

1-1-2015

## **Clasificación y análisis de trabajos de grado sobre empresas de familia en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad de La Salle**

Juan Carlos Gaitán Carrillo  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Alexander Ortiz Bocanegra  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

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

---

### **Citación recomendada**

Gaitán Carrillo, J. C., & Ortiz Bocanegra, A. (2015). Clasificación y análisis de trabajos de grado sobre empresas de familia en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad de La Salle. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1016](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1016)

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](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE TRABAJOS DE GRADO SOBRE EMPRESAS DE FAMILIA EN  
LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD DE  
LA SALLE

JUAN CARLOS GAITÁN CARRILLO  
ALEXANDER ORTIZ BOCANEGRA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
BOGOTÁ, 2015

CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE TRABAJOS DE GRADO SOBRE EMPRESAS DE  
FAMILIA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE  
LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE

JUAN CARLOS GAITÁN CARRILLO  
ALEXANDER ORTIZ BOCANEGRA

CLEMENCIA NAVARRETE JIMÉNEZ  
TUTOR

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
BOGOTÁ, 2015

## **RECONOCIMIENTOS**

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle que ha prodigado nuestras vidas con conocimientos y valores. A nuestras familias por su apoyo incondicional y todos los que nos han acompañado en éste camino.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado Bogotá, D.C 2015

Tabla de contenido

RESUMEN ..... 1

ABSTRACT..... 8

INTRODUCCIÓN ..... 9

1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
<b>1.1. PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
1.1.1. Planteamiento.....	11
1.1.2. Formulación del problema.....	14
<b>1.2. OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Objetivo General.....	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>15</b>
2. METODOLOGÍA .....	15
<b>2.1. POBLACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. MARCO MUESTRAL .....</b>	<b>17</b>
2.2.1. Muestra.....	17
2.2.2. Limitaciones del proyecto .....	18
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	18
<b>3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>20</b>
3.1.1. Planeación.....	21
3.1.2. Organización.....	21
<b>3.1.3. Dirección.....</b>	<b>22</b>
3.1.4. Control.....	23
<b>3.1.5. Proceso sistémico.....</b>	<b>24</b>
3.1.6. Planeación estratégica .....	24
<b>3.1.7. Determinación de los objetivos empresariales y jerarquización .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.8. Características de la planeación estratégica.....</b>	<b>25</b>
3.1.9. Definición de las estrategias.....	26
3.1.10. Tiempo.....	27
3.1.11. Diagnóstico Estratégico.....	28
3.1.12. Direccionamiento Estratégico.....	28
3.1.13. Monitoreo.....	29
<b>3.2. EMPRESAS DE FAMILIA.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1. Concepto.....</b>	<b>30</b>
3.2.2. Protocolo de familia.....	30
<b>3.3. ESTUDIO DE CASOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>34</b>
3.4.1. Etapas de un plan de marketing.....	35
<b>3.5. FACTORES DE ÉXITO .....</b>	<b>37</b>
3.5.1. Innovación.....	39
3.5.2. Creatividad.....	41
3.5.3. Equipos efectivos de trabajo.....	43
4. ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
<b>4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRADO .....</b>	<b>44</b>
4.1.1. Clasificación por temas.....	44
4.1.2. Método de análisis.....	45
4.1.3. Clasificación y Construcción de las variables de evaluación.....	46
4.1.4. Método de evaluación.....	47
4.1.5. Construcción de la Escala de Likert.....	47
4.1.6. Metodología .....	47

4.1.7. Temática .....	48
4.1.8. Temática Plan de Marketing.....	48
4.1.9. Temática Diagnóstico de los Procesos Administrativos.....	50
4.1.10. Temática Factores de Éxito. ....	51
4.1.11. Temática Plan Estratégico. ....	53
4.1.12. Temática Protocolo de Familia.....	54
4.1.13. Calidad de la información. ....	56
4.1.14. Conclusiones y recomendaciones. ....	57
5. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN .....	59
5.1 NORMALIZACIÓN DE DATOS .....	60
5.2 ANÁLISIS GRÁFICO DE DISPERSIÓN.....	60
5.3 PUNTUACIÓN ALTA .....	62
5.4 PUNTUACIÓN MEDIA .....	63
5.5 PUNTUACIÓN BAJA.....	64
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	65
6.1. ANÁLISIS TRABAJOS DE MARKETING .....	65
6.2. ANÁLISIS TRABAJOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO .....	66
6.3. ANÁLISIS TRABAJOS DE FACTORES DE ÉXITO.....	67
6.4. ANÁLISIS TRABAJOS DE PLAN ESTRATÉGICO.....	68
6.5. ANÁLISIS TRABAJOS DE PROTOCOLO DE FAMILIA.....	69
6.6. ANÁLISIS TOTAL TRABAJOS DE GRADO.....	70
7. APOORTE DE ESTE TRABAJO .....	71
8. CONCLUSIONES .....	73
9. RECOMENDACIONES .....	74
10. REFERENCIAS .....	76
10.1. Bibliografía.....	76
10.2. Cibergrafía .....	77
ANEXOS.....	79
Anexo 1 Diagnóstico en los procesos administrativos.....	79
Anexo 2 Factores de éxito .....	79
Anexo 3 Plan de marketing.....	79
Anexo 4 Plan estratégico .....	80
Anexo 5 Protocolo de familia .....	80
Anexo 6 Clasificación local.....	81

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Etapas de un plan de Marketing.....	35
Tabla 2: Atributos de un equipo de alto desempeño .....	43
Tabla 3: Preguntas metodología.....	47
Tabla 4: Niveles de escala de Likert para metodología. ....	48
Tabla 5: Preguntas plan de marketing.....	49
Tabla 6: Niveles de escala de Likert para plan de marketing.....	49
Tabla 7: Preguntas diagnóstico en los procesos administrativos .....	50

Tabla 8: Niveles de escala de Likert para diagnóstico de los procesos administrativos .....	51
Tabla 9: Preguntas factores de éxito. ....	52
Tabla 10: Niveles de escala de Likert para factores de éxito. ....	52
Tabla 11: Preguntas planeación estratégica .....	53
Tabla 12: Niveles de escala de Likert para planeación estratégica .....	54
Tabla 13: Preguntas protocolo de familia .....	55
Tabla 14: Niveles de escala de Likert para protocolo de familia. ....	56
Tabla 15: Preguntas calidad de la información .....	57
Tabla 16: Niveles de escala de Likert para calidad de la información.....	57
Tabla 17: Preguntas conclusiones y recomendaciones .....	58
Tabla 18: Niveles de escala de Likert para conclusiones y recomendaciones. ....	59
Tabla 19: Variables de evaluación .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos 1: Relación Trabajos de grado – estudiantes .....	17
Gráficos 2: Proceso administrativo .....	20
Gráficos 3: Etapas para una planeación estratégica .....	26
Gráficos 4 Aspectos de un protocolo de familia .....	32
Gráficos 5: Tema principales de evaluación .....	45
Gráficos 6: Variables de evaluación .....	46
Gráficos 7: Niveles gráfico de dispersión .....	61
Gráficos 8: Nivel Alto. ....	63
Gráficos 9 Nivel Medio. ....	64
Gráficos 10: Nivel bajo. ....	65
Gráficos 11: Dispersión trabajos plan de marketing .....	66
Gráficos 12: Dispersión trabajos diagnóstico procesos administrativo .....	67
Gráficos 13: Dispersión trabajos de factores de éxito.....	68
Gráficos 14: Dispersión trabajos de plan estratégico.....	69
Gráficos 15: Dispersión trabajos protocolo de familia. ....	70
Gráficos 16: Dispersión general trabajos de grado .....	71

## **RESUMEN**

La meta evaluación sobre la calidad de los estudios es un paso intermedio para medir la efectividad y alcance de los trabajos de grado sobre empresas familiares de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, en cumplimiento de un factor de responsabilidad social que ha asumido la Institución con el desarrollo empresarial, económico y social del país contribuyendo a la formación de empleo digno, formal, proyectos emprendedores con capacidad para desarrollarse y crecer.

La autoevaluación institucional permite que la Facultad revise sus contenidos, planes de estudio, métodos para afianzar lo que demuestran ser fuertes y correctos pero a la vez permite fortalecer aquellos que son débiles o replantear por otros, que se consideren más acertados, para formar administradores y contadores con responsabilidad social profesional que contribuyan a fortalecer el emprendimiento y la creación de riqueza y bienestar, que son la base fundamental para la prosperidad y el crecimiento económico con un sentido humano.

### **Palabras Clave**

Administración, empresas familiares, administración, evaluación, trabajos de grado

## **ABSTRACT**

The goal assessment of study quality is an intermediate step to measure the effectiveness and scope of work on family business grade students of the Faculty of Management and Accounting from the University of La Salle, in fulfillment of a factor social responsibility assumed by the institution with the business, economic and social development contributing to the creation of decent employment, formal, business projects with capacity to develop and grow.

Institutional self-assessment allows the School to review its contents, curricula, methods to strengthen what prove to be strong and correct but also strengthens those who are weak or set out by others, which are considered more accurate, to train administrators and professional accountants with social responsibility to help strengthen entrepreneurship and wealth creation and welfare, which are the foundation for prosperity and economic growth with a human sense.

