
Gráfico 32. Sistema de Gestión de Calidad	48
Gráfico 33. Porcentaje de Sistema de Gestión de Calidad SGC	49
Gráfico 34. Sistema de Gestión de Ambiental	51
Gráfico 35. Porcentaje de Sistema de Gestión de Ambiental SGA.....	51
Gráfico 36. Modelo de Toma de decisiones.....	52
Gráfico 37. Porcentaje del Modelo de Toma de decisiones.....	53

Gráfico 38 Programa de Responsabilidad Social.....	54
Gráfico 39 Porcentaje de Programas de Responsabilidad Social.....	55
Gráfico 40. Constitución Legal	58
Gráfico 41. Porcentaje de Constitución Legal	58
Gráfico 42. Registro en Cámara de Comercio	60
Gráfico 43. Porcentaje de Registro en Cámara de Comercio	60
Gráfico 44. Como está registrada la Empresa	62
Gráfico 45. Porcentaje está registrada la Empresa.....	62
Gráfico 46. Protocolo de Familia.....	63
Gráfico 47 Porcentaje de Protocolo de Familia.....	63
Gráfico 48 Participación de la Propiedad	64
Gráfico 49. Porcentaje Participación de la Propiedad.....	65
Gráfico 50 Dirección en la propiedad.....	66
Gráfico 51. Porcentaje Dirección en la propiedad.....	66
Gráfico 52. Vinculación Familiar – Cargos.....	67
Gráfico 53. Porcentaje Vinculación Familiar – Cargos.....	68
Gráfico 54. Sistema de Distribución.....	69
Gráfico 55. Porcentaje Sistema de Distribución.....	69
Gráfico 56. Tipo de clientes	70
Gráfico 57. Porcentaje Tipo Clientes	71
Gráfico 58. Importaciones	72
Gráfico 59. Porcentaje Importaciones.....	73
Gráfico 60. Exportaciones.....	73
Gráfico 61. Porcentaje Exportaciones.....	74
Gráfico 62. Servicio de Financiación.....	74
Gráfico 63. Porcentaje Servicio de Financiación.....	75
Gráfico 64. Tipo de Financiación	76
Gráfico 65. Porcentaje Servicio de Financiación.....	77
Gráfico 66. Influencia Tasa de Interés	78
Gráfico 67. Servicio de Financiación.....	78
Gráfico 68 Portafolios del CEDEF.....	79
Gráfico 69 Portafolios del CEDEF.....	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Localización por Departamentos de las Sociedades del Sector de Autopartes.....	24
Tabla 2. D - Industrias Manufactureras.....	27
Tabla 3. Cálculo de la Muestra.....	32
Tabla 4. Tamaño de la Empresa Ley 905 de 2004.....	40
Tabla 5. Programas de Responsabilidad Social.....	55
Tabla 6. N° de Trabajadores vs. Unidad de Negocio Empresas Familiares.....	81
Tabla 7. N° de Trabajadores vs. Unidad de Negocio Empresas No Familiares...	81
Tabla 8. N° de Trabajadores vs. Activos Totales Empresas Familiares.....	82
Tabla 9. N° de Trabajadores vs. Activos Totales Empresas No Familiares.....	82
Tabla 10. N° Trabajadores vs. Ventas Promedio Empresas Familiares.....	83
Tabla 11. N° Trabajadores vs. Ventas Promedio Mensuales Empresas No Familiares.....	83
Tabla 12. Total Activos vs. Ventas Promedio Mensuales Empresas Familiares..	84
Tabla 13. Total Activos vs. Ventas Promedio Mensuales Empresas No Familiares.....	85
Tabla 14. Ventas Promedio Mensuales vs. Gastos Promedio Mensuales Empresas Familiares.....	85
Tabla 15. Ventas Promedio Mensuales vs. Gastos Promedio Mensuales Empresas No Familiares.....	86
Tabla 16. Ventas Promedio Mensuales vs. Tipo de Cliente Empresas Familiares.....	87
Tabla 17. Ventas Promedio Mensuales vs. Tipo de Cliente Empresas No Familiares.....	88
Tabla 18. Ventas Promedio Mensuales vs. Sistema de Gestión de Calidad Empresas Familiares.....	88
Tabla 19. Ventas Promedio Mensuales vs. Sistema de Gestión de Calidad Empresas No Familiares.....	89

INTRODUCCIÓN

Las Empresas de Familia tienen en su identidad como empresa, las mismas características que cualquier otra empresa, la diferencia de éstas consiste en su conexión con el grupo familiar, además a través del tiempo hemos observado que las empresas de familia, se han hecho presente en todas las épocas del desarrollo humano, en todas las circunstancias y en cualquier lugar. La basta influencia de las Empresas Familiares en la economía mundial ha vuelto a quedar de manifiesto en los últimos decenios. En los dos lados del Atlántico durante las recesiones de los años ochenta y noventa, las Empresas Familiares han estado entre las locomotoras más eficientes de las economías a las que pertenecían: creando trabajo; eran de las pocas empresas que tenían resultados positivos sobre los cuales se podían grabar impuestos; mostraban agilidad y flexibilidad necesaria para maniobrar con éxito en las turbulentas aguas económicas de su respectivo país. Según Neubauer (1999).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, y la incidencia e importancia que dentro de la economía Mundial y Nacional ejercen las Empresas Familiares en su desarrollo económico, en razón a que a través de su sostenimiento y éxito, se garantiza el progreso financiero y económico de un país; debido a que aportan casi el 70 % del Producto Interno Bruto, y partiendo de la premisa que no solo la familia es base importante dentro del desarrollo y evolución de una sociedad, desde el punto de vista ético y moral; sino que también juega un papel determinante desde el punto de vista económico, ya que la mayoría de las Empresas Familiares nacen con el concepto primario de satisfacer una necesidad familiar y en la medida que estas evolucionan, impactan en la economía de su país, buscando una rentabilidad que le permita sostenimiento y crecimiento, además de la generación de empleo, demanda de servicios, y materias primas, que incentiven e impulsen un consumo interno, no solamente de sus productos, sino los que ellos requieren en desarrollo de su actividad comercial, dando lugar a una activación de la oferta y demanda de diferentes bienes ó servicios en la economía.

Es por eso que junto con el CEDEF (Centro de Desarrollo de Empresas de Familia) se esta trabajando, para crear una base de datos que permita clasificar y caracterizar a las Empresas de Familia que fabrican partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá, con el fin de conocerlas y orientarlas en pro de que sean cada vez más competitivas; vale la pena mencionar que este trabajo también cuenta con el seguimiento y colaboración continua del profesor de la Universidad de La Salle Diego Luis Roza, docente de la Facultad de Administración de Empresas, quien tomara resultados e información de esta investigación, como base para el estudio que esta realizando actualmente, relacionado con el mismo sector.

La metodología que se utilizará esta basada en visitas y encuestas a empresas de este sector, determinando así su estructura, funcionamiento, necesidades, debilidades, fortalezas, además de cuantificar las empresas familiares vinculadas a este sector.

1. TÍTULO

Clasificación de las Empresas de Familia Fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá.

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo de Empresas de Familia (CEDEF).

1.2 SUBLÍNEA

Desarrollo de Empresas de Familia CEDEF, de la Universidad de La Salle, que realizan programas de capacitación y asesorías, generando buen desarrollo y gestión de estas empresas.

2. PROBLEMA

2.1 FORMULACIÓN

¿Cómo se clasifican y caracterizan las Empresas de Familia Fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá?

2.2 PLANTEAMIENTO

Con base en Serna (2005), las Empresas de Familia han estado presentes en todas las épocas, pues desde tiempos inmemoriales ha sido la familia la encargada de dar nacimiento a muchas actividades económicas que han contribuido al desarrollo de la comunidad a la que pertenecen.

Teniendo en cuenta lo enunciado anteriormente resaltamos la importancia de lo que significa para la sociedad una Empresa Familiar, pero igualmente somos conscientes que la unión, compromiso y dedicación (fortalezas que poseen las familias), son importantes al momento de crear y sostener una empresa, sin embargo, no es garantía para lograr el éxito, por que existen situaciones y factores inherentes a ellas, que pueden llegar a afectar su desarrollo, pero que con una oportuna orientación y/o capacitación, se puede minimizar su impacto.

Según Ward (2006) el éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos para hacer competitiva una empresa y como las Empresas Familiares la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria: Existen muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una Empresa Familiar, algunas de estas son:

- ❖ El tamaño y estructura de la familia.
- ❖ Los valores familiares
- ❖ La filosofía de la familia sobre sus empresas
- ❖ Los objetivos e intereses profesionales de los familiares
- ❖ La forma de tomar las decisiones
- ❖ La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa
- ❖ La participación de la familia en la dirección de sus negocios
- ❖ La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo
- ❖ La sucesión de la dirección: criterios para elección e implementación de la misma.

El proyecto esta orientado a elaborar una base de datos actualizada, que permita una adecuada clasificación y caracterización de las Empresas de Familia Fabricantes de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá. Es por eso, que la Universidad de La Salle a través del CEDEF esta creando medios y herramientas con el fin de conocer, orientar, ayudar y asesorarlas, ya sea en procesos operativos o administrativos de estas empresas, de tal manera que maximicen sus fortalezas y contrarresten sus debilidades; además de tener una interacción continua con sus directivos, para que tengan un conocimiento más amplio y actualizado del ambiente que los rodea, para que entre ambas partes busquen soluciones o minimicen los riesgos que pueden llegar a impactarlos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Clasificar y caracterizar las Empresas de Familia Fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar encuestas a las Empresas fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá, con el fin de conocer su funcionamiento y estructura.
- Tener una base de datos actualizada de las Empresas de Familia Fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá.
- Crear un escenario de acercamiento entre la Universidad de La Salle, el CEDEF y las empresas fabricantes de partes y piezas para vehículos, con el fin de crear herramientas que beneficien sus actividades.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 TEORICO - ADMINISTRATIVA

Este proyecto esta orientado a caracterizar y clasificar las Empresas de Familia Fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá, basándonos en información real y actual, con el fin de conocerlas, crear medios y herramientas, que les permita tener un mejor desempeño laboral, social, económico y administrativo, en su sector.

4.2 PRACTICA

Esta investigación pretende crear una base de datos, para que la Universidad de La Salle a través CEDEF (personal, capacitaciones, actividades) oriente a los directivos, propietarios y trabajadores de las Empresas de Familia Fabricantes de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá, en todo lo referente a su actividad.

4.3 METODOLÓGICO

La metodología a aplicar es tener una interacción directa (visitas, diálogos, encuestas) con directivos y trabajadores de las empresas fabricantes de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá, con el fin de identificar fortalezas y debilidades, además de conocer y aprender de sus experiencias en el mercado.

5. EMPRESA DE FAMILIA

5.1 CONCEPTO

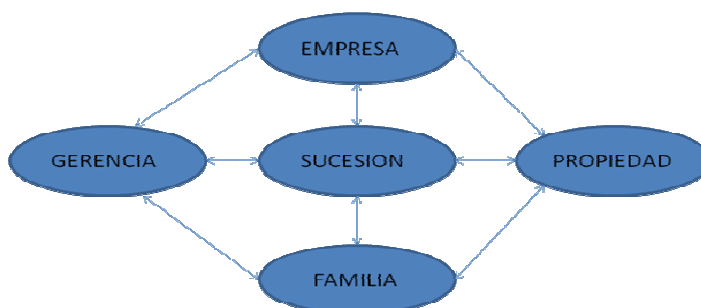
Peter Leach (1993), en su libro "La Empresa Familiar", considera empresa familiar aquella que está influenciada por una familia o un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% por ciento del control de la empresa, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familias empresas en las cuales la relación hijo, hermano hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

5.2 TEORIA CINCO CÍRCULOS

Según Gerisck (1997) El reto del empresario familiar consiste en tener un equilibrio organizativo, sopesar las instituciones involucradas, cuidar el patrimonio familiar pero inyectándolo, arriesgándolo, manteniéndolo, incrementándolo, y acudiendo a principios de gobierno corporativo para adecuar a la empresa a los cambios de mercado.

Por esta razón se plantean cinco retos o factores que la empresa familiar debe afrontar, y que además son la base para el mantenimiento de la empresa familiar, dichos retos son también conocidos como los Cinco Círculos de Amat:

Gráfico 1. Teoría Cinco Círculos



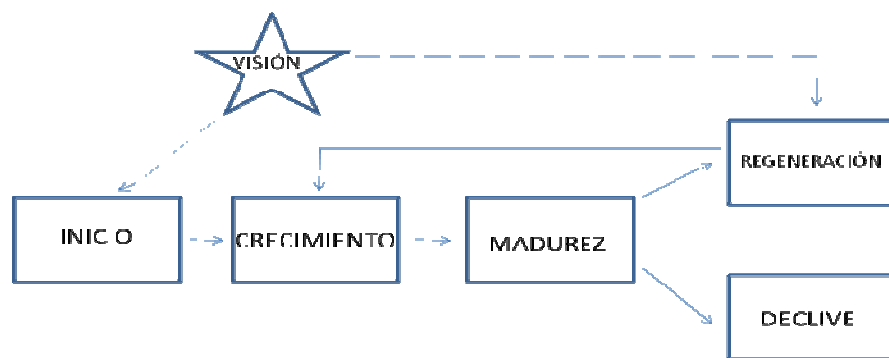
Fuente. Gerisk (1.997). Empresas de Familia.

- **LA EMPRESA:** Inicia siendo una empresa unipersonal; pues es la idea del creador y su íntimo trabajo, se soporta en intereses y conocimientos básicos, y el principal objetivo es generar una estabilidad económica familiar. Posteriormente empieza el crecimiento y la vinculación de la familia en el negocio, forjándose una empresa de visión familiar, y deja de tener solo el punto de vista del fundador. Sin embargo a la vez que la empresa evoluciona, participa en mercados mas amplios, agresivos y con mayor tecnología; lo que exige inversión en recursos humanos, en métodos, investigación y desarrollo, etc., con el fin de generar mayores utilidades y valor para sus dueños.
- **LA FAMILIA:** Al igual que el negocio crece y se desarrolla en ciclos de vida, a través de cambios naturales en la estructura familiar, asociados con matrimonios y nacimiento de descendientes, generando en el futuro una posible sucesión, y por lo tanto que la empresa se fortalezca y aumente su periodo útil. Sin embargo puede ocurrir que los valores y objetivos familiares sean contrarios a los empresariales, generando conflictos y tensiones ligados decisiones, privilegios, y cargos. Para evitar este tipo de sucesos deben existir canales de comunicación en los que se establezca una relación lógica entre empresa y familia.
- **LA PROPIEDAD:** Incluye cuatro factores que hacen que este tema sea uno de los que mas conflictos genera en la empresa. El primero de estos factores es el poder relacionado con todo tipo de situaciones. El segundo el patrimonio familiar, por que generalmente no se diferencia entre gastos familiares y empresariales. El tercero es la desconcentración de la propiedad, que se genera cuando la estructura familiar básica se modifica, y la propiedad pasa por distintas manos de forma constante. Por ultimo esta el tema de la financiación, pues generalmente se recurre a intervención de terceros, exponiendo el control familiar de la empresa.
- **LA SUCESIÓN;** Enmarca un proceso, que de no ser exitoso pone en riesgo la continuidad de la empresa y la unión familiar. La sucesión implica sortear las dificultades propias del negocio, además de mejorar la gestión anterior. En algunas ocasiones el proceso de sucesión, se convierte en un ciclo, que en cada generación se vuelve más exigente.
- **LA GESTIÓN:** Considera aspectos relativos a la forma de cómo se disponen los recursos económicos, tecnológicos y humanos, con el fin de determinar las estrategias para lograr los objetivos planteados.

5.3 DESARROLLO Y SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

Según Poza (2005), las estadísticas sobre la supervivencia de las empresas controladas por familias revelan que solo el 30% sobreviven bajo la misma familia propietaria más allá de la primera generación. Solo cerca del 12% sobreviven hasta la tercera generación, y solo 4% sobreviven hasta la cuarta.

Gráfico 2. Evolución de los Negocios



Fuente. Empresas Familiares, Poza (2005)

Según Serna (2005) existen tres tipos de etapas para las Empresas de Familia, las cuales son:

- **Inicio - Arranque:** En esta primera etapa se pretende precisar la misión y la visión de la empresa: El identificar las necesidades económicas se satisface con la operación del negocio. Esta etapa se caracteriza por ser de formación, supervivencia, en donde tendrán que trabajarse las áreas "de Ingreso en el mercado, planeación de los negocios y financiamiento". Esta etapa se identifica por su emotividad, grandes esperanzas y expectativas que depositan para que su negocio prospere y llegue a tener alguna incidencia en la economía de pequeña o gran escala. Para ello durante esta primera fase se identifica un producto o servicio y se pone en el mercado de manera ventajosa, también se desarrolla un sistema de producción y de gestión o dirección empresarial para distribuir un producto o servicio.
- **Crecimiento- Expansión:** Esta etapa se caracteriza por que la empresa ha crecido y ha tenido un desarrollo medianamente sostenible, que ha permitido la adopción de mejores métodos de funcionamiento. Este paso da

pie para tener una estructura que funcione de acuerdo a las necesidades planteadas: Se llega inclusive a tener varios productos, establecimientos o líneas de negocio, con el propósito de alcanzar las metas propuestas por un equipo de trabajo más sólido.

- **Madurez:** En esta última fase la empresa ha alcanzado un nivel de desarrollo bastante alto que se caracteriza por tener "una estructura organizacional que apoya la estabilidad, una base estable o decreciente, de clientes con un crecimiento modesto, una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel y unos procedimientos organizacionales bien establecidos. En este momento se ha logrado encontrar un punto de equilibrio entre las expectativas de los miembros familiares y ajenos, lo cual ha llevado a que se cuente, con un buen equipo de gestión y alto grado de profesionalización, ayudando a consolidar este proceso, los órganos de dirección de la familia empresaria.

Al llegar a la etapa de madurez, se evidencian dos opciones plenamente identificadas: de sostenimiento en el mercado y de decadencia; situación para la cual la empresa debe buscar replantear sus procesos o actividades, con la finalidad seguir funcionando, a fin de evitar su liquidación.

5.4 TIPOS DE EMPRESAS DE FAMILIA

Según Cerda (2007), existen 5 grandes tipos de empresas de familia, caracterizadas por su perfil de complejidad, y su estructura de gestión. La empresa familiar no forma un todo homogéneo, sino que pueden distinguirse cinco grandes tipologías cuyos, comportamientos, perfiles de complejidad y estructura de gestión las hace distintas.

- **CAPITÁN:** El 24% de las empresas familiares reúnen las características de una organización capitán. Cuentan con escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son empresas en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. Se recomienda que este tipo de compañías, comiencen con el proceso de sucesión, con el objetivo de buscar otro capitán que garantice el futuro de la compañía
- **EMPERADOR:** Dos de cada diez empresas pertenecen al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tienen una dimensión considerable y la complejidad de la familia también es mayor. La

edad media de la organización es de 41 años. Es aconsejable organizar las estructuras generales de la empresa, como por ejemplo las áreas de producción y administrativas, pues generalmente, no existe un miembro encargado de una labor específica.

- **EQUIPO FAMILIAR:** Constituyen el 22% del total. La complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada, y se debe a que el número de miembros es elevado, y desproporcionado a los cargos existentes. 'Coloquialmente podría decirse que 'hay mucha familia para poca empresa'. Su edad media es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.
- **ESTRUCTURADO:** En este tipo de empresa familiar, las cargas están bien repartidas, pues la complejidad de estructura empresarial y familiar es limitada. La edad media de estas compañías es de 37 años y el consejo que los expertos ofrecen es que restrinjan el futuro acceso de los accionistas a la compañía.
- **CORPORACIÓN:** Constituyen el 18% de las compañías. Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia son elevadas. Se trata de empresas grandes y de familias extensas formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. Se aconseja desarrollar y/o mejorar los procesos de comunicación.

5.5 DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Leach (1993) Las empresas familiares, presentan problemas diferentes, adicionales a los que enfrentan las empresas no familiares. Algunos de los principales problemas que influyen en el desempeño de la organización, son:

- Inacción de los Gerentes / Propietarios de la empresa. El error de no enfrentarse rápidamente a los retos del mercado.
- Los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa como tal.
- Problemas de sucesión del poder administrativo y de familia.
- Discordias entre padres e hijos y rivalidades entre parientes que trabajan en la organización.
- Obsesión por el control, escasa implantación de equipos directivos, e inmovilismo jerárquico o por el contrario, problemas de liderazgo y legitimidad.

- Falta de planeación y una ruptura o ausencia de comunicación entre las partes involucradas.

5.6 ELEMENTOS QUE DEFINEN LA NATURALEZA DE LA FAMILIA.

Según Corona (2005) La empresa es una organización económica con capacidad de transformación continua desde que se crea, se desarrolla y se consolida. Dicha transformación puede adoptar muchas formas: puede desaparecer, puede venderse y pasar a otros propietarios, puede integrarse en otra compañía, puede ampliarse y crear nuevas empresas, etc. En cualquier caso su evolución vendrá definida por su capacidad de adaptarse al mercado y su competencia en su capacidad para adoptar modelos de gestión y de producción funcionales a las necesidades económicas y sociales de su entorno. Entre los muchos elementos se podrían destacar siete que se centran exclusivamente en la familia. Esto son los siguientes:

En la familia las personas representan un fin en sí mismo. La familia se constituye en relación a su filiación. Se tiene derecho de pertenencia a ella por el sólo hecho de haber nacido en una familia o haber sido aceptado en la misma a través de los vínculos de emparejamiento.

La permanencia como miembro de una familia es estable. Cada uno es miembro de su familia y siempre lo será. La familia nos precede, existía antes de existir nosotros y existirá después de nosotros. De un modo u otro siempre formaremos parte de una familia, independientemente de lo lejos o cerca que la tengamos. Es nuestra referencia histórica. Aún hoy en día en que la familia sufre importantes transformaciones podemos ver cómo se flexibiliza el vínculo conyugal, y uno puede dejar de pertenecer a la familia, pero el vínculo parental sigue siendo un vínculo permanente y estable.

En la familia la pertenencia es estable, pero cambian las funciones que ejercemos en ella. De la dependencia a la autonomía. A lo largo de nuestra vida vamos recorriendo los distintos roles que se juegan en la familia. Desde la dependencia como hijo a ejercer autoridad como padre o madre. Desde las relaciones del grupo de hermanos compartiendo una familia, a la autonomía de cada uno de los miembros en sus recorridos vitales.

Las relaciones predominantes en la familia son de carácter emocional. La involucración emocional entre los distintos miembros familiares es intensa. Vínculos no rescindibles contruidos en torno al amor, la pasión, el sacrificio, la protección, etc. crean en la familia una red compleja de emociones, sentimientos y

reacciones de la cual es difícil el análisis objetivo bajo el dominio de la racionalidad.

El valor de la familia es la identidad. En la familia cada uno de sus miembros tiene valor por sí mismo, en su identidad personal completa. No son tan importantes las capacidades, ni los méritos particulares de cada uno. Cada miembro tiene derecho de pertenencia por el sólo hecho de ser parte de la familia.

La distribución de recursos está basada en un modo de entender la igualdad. La familia comparte lo que tiene y reparte desde criterios de igualdad proporcional, o desigualdad consentida y admitida.

La comunicación en el contexto familiar es informal. Dado que la familia ocupa la mayor parte de su tiempo en los espacios definidos como cotidianos, los encuentros diarios, comunes, las informaciones que se transmiten y los mensajes tienen formato informal, directo, espontáneo y cara a cara.

5.7 CONFLICTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Según Corona (2005) El conflicto es un fenómeno que esta presente en todas las organizaciones, cuyo proceso de evolución suele tener sus propias peculiaridades en las empresas familiares, en las cuales el claro solapamiento de los sistemas familiar y empresarial añade complejidad al conflicto y determina un estilo particular en la estrategia seguida para afrontar. Basándonos en Dulom (2007) el conflicto no es algo que se disfrute, pero cuando ocurre en el contexto de una empresa familiar puede ser más problemático aún. La dinámica de una familia generalmente implica que expresar una crítica referida a otro miembro de la familia puede ser difícil, de modo que en el contexto de la empresa familiar las cuestiones delicadas pueden postergarse por temor a ofender a un miembro de la familia. Sin embargo, la resolución del conflicto es fundamental si se desea que la empresa sobreviva, y para lograrlo se requiere cierta dosis de objetividad.

El conflicto no necesariamente es destructivo si está orientado a producir beneficios para la empresa. Por lo tanto, en las empresas familiares es fundamental distinguir entre los conflictos basados en motivos personales y aquellos que están relacionados con la compañía. Las principales relaciones que son motivo de conflicto son las relaciones entre padres e hijos, las rivalidades entre hermanos, y las relaciones entre primos u otros familiares.

Una de las principales causas de conflictos entre un padre y su hijo/a se da cuando el padre o la madre desean que ese hijo o hija ingrese a la empresa. Sin

embargo, la mayoría de los padres son reacios a soltar las riendas porque desean continuar al frente de la empresa, e ignoran el deseo del hijo de asumir el control. Un hijo ambicioso puede, luego de años tratando de incorporar a la empresa sus propias ideas y proyectos, decidir alejarse de ella por completo. Los padres deben reconocer que estimular a sus hijos a ingresar a la empresa familiar y luego impedirles que asuman el control suprime toda la ambición y el interés que pueden tener los hijos, y hasta podría alejarlos completamente de la empresa. La decisión madura reside en invitar al hijo/a a participar en la empresa, y luego establecer los pasos de su plan de capacitación y un período acotado a partir del cual el padre dará un paso al costado y permitirá que el control pase a manos de la generación que le sigue.

Dirigir una empresa junto con un hermano o hermana significa que los hijos de ambos formarán parte de la próxima generación, y si se tiene otros hermanos y hermanas, quizá sus hijos también deseen formar parte de la empresa familiar. El problema entonces es que existirán alrededor cuatro hijos deseosos de ingresar a la empresa familiar, más media docena de primos que quieren lo mismo. En la próxima generación, quizá haya 20 miembros familiares deseosos de incorporarse a la empresa, y posiblemente todos piensen que merecen trabajar en la empresa familiar ocupando un cargo alto.

Es fundamental asegurarse de resolver esta situación. No se puede asumir que una empresa familiar será lo suficientemente grande como para emplear a todos los miembros de la familia, y este es sin duda uno de los mayores desafíos que enfrentan los dueños-administradores, de modo que es vital garantizar que los miembros del grupo familiar más capacitados para administrar la empresa se seleccionen conforme a un criterio justo y objetivo. A menudo resulta útil recurrir a asesores profesionales para tomar esta decisión, debido a que es muy difícil para los padres elegir entre sus hijos.

La resolución del conflicto es difícil, pero para que se proceda sin problemas es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Abordar los problemas cruciales relacionados con la participación de los miembros de la familia en la empresa
- Expresar los valores fundamentales para la familia y la empresa
- No postergar las decisiones difíciles
- Establecer procesos continuos para tratar los problemas, mantener una adecuada comunicación y controlar la evolución del negocio.
- Planificar juntos el futuro.

5.8 PROTOCOLO FAMILIAR

Basándonos en Pérez (2005), el protocolo familiar, es un acuerdo de los componentes del grupo o grupos familiares propietarios de una empresa, en el que se recogen las atribuciones de cada uno de los integrantes del citado grupo, la forma de incorporarse a la familia nuevos miembros, las posibles transmisión de las participaciones o las acciones, la sucesión de los fundadores y cualquier otra cláusula en relación con la sociedad, que permita la vida y desarrollo de la empresa, su transmisión manteniendo su vigencia y, en su caso la forma de extinción.