## **Keywords**

Administration, family businesses, administration, assessment, grade papers

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de familia representan una importante cuota de Mercado en la economía local, debido a que la gran mayoría de empresas constituidas legalmente son EF, esto muestra la importancia de este tipo de empresas para nuestro país. La Universidad de la Salle entendiendo esta realidad a venido desarrollando investigaciones relevantes sobre EF desde el año 2003.

La Universidad no cuenta con una base depurada sobre estudios de caso de EF, esto hace que la consulta de los trabajos de grado no tenga la importancia que debe tener, ya que estas investigaciones deberían tenerse en cuenta para ser tomadas como ejemplo para los estudiantes que están cursando su pregrado. Los estudiantes de la Universidad desde el año 2009 han disminuido su interés por los trabajos de grado, esto afecta a la academia debido a que la investigación es la fuente principal del desarrollo y crecimiento empresarial.

Esta investigación busca definir los criterios de evaluación para analizar y clasificar los trabajos de grado sobre EF, a partir de esto se diseñó un método que permitió identificar la calidad de los mismos de manera objetiva.

Para la realización de esta investigación se aplicó un método cualitativo y se hizo una revisión documental de las bases de datos de la Universidad de la Salle, mediante esta información se determinó la población objeto de estudio sobre la cual se desarrolló la investigación. El trabajo se soporta en los autores más relevantes de cada temática, la cual se definió al momento de seleccionar los trabajos a clasificar y analizar.

Con esta investigación se pretende aportar la clasificación y análisis de los trabajos de grado sobre EF en la Universidad de la Salle de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en una fuente depurada sobre estudios de caso realizados desde el año 2006 al 2014 que sirva como herramienta de consulta para futuros estudios de caso que aporten a la investigación, la academia y a sus estudiantes facilitando el acceso a la información.

Además, se aportó al grupo de investigadores liderados por Clemencia Navarrete J como una herramienta que determina el nivel de calidad que presentan los trabajos de grados desarrollados sobre estudios de caso en EF; y permitió la identificación de casos de EF del sector alimentos.

El documento contiene cinco capítulos principales: elementos de la investigación, marco teórico y referencial, análisis y clasificación de la información, análisis de evaluación y análisis de los resultados.

## **1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PROBLEMA**

#### **1.1.1. Planteamiento.**

Un estudio realizado por la Superintendencia de sociedades de Colombia, máximo órgano en el derecho administrativo sancionador para las sociedades, indica que el 70% de las empresas pertenecen a sociedades de familia, y ellas aportan entre el 45% y 70% del PIB (Supersociedades, 2006). Esto muestra la importancia de las empresas de familia, (EF), en la economía nacional, lo que corresponde también a datos similares a nivel mundial respecto al origen y composición de las empresas.

La empresa de familia se ha convertido con el paso de los años en un claro factor que impulsa la economía en Colombia. Es importante reconocer que para el administrador de empresas en formación el reto de la creación de empresa de familia será mucho más exigente, teniendo en cuenta las condiciones que manejan las empresas hoy en día y los retos que tienen que enfrentar dentro de la globalización. Lo que se convierte en una posibilidad infinita en un universo lleno de opciones para los nuevos empresarios, pero también una coyuntura difícil de superar ya que la innovación y producción de conocimiento de los países desarrollados marca la diferencia, he ahí la importancia de una buena preparación y conciencia de la importancia de las empresas de familia en el desarrollo económico y social de nuestro país.

La Universidad de la Salle lleva 13 años investigando las particularidades de la empresa de familia. Proceso que ha hecho la facultad de Administración de Empresas desde el segundo semestre del año 2003. En uno de los primeros acercamientos sobre las empresas de familia en la Universidad de la Salle, se concluyó que: “La familia, teniendo como centro la persona, que se

orienta a la autogestión de la propia formación, fundada en la relación de fraternidad y en la apreciación de valores, de explícita proyección social y al servicio de los más pobres: la propiedad, gestión e intención de sucesión, además de emplear a miembros de una familia, conservar sus valores, hacer evidentes las relaciones familiares en la organización, tener la presencia de más de una generación familiar, contar con un apellido que identifique la empresa, contar con un matrimonio o relación entre los directivos de la empresa o conservar en manos de una familia el secreto del negocio” (Navarrete & Gámez, 2010, p. 35).

Teniendo en cuenta que el estudiante de la Universidad de la Salle responde desde su formación académica y familiar a los valores cristianos y llega a consolidar sus conocimientos empresariales en el reconocimiento del trabajo en equipo y la innovación como la base del desarrollo. Lo que permite como estudiante de administración de empresas puede optar por la creación y organización de su propia empresa reconociendo la importancia de los fundamentos de la empresa de familia como un fenómeno social y económico prevalente.

Según la revisión documental elaborada para esta investigación, se verificó que desde el año 2006 se realizan trabajos de grado sobre empresas de familia en la Universidad de la Salle los cuales hasta el momento no tienen una clasificación ni análisis que permita a la Universidad establecer su alcance y fijar qué trabajos se encuentran completos con respecto al objeto de estudio. Esto afecta indudablemente la preparación de los nuevos trabajos de grado porque al no existir una retroalimentación para el estudiante que se encuentra en proceso de grado muy seguramente no tendrá una fuente clara y podrá cometer errores que se pueden evitar si existe una clasificación y análisis anticipado.

Por eso realizar una clasificación y análisis de los trabajos de grado sobre empresas de familia le permitirá a la Universidad determinar que investigaciones se pueden llevar a la cátedra y transmitir esos documentos a los nuevos estudiantes. El desarrollo de éste trabajo de grado en particular aportará a la línea de investigación “desarrollo de empresas de familia” información valiosa para los investigadores de la Universidad de La Salle y otras Universidades e instituciones que trabajen con el tema de empresas de familia o relacionadas, como por ejemplo pymes. En el caso del trabajo “Diseño de un programa para la sostenibilidad y competitividad de las empresas de familia urbana y rural de la cadena del sector alimentos, a partir de la intervención de los factores críticos de la gestión administrativa y financiera” liderado por Clemencia Navarrete Jiménez con la participación de tres investigadores Trabajo académico aprobado por la Vicerrectoría de Investigación VRIT en convocatoria 2014, siendo investigadora principal Clemencia Navarrete Jiménez, con la participación como co-investigadores de José Gregorio Medina, Rodrigo Mondragón, Jorge Juliao. Este trabajo ha permitido identificar y analizar los trabajos de grado sobre empresas de familia de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle realizados desde el año 2006 hasta el 2014.

Por tal motivo es evidente la necesidad de avanzar en un análisis y clasificación de los trabajos de grado para brindar la mejor preparación a los nuevos estudiantes, mediante metodología que sirva para desarrollar estudios de caso que permitan ver la importancia de éste tipo de estudio sobre empresas de familia, y cómo su adecuada construcción le permitirá al estudiante tener una fuente ya depurada en la cual pueda ver cuáles han sido los trabajos de grado y cuáles han sido sus temáticas, de esta manera tendrá muchas más posibilidades de realizar un proyecto exitoso. Esto será fundamental porque aumentará las posibilidades de que un estudiante se enfoque en la

creación y conocimiento de empresas de familia y no lo vea solamente como una opción de grado, sino como una alternativa profesional y un medio para su crecimiento económico conquistando su autonomía a la par que contribuye al desarrollo social y económico del país.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

- ¿Cómo es el proceso de clasificación y análisis de los trabajos de grado sobre empresas de familia?
- ¿Cómo favorece a la Universidad de la Salle la realización de este proyecto?
- ¿Qué está haciendo la Universidad para favorecer el aprendizaje en clase sobre empresas de familia?
- ¿Cuáles trabajos de grado sobre EF son estudios de caso?
- 

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Clasificar y analizar los trabajos de grado de empresas de familia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle desde el año 2006 al 2014.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Definir los criterios de inclusión de trabajos de grado para realizar su análisis y clasificación.
- Identificar el método de análisis y clasificación para los trabajos de grado.
- Analizar qué grado de calidad en su contenido tienen los trabajos de grado sobre EF en la Universidad de la Salle.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La clasificación y análisis de los trabajos de grado sobre empresas de familia de la Universidad de la Salle permitió determinar como primera instancia un inventario de estos proyectos realizados desde el año 2006 hasta el año 2014, esto será de utilidad para la comunidad estudiantil Lasallista porque a partir del análisis se determinará cuales trabajos pueden ser tomados como futuros estudios de caso.

Dando respuesta a la formación de investigadores la Universidad de la Salle se tendrá un análisis que permita definir en qué nivel de exigencia se encuentran los trabajos de grado de la Facultad de ciencias administrativas y contables. Adicional aporta información importante al grupo de estudio de empresas de familia de la Universidad de la Salle.