Dicho acuerdo suele comprender un entramado de requisitos, exigencias, limitaciones, obligaciones, etc. realizado por la familia o las familias que tengan las participaciones de la entidad de que se trate.

Los protocolos familiares no están regulados en ninguna norma positiva, por lo que no tienen un modelo formal al que deban ajustarse, ni contenido al que se pueda acudir para su elaboración, lo que dificulta la realización de este documento.

Los protocolos suelen constar de un preámbulo introductorio del mismo, luego pasan a hacer referencia a la empresa a la que se refieren, su patrimonio actual, su capital, y su reparto, juntas directivas, además de cláusulas de transmisibilidad de participaciones, además de diversa información.

El proceso de elaboración del Protocolo de Familia se inicia con una fase de planeación, durante la cual se consulta individualmente a los miembros de la familia que forman parte del Consejo Familiar, ejecutivos de la empresa o miembros de la junta directiva. Esto se formaliza mediante un cuestionario que responderán todos los familiares adultos, y cuyo resultado será un primer borrador del protocolo, el cual se discutirá en una reunión del Consejo Familiar (o asamblea de toda la familia). Este proceso formalmente negociado culminará en la redacción consensuada del protocolo, el cual será revisado cada cierto tiempo (como cada década).

5.8.1 CONTENIDO BÁSICO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

1. Familia:

- Miembros de la familia firmantes del protocolo
- Generaciones
- Ramas familiares

2. Historia de la empresa:

- Breve historia de la empresa familiar
- Trayectoria generacional

- Hechos relevantes
- Situación actual

3. Valores

- Valores y tradición en la empresa
- Valores y tradición en la familia
- Visión empresarial

4. Órganos de gobierno

- Consejo de Familia
- Junta General de Accionistas
- Consejo de Administración
- Dirección General

5. Incorporación a la empresa familiar

- Normas y condiciones de acceso
- Formación
- Comité de Evaluación y nombramientos

6. Remuneración y propiedad

- Política de dividendos
- Valoración de participaciones
- Transmisión de las participaciones
- Liquidez
- Normas de remuneración
- Acceso y distribución de la propiedad

7. Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria

- Regímenes económicos matrimoniales
- Separación y divorcio
- Usufructos
- Patrimonio empresarial y no empresarial

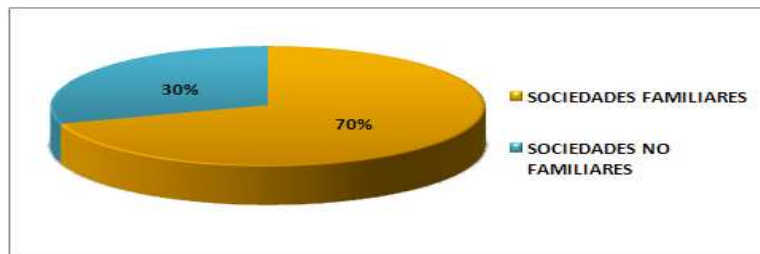
8. Conducta empresarial y social

- Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes
- Directivos y ejecutivos no familiares
- Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar
- Operaciones arriesgadas

5.9 SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005

Según un estudio realizado en el año 2005 por la Superintendencia de Sociedades, se demuestra la importancia que han tenido las empresas de familia en Colombia y en su economía, pues para el 31 de diciembre de 2005 los datos revelaron que 13.277 de 19.109 empresas, son de carácter familiar, lo equivalente a un 70%. Cabe resaltar que para ser reconocida como Empresa Familiar, más del 50% del capital debe pertenecer a una misma familia.

Gráfico 3. Sociedades de familia y sociedades que no son de familia 2005

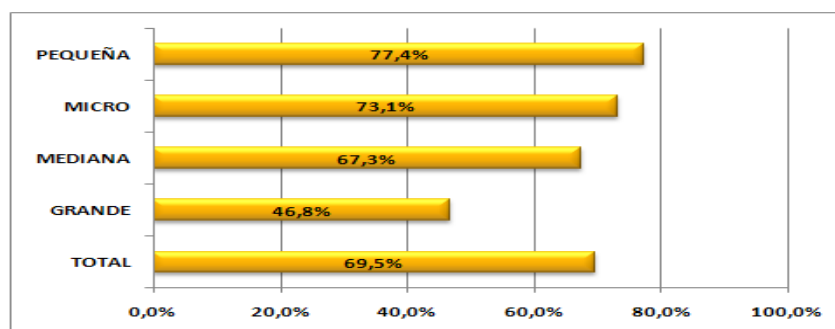


Fuente. Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Estudios también demuestran la dificultad de mantener este tipo de empresas, por ejemplo en Estados Unidos aproximadamente el 40% de las Empresas de Familia, no sobreviven los primeros cinco años, un 66% es heredada a la segunda generación y únicamente el 12% es administrada por la tercera generación. Esto se debe a la poca experiencia, falta de capacitación, poco compromiso de las nuevas generaciones, además de los inconvenientes presentados por el hecho de ser empresa familiar.

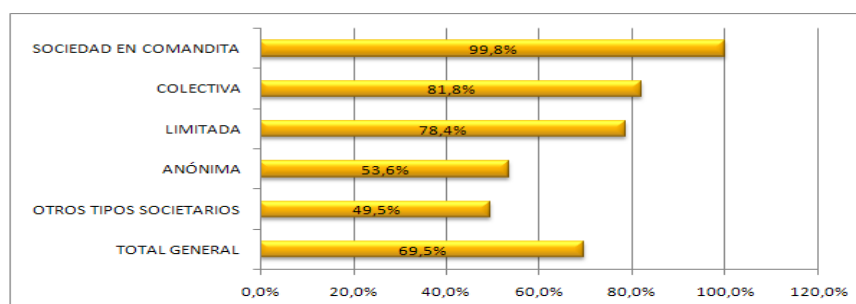
5.9.1 Participación de las sociedades de familia

La mayor concentración de las empresas de familia con lo referente a su tamaño, esta orientada a la pequeñas empresas con un 77.4% y microempresas con un 73%.¹ Todo lo contrario sucede con las empresas grandes, ya que el porcentaje esta ubicado en un 46.8%, lo que quiere decir que hay poca presencia de empresas de familia en empresas grandes.

Gráfico 4. Sociedades de familia por tamaño

Fuente. Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Según clasificación por tipo de sociedad, quien predomina son las sociedades de tipo comandita, seguida por la de carácter colectivo y limitado. Vale la pena resaltar que del total de la sociedades anónimas, un 53.6% son de carácter familiar.

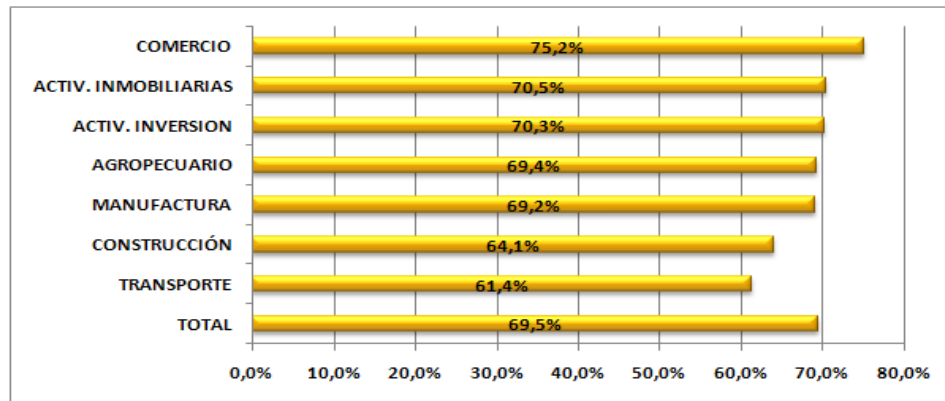
Gráfico 5. Sociedades de familia por tipo societario

Fuente. Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Los años de auge o en los cuales se registraron mayor numero de empresas de familia en el país, fueron en las décadas del 80 con un 79% y en los años 90 con un 76.3%, para esa época la participación de las sociedades de familia en el total de sociedades creadas fue mayor.

La empresas de familia tienen una alta participación en las diferentes actividades del país, pero se demuestra mayor concentración de estas, en actividades relacionadas con el comercio, con un 75.2%, seguido por actividades Inmobiliarias con un 70.5% y actividades de inversión con 70.3%, además con actividades agropecuarias y manufactureras con un 69.4% y un 69.2% respectivamente.

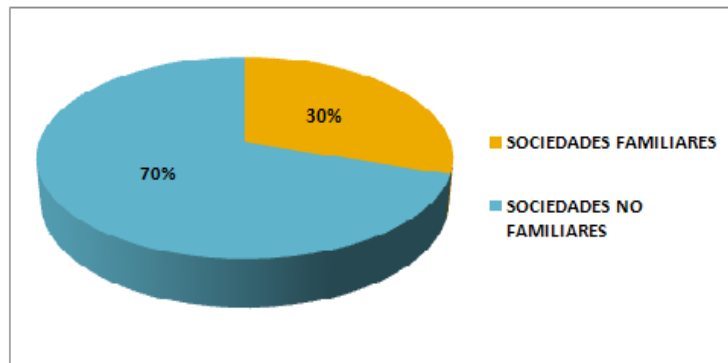
Gráfico 6. Sociedades de familia por sector económico



Fuente. Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Las sociedades que no son de familia, aunque en cantidad, solo representan el 30%, en el valor de activos representan el 70%; es decir, son más grandes que las de familia. Dentro de las sociedades que no son de familia están las multinacionales, las cuales generalmente son empresas grandes en cuanto a activos, ingresos y empleos generados.

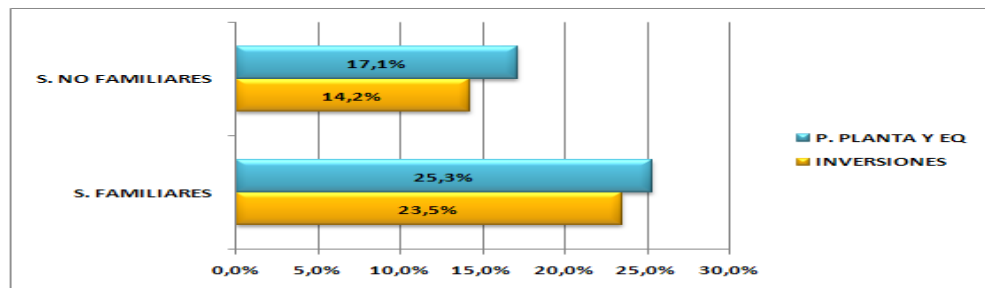
Gráfico 7. Participación en las sociedades de familia y no familia en los activos 2005



Fuente. Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Así mismo, las sociedades de familia invierten menos que las no familiares. Tanto las inversiones en otros activos como en propiedad, planta y equipo son inferiores en las empresa de familia que las empresas no familiares.

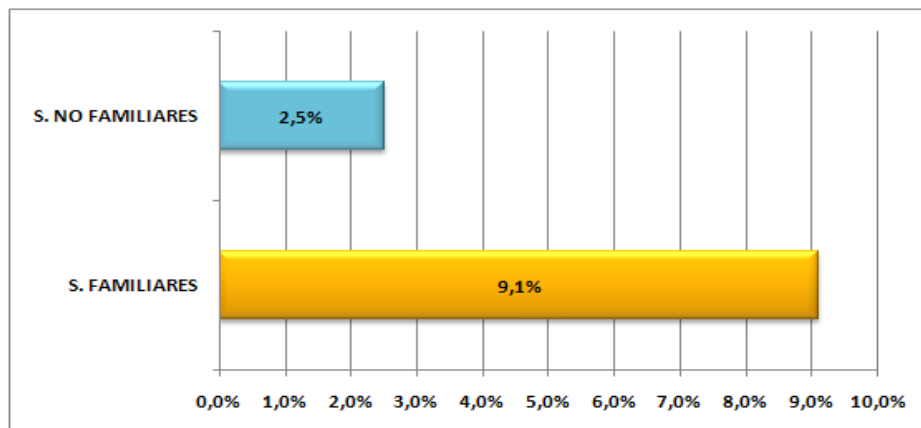
Gráfico 8. Participación de las inversiones y de la propiedad, planta y equipo, dentro del total del activo de las sociedades familiares y no familiares



Fuente. Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

La participación del capital social dentro del patrimonio es mayor en las sociedades de familia; es decir, los aportes de los socios o accionistas son sido mayores que en las sociedades no familiares.

Gráfico 9. Participación del capital social en el patrimonio de las sociedades familiares y no familiares



Fuente. Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

5.10 ANÁLISIS SECTORIAL

5.10.1 Comportamiento del sector automotriz en Colombia

Según Supersociedades (2008), el sector Automotriz ha sido de los más dinámicos en los últimos años en la economía Nacional, debido especialmente a las bajas tasas de interés que se han manejado durante este tiempo, al incremento de la demanda (interna como externa) y a la revaluación del peso frente al dólar, que ha hecho bajar los precios. Las dos actividades fundamentales del sector automotriz son la fabricación y comercialización de vehículos y la fabricación y comercialización de piezas y autopartes, las cuales están directamente relacionadas. De acuerdo con cifras durante el período 2002-2007, 309 sociedades, reportaron información de manera permanente, las cuales están distribuidas en diferentes tamaños y se localizan en distintas regiones del país, en especial en las ciudades capitales.

Las 309 sociedades generaron en el año 2006 un promedio de 19.000 empleos directos, de los cuales el 63% eran fijos y el 37% temporales; así mismo generaron ventas por valor de \$18.3 billones, con un crecimiento de 25% frente al año anterior, que fueron de \$13.7 billones. Según datos del DANE, en el año 2007, se vendieron en el país 258.463 vehículos.

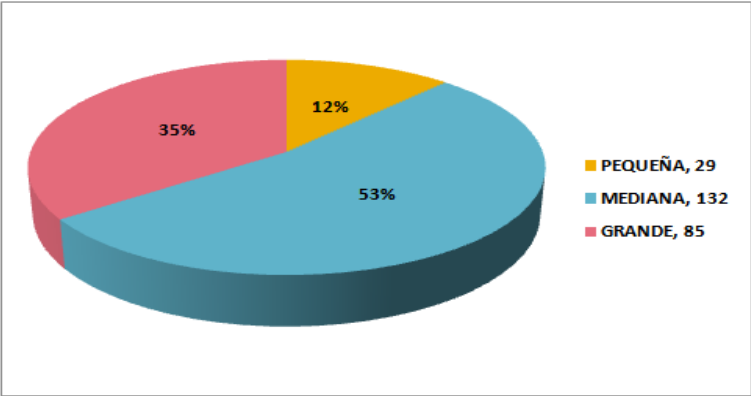
De las sociedades que reportaron información 246 pertenecen al comercio de vehículos y autopartes y 63 a la fabricación o industria de vehículos y autopartes.

El sector automotor representa el 4.8% del PIB nacional. La Tasa de apertura exportadora TAE (Exportaciones/Producción) para vehículos automotores, pasó de 47.6% en el año 2002 a 36.0% en el año 2006; para el sector de autopartes pasó de 25.8% a 29.3%, lo cual significa que las exportaciones de vehículos fabricados en el país disminuyeron con respecto a la producción nacional. En cuanto a la Tasa de Penetración de Importaciones TPI (Importaciones/consumo aparente) del subsector de vehículos pasó de 58% a 66,8% entre los años 2002 a 2006; del subsector de autopartes pasó de 64.2% a 63.4%, lo que indica un crecimiento en el consumo de los vehículos importados.

5.10.2 Tamaños de las sociedades del sector automotriz

De acuerdo a Supersociedades (2006) el tamaño de la sociedad es determinado con el valor de sus activos (ley 905 de 2004). En este caso en la actividad comercial (246 empresas) del sector automotriz, el 53% son medianas, 35% son grandes y el 12% son pequeñas.

Gráfico 10. Sociedades del sector automotriz actividad comercial por tamaño

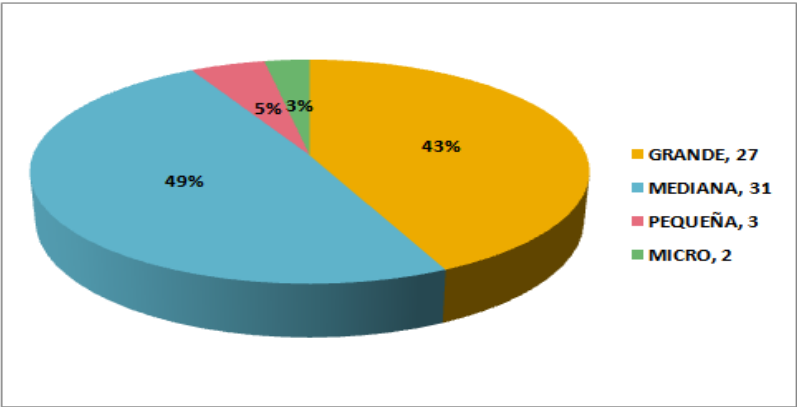


Fuente. Comportamiento del sector automotriz. Supersociedades, 2008.

5.10.3 Tamaños de las sociedades del sector automotriz en la actividad de fabricación de vehículos automotores y sus partes.

Con lo referente a la actividad industrial automotriz (63 empresas), el 49% son medianas, 43% son grandes, el 5% son pequeñas y el 3% son microempresa.

Gráfico 11. Sociedades del sector automotriz en la fabricación de vehículos automotores y sus partes



Fuente. Comportamiento del sector automotriz. Supersociedades, 2008.

5.10.4 Localización

El sector Automotriz en Colombia se encuentra distribuido de la siguiente manera: El 75% de las empresas de este sector están concentradas en los departamentos Industriales Nacionales (Bogotá, Valle, Antioquia), mientras que el 25% restante están distribuidos a nivel nacional, teniendo un porcentaje representativo los departamentos de Santander, Atlántico y Risaralda.

Tabla 1. Localización por Departamentos de las Sociedades del Sector de Autopartes

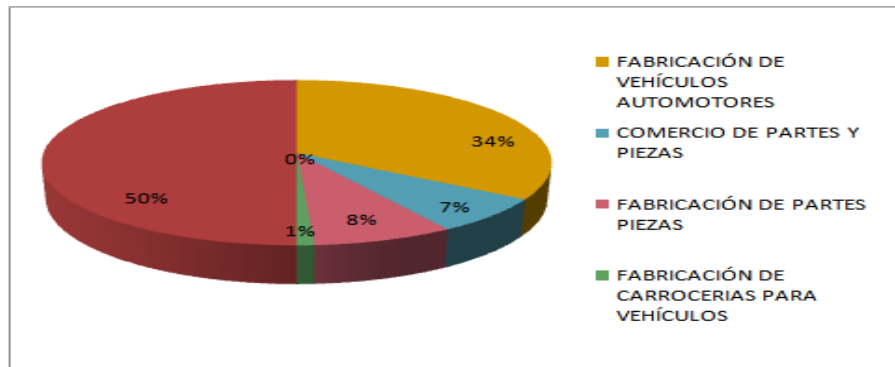
DEPARTAMENTO	Cantidad	%
BOGOTÁ D.C.	150	48.5%
VALLE	42	13.6%
ANTIOQUIA	42	13.6%
SANTANDER	13	4.2%
ATLÁNTICO	11	3.6%
CUNDINAMARCA	10	3.2%
RISARALDA	8	2.6%
BOLÍVAR	6	1.9%
NARIÑO	4	1.3%
TOLIMA	4	1.3%
QUINDIO	3	1.0%
CORDOBA	2	0.6%
HUILA	2	0.6%
META	2	0.6%
CAUCA	1	0.3%
NORTE DE SANTANDER	1	0.3%
TOTAL	309	100%

Fuente. DATA SIFI: FECHA DE CONSULTA DE FEBRERO 2008

5.10.5 Participaciones de las actividades en el sector

El total de la manufactura o industria participa con el 43% de los ingresos y la comercialización con el 53%. Al interior de la actividad industrial, la fabricación de vehículos a través de las ensambladoras nacionales contribuye con cerca del 78%, y las autopartes con el 18%. Esta participación es similar para los años 2002 y 2006.

Gráfico 12. Participación del sector automotor por actividades año 2006



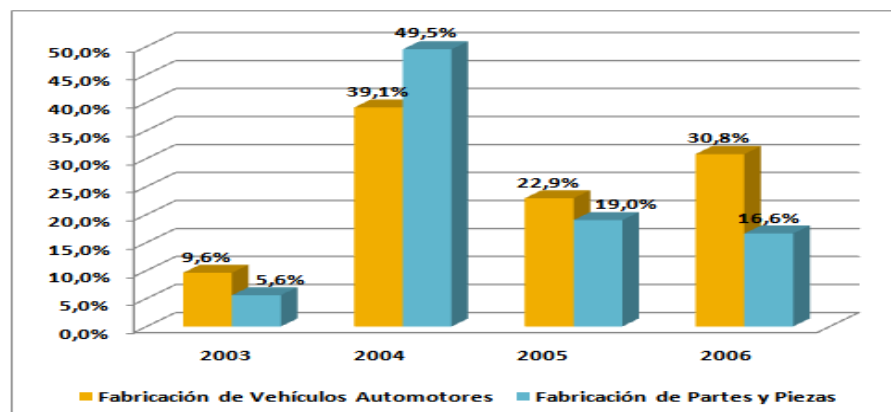
Fuente. Comportamiento del sector automotriz. Supersociedades, 2008.

Por actividades, la comercialización de vehículos nuevos cuenta con el 50% de los ingresos, seguida de los fabricantes con el 34%. El sector de autopartes participa con el 15% de los ingresos, 8% en los fabricantes y 7% en los comercializadores.

5.10.6 Tasas de crecimiento por actividades

Con respecto a las tasas de crecimiento de las ventas dentro de las actividades industriales del sector automotor, pudimos establecer, que tanto en la fabricación de vehículos como en la fabricación de autopartes, en el año 2004, se registró el mayor crecimiento con tasas cercanas al 40% y 50%, respectivamente. Durante los otros años, también se han registrado crecimientos importantes en estas actividades.

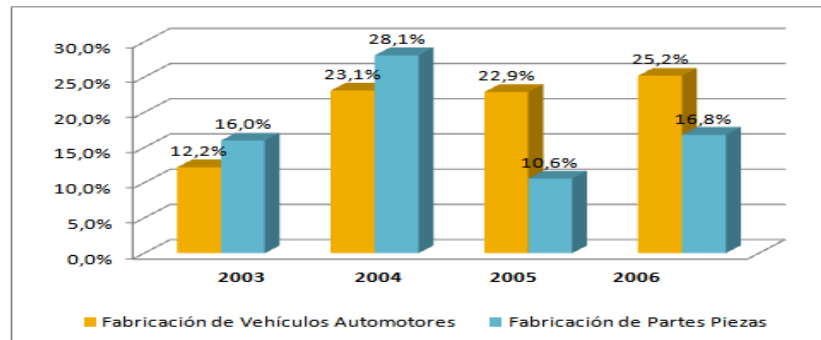
Gráfico 13. Crecimiento de las Ventas por Actividad Manufacturera



Fuente. Comportamiento del sector automotriz. Supersociedades, 2008.

El valor de los activos también ha registrado importantes crecimientos durante los últimos cinco años, en las dos principales actividades de la industria de automotores, sobresaliendo el año 2004.

Gráfico 14. Crecimiento del activo por actividades de manufactura

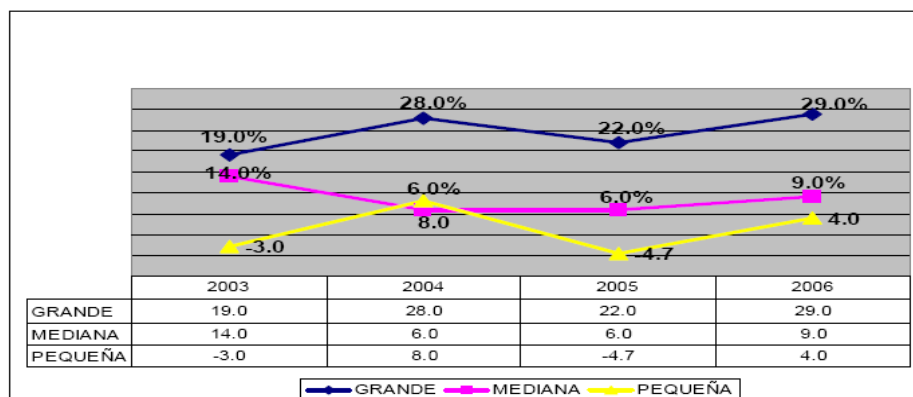


Fuente. Comportamiento del sector automotriz. Supersociedades, 2008.

5.10.7 Tasas de crecimiento por tamaño

El mejor comportamiento empresarial en casi todos los rubros e indicadores lo registraron las empresas grandes, seguidas de las medianas y las pequeñas. En cuanto a las ventas o ingresos, las empresas grandes registraron los mayores incrementos, los cuales oscilaron entre el 19% y el 29% entre los años 2003 y 2006. El crecimiento en las ventas de las empresas medianas estuvo alrededor del 8% y las ventas de las empresas pequeñas se redujeron en los años 2003 y 2005.

Gráfico 15. Variación de los ingresos operacionales por tamaño empresarial



Fuente. Comportamiento del sector automotriz. Supersociedades, 2008.

5.11 CLASIFICACIÓN CIIU

Según Cámara y Comercio (2009), El Código CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme 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. En cuanto a la fabricación de productos plásticos, hace parte de la categoría D, siendo esta la Industria Manufacturera y su clasificación CIIU es la siguiente:

Tabla 2. D - Industrias Manufactureras

DESCRIPCIÓN	SECCIÓN	DIVISIÓN
Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores y para sus motores	D	343000
Fabricación de piezas especiales para motores, chasises y carrocerías de vehículos automóviles, excepto material eléctrico o auxiliar	D	343001
Fabricación de silenciadores de escape	D	343002
Fabricación de piezas y accesorios para automóviles, tales como frenos, embragues, cajas de cambios, transmisiones, tanques	D	343003
Fabricación de lunas de seguridad enmarcadas, para automóviles	D	343004

Fuente. Cámara y Comercio de Bogotá 2009

6. MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN COLOMBIA

El Código de Comercio no especifica y no menciona a “sociedad de familia” como un tipo sociedad independiente, esta debe ajustarse a las diferentes clases de sociedades contempladas en el Código de Comercio. Sin embargo, en el artículo 435 de dicho ordenamiento, se determina la prohibición de formar mayorías en las juntas directivas con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad de segundo de afinidad, o primero civil, “excepto en las sociedades reconocidas como de familia”. La Superintendencia de Sociedades con fundamento en esta norma, reiteradamente ha conceptualizado a las Sociedades de Familia, en los siguientes términos:

Andrés Gaitán Rozo; Sociedades de Familia en Colombia, derogada expresamente la regulación de sociedades anónimas de familia y no habiendo tenido ésta consagración legal dentro de la actual legislación mercantil, se hace necesario acudir respaldados en el principio de la analogía, a lo consagrado en la legislación tributaria, en donde el Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6º 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).