## **2. METODOLOGÍA**

Para la clasificación y análisis de los trabajos de grado se aplicó el método cualitativo y la revisión documental para lo cual se consultaron las bases de datos de la Universidad de la Salle para extraer información de los proyectos objeto de estudio. El desarrollo del proyecto se hizo mediante la consulta del repositorio institucional y el catálogo SIBBILA con los que cuenta la Universidad, además fue necesario consultar el depósito de la biblioteca electrónica para obtener el total de la población necesaria para el estudio. Por ello se utilizaron fuentes secundarias ya que la información que se extrajo de las bases de datos de la Universidad ya se encontraba recopilada en el catálogo SIBBILA y el repositorio institucional.

Para el trabajo fue necesario filtrar uno a uno los trabajos de grado de la base de datos para extraer la muestra que comprende los trabajos objeto de análisis que cumplieren las siguientes características: investigaciones sobre EF realizadas desde el año 2006 al año 2014 desarrolladas sobre un estudio de caso.

Posteriormente se hizo una clasificación de cada trabajo según su contenido, arrojando cinco temas sobre los cuales se desarrollaron las investigaciones; plan de marketing, protocolo de familia, factores de éxito, diagnóstico de los procesos administrativos y planeación estratégica, la cual se amplía en el capítulo tres.

## **2.1. POBLACIÓN**

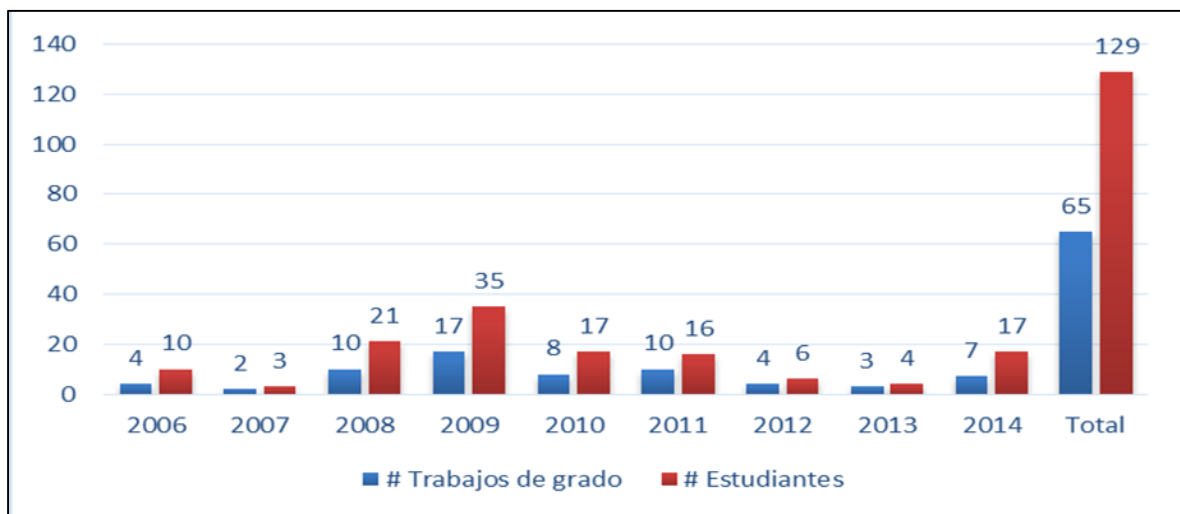
Jany (1994), citado por Bernal (2010), argumenta que la población es “el conjunto de todos los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48). De acuerdo a lo anterior se determina que éste proyecto tendrá como población, el 100% del total de los trabajos realizados sobre empresas de familia en la Universidad de la Salle en la facultad de Administración de Empresas. El trabajo de campo se realizó en la ciudad de Bogotá en la Universidad de la Salle, la población se definió por la totalidad de trabajos de grado sobre empresas de familia realizados desde el año 2006 hasta el año 2014 en la facultad de ciencias administrativas y contables. La población total de la fue de 231 trabajos de grado relacionados con empresas de familia, esta población es producto de la consulta en el repositorio institucional y el catalogo SIBBILA.

## 2.2. MARCO MUESTRAL

Bernal (2010) define marco muestral como “el mapa o la fuente de donde pueden extractarse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis en la población, y de donde se tomaran los sujetos objeto de estudio” (p. 161).

El marco muestral está compuesto por los trabajos de grado extraídos del repositorio institucional y el catálogo SIBBILA, de esta selección se tuvieron en cuenta un total de 65 trabajos de grado y el número total de estudiantes que realizaron estos trabajos de grado sobre empresas de familia desde el año 2006 al año 2014 como lo muestra la gráfica 1.

**Gráfico 1: Relación Trabajos de grado – estudiantes**



Fuente: Autores

### 2.2.1. Muestra.

De acuerdo con Bernal (2010), muestra es “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio” (p. 161).

El anexo 6, indica el tamaño de la muestra (32) que está formada por los proyectos de realizados en la Universidad de la Salle en la Facultad de Administración de empresas sobre empresas de familia, los cuales fueron realizados basados en estudios de caso de empresas familiares y que fueron el objeto de estudio dentro del desarrollo del trabajo.

### **2.2.2. Limitaciones del proyecto**

La fuente de información incluyó los trabajos de grado que se encontraban publicados en el repositorio institucional y el catalogo SIBBILA, por tal razón los trabajos que no estaban disponibles en estas bases al momento de realizar la depuración no se tuvieron en cuenta para éste proyecto de estudio.

## **3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

Se tomó como referencia para el análisis de contenido del objeto de estudio cinco temas sobre los cuales fueron desarrollados las investigaciones, estos fueron: los diagnósticos en los procesos administrativos, factores de éxito, plan de marketing, plan estratégico y el protocolo de familia, temas que están directamente relacionados con la administración de empresas de familia.

La investigación fue soportada bajo fundamentos teóricos y referenciales, se profundizó en el proceso administrativo, basados en definiciones y conceptos de varios autores como Idalberto Chiavenato quien indica “que el administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar actividades de las organizaciones y las personas, para conseguir objetivos establecidos” (Chiavenato, I. 2002, p. 16). Y Munch (2006) dado que su teoría se basa en “el conjunto de fases

o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 34).

Se trabajó con base en los conceptos fundamentales de la Administración, con el Proceso Administrativo y sus 4 funciones, Planeación, Organización, Dirección y Control, tomando como referencia los conceptos de Lourdes Münch.

También se tuvo en cuenta las áreas centrales de la compañía como Marketing, Producción, Organización, Finanzas y Gestión Humana. Basado en estos conceptos teóricos se efectuó la clasificación y análisis de los trabajos de grado la Facultad de Administración de Empresas de la Salle que pertenecieran al sector alimentos. Las investigaciones objeto de análisis fueron estudiadas y clasificadas de acuerdo a las bases teóricas que son citadas a continuación, esto permitió realizar una exploración sustentada en conceptos válidos y aportó para que en posibles estudios de caso se tenga una información valiosa.

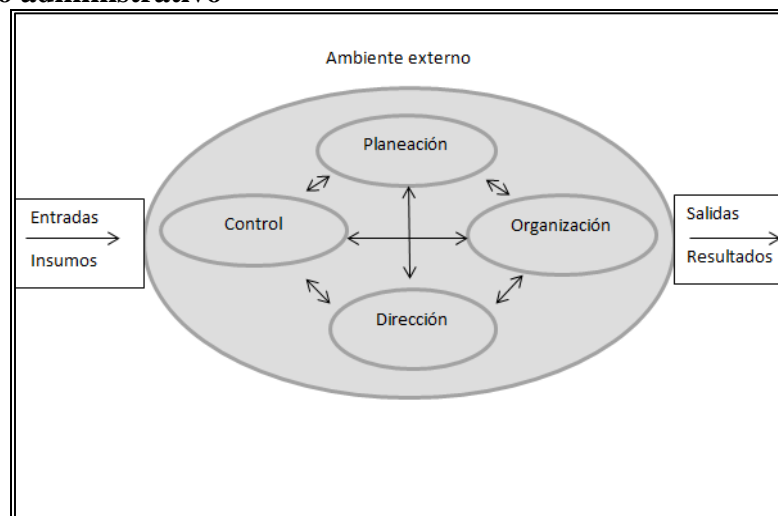
Se tomaron como muestra inicial los trabajos que se encontraban en el repositorio institucional y los que están físicamente en formato digital ubicados en la biblioteca; como primer filtro se realizó la búsqueda de todos los trabajos de grado realizados sobre empresas de familia entre el año 2006 y el 2014 por estudiantes de La Universidad de La Salle. El resultado de esta búsqueda fue el de 231 trabajos de grado, luego se realizó una depuración de la base seleccionando los trabajos cuyo propósito estuviera enfocado en el estudio de casos directos sobre empresas de familia establecidas, el resultado que se obtuvo fue de 32 trabajos aptos para el análisis.

Con la base seleccionada se clasificaron los trabajos teniendo en cuenta el sector y actividad económica mediante las siguientes categorías: Alimentos, comercialización, construcción, ferretería, industrial, manufactura, producción, servicios y transporte; donde el objetivo del trabajo estuviera orientado al proceso administrativo y/o áreas funcionales; cuyos temas se profundizan a continuación como referencia para el proceso de análisis.