La gran mayoría de las sociedades colombianas se han configurado bajo la forma de limitadas, de las cuales cerca del 68% 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 a la posibilidad de abrirse y fortalecer el mercado de valores.
- Los protocolos y códigos de conducta sí pueden tener importantes efectos jurídicos.
- Los acuerdos de reestructuración empresarial (Ley 550 de 1999) han constituido una importante alternativa para las empresas familiares. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las

regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

- 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 (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 agosto 2 de 2004.
- Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa colombiana.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO

Según Bernal (2000) una investigación descriptiva es aquella en donde se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio; una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

En consideración a lo anteriormente enunciado, nuestro estudio es carácter descriptivo, en razón a que identifica características de un universo de investigación, determinando sus actitudes y comportamientos, además de realizar una asociación, entre las variables de investigación. El proyecto esta enfocado hacia las Empresas Familiares fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá, dando lugar a la elaboración de una base de datos que permitirá clasificarlas y caracterizarlas; esta información será recolectada por medio de encuestas.

7.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.2.1 INDUCTIVO

Basándonos en Méndez (2006) La inducción es una forma de raciocinio o argumentación, por lo que nos lleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. El objetivo es llegar a conclusiones relacionadas con las premisas como el todo. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales. La inducción a partir de la observación de fenómenos o situaciones que enmarcan el problema de investigación permite al investigador concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

Es por eso que nuestra investigación pretende crear una base de datos para clasificar y caracterizar las Empresas de Familias fabricantes de partes y piezas para vehículos en la ciudad de Bogotá, además de crear un espacio de interacción entre la Universidad de La Salle y estas empresas, en busca de un futuro y continuo acompañamiento.

7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

7.3.1 Población

Basándonos en Bernal (2000), La población es el Conjunto de todos los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones o factores) objeto de estudio

Aquí debe describirse detalladamente las características propias del conglomerado de sujetos u objetos hacia los cuales se orientó la investigación, es decir, a la totalidad de elementos que podrían ser objeto de medición; se deben definir todas las características del grupo a estudiar. La descripción de la población deben responder a los interrogantes ¿quiénes? ¿Dónde? y ¿cuándo?

En la investigación propuesta la población serán los empresarios comercializadores de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá.

7.3.2 Muestra

Según Bernal (2000), una muestra es la parte o el subgrupo de la población que es seleccionado teniendo en cuenta una serie de pasos en los cuales contemplamos: la definición de la población, identificar el marco muestral, determinación del tamaño de la muestra, selección del procedimiento de muestreo y por último la selección de la muestra.

Se utilizara la formula de muestreo aleatorio simple con conocimiento del tamaño de la población, ya que nuestro mercado es finito y lo tomaremos de acuerdo a la información dada por la Cámara de Comercio.

7.3.3 Muestreo Aleatorio Simple

Basados en Malhotra (2004), la Técnica de Muestreo probabilístico, es en la que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. Cada elemento se selecciona en forma independiente a otro elemento y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo

7.3.4 Cálculo del Tamaño de la Muestra

1. Se adquiere una base de datos por medio de la Cámara de Comercio, de la cual se obtuvo un universo de 86 empresas del sector de fabricantes de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá.
2. Se escoge el método simple aleatorio, por medio de asesoría del Docente de la Universidad de La Salle, Ernesto García Rodríguez.
3. Teniendo en cuenta los siguientes datos, se da inicio a la aplicación de la fórmula que da como resultado el tamaño de la muestra a tener en cuenta en el momento de iniciar la aplicación de las encuestas.

Tabla 3. Cálculo de la Muestra

Datos registrados para el cálculo de la muestra		
Denominación	Información	Valor
N	Universo	86
Z	Nivel de confiabilidad al 95%	1,96
e	Error máximo posible 7% ($3\% \leq e \leq 10\%$)	0,07
n	Muestra representativa de empresas del sector plásticos a encuestar (95% confiabilidad)	
Varianza	$P*Q = 0.71*0.29$	0.2059

Fuente. Asesoría Docente Ernesto García Rodríguez.

$$n = \frac{N P Q Z^2}{N - 1 E^2 + P Q Z^2} \quad n = \frac{86 * 0,71 * 0.29 * (1,96)^2}{(86-1)(0,07)^2 + 0,71 * 0.29 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{68}{0.4165+0.79} = \quad n = \frac{68}{1.2065} = 56$$

De esta forma se determina que el número de empresas del sector de fabricantes de partes y piezas de automóviles a las que se deben encuestar es de 56, para una confiabilidad del 95%.

7.3.5 Instrumentos

Con base en Bernal (2000), los instrumentos se utilizan para la recolección de la información, buscando siempre obtener información confiable y valida pero esta demanda un cuidado y dedicación muy especial en el momento del análisis de los resultados.

Entre los principales instrumentos encontramos los primarios y los secundarios.

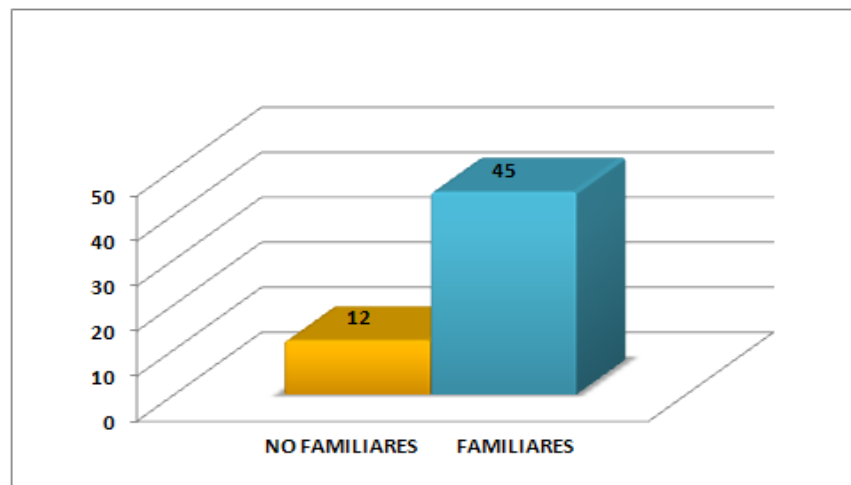
- **FUENTES PRIMARIAS:** Las fuentes primarias son aquellas que se obtienen de manera directa en donde se obtiene la información. Las fuentes primarias son las personas, organizaciones, acontecimientos, el ambiente natural y otros ambientes.
- **FUENTES SECUNDARIAS:** Las fuentes secundarias dependen de las fuentes primarias consultadas sobre el tema. Las fuentes secundarias utilizadas en el proyecto serán documentos de investigación del CEDEF, artículos, libros, documentos, revistas, diversa información relacionada con el sector extraída de internet, y la base de datos de la Cámara de Comercio además de investigaciones realizadas por la misma entidad.

8. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA FABRICANTES DE PARTES Y PIEZAS PARA AUTOMOVILES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

8.1 CAPITAL SOCIAL

Con relación a la clasificación de las empresas del sector de Autopartes de la ciudad de Bogotá, el estudio nos permitió establecer que el porcentaje dado por Supersociedades en su investigación: Sociedades de Familia en Colombia año 2005, donde concluye que el 70% de las empresas son de carácter familiar¹, tiene un leve aumento en este sector, ubicándolo en un 78.95%, lo que equivale a que 45 empresas son de carácter familiar; mientras que el 21.05%, 12 empresas son no familiares.

Gráfico 16. Capital Social

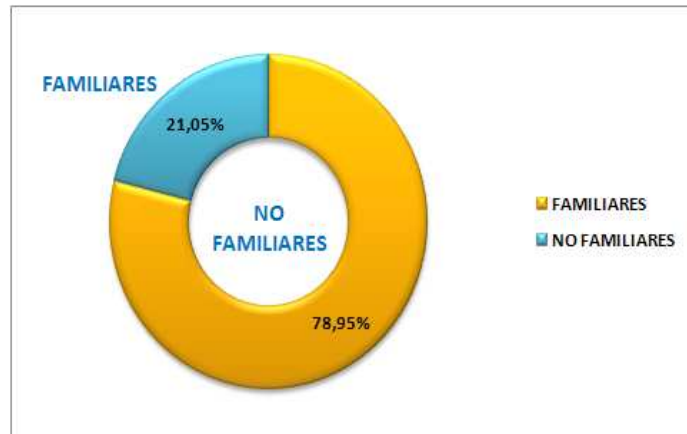


Fuente. Resultado de la Investigación

Este estudio se realizó por medio de encuestas a 57 empresas del sector de fabricación de partes y piezas, ubicadas en la ciudad de Bogotá, con un nivel de confiabilidad del 95%.

¹ Tomado de: Sociedades de Familia en Colombia 2005

Gráfico 17. Porcentaje del Capital Social



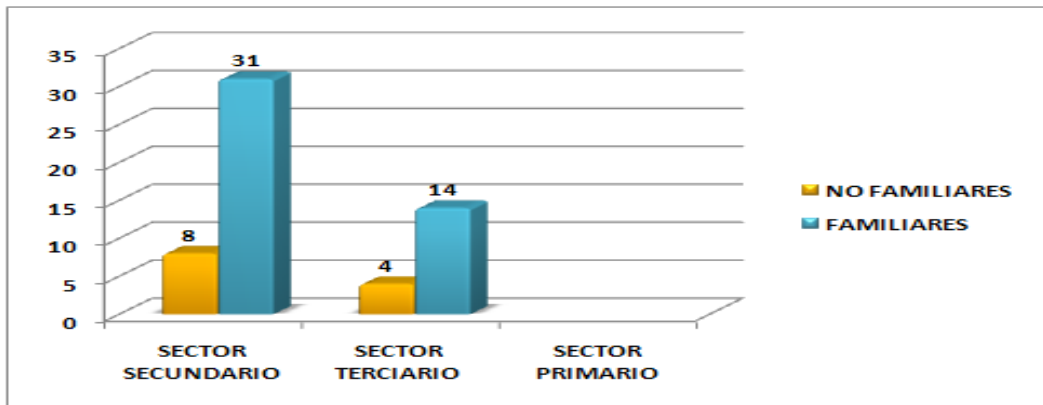
Fuente. Resultado de la Investigación

8.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL SECTOR

Según Arguedas (2007), la empresa es una parte de la cadena productiva, cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian entre si, dependiendo de la actividad que desarrollan. Estas se clasifican en:

- **EMPRESAS DEL SECTOR PRIMARIO:** Son aquellas empresas cuya principal actividad, se encuentra principal mente en la naturaleza; así las principales empresas que operan en el sector son: agrícolas, pesqueras ganaderas, mineras etc.
- **EMPRESAS DEL SECTOR SECUNDARIO:** Agrupa a las empresas cuya principal actividad es la industrial, es decir las que transforman materias primas y auxiliares en productos. En este sector se encuentran las empresas de construcción, metalúrgicas, navales, aeronáuticas, textiles, etc.
- **EMPRESAS DEL SECTOR TERCIARIO:** En este bloque están incluidas aquellas que prestan servicios, como las empresas comerciales, de transportes, de restauración, de alojamiento, bancarias, sanitarias, de educación etc.

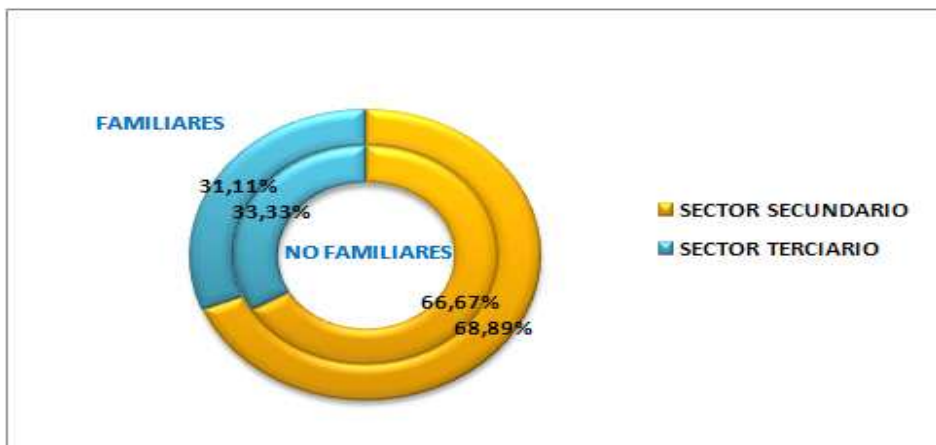
Gráfico 18. Clasificación según el sector



Fuente. Resultado de la Investigación

El sector de autopartes de la ciudad de Bogotá, con lo referente a la actividad económica nos permitió establecer que el 68.89% de la Empresas Familiares de este sector, están orientados a la actividad manufacturera, esto equivale a 31 empresas. El 31.11% de estas empresas, 14, además de realizar procesos manufactureros, realizan actividad de comercialización. Similar comportamiento presentan las Empresas No Familiares del sector, dado que el 33.33% de la población, 4 empresas, efectúan estas mismas labores de comercialización y fabricación. Teniendo el 66.67% restante, de la muestra, 8 empresas, con una actividad netamente manufacturera.

Gráfico 19. Porcentaje Clasificación según el sector



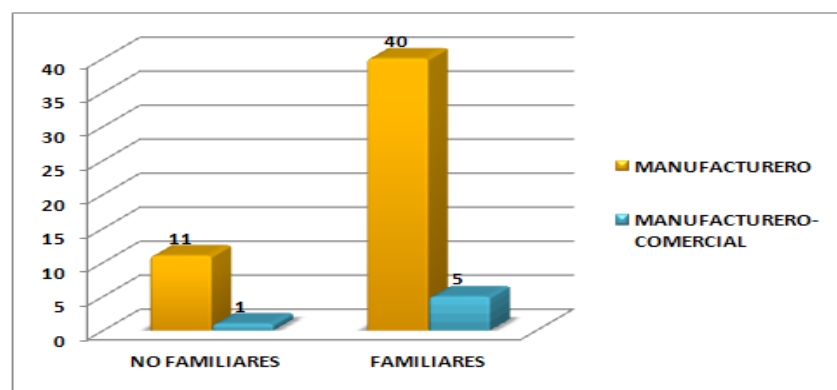
Fuente. Resultado de la Investigación

8.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Las empresas también se pueden clasificar según la actividad económica que realicen, según Gudiño (2000), estas pueden ser Agropecuarias, Mineras, Industriales, Comerciales y/o de servicios:

- **EMPRESAS AGROPECUARIAS:** Son aquellas que explotan en grandes cantidades los productos agrícolas y pecuarios, como por ejemplo, granjas avícolas, granjas porcinas, invernaderos, haciendas de producción agrícola, etc.
- **EMPRESAS MINERAS:** Son aquellas cuyo principal objetivo es la explotación de los recursos que se encuentran en el subsuelo, como por ejemplo compañías petroleras, auríferas, de piedras preciosas, y minerales en general.
- **EMPRESAS INDUSTRIALES:** Son las empresas dedicadas a transformar la materia prima en productos terminados o elaborados, como por ejemplo fábricas de telas, de muebles, de calzado, etc.
- **EMPRESAS COMERCIALES:** Son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos; colocan en los mercados productos naturales, semielaborados y terminados a mayor precio del comprado, obteniendo así una ganancia, como por ejemplo distribuidoras de productos farmacéuticos, supermercados, almacenes de electrodomésticos, etc.
- **EMPRESAS DE SERVICIOS:** Son las empresas que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad, ya sea salud, transporte, recreación, educación, servicios públicos, seguros, entre otros.

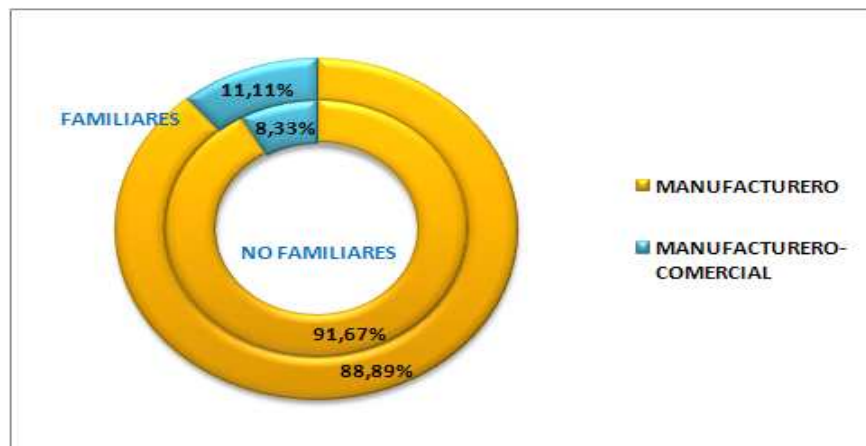
Gráfico 20. Actividad Económica de la Empresa



Fuente. Resultado de la Investigación

La mayor parte de la población del sector estudiado, pertenece al sector Manufacturero (Segundo sector), con un 88.89% lo cual equivale a 40 Empresas Familiares; mientras que en las Empresas No Familiares, este porcentaje aumenta y se encuentra ubicado en un 91.67%, equivalente a 11 empresas. El 11.11% restante, de las Empresas Familiares, 5, corresponde a empresas del sector comercial (tercer sector) y un 8.33%, de las Empresas No familiares, 1, pertenece a este mismo.

Gráfico 21. Porcentaje Actividad Económica

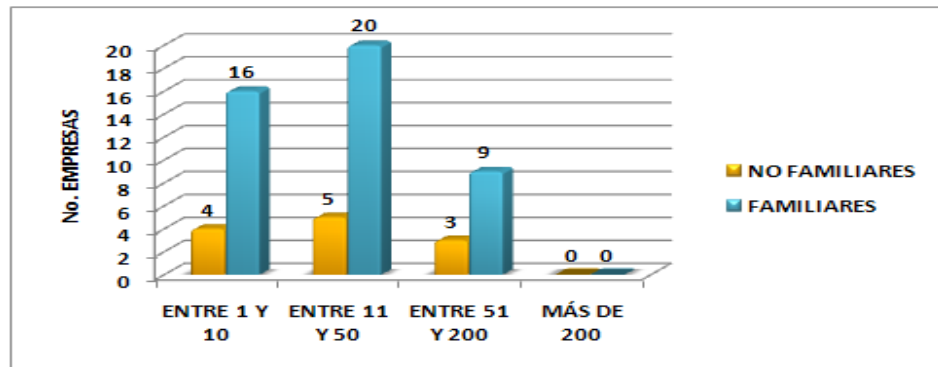


Fuente. Resultado de la Investigación

8.4 PLANTA DE PERSONAL

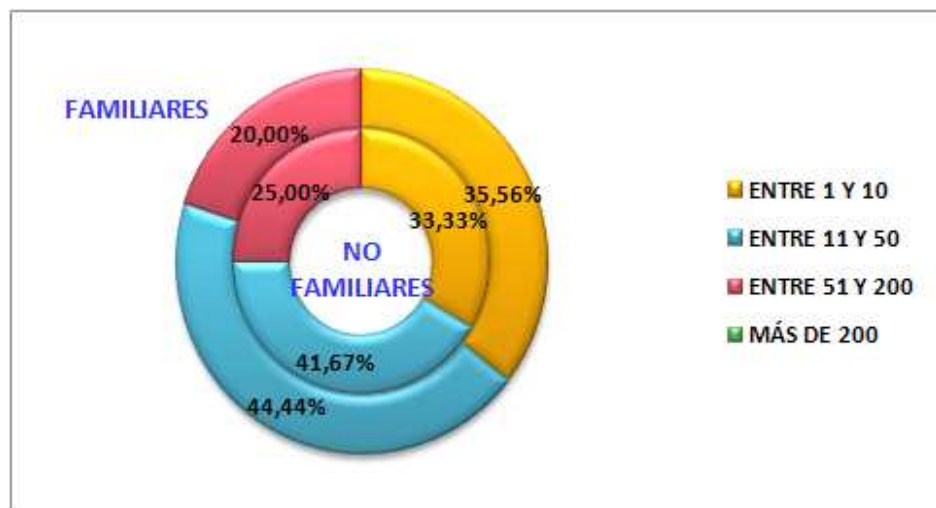
Cabe resaltar que en toda organización el capital humano es fundamental en el logro de los objetivos de toda empresa, ya que son ellos quienes en base a sus conocimientos, experiencias, motivación y una adecuada administración, los que permiten la consecución de los objetivos propuestos.

Del total de empresas familiares, se obtuvo que 16 de estas cuentan con una planta de personal que oscila entre 1 y 10 trabajadores, correspondiente a un 35.56%, 20 empresas tienen una planta de personal comprendido entre 11 y 50 trabajadores, equivalente a un 44.44%, además se obtuvo que 9 empresas están conformadas con un equipo de trabajo entre 51 y 200 trabajadores, lo que corresponde a 20%.

Gráfico 22 Planta de Personal

Fuente. Resultado de la Investigación

Por el lado de las empresas no familiares se logró conocer que 4 empresas (33.33%), se ubican en el primer rango, es decir entre 1 y 10 trabajadores, 5 empresas (41.67%), están ubicadas en el segundo rango de 11 a 50 trabajadores, siendo el más representativo de la muestra; por último y con la más baja participación, encontramos 3 empresas (25%) en el rango correspondiente de 51 y 200 empleados.

Gráfico 23. Porcentaje de Planta de Personal

Fuente. Resultado de la Investigación

Con base en los resultados obtenidos sobre la planta personal, se observa que la mayoría de las empresas del sector de autopartes de la ciudad de Bogotá, independiente si son de familia o no, cuentan con una planta de personal que oscila entre 11 y 50 empleados.

8.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA

De acuerdo a la Ley Mipymes, ley 905 2004, para la clasificación de las empresas según el tamaño, consideraron los siguientes parámetros: Valor de activos totales que esta posee y la cantidad de trabajadores contratados; tomando como base el Salario Mínimo Legal Vigente (S.M.L.V. \$496.900), esta clasificación incluye a microempresas, famiempresas, pequeña y mediana empresa, así:

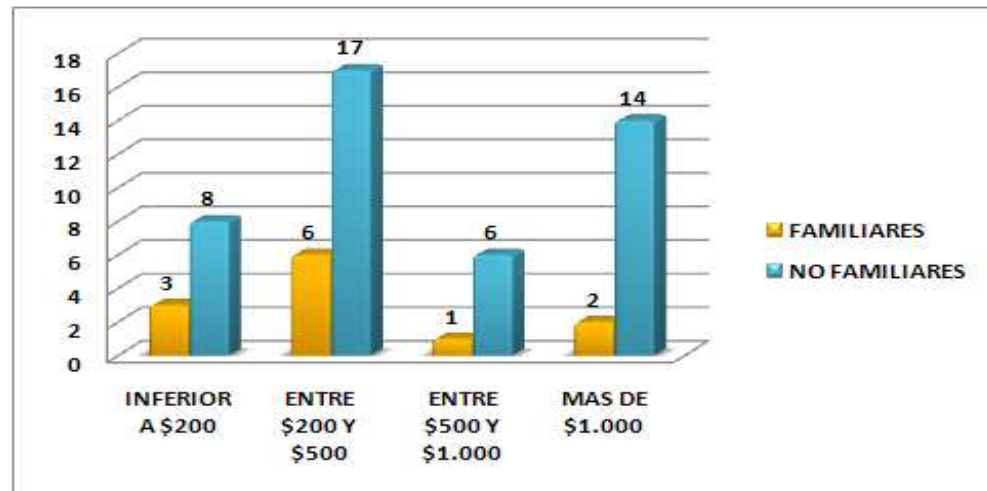
Tabla 4. Tamaño de la Empresa Ley 905 de 2004²

Tipo de Empresa	Planta personal (No. Trabajadores)	Valor Activos Totales (S.M.L.V. \$)
Microempresa	Menor a 10	Menor a 500
Pequeña	11 a 50	501 a 5.000
Mediana	51 a 200	5.001 a 30.000
* *Gran Empresa	Superior a 201	Superior 30.001

** Según los autores de esta tesis, la gran empresa posee una planta de personal superior a 201 trabajadores, y activos superiores a \$30.001 SMLV.

² Ley Mipymes 905, 2004

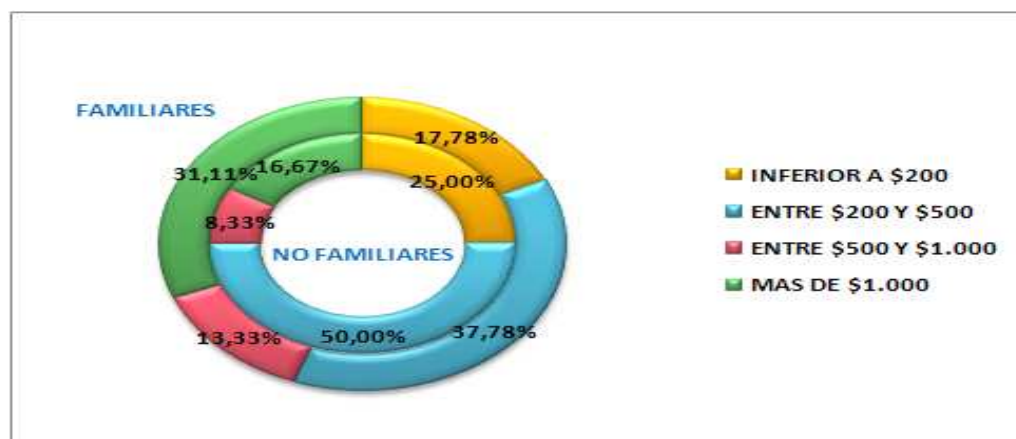
Gráfico 24. Tamaño de la Empresa



Fuente. Resultado de la Investigación

La investigación nos permitió establecer que el 37.78% lo cual equivale 17 Empresas de Familia, poseen unos activos entre \$200 millones y \$500 millones, siendo este rango la mayor participación de la muestra; 14 empresas poseen activos superiores a \$1.000 millones, lo cual es relevante, dado que esto equivale al 31.11% de la muestra; el 17.78%, 8 empresas poseen activos inferiores a \$200 millones, clasificándose como microempresas. Por último 13.33%, de las empresas de familia poseen activos entre \$500 millones a \$1000 millones.

Gráfico 25. Porcentaje Tamaño de la Empresa



Fuente. Resultado de la Investigación

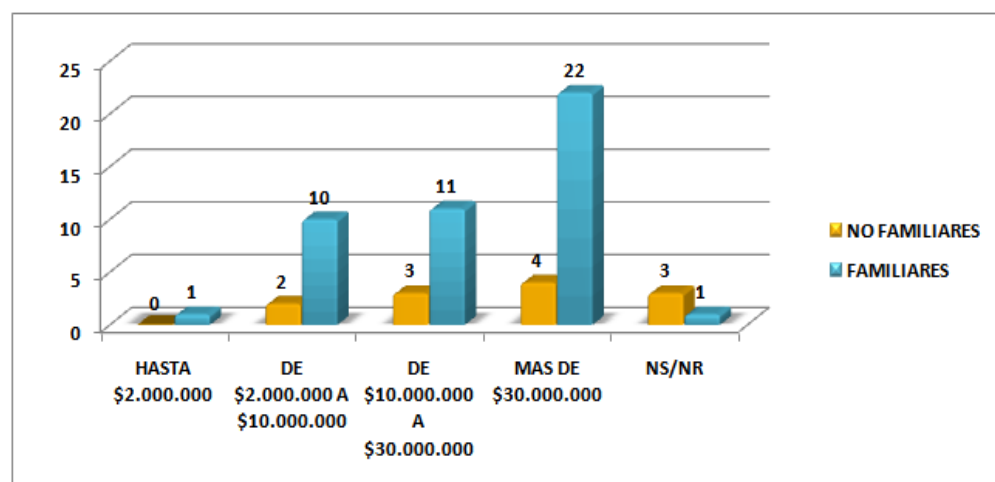
Con lo referente a las Empresas No Familiares la situación es similar, ya que la mayor parte de la población se encuentra concentrada entre \$200 millones y \$500 millones, con un 50% que equivale a 6 empresas; empresas con activos inferiores a \$200 millones son 3, con un 25% de la población. En tercer lugar se encuentran 2 Empresas No Familiares con 16.67%, con activos superiores a \$1000 millones; por último con un 8.33%, o sea 1 empresa y con la mínima participación de la muestra, se encuentra la empresa con unos activos entre \$500 millones a \$1000 millones.

Estos resultados nos permiten establecer que más del 70% de las empresas del sector de autopartes de la ciudad de Bogotá, poseen activos superiores a \$200 millones.

8.6 GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA

Cualquier empresa sin importar su tamaño o actividad debe incurrir en diferentes gastos, que le permiten su funcionamiento. Los gastos son aquellos que se originan por la obtención de recursos ajenos a la empresa, estos pueden ser: pago a empleados, servicios públicos, gastos de administración, intereses de crédito, entre otros. Estos gastos deben tenerse presente, ya que si por alguna razón tienen un incremento o se recurre a ellos con demasiada frecuencia, estos afectaran al producto final, dado que en muchas ocasiones como medida de recuperación, se realiza un aumento al precio, que puede originar una baja en las ventas, ya que el consumidor no va querer pagar más por el producto.

Gráfico 26 Gastos Promedio



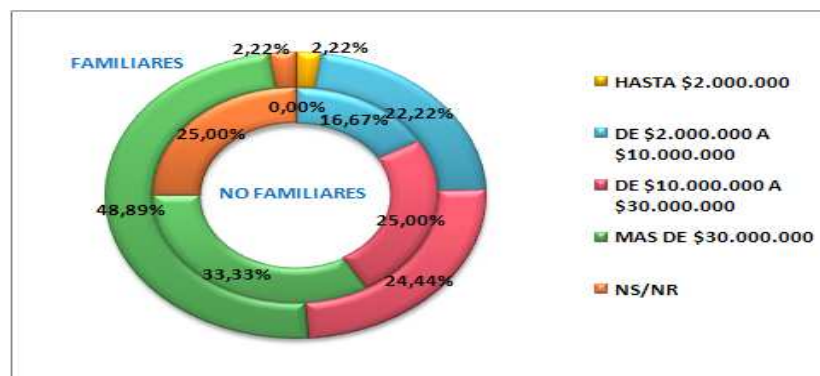
Fuente. Resultado de la Investigación

El comportamiento de los gastos en las Empresas de Familia y No Familiares es semejante, ya que la mayor concentración de las empresas del sector de autopartes de la ciudad de Bogotá, tiene en promedio gastos superiores a \$30 millones, en las Empresas de Familia con un porcentaje de 48.89%, equivalente a 22 empresas, mientras que las Empresas No Familiares, con un porcentaje de 33.33%, 4 Empresas.

En segundo lugar se encuentran las empresas con gastos promedio entre \$10 millones a \$30 millones, teniendo una participación de 24.44%, lo cual equivale a 11 Empresas de Familia y un 25%, 3 Empresas no Familiares; con un porcentaje menor, se encuentran las empresas con un promedio de gastos entre \$2 millones a \$10 millones, esto equivale a 10 empresas de Familia, con un 22.22% y un 16.67% de la población 2 Empresas no de Familia.

Una mínima parte de la Empresas de Familia tiene gastos promedios inferiores a \$2 millones, esto equivale a 2.22%, lo cual corresponde a 1 empresa.

Gráfico 27. Porcentaje Gastos Promedio



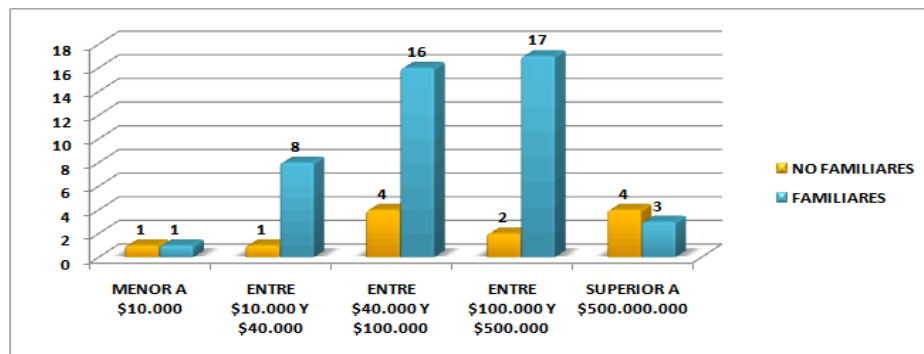
Fuente. Resultado de la Investigación

8.7 VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA

La venta es resultado final de una empresa, es una acción de intercambio, donde una parte (comprador o cliente) entrega dinero o algo de valor para recibir de otra parte (el vendedor), a cambio, un producto o servicio. Las ventas mensuales en una empresa pueden tomarse también como un indicador, que muestra el comportamiento de la empresa en el sector, ya que si las ventas aumentan, esto indica que el producto está teniendo acogida en el mercado y que cumple con las

expectativas del cliente; por el contrario si las ventas decaen mes a mes, esto indica que algo esta pasando con el producto o con el mercado, razón por la cual se debe buscar estrategias o verificar si es problema de calidad, precio, materia prima, etc. Igualmente se debe tener en cuenta, que las ventas en una empresa determinan en la estabilidad, crecimiento y durabilidad de esta en el mercado.

Gráfico 28 Ventas Promedio

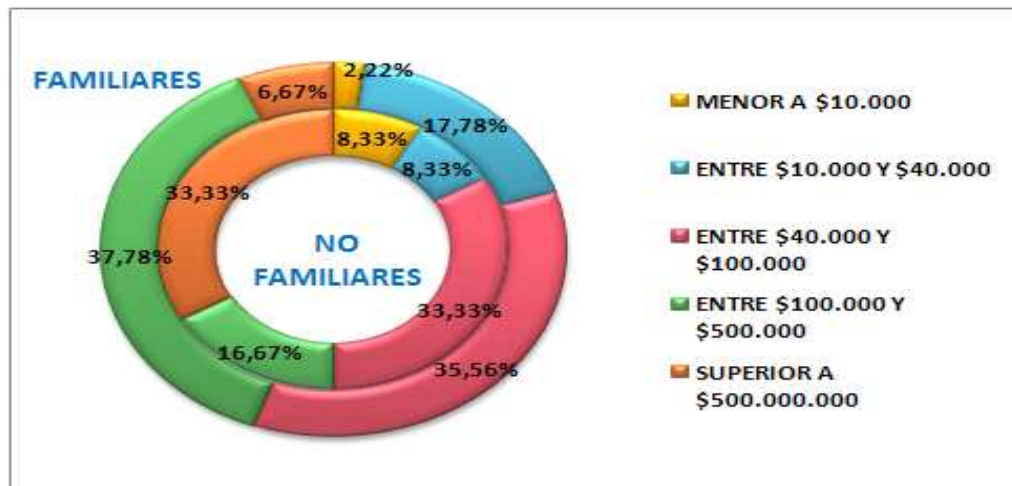


Fuente. Resultado de la Investigación

El promedio de ventas de las Empresas del sector de autopartes de la ciudad de Bogotá, favorece a las Empresas Familiares, ya que el 37.78% de ellas, 17 empresas, tiene un promedio mensual de ventas entre \$100 millones y \$500 millones, concentrando la mayor participación. Mientras que en las Empresas No Familiares la mayor concentración de población se encuentra igualada en dos rangos. Un 33.33%, 4 empresas, tienen en promedio ventas superiores a \$500 millones y el mismo porcentaje de empresas, cuenta con ventas entre \$40 millones a \$100 millones. En las Empresas de Familia el 35.56%, es decir 16 empresas, corresponde a ventas entre \$40 millones a \$100 millones. El 17.78% de estas empresas, 8, tienen ventas promedio entre \$10 millones a \$40 millones, teniendo 3 empresas, con un 6.667% con ventas superiores a \$500 millones y por ultimo 1 empresa con el 2.22% de la población con ventas inferiores a \$10 millones. En las Empresas No Familiares el 16.67%, tiene que ver con Empresas que poseen un promedio de ventas entre \$100 millones a \$500 millones y teniendo 1 empresa con el 8.33% con ventas promedio entre \$10 millones a \$40 millones y con ventas inferior a \$10 millones.

Esto nos permite concluir más del 70% de las empresas de familia y más del 50% de las empresas no familiares, tienen en promedio ventas que superan los \$40 millones de pesos mensuales.

Gráfico 29. Porcentaje Ventas Promedio

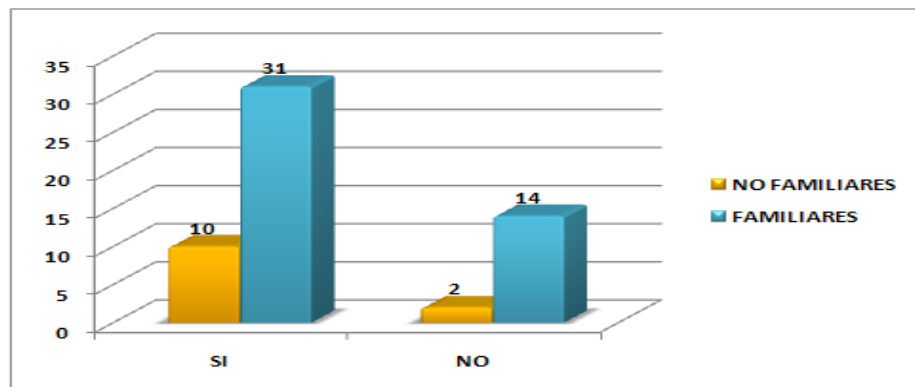


Fuente. Resultado de la Investigación

8.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

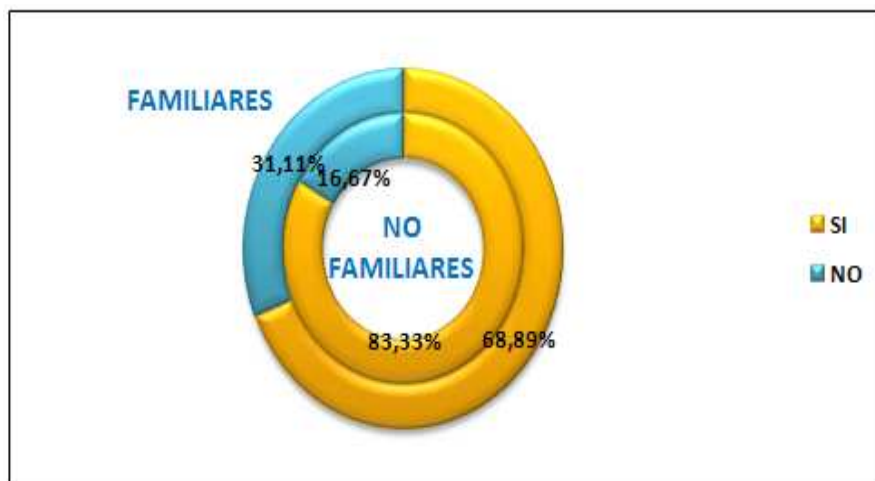
Según Ward (2006) La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar beneficios en situaciones normales, de incertidumbre o de conflicto; es por eso que un mercado tan cambiante y competitivo como el que se afronta actualmente, es importante para cualquier empresa identificar y determinar hacia donde se dirige y cual es su razón de ser.

Estos factores se visualizan en la misión y visión que poseen las empresas. Entendiendo misión, como el propósito general de una empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades según Walker (1992). Y visión en una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. En lo referente a la pregunta sobre si la empresa posee un Sistema de Planeación Estratégica, la información obtenida indica que 31 empresas de familia si cuentan con dicho sistema, lo que equivale a 68.89%, mientras que 14 empresas responden negativamente, correspondiente a 31.11%.

Gráfico 30. Planeación Estratégica

Fuente. Resultado de la Investigación

Por otra parte, de la información que se obtuvo de las empresas no familiares, se puede observar que 10 empresas (83.33%) dicen contar con un sistema de planeación estratégica, mientras que 2 empresas (16.67%) no lo tienen en cuenta.

Gráfico 31. Porcentaje de Planeación Estratégica

Fuente. Resultado de la Investigación

Es así que de las 57 empresas entrevistadas, 41 empresas aplican la Planeación Estratégica, por lo tanto se puede interpretar que el 71.92% de las empresas de

este sector están preparadas para futuros cambios relacionados con el funcionamiento productivo, con la expansión del mercado, o ante posibles eventualidades que se puedan presentar.

8.9 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

La calidad ha sido siempre un factor determinante en el crecimiento y sostenimiento de las empresas, ya que de acuerdo a la calidad de los productos se puede aumentar o disminuir las ventas, fidelizar o perder un cliente.

Según Udaondo (1991), el Sistema de Gestión de Calidad debe entenderse como el modo en que la dirección general de una empresa planifica el futuro, implanta los programas, y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente. Mediante la Gestión de Calidad, se busca dar una garantía de los productos y servicios ofertados por una empresa, fomentando los siguientes tipos de acciones:

- Definir los objetivos de calidad, mezclando los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
- Mejorar continuamente, convirtiendo los objetivos, y la consecución de la calidad, en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

VENTAJAS DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:

- Ventaja competitiva
- Mejora el rendimiento empresarial y gestiona los riesgos empresariales
- Atrae inversiones, mejora la reputación de la marca y elimina barreras al comercio
- Racionaliza las operaciones y reduce los residuos
- Fomenta la comunicación interna y levanta la moral
- Aumenta la satisfacción del cliente

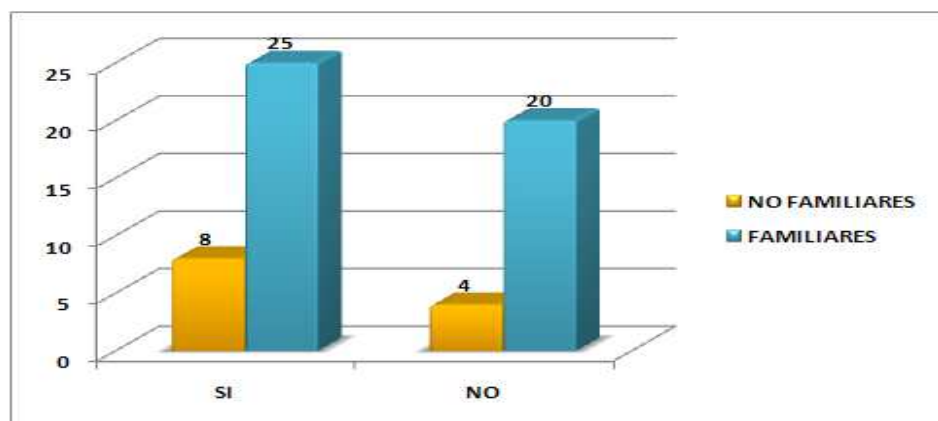
En la investigación realizada se pudo establecer la complejidad del sector de fabricación de partes y piezas para vehículos, dado que en este intervienen diversos factores (calidad de materia prima, personal, costos, estado de maquinaria, almacenamiento, distribución, entre otros) los cuales hay que tener

presente en las diferentes etapas de producción. Todas las empresas del sector cuentan con sistemas de calidad, pero no todos están certificados (ISO 9001) y en algunas organizaciones no ofrecen buenos resultados.

Esto sucede ya que en muchas organizaciones los directivos, quienes determinan la implementación de estos sistemas, no los aplican en razón a que los costos que implica su implementación y mantenimiento son elevados y en muchas ocasiones no alcanzan a valorar los beneficios que a futuro les representa estas certificaciones.

Con respecto al sistema de gestión de calidad, los resultados de las encuestas indicaron que de las empresas familiares, 25 tienen un Sistema de Gestión de Calidad, correspondiente a un 55.56%, en cambio 20 empresas dicen no contar con este tipo de sistema, correspondiente a un 44.44%.

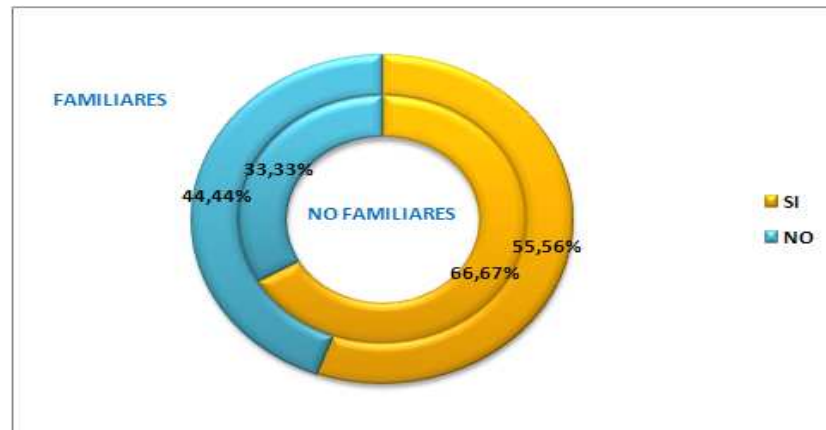
Gráfico 32. Sistema de Gestión de Calidad



Fuente. Resultado de la Investigación

Por el lado de las empresas no familiares, se obtuvo que 8 empresas dicen contar con el sistema, equivalente a el 66.67%, y contrariamente 2 empresas no aplican este sistema.

Gráfico 33. Porcentaje de Sistema de Gestión de Calidad SGC



Fuente. Resultado de la Investigación

Se puede detallar que aunque la mayoría de las empresas han adoptado el sistema de gestión de calidad, una cantidad considerable de las empresas no lo han hecho, lo que es determinante no solo para el funcionamiento y desarrollo de las empresas, si no también del sector de autopartes, pues el mercado actual exige un alto volumen del producto, así como de la calidad del mismo.

8.10 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL (SGA)

La gestión Ambiental es un tema que la mayoría de las empresas prefiere no tratar, pues en la mayoría de las ocasiones se convierte en sinónimo de costos elevados. Pero aunque sea verdad, también es cierto que con el tiempo el SGA disminuye los costos de la empresa, sobretodo cuando al área productiva se refiere, ya que se reduce el desperdicio de materia prima, permitiendo inclusive la utilización de estos residuos.

Según Granero (2007), un sistema de gestión ambiental es el marco o método de trabajo que sigue una organización con el objeto de alcanzar y mantener un determinado comportamiento medioambiental, de acuerdo con las metas que previamente se haya fijado, como respuesta a las normas legales, a los riesgos ambientales, y a las presiones sociales, financieras, económicas y competitivas a las que tiene que enfrentarse.

Los objetivos que se persiguen con la adopción de un Sistema de Gestión Ambiental son fundamentalmente: facilitar el cumplimiento de la normativa ambiental; identificar, controlar y prevenir los impactos ambientales de las

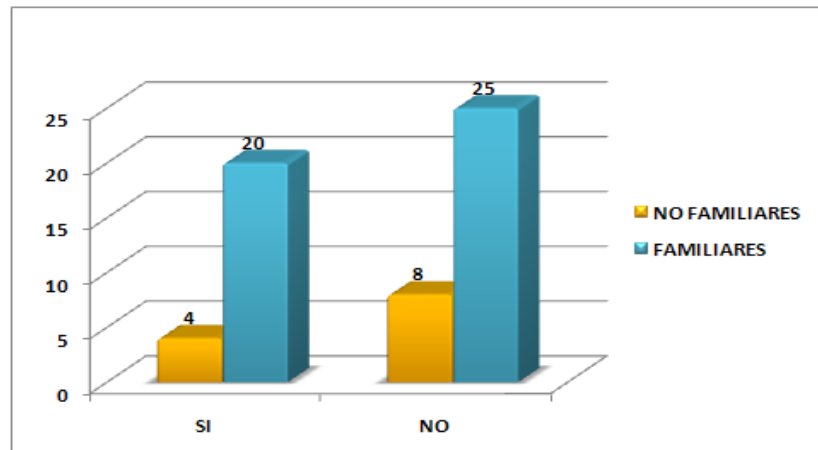
actividades, procesos y productos o servicios de la empresa; fijar las políticas para alcanzar los objetivos ambientales, y mejorar las relaciones con las partes interesadas bajo un sistema estructurado.

La única norma de requisitos (registrable/certificable) es la ISO 14001. Esta norma internacional la puede aplicar cualquier organización que desee establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental.

Los pasos para aplicarla son los siguientes:

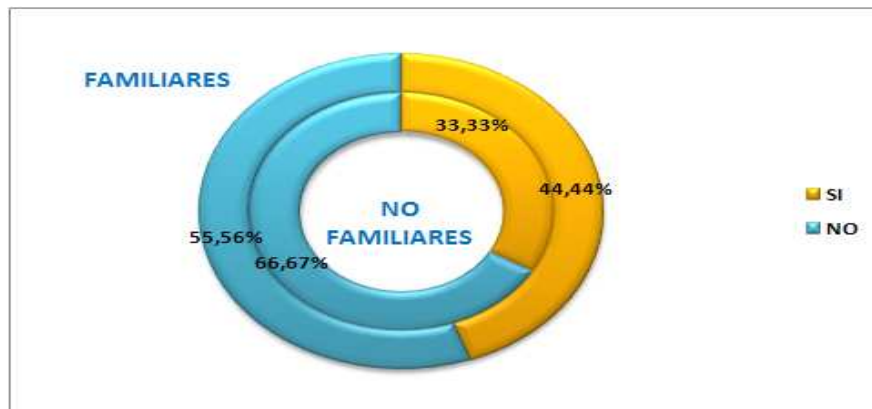
1. La organización establece, documenta, implanta, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 14001:2004 y determina cómo cumplirá con esos requisitos.
2. La organización planifica, implanta y pone en funcionamiento una política ambiental que tiene que ser apoyada y aprobada al máximo nivel directivo y dada a conocer tanto al personal de la propia organización como todas las partes interesadas. La política ambiental incluye un compromiso de mejora continua y de prevención de la contaminación, así como un compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación ambiental aplicable.
3. Se establecen mecanismos de seguimiento y medición de las operaciones y actividades que puedan tener un impacto significativo en el ambiente.
4. La alta dirección de la organización revisa el sistema de gestión ambiental, a intervalos definidos, que sean suficientes para asegurar su adecuación y eficacia.
5. Si la organización desea registrar su sistema de gestión ambiental: Contrata con entidades de certificación acreditadas (ante los distintos organismos nacionales de acreditación) para que certifique que el sistema de gestión ambiental, basado en la norma ISO 14001:2004 conforme con todos los requisitos de dicha norma.

Respecto a la pregunta sobre si la empresa tiene un SGA definido o reglamentado, de las 45 empresas familiares, 20 respondieron de forma afirmativa, y 25 de forma negativa, con porcentajes de 44.44% y 55.56% respectivamente. De las empresas no familiares, se obtuvo que 4 empresas tienen un Sistema de Gestión Ambiental, equivalente a 33.33%, mientras que 8 empresas no cuentan con este tipo de sistema, lo que equivale 66.67%.

Gráfico 34. Sistema de Gestión de Ambiental

Fuente. Resultado de la Investigación

Estos resultados nos permite concluir, que la mayoría empresas de éste sector, tanto familiares como no familiares, no le dan la importancia que este aspecto se merece, por lo que no es carácter obligatorio.

Gráfico 35. Porcentaje de Sistema de Gestión de Ambiental SGA

Fuente. Resultado de la Investigación

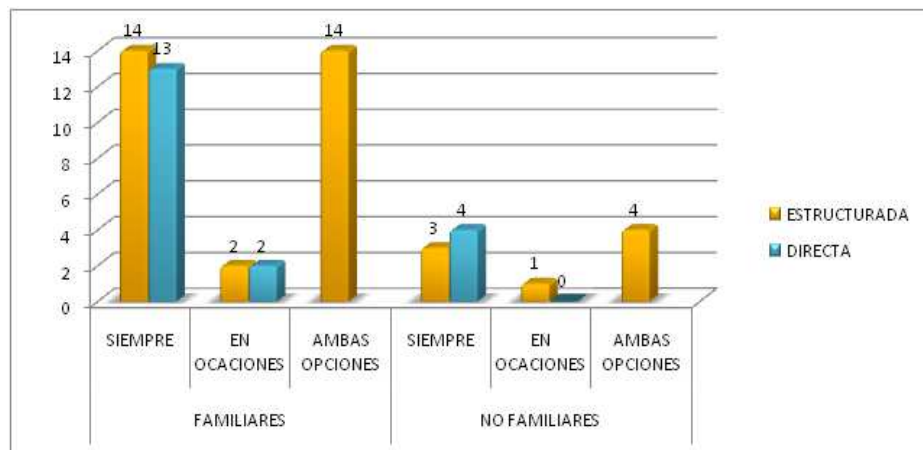
A partir de la notoria diferencia entre las empresas que cuentan con este sistema, y las que no lo tienen, se puede concluir que existe una importante falta de conciencia respecto al tema, pero de igual manera es una de varias oportunidades

que tiene el CEDEF, para dar asesoría a las empresas, para implantar un sistema de gestión ambiental.

8.11 MODELO TOMA DE DECISIONES

Tomar una decisión es un proceso de corte, de evaluación de las diferentes facetas de un problema y después de haber estudiado múltiples opciones escoger la más adecuada. Al momento de tomar una decisión la persona encargada (directivos) de esta labor, tiene que ser una persona analítica, que busque el beneficio de la organización, ya que el éxito en una decisión, determina el accionar de la empresa, su continuidad, permanencia y/o crecimiento en el mercado. Dependiendo de la trascendencia e importancia de la decisión, esta se puede tomar en conjunto, siendo la junta directiva o el ente correspondiente el que determine la viabilidad, repercusión, que pueda tener esta decisión en la empresa, cabe resaltar que esto debe ser determinado con anterioridad y debe estipulado. Es importante señalar que una mala decisión puede originar que la empresa pierda dinero, clientes, credibilidad y en muchas ocasiones la conlleve a su desaparición.

Gráfico 36. Modelo de Toma de Decisiones



Fuente. Resultado de la Investigación

Referente a los resultados obtenidos por medio de la encuesta, con la pregunta sobre los Modelos de toma de decisiones, se pudo establecer que parte de las empresas familiares, un 28.9% (13) empresas, respondieron que las decisiones se toman de manera **directa siempre**, mientras que 31.11% (14) lo hacen de

forma **estructurada**, además el 4.44% (2) afirman que las decisiones se toman **ocasionalmente de forma directa**, de igual forma el 4.44% (2) lo realizan de forma estructurada. Así mismo el 31.11% (14) dicen realizar la tomas de decisiones de forma **estructurada y de forma directa ocasionalmente**, dependiendo del grado de importancia del asunto.

Gráfico 37. Porcentaje del Modelo de Toma de Decisiones



Fuente. Resultado de la Investigación

Para el caso de las empresas no familiares, la encuesta nos permite observar, que el 33% (4) de las empresas realizan la toma de decisiones de **forma directa**, mientras que el 25% (3) lo hace a través de una **Reunión con los Socios**. Por otro lado el 8.33% (1) dice que toma las decisiones de **forma estructurada ocasionalmente**.