### 3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo (ver gráfico 2) consiste en aplicar los pasos fundamentales de la Administración de Empresas tales como la planeación, la organización, la dirección y el control, los cuales son elementales para cumplir con éxito los objetivos propuestos como organización (Chiavenato, I. 2001, p. 16), se debe tener en cuenta que la óptima aplicación de este proceso minimiza las probabilidades de fracaso y permite ante un eventual inconveniente identificarlo fácilmente y tomar las medidas de corrección y retroalimentación en el lugar y momento oportuno.

**Gráfico 2: Proceso administrativo**



Fuente: Chiavenato (2002) Administración en los nuevos tiempos

### **3.1.1. Planeación.**

“La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos” (Chiavenato, I. 2001, p 148). De igual manera la Planeación es “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (Münch, L. 2006; p 65). Como es el inicio del estudio en el proceso administrativo, la planeación dentro de las compañías es la anticipación de lo que va a suceder, por ende se establecen unos objetivos a alcanzar, basados en la experiencia o antecedentes en situaciones de éxito o fracaso, se debe tener en cuenta la situación actual de la organización para poder definir los recursos que se van a utilizar, las políticas deben estar planteadas de manera anticipada a lo que pueda suceder, los procedimientos se establecen con las posibles opciones que se pueden tomar para decidir cuál es la más viable, e implementar un método que evalúe los resultados para generar un sistema de retroalimentación para el acondicionamiento efectivo ante posibles cambios en la operación, es donde se especifica qué ruta se va a elegir para el cumplimiento de los objetivos y debe ir acorde con su misión y visión, que permita alcanzar las metas en el mediano y largo plazo.

### **3.1.2. Organización.**

“La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos y departamentos” (Chiavenato, I. 2002 p. 17). Desde otro punto de vista la

Organización es “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (Münch, L. 2006, p. 113). Luego de realizar minuciosamente la planeación de lo que se quiere hacer reduciendo el riesgo, en segundo lugar en el proceso administrativo se establece cómo se va a realizar por medio de la Organización, en este proceso se distribuye lo que se tiene planificado en las diferentes áreas de la organización, con los elementos necesarios, para la efectiva ejecución de actividades.

### **3.1.3. Dirección.**

“La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales” (Chiavenato, I. 2002 p. 18). Por otra parte Münch (2006) plantea que “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la de la motivación, la comunicación y la supervisión” (p. 111).

El proceso de dirección es el momento de la verdad, donde se va a ejecutar los planes de acción en los pasos uno y dos, para ello es necesario contar con un líder que motive la ejecución de los proyectos de manera efectiva y eficaz, que oriente al personal por medio de una comunicación efectiva de tal manera que se sienta respaldado en el proceso que cada colaborador está llevando a cabo.

Dentro de las organizaciones es necesario contar con el talento humano capacitado para poder cumplir con los objetivos propuestos. El proceso administrativo debe ser orientado por un líder dentro de la organización que conozca los procesos a ejecutar, es quien asumirá la responsabilidad de liderar el grupo de trabajo.

#### **3.1.4. Control.**

Se define como “la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas” (Chiavenato, I. 2002, p. 639). “La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” (Münch, L. 2006, p. 111).

A pesar de ser el último paso del proceso, se debe tener en cuenta que no es el de menos importancia, por el contrario, el control es una herramienta que está inmersa en el proceso administrativo desde la planeación, hasta la ejecución del control, debido a que en todas las organizaciones se deben realizar planes de acción debidamente controlables, debido a que es fundamental contar con planes de contingencia ante posibles errores en la ejecución o que el mismo control identifique que se están ejecutando de manera inadecuada; por lo anterior es fundamental que el proceso administrativo se realice de manera medible y controlable debido a que del control se establecerán las posibles situaciones ante acciones inusuales y la debida retroalimentación a los responsables del mismo, de esta manera la organización estará beneficiada debido a la puesta en marcha del proceso.

De acuerdo a estas afirmaciones se identifica un parámetro claro de análisis para los trabajos de grado sobre empresas de familia que hayan aplicado el control, esta definición permite tener claridad sobre los ítems analizar.

### **3.1.5. Proceso sistémico.**

“Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.” (Chiavenato, I. 2001, p 16). Este proceso sistémico se debe realizar completo, sin dejar subestimar alguno de sus pasos para que sea efectivo, al ser sistémico se debe trabajar minuciosamente en cada uno de sus pasos con personal idóneo en los procesos de la organización con el fin de reducir el riesgo de no alcanzar los objetivos, se debe tener en cuenta que al trabajar de manera independiente no quiere decir que cada proceso es aislado de los otros, por el contrario se debe trabajar en cada uno de los procesos y de esta manera los errores durante el cumplimiento de los objetivos serán muy bajos y nos permitirá corregirlos de manera fácil y sin cambios considerables.

### **3.1.6. Planeación estratégica**

Es el “proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por que existe la organización, que hace

y como se hace” (Chiavenato, I. 2001, p. 228), es fundamental en las organizaciones contar con una planeación estratégica la cual permita que los diferentes cambios que se van presentando en la operación se puedan asumir de tal manera que la organización se pueda adaptar a ellos, estos planes estratégicos deben realizarse de manera colectiva en todos los cargos de la organización, dependiendo de su intervención en la operación se tendrá un porcentaje para ser tomada en cuenta, para poder elegir un camino adecuado para minimizar el riesgo de decisiones erradas.

### **3.1.7. Determinación de los objetivos empresariales y jerarquización**

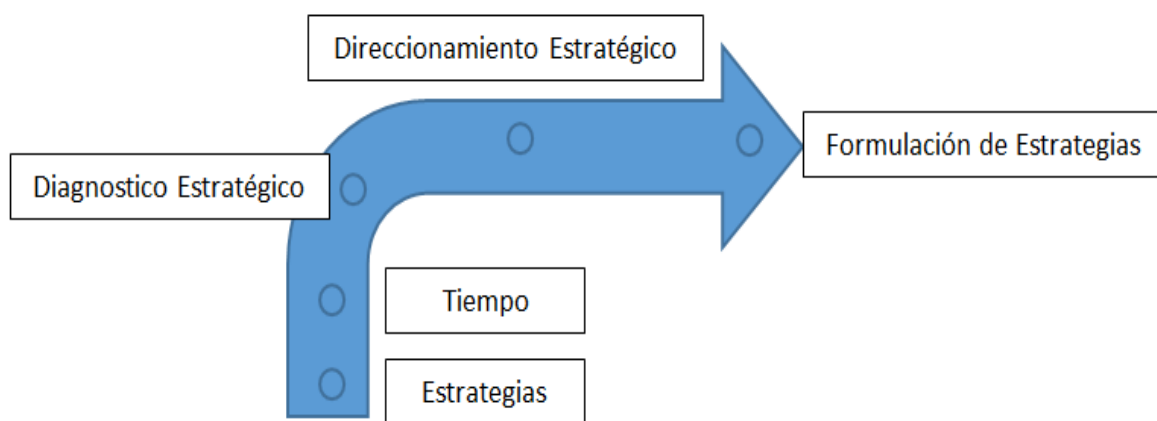
.Los objetivos empresariales son fundamentales para la elaboración de la planeación estratégica, debido a que establecen a donde queremos llegar y que camino es el más adecuado tomar para darles cumplimiento en un tiempo determinado por la parte administrativa de la organización, según Chiavenato, I. (2001) “se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o existir” (p. 149).

Al jerarquizar los objetivos de debe tener en cuenta su importancia para la organización, para distribuir fuerzas dependiendo de su importancia, donde todos se deben trabajar con el mismo esfuerzo y dedicación pero con más disponibilidad de recursos para los más importantes, según Chiavenato, I. (2001) “Cada objeto se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdida de la unidad organizacional de la empresa” (p. 151)

### **3.1.8. Características de la planeación estratégica**

En una planeación estratégica los plazos se extienden y siempre se maneja desde los cargos más altos de la organización, según Chiavenato, I. (2001) “Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar las decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente” (p. 149). Es intentar anteponernos ante las consecuencias que traerán las decisiones que se tomen en un momento determinado.

**Gráfico 3: Etapas para una planeación estratégica**



Fuente: Rojas López & Medina Marín (2012). Planeación Estratégica fundamentos y casos

### **3.1.9. Definición de las estrategias.**

La planeación estratégica es necesaria para tener un mayor control sobre los posibles eventos o circunstancias que tendrá la empresa en el transcurso del tiempo, es importante porque permite

tener unas respuestas a posibles problemas, de esta manera se anticipa a los sucesos y será más fácil su solución.

Para planear estratégicamente es necesario definir quién o quienes van a ser los estrategas de la organización para Rojas López & Medina Marín (2012) “se deberán definir las personas de la organización que serán las encargadas de liderar el proceso de la planeación estratégica, generalmente, estas personas son de nivel directivo de la organización” (p.68), esto se debe a que los directivos dentro la empresa son los encargados de cumplir con los objetivos organizacionales, teniendo como guía la misión y visión de la compañía, de esta manera este aporte será significativo para la empresa conservando siempre su razón de ser.