También se obtuvo que el 33.33% de las empresas no familiares dicen realizar la toma de decisiones de **forma estructurada y de forma directa** según lo amerite la ocasión.

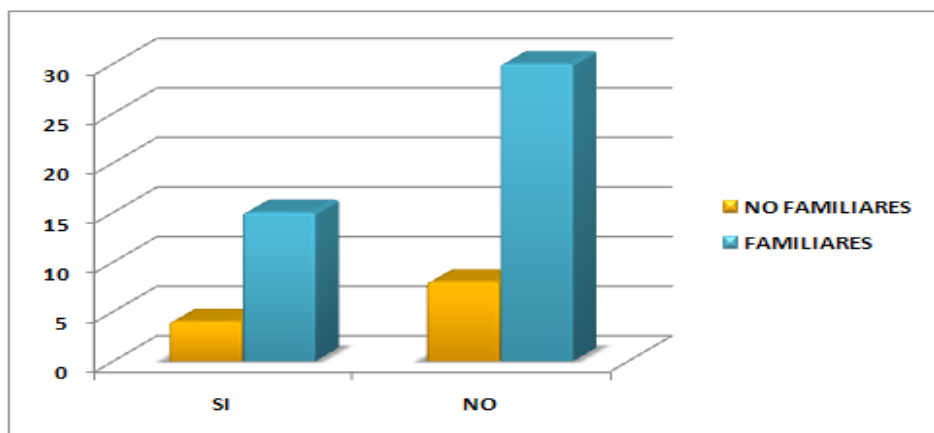
Como conclusión se puede decir que la mayoría de empresas, familiares y no familiares del sector de autopartes, no dependen del punto de vista, o autorización de algún miembro de la empresa, al momento de ejecutar alguna acción o tomar determinada decisión que afecte a la compañía, esta situación se da porque generalmente los socios conocen el funcionamiento general de la empresa, y están al tanto de la situación financiera, productiva y laboral que presente la organización.

8.12 PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los programas de responsabilidad social, son aquellas actividades, que realizan las organizaciones buscando el beneficio de sus trabajadores, de sus familias o de la sociedad que los rodea. Si bien estos programas no son de carácter obligatorio, poseen un alto valor motivacional y afectivo para los trabajadores, ya que sienten que la empresa se preocupa por su bienestar y por el de su familia.

Referente a los resultados obtenidos por medio de la encuesta, con la pregunta sobre si la empresa desarrolla actividades de responsabilidad social, un grupo de 15 empresas familiares respondió afirmativamente, correspondiente a el 33.33%, mientras que el doble, es decir 30 empresas de familia respondieron negativamente, correspondiente a el 66.67%.

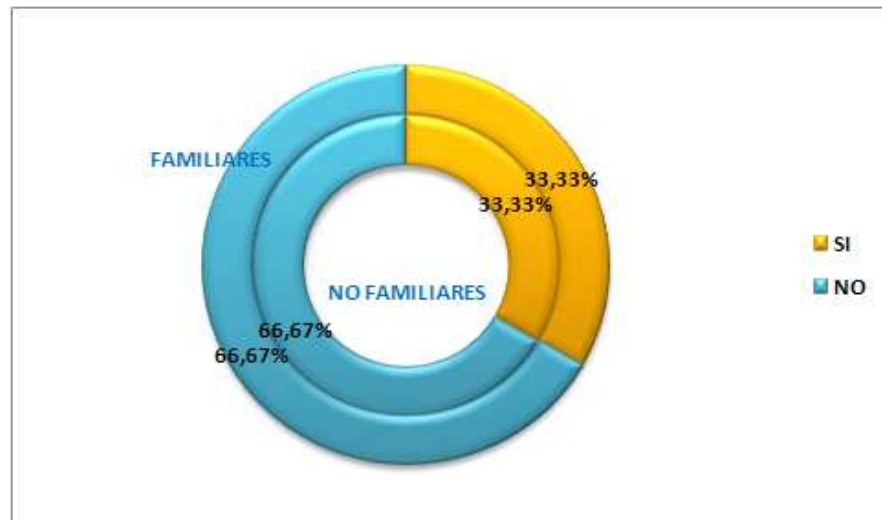
Gráfico 38. Programa de Responsabilidad Social



Fuente. Resultado de la Investigación

Como resultado de la investigación por parte de las empresa no familiares, se obtuvo, la misma tendencia, debido a que las empresas que respondieron afirmativamente fueron 4 (33.33%), y las que lo hicieron de forma negativa fueron 8 (66.67%).

Gráfico 39. Porcentaje de Programas de Responsabilidad Social



Fuente. Resultado de la Investigación

También se obtuvo que los programas de responsabilidad más aplicados por las empresas son:

Tabla 5. Programas de Responsabilidad Social

	E. No. F	E.F
Contratación de Madres Cabeza de Familia	28.57%	21.43%
Ayudas económicas a trabajadores	28.57%	14.29%
Contratación de Estudiantes del SENA	28.57%	14.29%
Motivación de Empleados	14.29%	21.43%
Capacitación del Personal		14.29%
Programas de protección del medio ambiente		14.29%

Fuente. Resultado de la Investigación

Por lo que se llega a la conclusión, que la mayoría de las empresas del sector de autopartes no están prestando la atención requerida a factores tan importantes como el bienestar de los trabajadores, protección y desarrollo del entorno, programas de capacitación, y demás temas relacionados con la responsabilidad social determinantes para el desarrollo de las actividades de la empresa.

8.13 TIPO DE ORGANIZACIÓN

8.13.1 Constitución Legal de la Empresa

Por medio del contrato de sociedad dos personas o más se comprometen a hacer un aporte a una empresa que puede ser de tipo monetario, en trabajo o en bienes, para luego repartirse las utilidades fruto de la actividad de esa empresa o actividad social, basándonos en Cadavid (1998), las empresas se pueden clasificar partiendo de las características que las definen, estas características pueden ser número de propietarios, capital social aportado, actividad comercial, entre otras, Estas se clasifican en:

EMPRESAS UNIPERSONALES (Ley 222 de 1995 Art. 71-81): Mediante la empresa unipersonal, una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica. La empresa unipersonal se creará mediante documento escrito en el cual se expresará nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario, razón social de la empresa, seguida de la expresión “empresa unipersonal” o de la sigla E.U., término de duración (si este no fuere definido), enunciación clara y completa de las actividades principales, entre otros documentos.

SOCIEDADES COMERCIALES: Cadavid (1998), el Código de Comercio prevé varias formas societarias, cada una de ellas con sus características propias y con otras que comparten o son comunes a varias de ellas. Las diversas formas sociales son las siguientes:

- **Sociedad Colectiva:** Debe consistir en una razón social que se formará con el nombre completo o el solo apellido de alguno de los socios, seguido de las expresiones “y compañía”, “e hijos”, u otras análogas, si no se incluyen los apellidos de todos los socios. El número de socios para su constitución y funcionamiento es de mínimo dos y máximo ilimitado. Todos los socios responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales.
- **Sociedad en Comandita Simple:** La razón social de la sociedad en comandita simple se formará con el nombre completo o el solo apellido de uno o más socios colectivos, y se agregará la expresión “y compañía”, o la abreviatura “& Cía.”, seguida en todo caso de la indicación abreviada “S en C.”. El capital Social se formará con los aportes de los socios comanditarios o con los de estos y los de los socios colectivos simultáneamente.

El capital se divide en cuotas iguales de igual valor. El número de socios para su constitución y funcionamiento debe ser de por lo menos, un gestor y un comanditario. El número máximo es ilimitado. Los socios comanditarios responden hasta el monto de sus aportes, pero pueden pactar responsabilidades, o prestaciones adicionales.

- **Sociedad en Comandita por Acciones:** La razón social se formará con el nombre completo o el solo apellido de uno o más socios colectivos y se agregará la expresión “y compañía” o la abreviatura “& Cía.”, seguida en todo caso de las palabras “Sociedad Comanditaria por Acciones” o su abreviatura “S.C.A.”. El capital suscrito o social está representado en títulos de igual valor. El número de socios para su constitución y funcionamiento es de por lo menos un gestor y cinco socios comanditarios o accionistas. El número máximo es ilimitado. Los socios gestores o colectivos responden como los de la sociedad colectiva, sin que se pueda estipular una responsabilidad distinta. Los socios comanditarios tienen una responsabilidad limitada a sus aportes respectivos, sin que se pueda estipular responsabilidad distinta.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** La sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra “limitada” o de su abreviatura “Ltda.”. El capital social se pagará íntegramente al constituirse la compañía, así como al solemnizarse cualquier aumento del mismo.

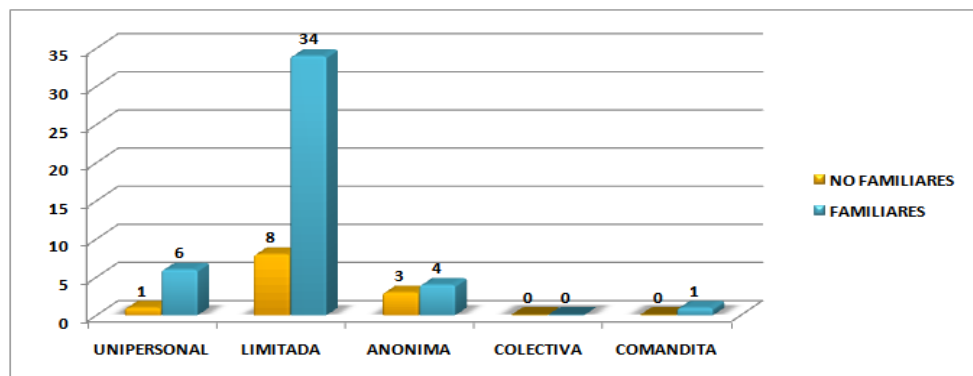
El capital estará dividido en cuotas de igual valor, cesibles en las condiciones previstas en la ley o en los estatutos. El número de socios para su constitución y funcionamiento es de no menos de dos ni más de veinticinco. Los socios responderán hasta el monto de sus aportes, sin embargo los socios deberán responder solidariamente por el valor atribuido a los aportes en especie. En los estatutos podrán estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias, garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidad.

- **Sociedad Anónima:** Tendrá una denominación seguida de las palabras “sociedad anónima” o de las letras “S.A.”. El capital se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas. El capital se dividirá en acciones de igual valor representadas en títulos valores. La sociedad no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas.

Los accionistas responden únicamente hasta el monto de sus respectivos aportes, sin que pueda estipularse lo contrario.

Los resultados arrojados por el estudio realizado, con lo referente a la constitución legal de la empresa, nos permiten concluir que por parte de las empresas de familia se obtuvo que el 13.33%, correspondiente a 6 empresas, están constituidas como una Empresa Unipersonales, el 75.56% que es igual a 34 empresas, las cuales se encuentran constituidas como empresas de Sociedad Limitada.

Gráfico 40. Constitución Legal



Fuente. Resultado de la Investigación

Representado con 8.89% correspondiente a 4 empresas, se encuentra la Sociedad Anónima y con el porcentaje más bajo de las empresas de familia, se encuentra la Sociedad en Comandita, con 1 empresa lo que es igual al 2.22%, cabe aclarar que no existen empresas formadas legalmente como Sociedad Colectiva.

Gráfico 41. Porcentaje de Constitución Legal



Fuente. Resultado de la Investigación

Al igual que en las empresas familiares, en las empresas no familiares predominan las sociedades constituidas como Limitadas, convirtiéndose en el tipo de sociedad más representativo del sector, lo cual se ve representado con el 66.67% con 8 empresas, seguido con un 25% correspondiente a 6 empresas de tipo Anónimo, y por último con 8.33% representada por 1 empresa se encuentra la Empresa Unipersonal.

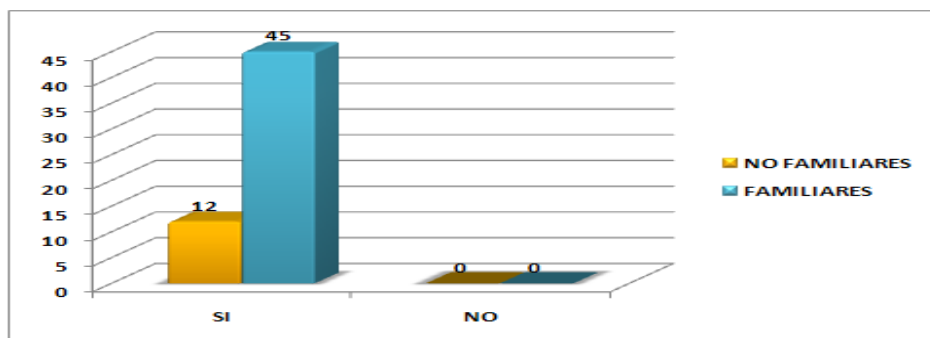
8.14 REGISTRO EN CÁMARA DE COMERCIO

Es obligación de todo comerciante matricularse en el Registro mercantil, renovar anualmente su matrícula y la de sus establecimientos de comercio e inscribir todos los actos, libros y documentos, respecto a los cuales la ley exija esa formalidad (Artículos 19, 26, 28 y 33 Código de Comercio). Con la Matrícula mercantil se pretende dar a conocer a los terceros, ciertas condiciones personales y económicas del inscrito y de las circunstancias en que desarrolla sus negocios.

El cumplimiento de la obligación legal de la matrícula y su renovación, ofrece los siguientes beneficios:

- El certificado que expide la Cámara permite acreditar la condición de comerciante.
- La matrícula es una fuente de información comercial a la que pueden acudir quienes deseen conocer la actividad comercial y las referencias de un comerciante.
- Es un requisito para la admisión a procesos de reorganización empresarial.
- Facilita la obtención de créditos.
- Facilita contactos comerciales directos con proveedores y clientes.
- Permite ingresar a la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Acredita al comerciante como cumplidor de sus deberes legales.
- Permite la participación en seminarios y cursos de interés empresarial a menor costo.

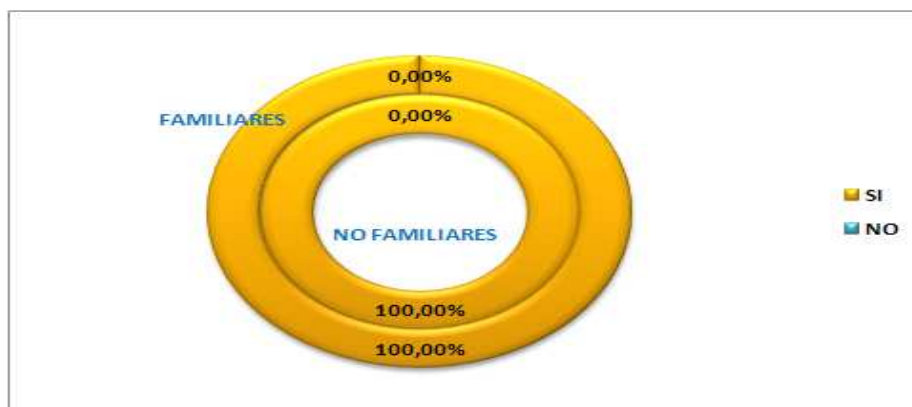
Gráfico 42. Registro en Cámara de Comercio



Fuente. Resultado de la Investigación

Para la pregunta relacionada con el registro en Cámara de Comercio, del total de empresas entrevistadas, es decir 57, se obtuvo que el 100% se encuentran registradas actualmente, de las cuales 45 son empresas familiares, y 12 son empresas no familiares.

Gráfico 43. Porcentaje de Registro en Cámara de Comercio



Fuente. Resultado de la Investigación

8.15 COMO ESTÁ REGISTRADA LA EMPRESA

Durante el proceso de registro de la empresa ante la Cámara de Comercio, la empresa debe decidir si es como persona natural o persona jurídica.

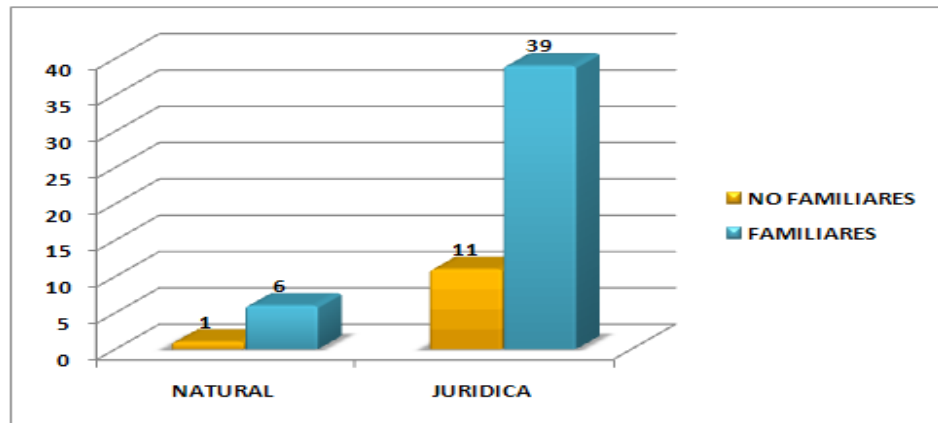
PERSONA NATURAL

Se entiende como todo individuo de la especie humana considerada capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones. Se deben matricular todas las personas naturales que realicen en forma permanente o habitual actividades mercantiles. Por ejemplo quien tiene un establecimiento, o quien se dedica a la compra y venta de artículos. La matrícula de la persona natural debe efectuarse dentro del mes siguiente a la fecha en la cual empezó a ejercer el comercio. Debe presentar personalmente su solicitud de matrícula en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar donde reside. Verificar que no figure matriculada otra persona con un nombre idéntico.

PERSONA JURÍDICA

Los establecimientos, sociedades, agremiaciones o seres colectivos, a los cuales se les da individualmente un nombre, y que son capaces de contraer derechos y ejercer obligaciones por medio de su representante legal. La solicitud de matrícula debe presentarse en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar donde la empresa va a tener su domicilio principal. La petición de matrícula la debe realizar el representante legal dentro del mes siguiente a la fecha del documento de constitución (escritura pública o documento privado) o a la del permiso de funcionamiento. Se deben presentar los respectivos formularios, junto con la Escritura de Constitución.

En lo relacionado con la encuesta, para este tipo de pregunta, las empresas encuestadas respondieron de la siguiente manera; 49 empresas de familia dicen estar registradas como personas jurídicas, correspondiente al 86.67%, y 6 empresas dicen estar registradas como personas naturales, correspondiente al 13.3%.

Gráfico 44. Como está registrada la Empresa

Fuente. Resultado de la Investigación.

Por el lado de las empresas no familiares, la investigación arrojó los siguientes datos, 11 empresas dicen estar registradas ante la Cámara de Comercio como personas jurídicas, lo cual equivale al 91.67%, mientras que solo 1 dice estar registrada ante la Cámara de Comercio como persona natural, es decir el 8.33%.

Gráfico 45. Porcentaje está registrada la Empresa

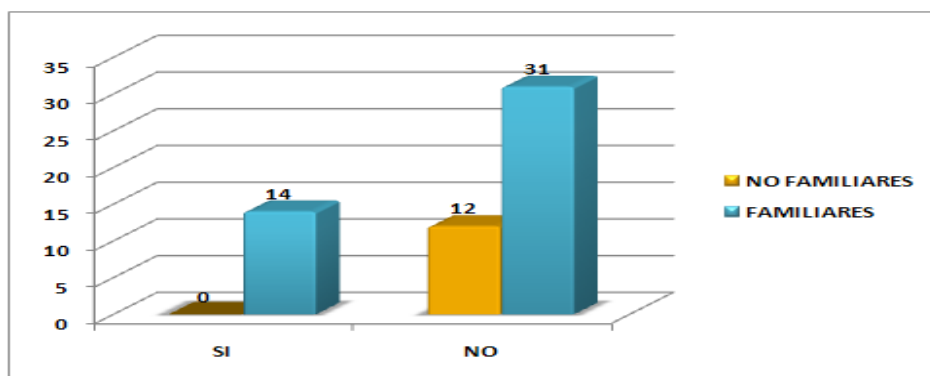
Fuente. Resultado de la Investigación.

8.16 PROTOCOLO DE FAMILIA

Este tipo de documento, es un acuerdo de naturaleza jurídica compleja, que contiene pactos propios de diversas características, y que sirve de regulación

para los procedimientos, gestión, y roles presentes y futuros, entre familiares socios de una empresa.

Gráfico 46. Protocolo de Familia



Fuente. Resultado de la Investigación.

Como resultado de las encuestas realizadas a las empresas familiares sobre este tema, se obtuvo que el 31.11%, es decir 14 empresas, ya cuentan con este tipo de acuerdo, mientras que el 68.89%, o sea 31 empresas, aún no han realizado este tipo de acuerdo.

Gráfico 47. Porcentaje de Protocolo de Familia



Fuente. Resultado de la Investigación.

Estos resultados, nos permiten concluir dos situaciones:

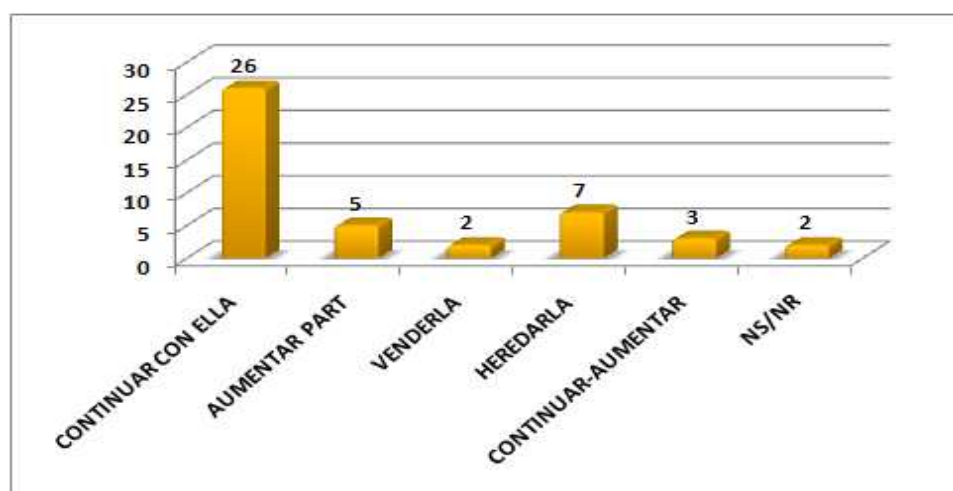
Que existe cierto desorden o falta de compromiso por parte del dueño de la empresa, o de los socios, en caso de tener varios propietarios

De ejercer una gestión regulatoria sobre como se debe afrontar el futuro de la empresa, pues se puede llegar a la situación de generar fuertes roces entre los socios, hasta una inminente liquidación de la empresa.

8.17 PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD

Del total de las Empresas de Familia encuestadas, 26 de estas piensan continuar con su participación en el futuro, es decir el 57.78% de la población; el 15.56%, 7 empresas, piensan heredarla a siguiente generación para que se encargue de ella, en tercer lugar se pudo establecer que 5 empresas están ubicadas dentro del rango que quieren aumentar su participación, esto corresponde al 11.11%, también pudimos establecer que 3 empresas, o sea el 6.67% además de aumentar su participación, piensan continuar con ella. Por último 2 empresas, 4.44% de la población piensan venderla, e igual cantidad de estas no saben, no responden.

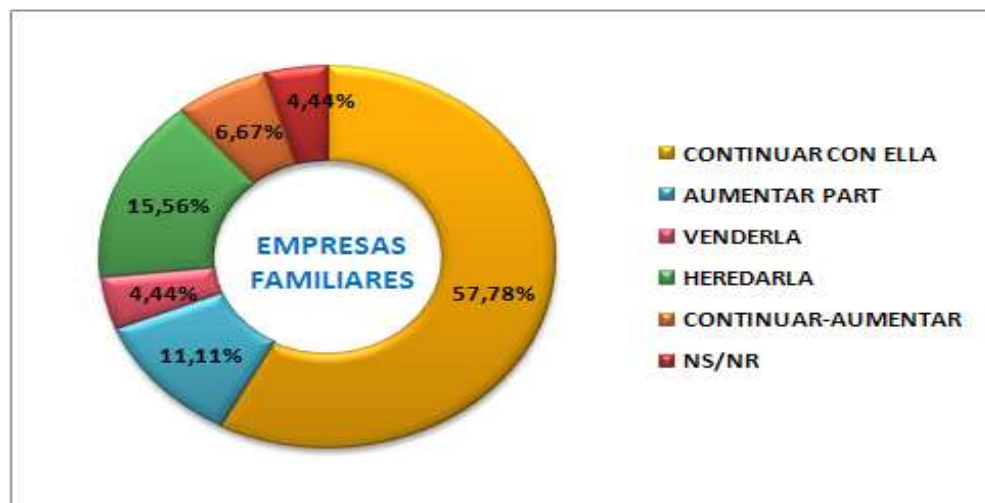
Gráfico 48. Participación de la Propiedad



Fuente. Resultado de la Investigación.

Los resultados anteriores nos permitieron concluir, que más del 80% de las Empresas de Familia del sector de Autopartes de la ciudad de Bogotá, quieren mantenerse y tener un crecimiento en este mercado.

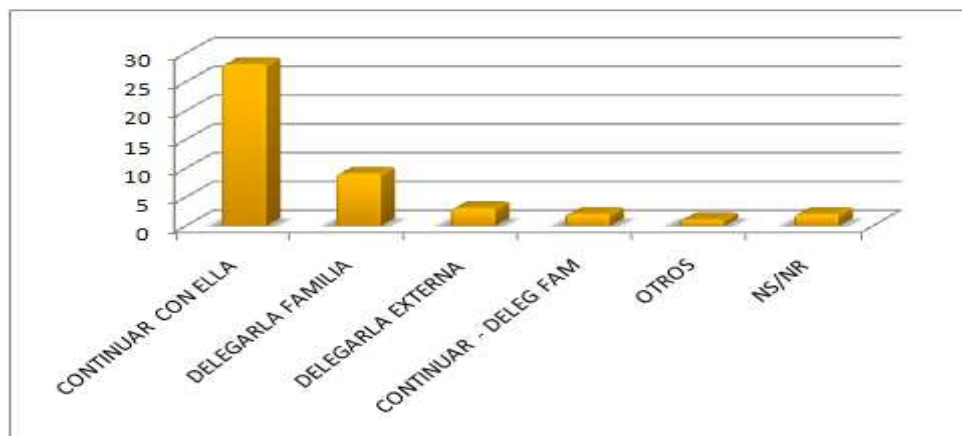
Gráfico 49. Porcentaje Participación de la Propiedad



Fuente. Resultado de la Investigación.

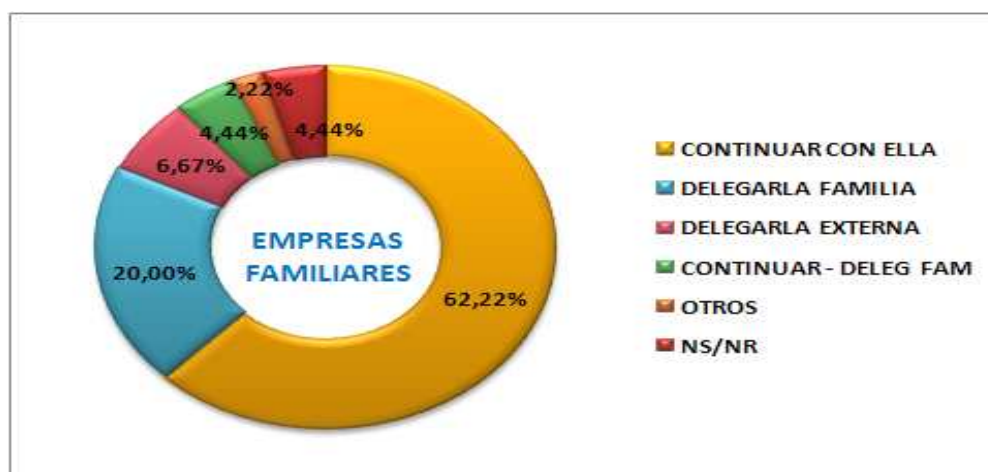
8.18 DIRECCIÓN EN LA PROPIEDAD

La mayor parte de las Empresas de Familia, piensan continuar con la Dirección de esta, representado en un 62.22%, lo cual equivale a 28 empresas; Un 20% de la población encuestada, 9 empresas quieren delegar la dirección a un miembro de la familia, para que se encargue de ella y sea la encargada de tomar las decisiones. 4 Empresas de Familia, lo cual equivale a un 8.70% quieren delegar esta labor a una persona externa.

Gráfico 50. Dirección en la Propiedad

Fuente. Resultado de la Investigación

La mayor parte de las Empresas de Familia, piensan continuar con la Dirección de esta, representado en un 62.22%, lo cual equivale a 28 empresas; Un 20% de la población encuestada, 9 empresas quieren delegar la dirección a un miembro de la familia, para que se encargue de ella y sea la encargada de tomar las decisiones. 4 Empresas de Familia, lo cual equivale a un 8.70% quieren delegar esta labor a una persona externa.

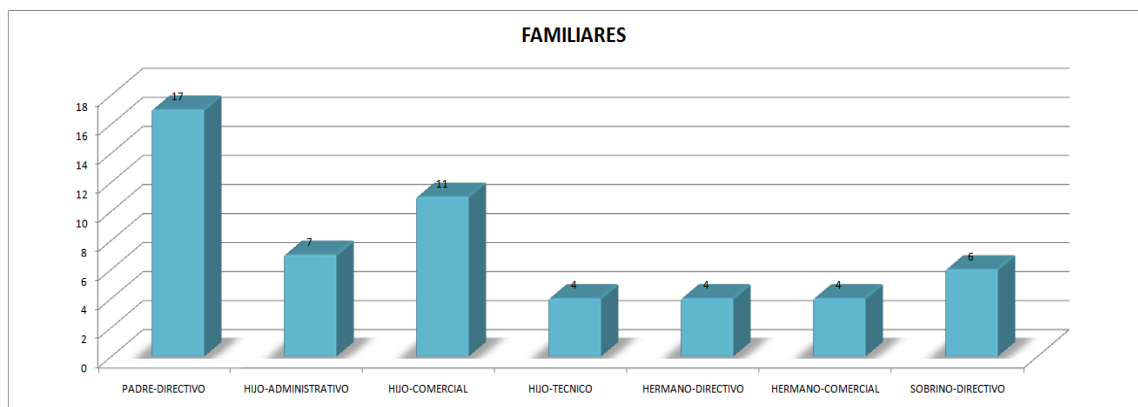
Gráfico 51. Porcentaje Dirección en la Propiedad

Fuente. Resultado de la Investigación

8.19 VINCULACIÓN FAMILIAR

El posicionar en los distintos cargos de una empresa a miembros de la familia, es bastante habitual ya que los dueños o socios, lo que pretenden en un futuro es que las siguientes generaciones se hagan cargo de ella, por lo que procuran enrolarlos en los asuntos productivos, comerciales, administrativos, y demás para que puedan afrontar de excelente forma su papel como futuros propietarios.

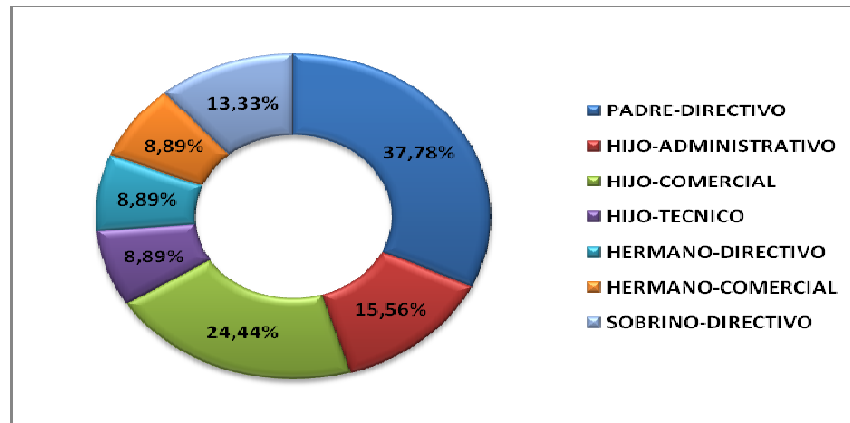
Gráfico 52. Vinculación Familiar – Cargos



Fuente. Resultado de la Investigación.

Se puede observar que en todos los casos las empresas de familia, son las que más ocupan a familiares en los distintos cargos que existen, al contrario de las empresas de carácter no familiar. El cargo más ocupado es el directivo por el padre/madre, en el caso de 17 empresas, con un porcentaje de 37.78% (familia), contra 1 con 8.33% (no familiares), el siguiente es el de comercial-hijo con 11 (24.88%), contra 1 con 8.33% (no familiares). Dentro de los otros cargos y vinculaciones familiares más representativos obtenidos en la investigación, se obtuvo que 7 (15.56) en el cargo hijo-administrativo (familiares) y 6 (13.33%) (No familiares), mientras que ninguna empresa no familiar ubica a parientes en estos cargos.

Gráfico 53. Porcentaje Vinculación Familiar – Cargos

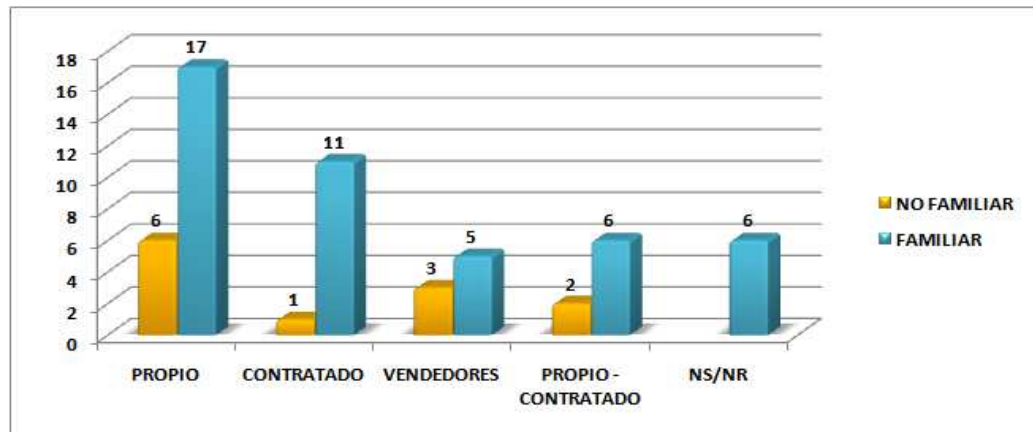


Fuente. Resultado de la Investigación.

Para el análisis de esta pregunta, se tuvo en cuenta los cargos y el tipo de parentesco más influyente en el total de las encuestas de empresas tanto familiares, como no familiares, ya que los otros cargos y vinculaciones, no eran los suficientemente representativos.

8.20 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

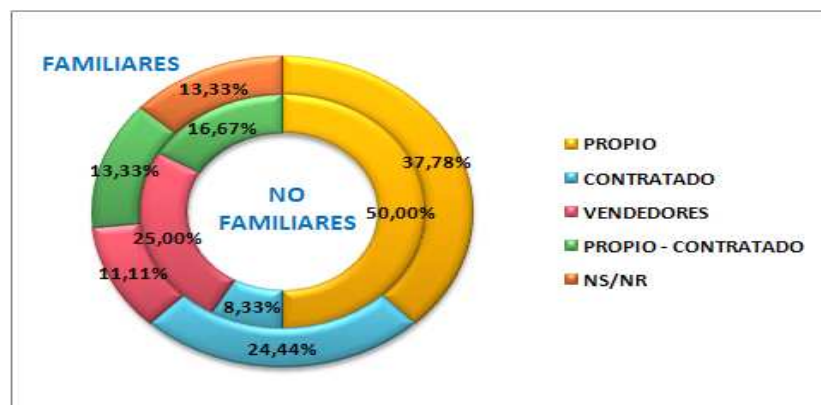
Por distribución se entiende todo lo relacionado con la manera de hacer llegar el producto al cliente. Esto incluye desde los mismos vendedores hasta la manera de transportar el producto al lugar de consumo. Los canales de distribución juegan un papel importante que no debe menospreciarse, además la elección de un adecuado sistema de distribución puede también resultar vital para la empresa, dado que tienen que evaluar que le representa un mayor beneficio, si es más factible contratar una empresa que realice esta actividad o tener ellos mismos su propio sistema de distribución.

Gráfico 54. Sistema de Distribución

Fuente. Resultado de la Investigación.

Con relación a los gráficos anteriores podemos concluir que la mayoría de las empresas del sector de autopartes de la ciudad de Bogotá, utiliza un sistema de distribución propio, ya que tanto empresas de familia, como no familiares tienen la mayor concentración de población en este rango, con un 37.78% (17 empresas familiares) y 50% (6 empresas no familiares) respectivamente.

En segundo lugar están los vendedores, con 11.11%, 5 empresas familiares y 25%, 3 empresas no familiares. En ultimo lugar en las empresas de familia 11 de ellas, lo equivalente al 24.44 % utiliza un sistema de distribución contratado y en las no familiares el porcentaje esta ubicado en un 8.33%, o sea 1 empresa.

Gráfico 55. Porcentaje Sistema de Distribución

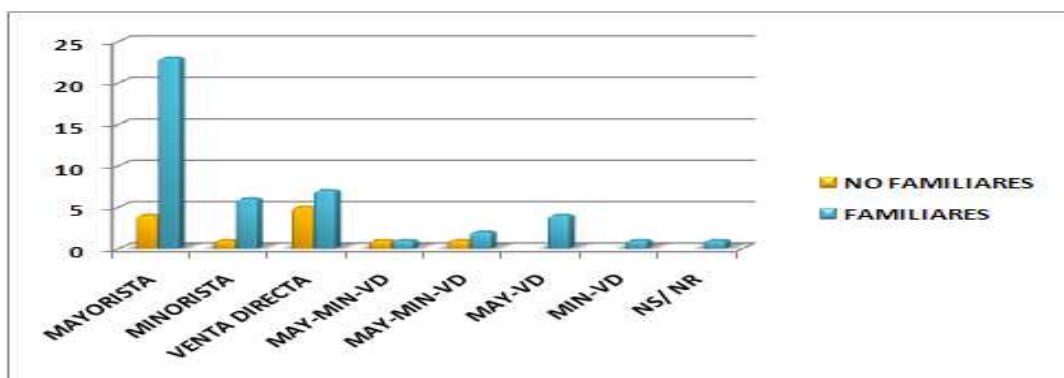
Fuente. Resultado de la Investigación.

8.21 TIPO DE CLIENTES

El cliente es uno de los pilares mas importantes para una organización, en razón a que son ellos quienes de cierta manera determinan la continuidad, permanencia y crecimiento de la organización en el mercado, son aquellas personas o empresas que podrían adquirir sus productos por diferentes motivos. Una empresa puede tener tres tipos de clientes, estos son:

- **Mayoristas:** Son aquellos que compran a fabricantes, con objeto de volver a vender el artículo a un detallista para obtener un beneficio. La razón por la que un fabricante debe considerar a este tipo de cliente, es que le permite llegar a un mayor número de puntos de venta, con menor costo operativo, una mejor rentabilidad y aprovechamiento del equipo humano del fabricante, consiguiéndose así aumentar la cifra de ventas.
- **Minorista:** Son aquellos que venden al consumidor final; establecerse en el mundo del minorista es relativamente fácil, pero no muy aconsejable desde el punto de vista de la rentabilidad, ya que en principio tan sólo se necesita una aportación económica que cubra el local y los productos, pero los resultados de esta incursión no son siempre satisfactorios, ya que la inexperiencia, falta de formación y fuerte competencia contribuyen a que en muchas ocasiones se abandone el proyecto o se tenga una pérdida considerable de dinero.
- **Venta Directa:** Es la comercialización que realiza la organización, vendiendo los productos que ella misma fabrica, con el fin de evitar intermediarios. Hay cientos de variables a tener en cuenta para implementarlo con éxito y cada una de estas variables deben estar comprometidas estratégicamente con las demás para que se pueda lograr un resultado sinérgico y a la vez satisfactorio.

Gráfico 56. Tipo de clientes

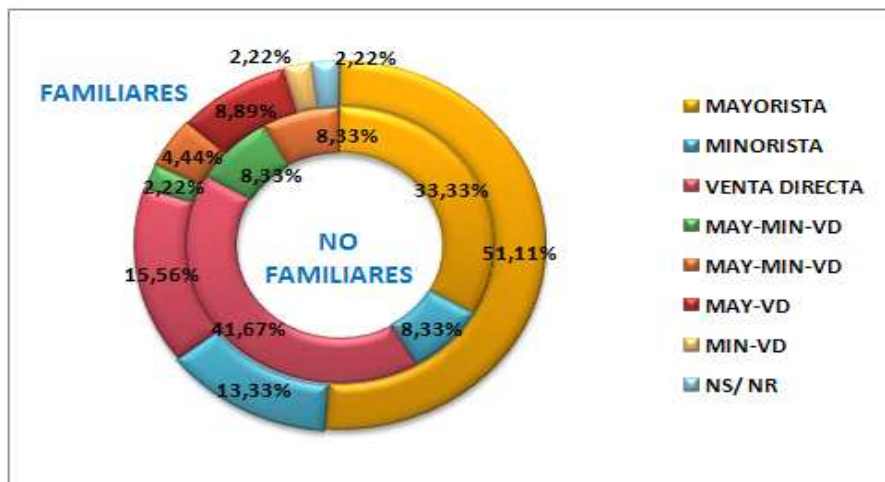


Fuente. Resultado de la Investigación.

El estudio nos permitió establecer que las empresas de familia son diferentes a la no familiares con lo referente al tipo de cliente, esto en razón a que las empresas de familia la mayoría de sus clientes son de tipo mayoristas, con un 50% (23 Empresas), mientras que las empresas no familiares, este porcentaje decrece ubicándolo en un 33.33% (4 empresas).

Para las empresas no familiares, se obtuvo que la mayor concentración de población esta orientada en realizar venta directa de sus productos, esto representado en 41.67% equivalente a 5 empresas y en las empresas familiares se sitúa en un 15.56%, 7 empresas.

Gráfico 57. Porcentaje Tipo Clientes



Fuente. Resultado de la Investigación.

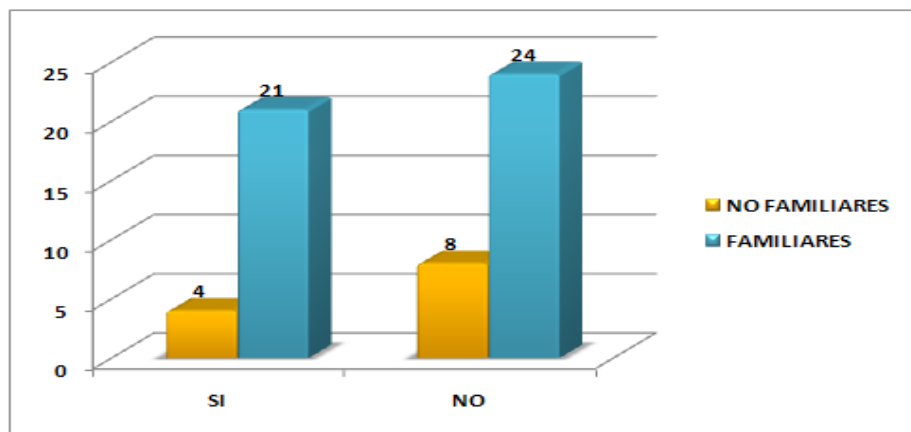
El cliente minorista en las empresas de familia solo cuenta con un 13.33% (6 empresas) y en las empresas no familiares con un 8.33%, 1 empresa. Un 8.89% de las empresas Familiares, 4, tiene clientes mayoristas y además realizan venta directa, mientras que el 4.44% (2 empresas familiares) poseen clientes mayorista y minorista, y en las empresas no familiares este porcentaje esta ubicado en un 8.33%, 1 empresa. Igualmente hubo un 2.22% de las empresas familiares (1 empresa) y un 8.33%, 1 empresas no familiares, que no discriminan tipo de cliente o poseen similar cantidad de mayorista, minorista y realizan venta directa, idéntica cantidad (2.22% - 1 Empresa) tuvo las empresas de familia con clientes minorista y venta directa.

8.22 NEGOCIOS INTERNACIONALES

En la época actual, las empresas no sólo se limitan a llevar a cabo operaciones privadas y gubernamentales a nivel local, sino hay algunas que establecen negocios con otros países. A esto se le llama negocio internacional, la relación existente entre una organización y su mundo exterior. Este tipo de actividad implica también el comercio exterior y el internacional, el cual incluye las transacciones (exportaciones, importaciones,) que se realizan a nivel mundial.

- **Importación:** Conjunto de bienes y servicios que son comprados y consumidos por un país, el importador, pero que no han sido producidos por él, sino adquiridos a otro país diferente, el exportador.

Gráfico 58. Importaciones



Fuente. Resultado de la Investigación.

Durante la investigación se pudo determinar que el comportamiento de las empresa de familia y no de familia es similar con lo referente a la importación, ya que 21 empresas de familia, equivalente a 46.67% de la población realizan importación de materia prima, insumos, acoples o repuestos para maquinaria, mientras que en las empresas no de familia este porcentaje disminuye y se ubica en un 33.33%, 4 empresas, siendo Venezuela y/o Ecuador, los lugares preferidos para realizar estos pedidos. El 53.33%, 24 empresas de familia y el 66.67%, 8 empresas no de familia, no efectúan ningún tipo de importación.

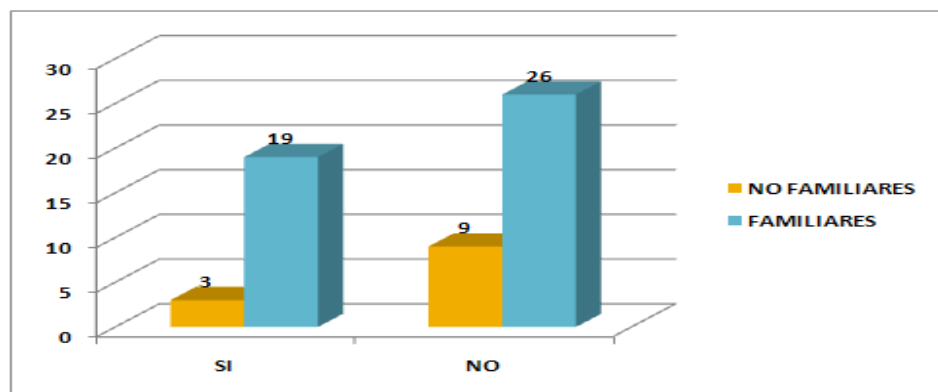
Gráfico 59. Porcentaje Importaciones



Fuente. Resultado de la Investigación.

Exportación: Es la acción de enviar mercaderías u otros bienes hacia otro país. En esto se tiene en cuenta principalmente los productos y bienes fabricados en el país que pueden competir en el ámbito internacional en precio y calidad con las mercaderías de otras regiones. En Colombia se destacan los productos agrícolas y de curtiembres.

Gráfico 60. Exportaciones



Fuente. Resultado de la Investigación.

El sector de autopartes de la ciudad de Bogotá, realiza exportación de producto terminado (guayas, empaquetaduras, piezas metálicas, materia prima, tornillos) a Venezuela en su mayoría. Con un 42.22% las empresas de familia, 19, tiene proceso exportador y en las empresas no familiares este porcentaje se ubica en un 25%, 3 empresas. La cantidad de empresas que no exporta es de 57.78% (26 empresas) y 75% (9 empresas) familiares y no familiares, respectivamente.

Gráfico 61. Porcentaje Exportaciones



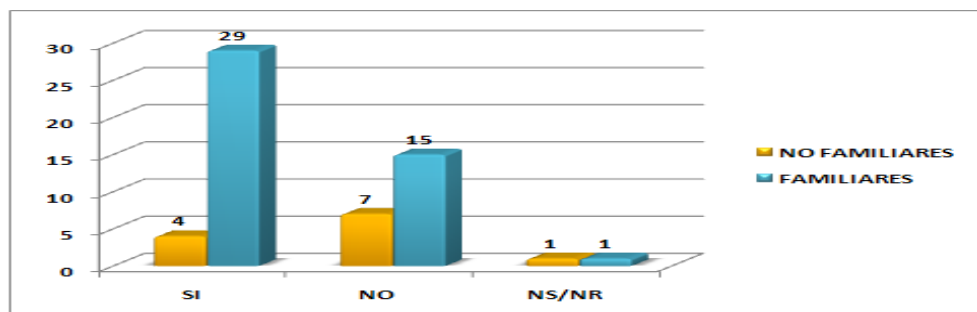
Fuente. Resultado de la Investigación.

8.23 SERVICIO FINANCIACIÓN

Se puede definir como el conjunto de recursos financieros utilizados en una actividad económica con la característica de que generalmente son externos y en calidad de préstamo, que buscan complementar los recursos que se poseen.

Con respecto a si la empresa utiliza algún tipo de financiación con entidades privadas o publicas, las encuestas nos indicaron que 29 empresas de las de carácter familiar y 4 de las empresas no familiares, un 64.44% y 33.33% respectivamente, utilizan servicios de financiación.

Gráfico 62. Servicio de Financiación



Fuente. Resultado de la Investigación.

Igualmente con un porcentaje de 33.33%, lo equivalente a 15 empresas familiares no utilizan ningún tipo de financiación, y en las empresas no familiares fue de 58.33%, 7 empresas. Esto nos Permite concluir que las empresas familiares y no familiares, son diferentes en este aspecto, dado que en las empresas de familia utilizan más la financiación externa.

Gráfico 63. Porcentaje Servicio de Financiación



Fuente. Resultado de la Investigación.

8.24 TIPOS DE FINANCIACIÓN

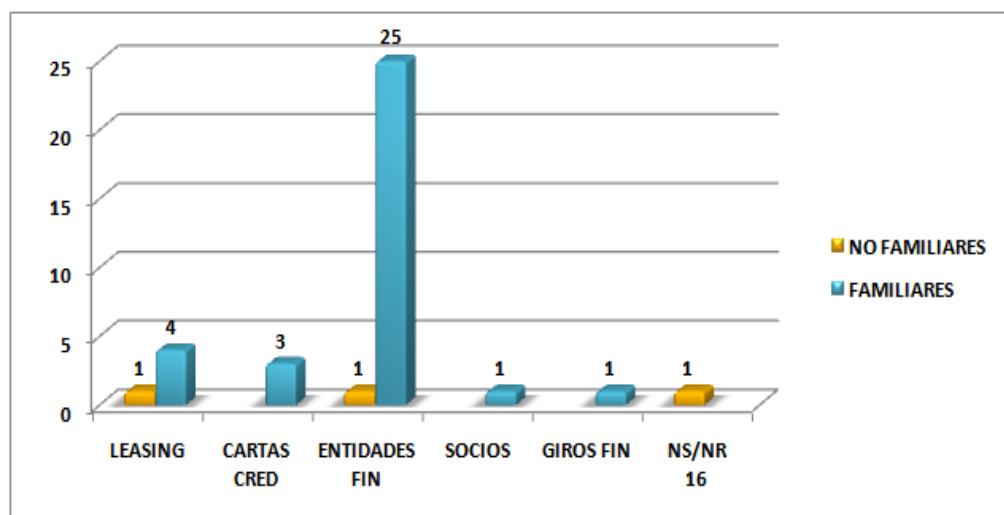
La financiación de la empresa comprende todos los recursos económicos que se ponen a disposición de la misma para la adquisición de los activos que se utilizan para el desarrollo de la actividad productiva de la empresa. Algunos tipos de financiación utilizados por las empresas son:

- **CRÉDITOS CON ENTIDADES FINANCIERAS:** Se entiende por apertura de crédito, al acuerdo en virtud del cual un establecimiento bancario se obliga a tener a disposición de una persona u organización, sumas de dinero, dentro del límite pactado y por un tiempo fijo o indeterminado. Si no se expresa la duración del contrato, se tendrá por celebrado a término indefinido. (art. 1400 del C. de Co.)
- **LEASING:** Entiéndase por operación de arrendamiento financiero la entrega a título de arrendamiento de bienes adquiridos para el efecto, financiando su uso y goce a cambio del pago de cánones que recibirá durante un plazo determinado, pactándose para el arrendatario la facultad de ejercer al final del periodo la opción de compra. En consecuencia, el bien

deberá ser de propiedad de la compañía arrendadora, derecho de dominio que conservará hasta tanto el arrendatario ejerza la opción de compra. (art. 2, decreto 913 de 1993).

- **CARTA DE CRÉDITO ó CRÉDITO DOCUMENTARIO:** Se entiende por crédito documentario el acuerdo mediante el cual, a petición y de conformidad con las peticiones del cliente, el banco se compromete directamente o por intermedio de un banco corresponsal a un beneficiario una suma determinada de dinero, o a pagar, aceptar o negociar letras de cambio giradas por el beneficiario, contra la presentación de los documentos estipulados y de conformidad con los términos y condiciones establecidos. (art. 1408 del C de Co.)
- **PRÉSTAMOS DE SOCIOS:** Es el conjunto de recursos propios del empresario o empresarios que ponen a disposición de la empresa para el desarrollo de sus actividades.
- **GIROS FINANCIADOS:** Según definición del Banco de Bogotá, los giros financiados son instrumentos mediante los cuales los bancos financian a los clientes, para que con estos fondos se realice el pago de sus importaciones de mercancías.

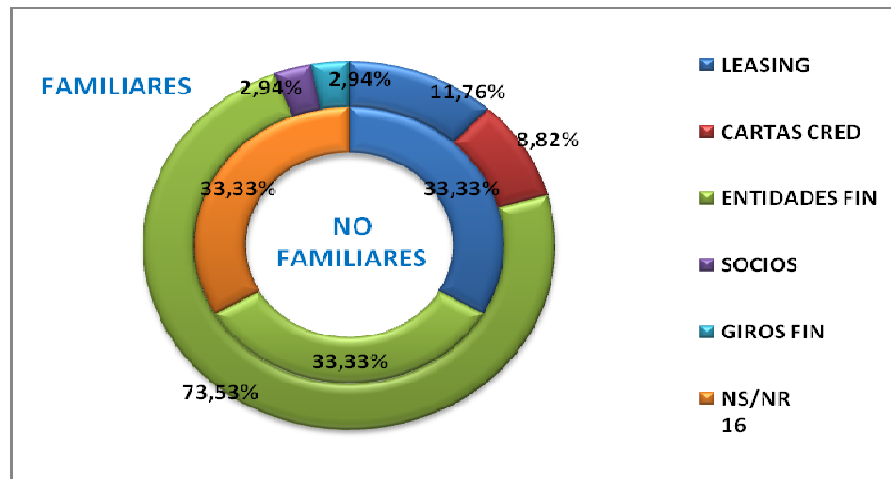
Gráfico 64. Tipo de Financiación



Fuente. Resultado de la Investigación.