### **3.1.10. Tiempo.**

Según Rojas López & Medina Marín (2012) “la compañía debe tener claro, y trazarse una meta de tiempo, en la cual se determine cuál va a ser el tiempo en el cual se va realizar la planeación estratégica, 1, 2, 3, 4 años o más.” (p.68), de esta manera los directivos podrán definir en qué plazos la compañía realizara la ejecución de su planeación estratégica, para cualquier proyecto se hace necesario determinar sus tiempos, ya que la globalización ejerce una presión importa dentro de las empresas y no se puede planear sin tener un tiempo determinado de ejecución ya que la competitividad exige estar cambiando constantemente, si una planeación estratégica no se ejecuta de manera objetiva y consecuente se podrá fracasar en la misma.

### **3.1.11. Diagnóstico Estratégico.**

En esta parte de la planeación la empresa realizará una autoevaluación, que deberá centrarse en definir cuáles son sus fortalezas y debilidades, esto debe realizarse de manera objetiva y realista, para Rojas López & Medina Marín (2012) el diagnóstico “es una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la compañía, con el fin de identificar las falencias y las oportunidades en el futuro” (p.68).

Para elaborar el diagnóstico existen varias herramientas, una de ellas es el análisis DOFA, éste nombre significa según (Rojas & Medina 2012) “un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades” (p.69). Las fortalezas son las herramientas que posee la empresa para alcanzar sus objetivos, las debilidades son deficiencias que tiene la empresa y que se convierten en oportunidades de mejora, las amenazas son factores externos que pueden causar efectos negativos a la compañía y por último las oportunidades las cuales también son externas y que se presentan como circunstancias que se pueden convertir en fortalezas si se emplea correctamente una planeación adecuada.

### **3.1.12. Direccionamiento Estratégico.**

El direccionamiento estratégico está compuesto por la misión y la visión de la empresa, la misión es lo que define a la empresa en su ser, es la que da una identidad, según Rojas López & Medina Marín (2012) la misión “es la respuesta a varios interrogantes: ¿Por qué existe la organización?, ¿A qué negocio se dedica?, y ¿Cuáles son nuestros clientes?” (p.70) esta misión

debe ser reconocida por todos los miembros de la empresa, y mediante ella se deben crear responsabilidades dentro de la organización.

La visión es el concepto que se idealiza de lo que será la organización, es la idea que se tiene de lo que será la empresa, Rojas López & Medina Marín (2012) la definen como “la idea que tiene la organización de lo que se quiere ser en el futuro. Debe ser para inspiradora para todos los miembros de la compañía” (p.70), la visión se planifica a largo plazo, es la consecuencia de lo que se planea en el presente, de acuerdo a las decisiones de ahora se podrá o no cumplir con esta.

Formulación de Estrategias. La formulación de estrategias se realiza a partir de los objetivos que se trazó la empresa desde la implementación de su planeación estratégica, las cuales deben brindar soluciones o mejoras y deben estar divisadas dentro del presupuesto, estas estrategias se deben definir según Rojas López & Medina Marín (2012) “a nivel corporativo, funcional o de unidad de negocio. Igualmente se debe definir el tipo de estrategia a implementar: integración, intensiva, diversificación, defensivas, entre otras.” (p.72).

### **3.1.13. Monitoreo.**

Como último paso para la implementación de una planeación se debe realizar un monitoreo, este permite determinar el impacto que ha tenido los cambios efectuados dentro de la empresa, es importante porque muestra si ha sido positivo o por el contrario no lo ha sido, Rojas & Medina (2012) definen el monitoreo como “la creación de indicadores de gestión que permiten evaluar el

desempeño de la organización, para conocer si realmente las estrategias implementadas si están o no funcionando y si son efectivas.(p.73).

### **3.2. EMPRESAS DE FAMILIA.**

#### **3.2.1. Concepto.**

En la economía “Las Empresas de Familia son organizaciones económicas –consideradas independientemente de su persona jurídica-, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones” (Serna H. & Suarez E. 2005, p. 5), le brindan un dinamismo constante a cada país debido a que su estabilidad es fuerte y se plantea bajo los parámetros de relaciones familiares, manejada de la manera adecuada brinda estabilidad al grupo familiar y genera empleo para personas externas, en la mayoría de naciones las empresas familiares ocupan un alto porcentaje de los modelos empresariales y por ende genera empleo, esto permite que el conocimiento sea dinámico, pero al mismo tiempo surge el riesgo que de generación en generación la empresa decrece debido a la falta de compromiso y falta de experiencia en mantenerla estable, de igual manera su control debe ser arduo debido a el constante cambio en los mercados y la agresividad de la globalización, la cual genera que las empresas familiares que no mantienen planes de acción ante posibles crisis son eliminadas, por el contrario las que se fortalecen en toda su estructura, son más maduras y esto genera una desestabilidad, pero eliminan estas barreras y vuelven y se estabilizan en el tiempo.

#### **3.2.2. Protocolo de familia.**

El protocolo de familia es una herramienta creada para que los lazos familiares no afecten negativamente la empresa, según Serna (2005) el protocolo de familia es “un documento en el que los miembros de la familia que participan en la empresa se ponen de acuerdo sobre ciertos puntos clave en la forma como se han de manejar las relaciones familiares dentro de la empresa” (p.122.). De acuerdo a esta definición el protocolo de familia es importante porque crea dentro de la empresa familiar unos estatutos los cuales deberán seguirse en caso de que se presenten situaciones que tengan un difícil manejo dentro de la organización, así de esta forma se evitara que la compañía sufra consecuencias que pongan en peligro su crecimiento o inclusive su continuidad.

Es importante que al momento de realizar el protocolo se tenga la certeza de que el escrito tendrá fuerza, será respetado dentro de la empresa de familia y jurídicamente tendrá validez. El protocolo de familia es importante realizarlo anticipadamente y en un momento pacifico tanto empresarial como familiar para evitar malos entendidos dentro de los miembros de la familia.

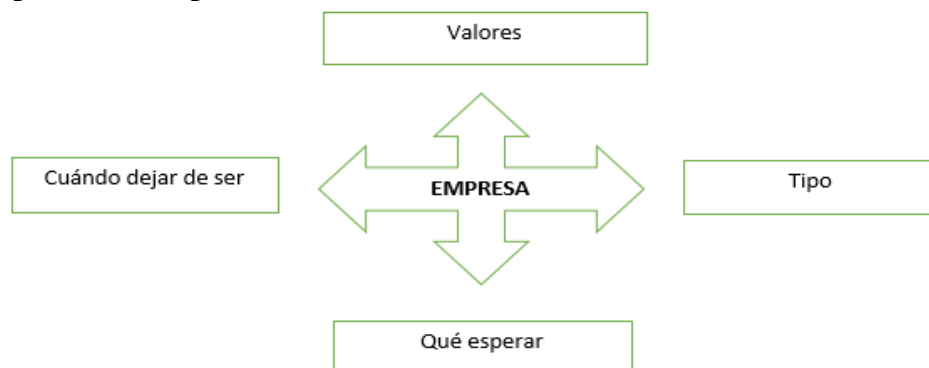
Según Amat (2000) “un protocolo debe desarrollarse a la medida de cada familia” (p.114.), según el Manual IFC (2007) “es importante que el protocolo de familia contenga como mínimo” (p.77.):

- Historia de la familia y de la sociedad familiar.
- Valores con los que se guiarán las actuaciones de la empresa y de la familia.
- Misión y visión de la empresa y de ésta en relación con la familia.
- Manera en que la familia contribuye a la profesionalización de la empresa.

- Plan de sucesión empresarial o relevo generacional de la dirigencia de la empresa (Ejecutivo Principal y ejecutivos de segundo nivel corporativo).
- Órganos de gobierno familiares: Asamblea de Familia y/o Consejo de Familia (en los casos que se requieran ambos órganos).
- Manera en que los familiares propietarios se relacionan laboralmente con las empresas.
- Política económica con que los familiares interactúan con la sociedad.
- Manera de solucionar las controversias entre familiares.

Estos pasos se deben tener en cuenta al momento de realizar un protocolo de familia, se evidencia que el protocolo de familia no tiene un modelo en el cual todas las empresas de familia deben basarse, pero si un contexto general en el cual las empresas se deben apoyar para realizar un buen documento. Para Serna (2005) “existen directrices importantes en cuanto a la temática de estos documentos que nos parece importante recalcar, pues el protocolo nos facilita la definición de las relaciones entre empresa y familia” (p.144). A continuación en gráfico 4 se evidencia aspectos mínimos que se deben tratar en la elaboración de un protocolo de familia.

**Gráfico 4 Aspectos de un protocolo de familia**



Fuente: Serna (2005). La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento

Para Serna (2005) los valores “constituyen las razones que hacen que el protocolo sea acatado por todos a quienes va dirigido” (p.136), esto es importante al momento de elaborar un protocolo

ya que en él se evidencia cuál es la perspectiva como familia y como empresa, es trasladar los valores familiares y convertirlos en valores empresariales.