La mayor concentración de población con lo referente al tipo de financiación se encuentra ubicado en Créditos con entidades financieras, ya que la mayor participación en empresas familiares corresponde al 73.53%, 25 empresas, utiliza este servicio. También es importante mencionar que con un 11.76%, 4 empresas se encuentra ubicado el tipo de financiación Leasing, las Cartas de Crédito son utilizadas por el 8.82%, 3 de las empresas de carácter familiar. Con una mínima participación del 2.94% 1 empresa, tiene préstamos con socios y giros financieros.

Gráfico 65. Porcentaje Servicio de Financiación

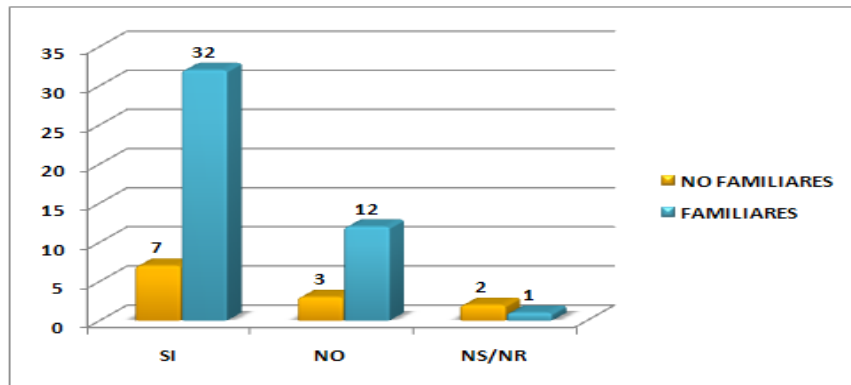


Fuente. Resultado de la Investigación.

8.25 INFLUENCIA TASA DE INTERÉS

La tasa de interés puede tomarse como la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito, hay tasas de interés activas y tasas de interés pasivas, precio que se paga por el uso de fondos prestables.

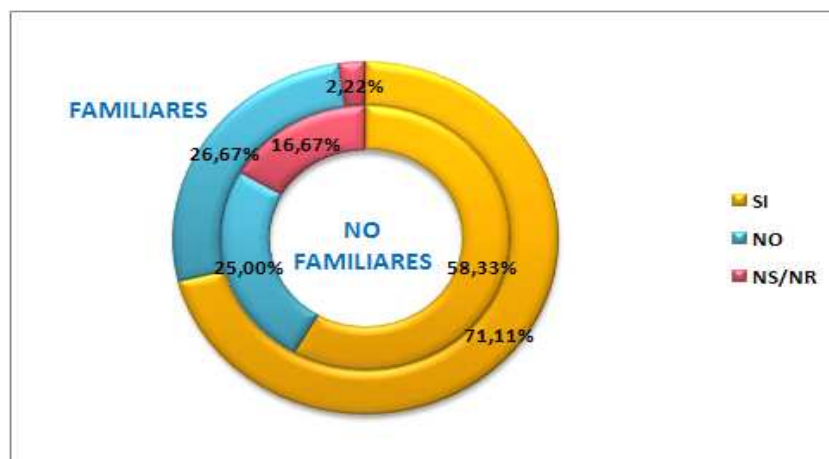
Gráfico 66. Influencia Tasa de Interés



Fuente. Resultado de la Investigación

Del total de empresas encuestadas, la influencia de la tasa de interés al momento de solicitar algún tipo de financiación es de 71.11% equivalente a 32 empresas familiares y un 58.33% representado por 7 empresas no familiares, indicándonos que estas empresas antes de solicitar algún tipo de crédito, verifican la tasa que esta manejando el mercado y dependiendo de esto hacen la solicitud. El resto de las empresas, es decir el 26.67% conformado por 12 empresas de familia y el 25% equivalente a 3 empresas no familiares, realizan la solicitud de crédito independiente la tasa cobrada. Un 2.22%, 1 empresa de familia y un 16.67% de la empresas no de familia, no saben, no responden.

Gráfico 67. Servicio de Financiación



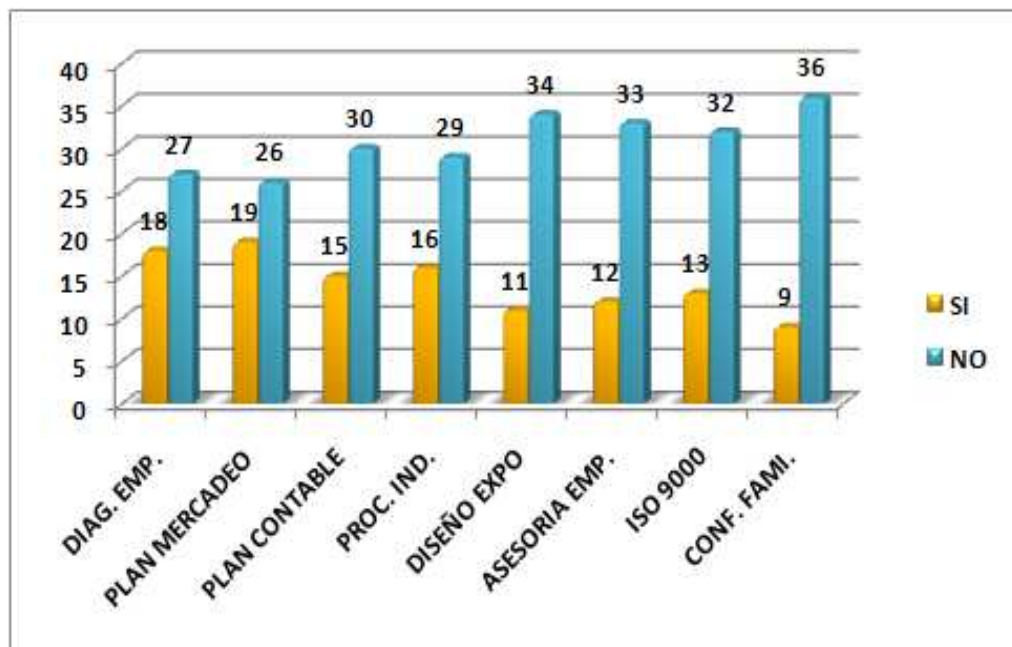
Fuente. Resultado de la Investigación

8.26 PORTAFOLIO DEL CEDEF

El Centro de Empresas Familia de la Universidad de La Salle (CEDEF) cuenta con diferentes programas que buscan ayudar a las Empresas de Familia de los diferentes sectores económico de Bogotá. En las encuestas se pudo establecer que las empresas del sector de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá, están interesadas en asesorías y capacitaciones, que les ayude a implementar o modificar el plan de mercadeo, ya que 19 empresas con un 42.22% dicen estar interesadas en este servicio; esto con la finalidad de que se vuelvan más competitivas, en razón a que el mercado actual, necesita empresas que además de fidelizar los clientes actuales, amplíen su nicho de mercado.

En la segundo lugar de los servicios que ofrece el CEDEF, con 40%, 18 empresas, dicen estar atraídas por saber el estado actual de su empresa, es decir en un diagnostico empresarial, que además de identificar las deficiencias, les ayude a minimizarlas y les permita saber en que aspecto están fortalecidas, para que no los descuide y les permita obtener un sostenimiento y crecimiento, en el mercado.

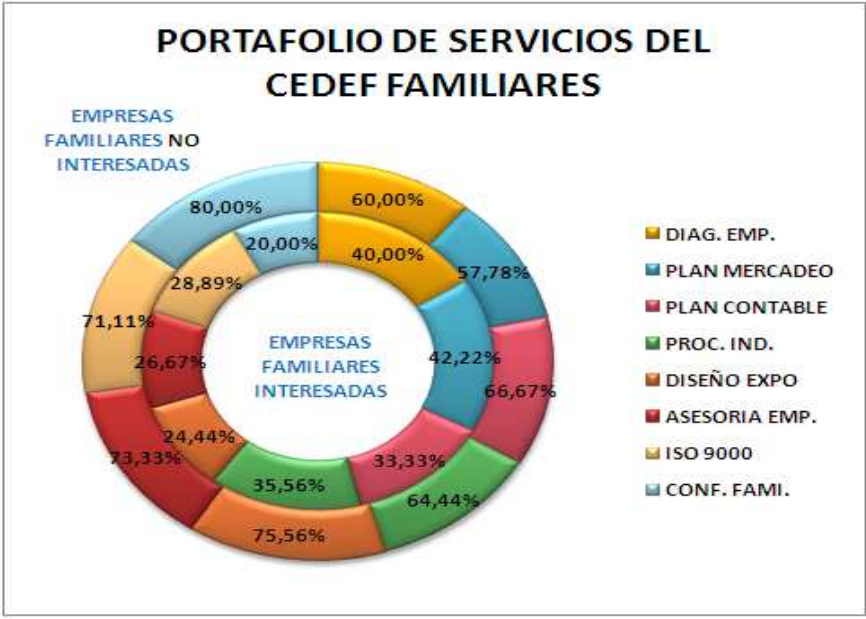
Gráfico 68. Portafolios del CEDEF



Fuente. Resultado de la Investigación

Nos llama también la atención que a pesar que hay empresas que no cuentan con un sistema de gestión de calidad reglamentado (ISO 9000), no solicitan asesoría con la implementación, beneficios y costo de éste. Esto se puede dar por que las empresas desconocen los servicios prestados por el CEDEF, razón por la cual, es necesario que la Universidad de La Salle y el mismo CEDEF realicen publicidad de sus servicios por medio de Internet, revistas, periódicos y otros medios de comunicación, buscando que las empresas recurran a él, en busca de soluciones a sus inquietudes, dado que se cuenta con el personal capacitado y las instalaciones adecuadas para la prestación de estos servicios.

Gráfico 69. Portafolios del CEDEF



Fuente. Resultado de la Investigación

8.27 ANÁLISIS DE FACTORES CORRELACIONADOS

8.27.1 Cantidad de Trabajadores Vs Unidad de Negocio

Tabla 6. N° de Trabajadores vs. Unidad de Negocio Empresas Familiares

CANTIDAD DE TRABAJADORES VS. UNIDAD DE NEGOCIO (E.F.)			
PERSONAL	UNIDAD DE NEGOCIO		TOTAL
	PRODUCCIÓN	COMERCIAL	
1 Y 10	10	6	16
11 Y 50	14	6	20
51 Y 200	7	2	9
MÁS DE 200	0	0	0
TOTAL	31	14	45

Fuente. Resultado de la Investigación

Del total de las Empresas de Familia encuestadas (45), el 80% corresponde a micro y pequeña empresa, con una planta de personal inferior a 50 trabajadores, que se encuentran distribuidas entre producción y comercial. Igualmente podemos analizar que la mayoría de estas empresas tienen una unidad de negocio de tipo productivo, ubicándose con un 68%, además en este sector, no existen empresas con más de 200 trabajadores.

Tabla 7. N° de Trabajadores vs. Unidad de Negocio Empresas No Familiares

CANTIDAD DE TRABAJADORES VS. UNIDAD DE NEGOCIO (E. No .F.)			
PERSONAL	UNIDAD DE NEGOCIO		TOTAL
	PRODUCCIÓN	COMERCIAL	
1 Y 10	3	1	4
11 Y 50	4	1	5
51 Y 200	1	2	3
MÁS DE 200	0	0	0
TOTAL	8	4	12

Fuente. Resultado de la Investigación

El comportamiento en las Empresas no Familiares con lo referente a la planta de personal y unidad de negocio, es similar con la situación presentada con las Empresas Familiares, ya que un 75% de éstas, son micro y pequeñas empresas y el 66% pertenecen al sector de producción; Igualmente como se presento en las Empresas Familiares, no hay empresas con una planta de personal superior a 200 trabajadores.

8.27.2 Cantidad de Trabajadores vs. Tamaño según Activos Totales

Tabla 8. N° de Trabajadores vs. Activos Totales Empresas Familiares

CANTIDAD DE TRABAJADORES VS. TAMAÑO SEGÚN ACTIVOS TOTALES (EMPRESAS DE FAMILIA)					
PERSONAL	TAMAÑO (MILLONES)				TOTAL
	INF A 200	DE 200 A 500	ENTRE 500 Y 1000	MÁS DE 1000	
1 Y 10	7	6	3	0	16
11 Y 50	0	9	2	9	20
51 Y 200	1	2	1	5	9
MÁS DE 200	0	0	0	0	0
TOTAL	8	17	6	14	45

Fuente. Resultado de la Investigación

Las Empresas Familiares con lo referente a los activos totales, tienen un comportamiento relacionado directamente con la planta de personal, ya que a mayor cantidad de trabajadores, mayor es el tamaño de la empresa, a diferencia de 1 empresa, que posee una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, con un tamaño inferior a \$ 200 millones. Igualmente vale la pena mencionar que el 37.77% de estas empresas (17), tienen activos entre \$200 millones y \$500 millones, empleando como máximo 200 trabajadores.

Tabla 9. N° de Trabajadores vs. Activos Totales Empresas No Familiares

CANTIDAD DE TRABAJADORES VS. TAMAÑO SEGÚN ACTIVOS TOTALES (EMPRESAS NO FAMILIARES)					
PERSONAL	TAMAÑO (MILLONES)				TOTAL
	INF. A 200	DE 200 A 500	ENTRE 500 Y 1000	MÁS DE 1000	
1 Y 10	1	3	0	0	4
11 Y 50	2	2	1	0	5
51 Y 200	0	1	0	2	3
MÁS DE 200	0	0	0	0	0
TOTAL	3	6	1	2	12

Fuente. Resultado de la Investigación

Según la Tabla No. 7 las empresas no familiares con lo referente a activos totales, el 50% de la población, se encuentra ubicado entre \$200 millones a \$500 millones, con una planta de personal inferior a 200 trabajadores. Situación significativa, ya que demuestran que puede sostenerse con muy poca mano de obra, posiblemente por la maquinaria automatizada empleada.

8.27.3 Cantidad de Trabajadores vs Ventas Promedio Mensuales

Tabla 10. N° Trabajadores vs. Ventas Promedio Empresas Familiares

CANTIDAD DE TRABAJADORES VS. VENTAS PROMEDIO MENSUALES (EMPRESAS DE FAMILIA)						
PERSONAL	VENTAS (MILLONES)					TOTAL
	INF A 10	DE 10 A 40	DE 40 A 100	DE 100 A 500	MAS 500	
1 Y 10	1	6	8	1	0	16
11 Y 50	0	2	7	10	1	20
51 Y 200	0	0	1	6	2	9
MÁS DE 200	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1	8	16	17	3	45

Fuente. Resultado de la Investigación

El promedio de ventas en las Empresas de Familia del sector de partes y piezas de la ciudad de Bogotá, tiene un balance en general positivo, ya que 97.77% de estas empresas (44) tienen en promedio ventas superiores a \$10 millones, empleando una planta de personal relativamente pequeña, menos de 200 trabajadores; existiendo una empresa con una planta de personal inferior a 10 trabajadores con un promedio de ventas inferior a \$10 millones. Lo que demuestra eficiencia en sus procesos, tecnología en maquinaria y calidad en materia prima utilizada.

Tabla 11. N° Trabajadores vs. Ventas Promedio Mensuales Empresas No Familiares

CANTIDAD DE TRABAJADORES VS. VENTAS PROMEDIO MENSUALES (EMPRESAS NO FAMILIARES)						
PERSONAL	VENTAS (MILLONES)					TOTAL
	INF. 10	DE 10 A 40	DE 40 A 100	DE 100 A 500	MAS 500	
1 Y 10	1	0	1	2	0	4
11 Y 50	0	1	2	0	2	5
51 Y 200	0	0	1	0	2	3
MÁS DE 200	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1	1	4	2	4	12

Fuente. Resultado de la Investigación

En las Empresas no Familiares y con una planta de personal que no supera los 200 trabajadores, podemos decir que el 83.33% de estas empresas, tienen ventas promedio mensuales superiores a \$40 millones, lo cual es relevante, dado que más de la mitad de estas empresas tiene ventas superiores a \$100 millones de pesos, con una planta de personal que oscila entre 11 a 200 trabajadores.

8.27.4 Tamaño (Total Activos) vs. Ventas Promedio Mensuales

Tabla 12. Total Activos vs. Ventas Promedio Mensuales Empresas Familiares

TAMAÑO (TOTAL ACTIVOS) VS. VENTAS PROMEDIO MENSUALES (EMPRESAS DE FAMILIA)						
TAMAÑO	VENTAS (MILLONES)					TOTAL
	INF. 10	DE 10 A 40	DE 40 A 100	DE 100 A 500	MAS 500	
INFERIOR A 200 MILLS	1	4	3	0	0	8
ENTRE 200 Y 500 MILLS	0	3	7	7	0	17
ENTRE 500 Y 1000 MILLS	0	1	3	2	0	6
MÁS DE 1000 MILLS	0	1	3	7	3	14
TOTAL	1	9	16	16	3	45

Fuente. Resultado de la Investigación

En las Empresas Familiares el comportamiento entre total activos VS ventas mensuales, tiende a ser significativo, en razón a que solamente 1 empresa, con un 2.2% cuenta con un nivel de ventas inferior a \$10 millones, teniendo un total de activos inferior a \$200 millones. El 97.77% restante tienen ventas superiores a \$10 millones y con activos totales entre \$200 y \$1.000 millones, teniendo 32 empresas, el 71.11% con ventas que varia entre \$40 millones a \$500 millones. Siendo un sector que aprovecha al máximo sus activos.

Tabla 13. Total Activos vs. Ventas Promedio Mensuales Empresas No Familiares

TAMAÑO (TOTAL ACTIVOS) VS. VENTAS PROMEDIO MENSUALES (EMPRESAS NO FAMILIARES)						
TAMAÑO	VENTAS (MILLONES)					TOTAL
	INF. 10	DE 10 A 40	DE 40 A 100	DE 100 A 500	MAS 500	
INFERIOR A 200 MILLONES	1	0	1	0	1	3
ENTRE 200 Y 500 MILLONES	0	1	3	2	0	6
ENTRE 500 Y 1000 MILLONES	0	0	0	0	1	1
MÁS DE 1000 MILLONES	0	0	0	0	2	2
TOTAL	1	1	4	2	4	12

Fuente. Resultado de la Investigación

En cuanto a las Empresas No Familiares, la relación entre activos totales y ventas mensuales, es positivo, dado que 91.66% de estas empresas cuentan con ventas superiores a \$10 millones con una activos totales entre \$200 millones a \$1.000 millones. Vale la pena mencionar que solamente 2 empresa, el 16.66% tienen ventas inferiores a \$40 millones, con activos inferiores a \$500 millones, situación a considerar, tratando de buscar soluciones para incrementar en nivel de ventas que justifiquen la inversión.

8.27.5 Ventas Promedio Mensuales vs. Gastos Promedio Mensuales

Tabla 14. Ventas Promedio Mensuales vs. Gastos Promedio Mensuales Empresas Familiares

VENTAS PROMEDIO MENSUALES VS. GASTOS (EMPRESAS FAMILIARES)						
VENTAS	GASTOS				NS / NR	TOTAL
	Hasta 2	De 2 A 10	De 10 a 30	MÁS DE 30		
MENOR 10 MILLONES	0	1	0	0	0	1
ENTRE 10 Y 40 MILLONES	0	5	3	0	0	8
ENTRE 40 Y 100 MILLONES	0	2	5	9	0	16
ENTRE 100 Y 500 MILLONES	1	2	3	11	0	17
SUPERIOR A 500 MILLONES	0	0	0	2	1	3
TOTAL	1	10	11	22	1	45

Fuente. Resultado de la Investigación

Con relación a las Empresas Familiares, su nivel de ventas mensuales VS gastos mensuales, la situación es carácter normal, ya que solamente 1 empresa tiene saldo negativo, dado que sus ventas son similares a sus gastos, mientras que el resto de las empresas, tiene gastos mensuales superiores a sus ventas mensuales. Es importante señalar que el 48%, 22 empresas tienen gastos superiores a \$30 millones, por lo que estas empresas deben hacer análisis detallado de sus nivel de gastos, buscando minimizarlos, con el fin de obtener mayor utilidades.

**Tabla 15. Ventas Promedio Mensuales vs. Gastos Promedio Mensuales
Empresas No Familiares**

VENTAS PROMEDIO MENSUALES VS. GASTOS (EMPRESAS NO FAMILIARES)						
VENTAS	GASTOS (MILLONES)					TOTAL
	Hasta 2	DE 2 A 10	DE 10 A 30	MÁS DE 30	NS / NR	
MENOR 10 MILLONES	0	1	0	0	0	1
ENTRE 10 Y 40 MILLONES	0	0	0	1	0	1
ENTRE 40 Y 100 MILLONES	0	0	3	1	0	4
ENTRE 100 Y 500 MILLONES	0	0	1	0	1	2
SUPERIOR A 500 MILLONES	0	0	0	2	2	4
TOTAL	0	1	4	4	3	12

Fuente. Resultado de la Investigación

En las Empresas no Familiares y con una planta de personal que no supera los 200 trabajadores, podemos decir que el 83.33% de estas empresas, tienen ventas promedio mensuales superiores a \$40 millones, lo cual es relevante, dado que más de la mitad de estas empresas tiene ventas superiores a \$100 millones de pesos, con una planta de personal que oscila entre 11 a 200 trabajadores.

8.27.6 Ventas Promedio Mensuales vs. Tipo de Cliente

Tabla 16. Ventas Promedio Mensuales vs. Tipo de Cliente Empresas Familiares

VENTAS PROMEDIO MENSUALES (MILLONES) VS. TIPO DE CLIENTE (EMPRESAS DE FAMILIA)					
VENTAS	TIPO CLIENTES				TOTAL
	MAYORISTA	MINORISTA	VENTA DIRECTA	NS / NR	
MENOR 10 MILLONES	0	1	0	0	1
ENTRE 10 Y 40 MILLONES	4	1	2	1	8
ENTRE 40 Y 100 MILLONES	8	4	4	0	16
ENTRE 100 Y 500 MILLONES	11	2	4	0	17
SUPERIOR A 500 MILLONES	2	0	1	0	3
TOTAL	25	8	11	1	45

Fuente. Resultado de la Investigación

Del total de las 45 Empresas Familiares, la mayor concentración en cuanto a tipo de cliente esta inclinado hacia los clientes de carácter mayorista, con un 55.55% 25 empresas, teniendo un nivel de ventas superior a \$10 millones, vale la pena mencionar que 2 empresas, con este tipo de cliente, tiene ventas superiores a \$500 millones. Con lo relacionado con la venta directa, el 72.72%, 8 empresas tienen ventas entre \$10 millones y \$500 millones, mientras que los clientes de tipo minorista, tienen ventas que no superan los \$500 millones. Lo que nos permite concluir que el cliente de tipo mayorista es más rentable para las Empresas Familiares, dado el volumen que solicitan.

Tabla 17. Ventas Promedio Mensuales vs. Tipo de Cliente Empresas No Familiares

VENTAS PROMEDIO MENSUALES VS. TIPO DE CLIENTE (EMPRESAS NO FAMILIARES)				
VENTAS	TIPO CLIENTES			TOTAL
	MAYORISTA	MINORISTA	VENTA DIRECTA	
MENOR 10 MILLONES	0	0	1	1
ENTRE 10 Y 40 MILLONES	0	1	0	1
ENTRE 40 Y 100 MILLONES	1	1	2	4
ENTRE 100 Y 500 MILLONES	1	1	0	2
SUPERIOR A 500 MILLONES	2	0	2	4
TOTAL	4	3	5	12

Fuente. Resultado de la Investigación

En las Empresas no Familiares, las ventas mensuales con clientes mayoristas, son superiores a \$40 millones, con un 33.33%, 4 empresas.

Los clientes de tipo minorista, tienen ventas que oscilan entre \$10 millones a \$500 millones, con un 25% de la población, 3 empresas. El 41.67% restante y con la mayor participación se encuentra la venta directa, con ventas de todo monto. Igualmente aclaramos que existe homogeneidad con lo referente al tipo de cliente, no existiendo uno que sobresalga.

8.27.7 Ventas Promedio Mensuales vs. Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 18. Ventas Promedio Mensuales vs. Sistema de Gestión de Calidad Empresas Familiares

VENTAS PROMEDIO MENSUALES VS. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (EMPRESAS FAMILIARES)			
VENTAS	GESTIÓN CALIDAD		TOTAL
	SI	NO	
MENOR 10 MILLONES	0	1	1
ENTRE 10 Y 40 MILLONES	2	6	8
ENTRE 40 Y 100 MILLONES	7	9	16
ENTRE 100 Y 500 MILLONES	13	4	17
SUPERIOR A 500 MILLONES	3	0	3
TOTAL	25	20	45

Fuente. Resultado de la Investigación

De la tabla No. 17 se puede analizar que más del 50% de las Empresas Familiares del sector de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá, cuentan con sistema de gestión de calidad y que estas empresas tienen ventas superiores a \$10 millones de pesos. Las empresas que no tiene un sistema de calidad, tienen ventas que son inferiores a \$500 millones. Es importante que estas empresas se concienticen de la importancia de tener un sistema de calidad reglamentado, dado que esto les puede traer muchos beneficios a largo plazo.

Tabla 19. Ventas Promedio Mensuales vs. Sistema de Gestión de Calidad Empresas No Familiares

VENTAS PROMEDIO MENSUALES VS. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (EMPRESAS NO FAMILIARES)			
VENTAS	GESTIÓN CALIDAD		TOTAL
	SI	NO	
MENOR 10 MILLONES	1	0	1
ENTRE 10 Y 40 MILLONES	1	0	1
ENTRE 40 Y 100 MILLONES	3	1	4
ENTRE 100 Y 500 MILLONES	1	1	2
SUPERIOR A 500 MILLONES	2	2	4
TOTAL	8	4	12

Fuente. Resultado de la Investigación

De las 12 Empresas no Familiares, 8 de estas 66.66%, cuentan con un Sistema de Gestión Calidad y con ventas de todo tipo. Lo contradictorio es que hay empresas que no cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y tienen ventas superiores a \$40 millones, lo que demuestra eficiencia y eficacia en sus procesos, materia prima, maquinaria etc.

CONCLUSIONES

El sector relacionado con automóviles es bastante amplio, por esta razón, en el CIU, este sector está distribuido en tres grandes grupos, que son: *la fabricación de vehículos automotores y sus motores, la fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques*, y el escogido para realizar esta investigación es de la ***fabricación de partes y piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores y para sus motores.***

- El sector de partes y piezas para vehículos, ha sido de los de mayor crecimiento en Colombia en los últimos 5 años, aportando en promedio el 4,8% al total del PIB; teniendo ventas para el año 2006 superiores a \$18,3 billones de pesos, generando además 19.000 empleos directos.
- La ciudad de Bogotá se caracteriza por concentrar la mayor cantidad de empresas de este sector, con un 48.5%, seguido por los departamentos de Valle y Antioquia con un 13.6%, cada una. Por lo que es fundamental apoyar a las empresas nacientes de estos departamentos, por medio de capacitaciones créditos, bajas tasa de interés y descuentos arancelarios.
- La investigación permite concluir que el sector está constituido por 78,95% de empresas familiares, y 21,05% de empresas no familiares.
- Respecto a las ventas se obtuvo, que las empresas familiares realizan en promedio ventas mensuales entre \$40 y \$500 millones, lo que demuestra la importancia de estas empresas en el sector, la calidad de sus productos y la eficacia y eficiencia en sus procesos.
- El 71,92% de las empresas encuestadas, cuentan con un Sistema de Planeación Estratégica, lo que refleja un alto interés relacionado con el futuro y desarrollo de la empresa, dándole al sector de fabricación de partes y piezas para automóviles una mejor respuesta a la variación que presenta el mercado.
- En relación con el Sistema de Gestión Calidad, el 55.56% de las empresas familiares cuentan con un SGC definido o reglamentado, por lo que es necesario por medio de asesorías, conferencias o actividades, resaltar los beneficios que presenta la implementación de un SGC al 44.44% restante, con el fin de mejorar la calidad de sus productos y por consiguiente incrementar sus ventas.