Para Serna (2005) “la primera consideración que debe hacerse es la forma como participa la familia en la empresa; desde aquí arranca la implantación de las políticas familiares en la compañía” (p.136), esto es un aspecto muy importante dentro de la elaboración de un protocolo, ya que será la forma como se regulara la empresa, es necesario no involucrar sentimientos dentro de esta decisión ya que de las normas por las que esté constituido el protocolo se evidenciara el progreso, sostenimiento de la compañía y el tipo de empresa que se quiere ser. La participación de la familia es un tema sensible dentro del protocolo de familia ya que en él se tocan temas como las capitulaciones matrimoniales, los testamentos los divorcios y todo tipo de temas relacionados con bienes de los socios, temas que se deben dejar muy claros en el documento ya que por su alto grado de sensibilidad pueden generar problemas futuros dentro de la empresa.

Las empresas de familia son constituidas y se desarrollan bajo unos valores y criterios muy arraigados al seno familiar, al momento de realizar un documento de protocolo de familia se debe tener muy claro en qué momento pueden dejar de ser EF, esta es una situación que puede generar traumatismo al interior de la familia en especial de tipo sentimental, ya que en una empresa de familia se invierte trabajo y capital pero también se crean lazos sentimentales que son difíciles de disolver, por esto es importante dejar en claro cuando la empresa podrá dejar de ser EF y de esta manera poder manejar este momento tan crucial de forma adecuada.

Según Serna (2005) se debe dejar muy claro que se espera de la EF, aspectos como la cuota de mercado, los clientes el crecimiento, la financiación, las cualidades que debe tener un directivo al

momento de aspirar a un cargo gerencial (p. 140) son esenciales al momento de redactar un protocolo de familia.

### **3.3. ESTUDIO DE CASOS**

La metodología de estudio en una organización se puede aplicar a partir de un estudio de casos, que permite determinar aspectos relacionados fundamentalmente con la organización en sí, el estudio de caso según Osorio (2006) es “la descripción escrita de un problema gerencial, de una situación específica” (p.31.). Esto muestra que los estudios de casos a nivel pedagógico son importantes porque permiten determinar una situación específica objeto de estudio.

Según Osorio (2006) los estudios de casos se han aplicado en las mejores facultades de administración de empresas a nivel mundial, esta metodología se basa en el alumno no en el que enseña, dando mayor importancia a la pregunta, la cual es la que despierta todas las capacidades de análisis. Los estudios de casos de empresas de familia que fueron seleccionados para el análisis y clasificación son de gran importancia para la Universidad de la Salle porque permitirán hondar en problemas reales de la administración y sus empresas, la aplicación de estudios es el mayor acercamiento que un alumno puede tener a la realidad desde la cátedra. La acción pedagógica que tienen los estudios de casos es importante para que el estudiante interactúe con la realidad desde la Universidad, el desarrollo de este trabajo de grado permitirá que los estudiantes tengan más cercanía con una pedagogía relacionada al estudio de casos brindando una experiencia enriquecedora.

### **3.4. PLAN DE MARKETING**

Según Kotler (2000) el marketing se define como “un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros” (p.8), las empresas ofrecen productos y servicios que satisfacen necesidades a los consumidores, en este aspecto el marketing juega un papel importante ya que es la ruta que conecta el consumidor con el vendedor.

De acuerdo con Guiltinan, J. P., Paul, W. P., & Madden, T. J., (2005) la planeación de marketing es “el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing. En esencia, entonces, la planeación del marketing brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado” (p.15).

#### **3.4.1. Etapas de un plan de marketing.**

**Tabla 1: Etapas de un plan de Marketing**

Resumen ejecutivo y tabla de contenido
Situación actual de marketing
Análisis de oportunidades y problemas
Objetivos
Estrategia de marketing
Programas de acción
Estado de resultados

Fuente: Kotler (2005). Dirección de Marketing, Décima Edición.

Un plan de marketing está compuesto por una planificación estratégica que depende de cada empresa y de su tamaño para Kotler (2000) un plan de marketing “debe iniciar con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan. El resumen ejecutivo permite a la alta gerencia captar la idea general del plan” (p.89), antes de hacer un plan de acción es necesario

que los directivos de la empresa o los responsables de tomar las decisiones realicen un análisis de la situación actual de la empresa, deberán calificar el estado de la misma, en este caso deberán evaluar el escenario de la empresa a nivel de mercado.

Como segundo paso para la elaboración de un plan de marketing Kotler (2000) presenta la situación actual de marketing y lo define como los “antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, la competencia, la distribución y el macro entorno” (p.89), de acuerdo a esta definición el plan de marketing debe tener como fin mejorar la situación financiera para la empresa ya que el marketing está relacionado directamente con el mercado y producto, estos impactan directamente en las utilidades de la empresa, es por eso que el plan de marketing debe ser una herramienta para el desarrollo económico de la compañía.

En el tercer paso Kotler (2000) define en su plan de marketing el análisis de oportunidades y problemas y los define como “la identificación de las principales oportunidades/riesgos, fuerzas/debilidades, y los problemas que enfrenta la línea de productos” (p.89), en este punto las empresas pueden apoyarse en herramientas de planeación como DOFA que permiten establecer la situación real de la empresa en cuanto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respecto al mercado.

Como cuarto paso para la elaboración de un plan de marketing Kotler (2000) muestra los objetivos de marketing y los define como las “metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas participación de mercado y utilidades” (p.89), todo plan de marketing busca como fin obtener utilidades para la empresa que le permitan a la misma crecer

financieramente, esta es el principal objetivo al realizar un plan de marketing, este debe arrojar resultados que puedan medirse de manera cuantitativa.

En quinto lugar Kotler (2000) presenta las estrategias de marketing, las cuales las define como “el enfoque de marketing amplio que se usará para lograr los objetivos del plan” (p.89). Seguido ubica los programas de acción que Kotler (2000) los define como “el plan de marketing debe especificar a grandes rasgos los programas de marketing diseñados para alcanzar los objetivos del negocio” (p.89).

Por último para Kotler en el desarrollo de un plan de marketing está el estado de resultados proyectado que lo define como “los resultados financieros esperados del plan” (p.89), todo plan de marketing debe arrojar un resultado medible que permita cuantificar el beneficio de obtendrá la empresa y de esta manera determinar su impacto para la misma.

### **3.5.FACTORES DE ÉXITO**

En las EF como en cualquier organización empresarial los factores de éxito radican en gran parte en la habilidad que tengan los ejecutivos de la organización, según Kotter (1999) un ejecutivo eficaz enfoca su trabajo a “imaginarse lo que hay que hacer, no obstante la incertidumbre, gran diversidad, y enorme cantidad de datos que posiblemente vengan al caso. y hacer las cosas con la ayuda de muchas y variadas personas, a pesar de no tener ningún control directo sobre la mayoría de ellas” (p181), de esta experiencia depende que la empresa se esté constantemente actualizando en procesos y formas de negocio así es como se logran conseguir los objetivos propuestos, los valores familiares influyen en gran medida las decisiones empresariales de las EF, según Dodero

(2004) “los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y decisiones de los familiares” (p.22).

A continuación se relacionan algunas variables que (Dodero S. 2004, p. 21) define como las variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las EF,

- 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 decisiones
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa
- 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

Estas variables dentro de las empresas de familia influyen la toma de decisiones, esto determina en gran medida el éxito de una EF, es importante controlar hasta qué punto los dirigentes de la EF tienen el control en las estrategias corporativas ya que algunas decisiones se pueden ver influenciadas por intereses propios o caprichos personales, según Dodero (2004) “una de las trampas principales en las que suelen caer las EF es confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa” (p.23), algunos dirigentes de EF han creado sus empresas sin tener.

### **3.5.1. Innovación.**

Por otra parte en las EF existe un factor fundamental para que el éxito este inmerso dentro de la organización de manera permanente, y evolucione de manera constante y proporcional en el tiempo, de esta manera dentro de las empresas la innovación juega un papel fundamental en un mundo globalizado que avanza a pasos inmensos y que no permite que las organizaciones permanezcan estáticas, debido a que la competencia feroz inmersa en todos los mercados, hace que cada producto sea más atractivo para el consumidor final, Según Dodero (2004) “cada EF debe repensar sus negocios mirando hacia el futuro más que al pasado” (p. 23).

De igual manera la innovación no solo está presente en el producto o servicio final que adquiere el cliente, si se puede percibir, la encontramos en todos los procesos de las organizaciones, desde la manera en que los colaboradores tras el producto o servicio final trabajan en equipo para aumentar su productividad (tiempo – calidad) que no es percibido por el cliente, hasta la atención final prestada en cuanto a asesoría y calidad de producto.

Así se puede observar que se encuentran una serie de tipos de innovación, moldeables para cualquier organización sin importar su actividad económica y que se tendrán en cuenta para el estudio de los casos de empresas de familia de La Universidad de la Salle, de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, basados en Gómez A. & Calvo J. (2010) “según la norma UNE 166.000 (AENOR, 2006) distingue tres tipos de innovaciones” (p.68).

Inicialmente según Gómez A. & Calvo J. (2010) indican que la innovación en tecnología es “Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezaran a ser empleadas por otros procesos innovadores asociados a producto y proceso” (p.68), como se puede ver, la innovación tecnológica requiere de inversión por parte de la ciencia para el mejoramiento de la tecnología actual existente para efectuar un dinamismo y promover el mejoramiento de los procesos en las empresas.