- La investigación permite concluir que el 47.36% de las empresas, siempre toman las decisiones de forma estructurada, permitiéndoles ejercer un control más organizado sobre los aspectos generales de la empresa, mientras que el 31.57% toma sus decisiones de forma directa, lo que puede tener aspectos positivos; pues no demandaría de la presencia de todos los integrantes de la organización, evitando así la pérdida de tiempo y de posibles oportunidades de negocios; y negativo, como consecuencias de tipo económicas, legales o institucionales, por decisiones apresuradas y erróneas.
- La falta de la existencia del Protocolo de Familia, en el 68.88% de empresas familiares, es un aspecto preocupante en la gestión y desarrollo de estas empresas. La creación de dicho documento es importante, dado que en éste se definen los roles actuales y futuros de los diferentes integrantes de la empresa y familia, así como de los posibles cambios que se puedan presentar en la empresa, relacionados con la participación, dirección y sucesión, la inclusión de miembros externos a la empresa, futuras generaciones, y lo relacionado con la toma de decisiones y la posible liquidación de la empresa.
- Dada la situación actual de crisis que se esta manejando a nivel mundial y como el 71.11% de las empresas encuestadas antes de solicitar un crédito verifican la tasa de interés cobrada, lo más recomendable es que el gobierno no incremente las tasas de interés y si es posible las reduzca, con el fin de mantener y motivar la inversión.
- Promover Leasing como tipo de financiación, en razón a que son muy pocas las empresas las que conocen sus verdaderos beneficios y en la época actual es la más opción más recomendable, dado que no requiere altas sumas de dinero en el momento y se puede cancelar a largo plazo; teniendo como beneficio la utilización del producto (maquinaria e instalaciones) a un bajo costo y con recursos de las líneas de fomento.
- Las empresas familiares participan con 42.22%, de actividad exportadora, lo cual no es significativo para el mercado, siendo necesario que estas empresas fortalezcan sus relaciones comerciales con empresas extranjeras, dado que esto incrementa sus ventas y puede ser de gran ayuda en momentos donde el mercado local se encuentre estático.
- A pesar que la responsabilidad social no es de carácter obligatorio, el 33.33% de las empresas familiares del sector de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá, cuentan con estos tipos de programas, por lo que es necesario incrementar los beneficios que se obtienen por la aplicación de estos

programas, con el fin que tanto empresas y sociedad se favorezcan y sean más las empresas que apliquen este tipo de proyectos.

- Debido a la falta de conciencia ambiental en la que se encuentra la sociedad, es necesario realizar programas o actividades, como la de las 3R (reducir, reciclar y reutilizar) que fomenten el cuidado y conservación de los recursos naturales, dado que estos se están agotando.
- Es importante recalcar que las directivas de las empresas de familia, con un 57.78% pretenden continuar con el negocio y un 15.56% piensan en heredarla, por lo que es necesario que las nuevas generaciones, se preparen cognitiva y prácticamente, para que al momento de tomar el control de la empresa, los resultados sean los esperados.
- El servicio o asesoría prestado por el CEDEF en el que estarían interesadas las empresas de este sector, es la creación o mejoramiento de un plan de mercadeo con 42.22%, el cual les brinde estrategias o métodos con el fin de conservar sus clientes actuales y la posibilidad atraer nuevos compradores.

RECOMENDACIONES

El sector de estudio no es ajeno a la situación de crisis económica que se está presentando en el mundo; por esta razón y dada la importancia que posee en la economía Colombiana, se deben crear políticas, estrategias y medios, con el fin de proteger el sector y que la crisis no lo impacte de manera considerable. Una política puede ser mantener o disminuir las tasas de interés manejada por el mercado, buscando generar inversión, aplicación de tecnología de punta, compra de materia prima, entre otras.

Teniendo en cuenta que el nivel de ventas del sector de autopartes en el último año fue destacado, es importante que parte de las ganancias sean reinvertidas en títulos valor con un bajo nivel de riesgo (CDT), con el fin de tener reservas, si el mercado a futuro, no se comporta de manera satisfactoria.

Fortalecer los programas y entidades creadas por el Gobierno, para incentivar a las empresas a promocionar sus productos en el exterior; realizando acuerdos entre países, con el fin de realizar alianzas estratégicas entre empresarios, disminución de aranceles e impuestos y motivar la inversión privada y extranjera en el sector. Por parte de los empresarios, trabajar con el fin de generar valor agregado a sus bienes y servicios, por medio de la innovación de diseño, empaque, reducción en costos y comercialización de productos.

Modificar las leyes actuales, que impactan negativamente al sector automotriz, como lo es el pico-palca de 14 horas, dado que según estudios realizados por Asopartes, en cabeza de su presidente Tulio Zuluaga, las ventas del sector se han reducido en un 16%, desde la aplicación de esta medida.

Es importante promover una cultura de emprendimiento en el país, por medio de conferencias, cursos y capacitaciones a empresarios y trabajadores, con el fin de mostrar los beneficios y facilidades de crear empresa con altos índices de innovación y generación de empleo; aprovechando las facilidades de acceso y condiciones a créditos orientados a la creación de empresas.

Motivar a las empresas, para que vea en el CEDEF una alternativa de solución a sus inquietudes, de tal forma que adquiriera un reconocimiento como un centro de especialización y ayuda a Empresas de Familia. A partir de la información adquirida (dirección, correo electrónico y teléfono) de las empresas, utilizar estos medios para invitarlos a las diferentes actividades, asesorías y capacitaciones, programadas por el CEDEF.

Plantear la posibilidad que en estas empresas los estudiantes de las distintas carreras de la Universidad de La Salle, puedan efectuar sus prácticas empresariales y proyectos de grado; teniendo un beneficio mutuo, dado que los estudiantes aplican sus conocimientos aprendidos durante su carrera de manera práctica, beneficiando a las empresas, por que los estudiantes pueden identificar y solucionar dificultades que presenta la empresa y por último la Universidad, dado que aplica programas en beneficio de sociedad.

GLOSARIO

- **ADMINISTRACIÓN:** Proceso mediante el cual se manejan recursos de forma eficiente para obtener objetivos o resultados óptimos, esto se logra por medio del proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir, Controlar).
- **BASE DE DATOS:** Elementos de información que deben ser almacenados con objeto de satisfacer las necesidades del proceso de información en una organización. El término implica un archivo integrado utilizado para muchas aplicaciones de procesamiento en oposición a un archivo individual de datos para una aplicación particular.
- **CAMBIO ORGANIZACIONAL:** El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o, la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.
- **CLIENTE:** Quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.
- **DIAGNÓSTICO:** Etapa de la consultoría en la cual se describe sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona. Calificación opinión experta que se da de una situación tras haberla estudiado a fondo.
- **EFICACIA:** Característica de un resultado cuando se aplica lo máximo posible a los objetivos marcados a priori por la empresa.
- **EMPRESA DE FAMILIA:** Son organizaciones donde la propiedad recae principalmente sobre los miembros de una o una serie de familias, la cual puede ser gerenciada por miembros de la familia, o externos a ella, pero donde la dirección se lleva a cabo con base en políticas y lineamientos provenientes por lo general de los valores y principios de la familia y/o familias controladoras.

- **ENCUESTA:** Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos
- **GERENCIA:** Alto nivel de una jerarquía administrativa. Los ejecutivos que desempeñan estas áreas coordinan el trabajo de otros ejecutivos pero no dependen a su vez de otros.
- **LOGÍSTICA:** Se denomina logística al conjunto de conocimientos, técnicas, métodos y procedimientos que pretendan dar respuesta a los problemas que se presentan, a propósito del manejo de los flujos reales de la empresa bien sean materias primas o productos terminados. Se refiere a una planeación, organización y control de un conjunto de actividades de manejo y almacenamiento que facilitan el flujo de información, materiales y productos (terminado o en proceso) desde un origen hasta un destino logrando la minimización de los costos.
- **MUESTRA:** Unidad o parte de un producto enviada por el vendedor al comprador para que este compruebe si es lo que desea comprar o bien para estimular su consumo.
- **PLANEACIÓN:** El proceso de establecer metas y derroteros convenientes de acción para alcanzar estas. Proceso de establecer metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas. Peter Drucker "Establecer metas correctas y después escoger los medios correctos para alcanzar dichas metas".
- **POBLACIÓN:** En Estadística la población, también llamada universo o colectivo es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.
- **SOCIEDAD:** Es un contrato o acuerdo que surge entre dos o más personas que se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, para desarrollar una determinada actividad, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas por la empresa.

ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

El sector de fabricación de partes y piezas para vehículos de la ciudad de Bogotá está distribuido por las diferentes localidades de la capital, presentando un mayor número de empresas en la localidad de Puente Aranda, cabe resaltar que la información relacionada con las empresas (base de datos) fue obtenida a través de la Cámara de Comercio, por medio de la actividad económica realizada.

Al momento de aplicar las encuestas, algunas empresas no podían brindarnos la información, dado que era de carácter confidencial, a pesar de que la mayoría de las preguntas no la comprometían; para las empresas que nos ayudaron, fue necesario concretar citas previas con los directivos y personal administrativo, para que fueran ellos quienes nos colaboraran con la información.

El trabajo de campo duro alrededor de 2 meses, en donde se visitaron las 86 empresas del sector, de lo cual se obtuvo un total de 57 empresas encuestadas, es decir el 66.27%, de la población. Al momento de visitar las empresas, pudimos observar, que la mayoría de estas, cuentan con áreas de trabajo en buenas condiciones, ya que además de tener una demarcación, iluminación y ventilación adecuada, los trabajadores cuentan con los diferentes elementos de protección personal (caretas, cascos, guantes, etc), lo que nos dejó gratamente sorprendidos.

Después se procedió a realizar la tabulación de la información, en donde los resultados arrojados permiten nos concluir que la mayoría de las empresas del sector son de carácter familiar, que muchas de estas tienen deficiencias en diferentes aspectos, tanto laborales, productivos y financieros, los cuales se pueden atender de una manera eficiente, por intermedio del CEDEF.

Fue una experiencia que nos permitió crecer como profesionales, nos ayudó a aplicar los conocimientos aprendidos durante la carrera y lo más importante, a partir de los diálogos que tuvimos con los directivos de estas empresas, nos fortaleció la idea de crear empresa, teniendo como modelo las empresas visitadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGUEDAS, Raquel & NOGUERA, María Teresa. Planificación, dirección y gestión financiera de empresas. España. Editorial Areces. 2007. P. 571.
- BANCO DE BOGOTÁ. Giros Financiados. [en línea].
<http://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=793,4373985&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado el 5 de noviembre de 2008]
- BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Editorial Pearson. 2000. Colombia. P. 286.
- BSI GROUP. ISO 14001 Medio ambiente (SGA). [en línea].
<<http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/Normas-y-estandares/ISO-14001/>> [citado el 12 de diciembre de 2008]
- CADAVID, Luis & VALENCIA, Horacio. Fundamentos de legislación comercial, tributaria y contable. Colombia. Editorial McGraw Hill. 1998. P. 290.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. 2009. Registro en Cámara de Comercio. [en línea].
<<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conl=244>> [citado el 5 de noviembre de 2008]
- CÁMARA DE COMERCIO. Persona Jurídica. [en línea].
<<http://www.ccb.org.co/guia/?View=entry&EntryID=33>> [citado el 5 de noviembre de 2008]
- CÁMARA DE COMERCIO. Persona Natural. [en línea].
<<http://www.ccc.org.co/guia/?View=entry&EntryID=33>> [citado el 5 de noviembre de 2008]
- CERDA, Francisco. Cinco tipos de empresas familiares. 2007. [en línea]:
<http://atinachile.bligoo.com/content/view/20826/Cinco_tipos_de_empresas_familiares.html> [citado el 5 de noviembre de 2008]

- DULOM, Javier. Como conocer los síntomas de conflicto en una empresa familiar. [en línea]:
<http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/6/71700/comoreconocerlosintomasdeconflictoenunaempresafamiliar.html> [citado el 12 de diciembre de 2008]
- Contenido Básico del Protocolo Familiar. 2009. [en línea]:
<<http://www.efamiliar.org/articulo/18/>> [citado el 12 de diciembre de 2008]
- CORONA, Juan. Manual de Empresa Familiar. España: Deusto, 2005. P. 513.
- GERISCK, Kelin E. y Et. Al. Empresas Familiares. 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 1997. 320 p.
- BSI GROUP. ISO 9001 Calidad. [en línea]:
<<http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/Normas-y-estandares/ISO-9001/>> [citado el 12 de diciembre de 2008]
- GRANERO, Javier & SANCHEZ, Miguel Fernando. Cómo implantar un sistema de gestión ambiental según ISO 14001:2004. FC Editorial, 2007. España. P. 113
- GUDIÑO, Emma Lucia & CORAL DELGADO, Lucy del Carmen. Contabilidad 2000. Editorial Mc Graw Hill. 1996. P. 311.
- LEACH, Peter. La Empresa Familiar. España. Garnica S.A. 1993. 311p.
- MADRIMASD. La financiación de la empresa. [en línea]:
<<http://www.madrimasd.org/emprendedores/consolidacion/financiacion/comun/financiacionProyectosEmpresariales.pdf>> [citado el 11 de enero de 2009]
- MALHOTRA, Naresh K. & DÁVILA, José Francisco Javier. Investigación de mercados: un enfoque aplicado. España. (ed.) Pearson. 2004. 713p.

- MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. Bogotá: Limusa, 2006. P. 358.

- MIPYMES, PORTAL EMPRESARIAL COLOMBIANO. Empresa Unipersonal. [en línea]:
 <<http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=214&idcompany=44>> [citado el 12 de diciembre de 2008]

- NEUBAUER, Fred. La empresa familiar: como dirigirla para que perdure. 1ª ed. España: Deusto, 1999. 315 p.

- PÉREZ, Javier & CHOUSA, Flor. La empresa familiar: Fiscalidad, organización y protocolo familiar. España. CISS, 2005, P. 418

- POZA, Ernesto. Empresas Familiares. México: Thompson Editores, 2005. P. 259.

- SERNA, Humberto, La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Colombia. Temis, 2005. P.344.

- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. 2008. Comportamiento Sector Automotor Años 2002-2006. [en línea]:
 <<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORAUTOMOTRIZ.pdf>> [citado el 23 de enero de 2009]

- UDAONDO, Miguel. Gestión de calidad. Editorial Pearson. 1991. España, P. 343.

- WALKER, B. J. & ETZEL, M. J. Fundamentos de Marketing. 5 ed. Mexico: Editorial Mc Graw Hill, 1992, P. 733.

- WARD, John. El éxito en los Negocios de Familia: reflexiones sobre el saber no convencional. Colombia. Grupo Editorial Norma. 2006. P. 272.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Empresas de Familia



ENCUESTA N°. _____

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA FABRICANTES DE PARTES Y PIEZAS PARA AUTOMOVILES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

FECHA: DD ____ MM ____ AA ____

OBJETIVO: Caracterización de las Empresas de Familia de Fabricación de Partes y Piezas de Automóviles de la ciudad de Bogotá.

INFORMACIÓN PERSONA ENCUESTADA			
1. NOMBRE: _____		2. CARGO: _____	
3. TELEFONO PARTICULAR: _____		4. TIEMPO DE VINCULACION: _____	
5. ¿ESTÁ SU EMPRESA INTERESADA EN LA INVESTIGACIÓN?		SI _____	NO _____

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
1. RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA: _____			
2. NIT _____	3. UBICACION: RURAL _____ URBANA _____		
4. MUNICIPIO: _____	5. ZONA: _____	6. BARRIO: _____	
7. TELEFONO: _____	8. FAX: _____	9. CORREO ELECTRONICO: _____	
10. PAGINA 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. PRODUCCION (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 \$ 1.000.000.000 _____	

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 PUBLICOS _____ 5. COMERCIALES _____ 6. CONSTRUCCION Y OBRAS _____
7. RESTAURANTES/HOTELES _____ 8. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO _____
9. COMUNICACIONES Y CORREO _____ 10. INTERMEDIACION FINANCIERA _____
11. SERVICIOS COMUNALES Y PERSONALES _____ 12. OTRO _____

GESTION ORGANIZACIONAL Y AMBIENTAL

1. ¿LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMAS DE PLANEACION ESTRATEGICA (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 GESTION 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 más importantes)
- a. _____
- b. _____

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

1. ¿COMO ESTA 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 DENOMINACION? _____

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 _____

CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA

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

Si _____ No _____

Si la respuesta anterior es afirmativa:

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

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

Familia 1	Familia 2	Socios	Otro*	Total capital
				100%

*Especifique otros: _____

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

TIPO DE PARENTESCO							
CARGOS	PADRE	HIJO	HERMANO	PRIMO	SOBRINO	CUNADO	ABUELO
DIRECTIVOS							
ADMINISTRA							
COMERCIALES							
TECNICOS							
OPERATIVOS							

Otros cargos y/o parentescos: _____

GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

1. La mayoría de sus clientes son de tipo: Mayorista _____ Minorista _____ Venta directa _____

2. Qué 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?

- a. Activo fijo (maquinaria, equipo, instalaciones) _____
- b. Activo corriente (compra de materia prima) _____
- c. Cancelación de pasivos _____

7. Para su empresa es importante controlar el saldo de efectivo (Caja y Bancos). Si ____ No ____

8. El Saldo de efectivo en su empresa es verificado:

a. Diariamente ____ b. Semanalmente ____ c. Quincenalmente ____ d. Mensualmente ____ e. Periodos irregulares ____

9. Marque con una X los elementos que influyen directamente en el saldo de efectivo de la empresa:

☐ Pagos ☐ Pasivos de corto plazo ☐ Inversiones temporales de excedentes
☐ Saldo mínimo de efectivo (Colchón de seguridad) ☐ Otros. Cuáles? _____

10. Los pagos en efectivo efectuados generalmente por la empresa son por concepto de:

☐ Obligaciones Financieras de corto y largo plazo ☐ Cuentas por pagar
☐ Proveedores ☐ Préstamos de socios
☐ Otros. Cuáles? _____

11. La empresa realiza pagos en efectivo con una frecuencia:

☐ Diaria ☐ Semanal ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐ Periodos irregulares.

12. El criterio para realizar pagos en efectivo es:

☐ Vencimiento de la obligación ☐ Obtención de descuentos ☐ Otros. Cuáles? _____

13. El déficit de liquidez en la empresa es cubierto con:

☐ Obligaciones financieras de corto plazo ☐ Cuentas por pagar
☐ Obligaciones financieras de largo plazo ☐ Otros. Cuáles? _____

14. La tasa de interés cobrada influye en las decisiones de financiamiento: Si ☐ No ☐

15. Los excedentes de efectivo de la empresa son utilizados en:

☐ Inversiones a corto plazo ☐ Abonos a proveedores ☐ Abonos a las obligaciones financieras
☐ Otros. Cuáles? _____

16. Si la empresa realiza inversiones a corto plazo, el tipo de títulos en los que invierte es:

☐ Títulos de Renta Fija ☐ Títulos de Renta Variable

17. La empresa determina un saldo mínimo de efectivo a mantener: Si ☐ No ☐

18. El saldo mínimo de efectivo es determinado:

☐ Diariamente ☐ Semanalmente ☐ Quincenalmente ☐ Mensualmente ☐ Periodos irregulares.

19. Si la empresa maneja un saldo mínimo de efectivo, que criterio usa para fijarlo:

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)

Anexo 2. BASE DE DATOS DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE PARTES Y PIEZAS PARA AUTOMÓVILES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

NOMBRE	RAZÓN SOCIAL	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
JOSE DELFIRIO ZEA SUAREZ	REMVEL LTDA	4002499	INFO@REMVEL-LTDA.COM
HECTOR GONZALEZ MIRANDA	HEGOMI Y CIA S EN C	3112015	gopry99@hotmail.com
CARLOS JOSE TORRES	MUELLES PLT	4002811	muellesplt@hotmail.com
ELIZABETH CARRERA CARO	INDUSTRIA BRASILIA LTDA	2095427	industriabrasilia@hotmail.com
FABIAN HERNANDEZ CASTELLANOS	IGH FACOVE CI LTDA	3702395	ighfacoveciltada@telmex.net.co
JUAN CARLOS GARCIA	SERVICORNETAS	2477057	servicornetas@yahoo.com
KAREN QUECANO	TECNIFIL (INVERSIONES CANAFE)	7204407	tecnifl@tecnifilltda.com
RUBI TURBA	AUTOMANIJAS ETR Y CIA LTDA	2373966	MANIJASETR@YAHOO.COM
ALEXANDRA PERILLA CAICEDO	FRANPER LTDA	4306842	ALEXAPERILLA2000@YAHOO.ES
PILAR RAMOS	TRANSTEC LTDA	4833965	TRANSTECLTDA@GAMIL.COM
LIBARDO ROJAS	METALMECANICA AUTOMOTRIZ ROJAS	2462080	MARHLTDA@HOTMAIL.COM
JENNY CAROLINA MARTINEZ PARDO	COMERCIALIZADORA DE RADIOADORES LTDA	3610992	COMRADIADORES@HOTMAIL.COM.

CARLOS ALBERTO VALENCIA A.	VALENCIA VALENCIA CARLOS ALBERTO	2620534	INFO@CAVAUTOMOTORES.COM
JUAN MANUEL FERNANDEZ	TROMECA S.A.	4052777	dfinanciera@tromec-sa.com
LIBARDO LARA SALAS	PRODUCOM Y / O LIBARDO LARA SALAS	2604953	PRODUCOM@CABLE.NET.COM
DANIEL FABIAN BURGOS	ASAM LTDA CI	4806644	GERENCIA@ASAM.COM.CO
CESAR MAURICIO DIAZ M.	SNA SELLOS NORMALIZADOS PARA ACEITE LTDA	4307927	SNALTTA@ETB.NET.CO
ERIKA YAMAYUSA SECRETARIA	AUTOPARTES HM LTDA	2438680	AUTOPARTESHM@YAHOO.COM
GLORIA INES MOSCOSO	FABRICA NACIONAL DE MANIJAS LTDA	2926066	INFO@FANAMALTTA.COM
JUAN FAJARDO	GUAYALRES LTDA	3705796	GUAYALRES@HOTMAIL.COM
JANNETH CONSUELO RUIZ T.	INDUSTRIAS GUAYACOL LTDA	2674160	CONTACTO@GUAYACOL.COM
JELBER HERRERA GARZON	SURAMRICANA DE ACOPLES LTDA	2699503	SURAMERICANADEACOPLESLTDA@HOTMAIL.COM
JAIRO VEGA N.	FARAL LTDA	6136139	FARAL@UNETE.COM
MILENA SALAZAR	FARREMETAL LTDA	2232831	FARREMETAL@TELECOM.COM.CO
GLORIA DUQUE	AUTO CARPET LTDA	4937524	autocarpet.ltda@hotmail.com
LUIS FERNANDO SANCHEZ	NAVCAE LTDA	3410766	SUBGERENCIA@CABLESNAVCAE.COM
ENGELBERTO	ENESCONF AND CORPORATION	4543271	enesconflda@yahoo.com

ESPINOSA	LIMETED LTDA		
JENNY ALEXANDRA TARAZONA	PORTA EQUIPAJES ANTIOQUIA LTDA	6303348	safariaccesorios@gmail.com
YENY BLANCO MALAGON	BATERIAS CAMPEON LTDA	4504155	bateriascampeon@hotmail.com
ROBINSON F RUIZ S	TECNI FILTROS DE COLOMBIA LTDA	2684019	tecnifiltros@yahoo.com
HERNANDO DURAN ORTEGON	INDUBAVILL LTDA	2628687	indubavill@empresario.com.co
JOSE LUIS PIRA MURILLO	AUTOTAPICERIA RALLYE	4079259	rallyeautotapiceria@hotmail.com
HUGO GARCIA ALVAREZ	CENTAURI LTDA	2688263	centauri.ltda@lyoos.com
RAMIRO SANCHEZ RINCON	IPT COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL SA	4112603	iptipt.com.co
JOSE SANTIAGO GORDILLO R	GORDILLO HERMANOS LTDA	7752058	gordhl@yahoo.com
BLANCA ROCHA DE ROCHA	INDUSTRIA DE PRODUCTOS METALICOS	2475383	imprometal@empresario.com.co
DIANA MILENA GOMEZ PARRA	INSONORIZANTES DE COLOMBIA LTDA	7827878	insocol_ltda@etb.net.co
ZULLY LOPEZ	PROPARCAR LTDA	2442451	proparcarltda@yahoo.com
CARLOS A RODRIGUEZ	EMPAQUETADURAS CAR LTDA	2988042	carltda@telecom.com.co
MAURICIO CUBIDES	NACIONAL DE INDUCIDOS Y BENDIX LIMITADA	3706834	nibcolmbia@hotmail.com

MILENA VARGAS	INMELCAR	3375530	inmelcar@hotmail.com bog.d.c
GIUSEPPE FASANELLI	AUTOMOTRICES TITAN S.A.	2985200	
HEYDY MALDONADO	INDUSTRIAL DE RACORES Y PARTES LTDA		inrapartes@hotmail.com
SANDRA PATRICIA BASTO	CARRERA ARANGO Y CIA LTDA	4037242	carrerarango@hotmail.com
MARITZA BERNAL	PROVEMEL LTDA	2474964	provemel@etb.net.co
MERCEDEZ QUINTERO	COINAUTO SA	3681166	gerencia@coinauto.com.co
	ALTERNATIVAS INDUSTRIALES DE COLOMBIA	2376012	aerocarvehiculos@yahoo.com
ALDO FANTIN	CARROCERIAS ESPECIALES LTDA	2018598	carroesp@cablenet.co
CELIANO DIAZ BELLO	TECNICAMPANAS LTDA	4116288	tecnicampanas@hotmail.com
RAUL VELASCO APONTE	RAUL VELASCO Y/O IND VELASCO	2605536	induvelazco@etb.net.co
JHON FREDDY EPIA M	TECNIPUERTAS EPIA LTDA	5631909	epia@hotmail.com
	INDUSTRIA COLOMBIANA EXPORTADORA DE RADIADORES	2378367	icersa.epm.net.co
XIMENA A CASTRO PINTO	INDUPROF Y/O ORLANDO DUEÑAS	4038800	ximenacastro@induprof.net
FABIO BAEZ	COMPANIA DE PARTES Y ACCESORIOS LTDA COMPAC	2016050	yangel_marfe@yahoo.com
MANUEL JOSE CARDONA	FACAUTOS	3604948	FACAUTOS1@LATINMAIL.COM