Por otra parte encontramos la innovación tecnológica que según Gómez & Calvo (2010) es una “actividad basada en la incorporación y en el desarrollo de un nuevo producto o proceso, a partir de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado” (p.68) a diferencia del anterior, la innovación tecnológica ya es por parte de la empresa que desea mejorar sus procesos y adquiere elementos para lograrlo.

Siguiendo con los tipos de innovación inmersos en la norma UNE según Gómez A. & Calvo J. (2010) indican que la innovación en la gestión es fundamental dentro de las organizaciones debido a que establece “mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos o procesos innovadores” (p.68) enfoca su esfuerzo en el mejoramiento de los procesos que se realizan durante la elaboración del producto o prestación del servicio.

### **2.5.2. Espíritu Emprendedor.**

Link (1989) y Hatten (1997) –citados por Alcaraz R. (2011) lo definen como “el especialista en asumir la responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones; es decir, un “ágil captador y aprovechador de información y recursos” con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas” (p.2) se puede describir como aquella persona que toma información que otros no han podido explotar de manera efectiva y generar éxito.

Harper (1991) –citado por Alcaraz R. (2011) lo identifican como “una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance gracias a su autoconfianza” (p.2) de igual forma el espíritu emprendedor hace que el individuo sea un profesional integral, pues no solo debe saber acerca del manejo de la organización, sino además debe tener la capacidad de anticiparse a los acontecimientos con alta probabilidad de ser asertivo, debido a que su agilidad debe sortear los obstáculos que se presentan durante la operación.

### **3.5.2. Creatividad.**

La Creatividad es un elemento que juega un papel fundamental dentro de las organizaciones para lograr el éxito, debido a que de ella depende el dinamismo dentro de ella y la optimización de recursos y procesos en de la organización, entonces según Alcaraz R. (2011) la creatividad se define como “un proceso mental que consiste en la capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original” (p.10) así, es fundamental para tener un rumbo encaminado al éxito

en las empresas contar con personal altamente capacitado, que tenga inmerso en sus capacidades personales, generar ideas nuevas ante las adversidades que brinden una solución efectiva y oportuna que permitan que la organización obtenga aprendizaje constante y dinámico.

De igual manera las personas creativas cuentan con características particulares que permiten identificarlas en un grupo de individuos, según Guilford –citado por Alcaraz R. (2011) “para ser creativo es necesario contar con una sensibilidad especial para los problemas (propios y ajenos). También hay que tener fluidez de pensamiento o ideas fértiles, así como la capacidad para integrarlas y aplicarlas en la situación o el problema analizado” (p.13).

Trabajo en equipo. A lo largo de la historia, el trabajo en asociado ha sido un factor elemental para el hombre, la guerra ha sido un escenario donde por medio de estrategias, el trabajo compartido permitía la aplicación de las mismas, buscando la victoria ante el rival, y así mismo pero cambiando de escenario es vital en las organizaciones, pues dentro de ella vemos como se crean estrategias enfocadas en el cumplimiento de los objetivos, llevando a la organización a una meta, según Dodero (2002) para trabajar en equipo es necesario “ la adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es indispensable para un buen trabajo en equipo” (p. 72), estos planes de acción por lo general se toman por los altos mandos de las empresas, teniendo como referencia datos anteriores, proyecciones, los cuales arrojan datos que permiten tomar decisiones y así definir cuál será el plan de acción que se va a seguir para definir las estrategias, luego de que las estrategias están definidas (camino hacia el cumplimiento de los objetivos) se define el rol de cada individuo dentro de la organización, el cual se debe cumplir a cabalidad para que la organización funcione como una serie de engranajes donde el margen de error debe ser mínimo, es aquí donde el trabajo

en equipo juega un papel fundamental, debido a que todo el personal debe estar a disposición y en pro del cumplimiento del objetivo, Smith (2001) –citado por Alcaraz R. (2011) define que un equipo es “un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas en un propósito, un objeto de trabajo y un plan comunes; además de compartir responsabilidades” (p.18), por otra parte Holp (2003) –citado por Alcaraz R. (2011) indica que “un equipo se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas hacia una serie de objetivos específicos dentro de una esfera operativa determinada” (p.18) de esta manera un factor de éxito fundamental dentro de las organizaciones es el trabajo en equipo, pues las personas que trabajan dentro de la organización deben estar sincronizadas de manera interdependiente, pues si alguno no encaja en el grupo de trabajo generara una carga operativa para el resto y tomara más tiempo culminar con éxito.

### **3.5.3. Equipos efectivos de trabajo.**

Según Alcaraz R. (2011) “un equipo efectivo de trabajo es algo más que un imple grupo de individuos cuya coordinación de esfuerzos es buena. Construir un grupo de alto desempeño, o altamente efectivo, requiere algunas características que les permitan alcanzar resultados de excelencia” según Buchholz (1993) –citado por Alcaraz R. (2011) “propone siete atributos para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o de gran eficiencia (efectivo)”, ver tabla 2:

**Tabla 2: Atributos de un equipo de alto desempeño**

1. Liderazgo participativo
2. Responsabilidad compartida
3. Una comunidad de propósito
4. La buena comunicación

5. La mira en el futuro
6. Concentración en las tareas
7. Respuesta rápida y proactiva

Fuente: Alcaraz (2011) Emprendedor de éxito

#### **4. ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para el análisis y clasificación de los trabajos de grado sobre estudios de casos en EF de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, sede Candelaria, se realizó una exhaustiva labor para la cual se tuvieron en cuenta un total de 65 trabajos de grado sobre empresas de familia, los cuales fueron consultados en el repositorio institucional y del catálogo SIBBILA de la Universidad.

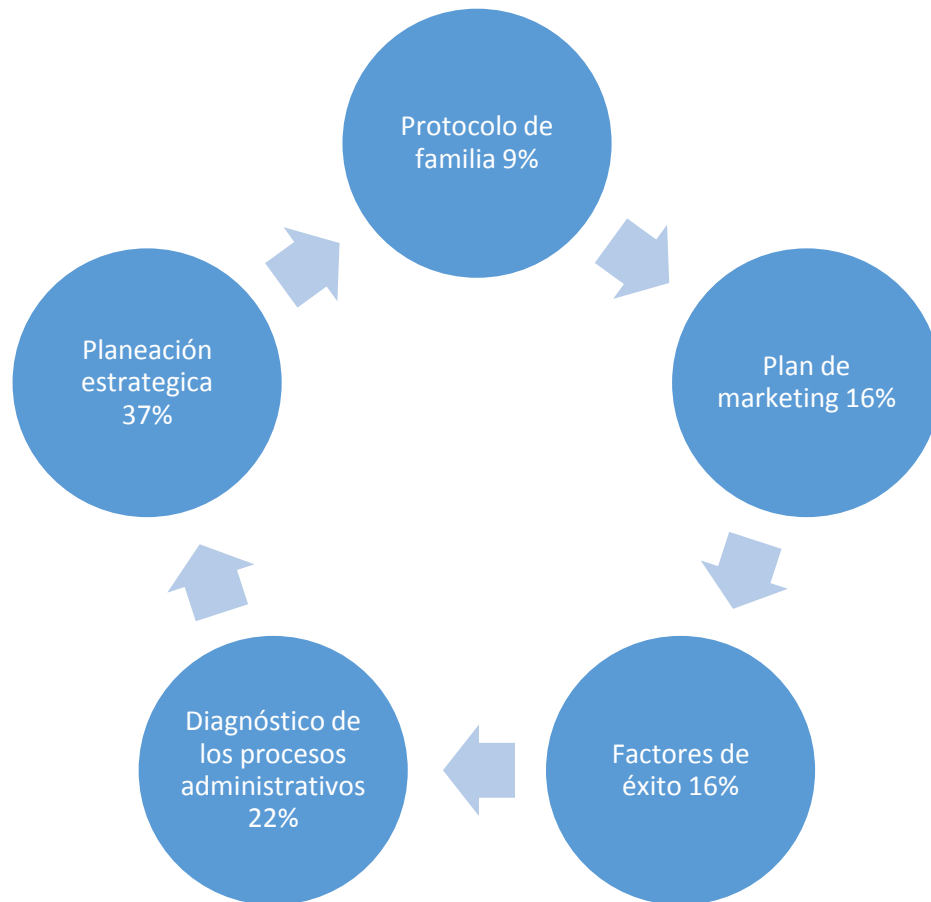
##### **4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRADO**

Para la clasificación de los trabajos de grado se tomaron las investigaciones realizadas sobre un estudio de caso, esta depuración arrojó un total de 32 trabajos de grado sobre EF aptos para la realización de este proyecto de investigación (ver anexo 6).

##### **4.1.1. Clasificación por temas.**

Para la clasificación por temas de los 32 trabajos de grado sobre EF basados en estudios de caso se precisaron cinco contenidos importantes en los que se desarrollaron las investigaciones objeto de estudio, los cuales se citan a continuación: protocolo de familia, plan de marketing, factores de éxito, planeación estratégica y diagnóstico de los procesos administrativos. Estos se consideraron temas principales para la evaluación de los trabajos de grado. Ver gráfico 5.

**Gráfico 5: Tema principales de evaluación**



Fuente: Autores

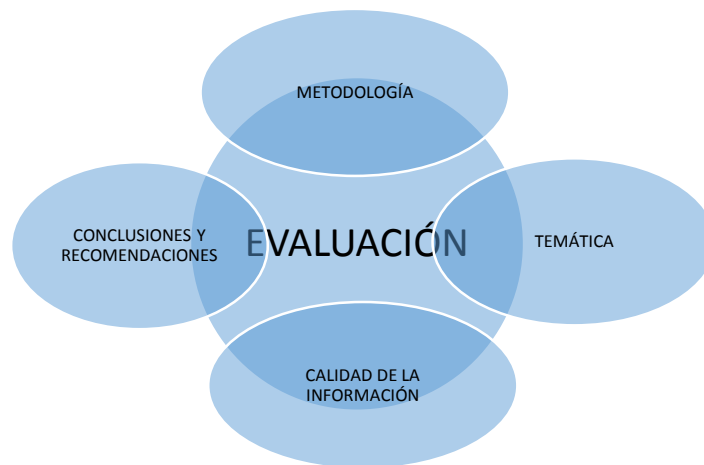
#### **4.1.2. Método de análisis.**

Se aplicó la escala de Likert como método de evaluación para analizar los trabajos de grado, esta escala permitió tener cinco posibilidades de puntuación para cada uno de los trabajos, siendo cero la de menor puntuación y cinco la más alta, para determinar en qué grado de la escala se encontraba cada trabajo, se utilizaron una serie de preguntas.

#### 4.1.3. Clasificación y Construcción de las variables de evaluación.

Luego de realizar la clasificación por temas se establecieron cuatro variables de evaluación los cuales permiten analizar cada uno de los trabajos de grado sobre EF, para esto tomaron cuatro aspectos relevantes que se deben tener en cuenta al momento de realizar un trabajo de investigación análogo, ver gráfico 6.

**Gráfico 6: Variables de evaluación**



Fuente: Autores.

#### 4.1.4. Método de evaluación.

Se recurrió a la escala de Likert como método de evaluación con el fin de analizar cada uno de los trabajos de forma objetiva, debido a que su temática es particular y teniendo en cuenta que cada trabajo presenta un desarrollo investigativo específico.

#### 4.1.5. Construcción de la Escala de Likert.

Para la construcción de la Escala de Likert se creó una serie de preguntas para cada variable de evaluación, estas preguntas se elaboraron de manera abierta, para no sesgar el análisis de los trabajos.

#### 4.1.6. Metodología

En la parte metodológica se plantearon preguntas que establecen la coherencia entre los objetivos, el planteamiento del problema y sus bases teóricas, de esta forma el trabajo presentara solo información relevante de no ser así estará desviándose de su objeto de estudio ver tabla 3

**Tabla 3: Preguntas metodología**

¿El trabajo tiene un orden metodológico?
¿Los objetivos que propuso el autor fueron alcanzados?
¿El objetivo general tiene coherencia con el título del proyecto?
¿Los objetivos presentan una relación lógica con la información detallada en el marco teórico?
¿La investigación se refiere al estudio de caso de forma detallada?
¿El trabajo de grado presenta una delimitación metodológica?
¿La formulación del problema se encuentra enunciado en forma de pregunta?

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 4 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert:

**Tabla 4: Niveles de escala de Likert para metodología.**

0	1	2	3	4	5
No tiene metodología	1: Su metodología no se encuentra ordenada.		3: Se encuentra ordenada pero incompleta	4: Presenta metodología ordena y completa.	5: Presenta metodología ordenada, completa y se ajusta a métodos de investigación.
NA	1: No alcanzo los objetivos.	2: Alcanzo menos del 50% de los objetivos propuestos.	3: Alcanzo el 80% de los objetivos propuestos.	4: Alcanzo el 90% de los objetivos propuestos.	5: Alcanzo el 100% de los objetivos propuestos.
No tiene objetivo general.	1: El objetivo general no presenta coherencia con el título de la investigación.		3: El objetivo general presenta coherencia con el título de la investigación, pero no presenta una relación lógica con el planteamiento del problema.		5: El objetivo general refleja la esencia del planteamiento del problema y presenta coherencia con el título de la investigación.
NA	1: Los objetivos no presentan relación lógica con el marco teórico.			4: Los objetivos presentan relación lógica con el marco teórico	5: Los objetivos presentan una relación lógica con referencia al marco teórico y son alcanzables.
No se refiere a un estudio de caso		2: Se refiere al estudio de caso pero no lo estudia de forma detallada		4: Se refiere al estudio de caso y lo estudia de forma detallada.	5: La investigación presenta al detalle todos los pasos que contiene un estudio de caso (HISTORIA DE LA EMPRESA, INFORMACION, FINANCIERA, ESTADISTICAS, CARACTERISTICAS DE PRODUCTO O SERVICIO, ETC)
	1: No delimito la investigación		3: La delimito pero no se ajusto a ella.	4: Delimito la investigación y se ajusto a ella.	5: Delimito la población en contenido espacio y tiempo para alcanzar el tema específico.
No presenta formulación del problema	1: La formulación del problema no esta enunciado en forma de pregunta.	2: No formule el problema pero si lo plantío.		4: La formulación del problema se encuentra enunciado en forma de pregunta	5: La formulación del problema se encuentra enunciado en forma de pregunta y muestra la situación objeto de estudio.

Fuente: Autores

#### 4.1.7. Temática.

En la temática se plantearon preguntas sujetas al tema a evaluar, los trabajos de grado se dividieron en cinco temas, plan de marketing, protocolo de familia, diagnósticos de los procesos administrativos, factores de éxito y plan estratégico, para la elaboración de la preguntas se tuvieron en cuenta autores y procesos citados en el marco teórico.

#### 4.1.8. Temática Plan de Marketing.

Para la elaboración de las preguntas de plan de marketing tuvieron en cuenta la información soportada en el marco teórico, se concluyó que para realizar un plan de marketing los pasos que debe tener como mínimo una investigación son los citados en la tabla 5.

**Tabla 5: Preguntas plan de marketing**

¿El trabajo desarrolló un resumen ejecutivo para el plan de marketing?
¿Presenta situación actual de marketing?
¿Diagnostica análisis de oportunidades y problemas con metodologías diferentes como matrices DOFA y PEEA?
¿Define objetivos?
¿El plan propone estrategias de marketing?
¿Propone programas de acción?
¿El plan de marketing propone metas en la compañía?

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 6 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert.

**Tabla 6: Niveles de escala de Likert para plan de marketing**

0	1	2	3	4	5
NA	1: No presenta resumen ejecutivo.		2: El resumen ejecutivo no presenta las principales metas del plan.		5: Resume las principales metas y recomendaciones del plan y permite captar la idea principal del mismo.
NA	1: No presenta antecedentes en cuanto a mercado de la empresa.		3: Presenta antecedentes únicamente de mercado.		5: Presenta un antecedente completo de la compañía en cuanto a mercado, ventas, utilidades, competencia y distribución
	1: El plan no presenta análisis DOFA ni otra herramienta de análisis situacional	2: El plan presenta análisis (DOFA) incompleto.	3: El plan presenta un análisis situacional pero no de forma detallada.	4: El plan tiene un análisis detallado de las oportunidades, debilidades fortalezas y amenazas (DOFA)	5: El plan presenta un análisis detallado de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas utilizando varias herramientas de análisis situacional.
NA	No define objetivos.		3: Define sus objetivos pero no muestran el impacto que genera para la empresa la implementación de un plan de marketing.		5: El plan determina metas de mercado y proyecta utilidades que permiten a la empresa determinar su crecimiento con la implementación del plan de marketing.
	1: El plan de marketing no determinó estrategias de mercado.				5: El plan de marketing determinó estrategias con las cuales se alcanzaran los objetivos propuestos para la compañía.
	1: No incluyo metas que determinaran el impacto que produce la implementación de plan de marketing en la compañía.				5: El plan determinó los resultados financieros que se esperan con el desarrollo del plan de marketing y las metas a alcanzar con la implementación del mismo.

Fuente: Autores

#### 4.1.9. Temática Diagnóstico de los Procesos Administrativos.

Para la elaboración de estas preguntas se soportó en las bases teóricas relacionadas en el marco teórico, los trabajos de grado sobre EF cuyo tema fue proceso administrativo se analizaron siguiendo el orden temático relacionado en la tabla 7.

**Tabla 7: Preguntas diagnóstico en los procesos administrativos**

¿Se define claramente el proceso administrativo?
¿Se realizó un estudio detallado de los procesos administrativos de la compañía objeto de estudio?
¿El diagnostico se realizó teniendo en cuenta el orden teórico? (Planeación; organización; dirección y control).
¿Presenta actividades del proceso administrativo interrelacionadas para alcanzar sus objetivos?
¿Se determinó las actividades que la compañía debe realizar para controlar sus procesos administrativos?
¿Se presenta un proceso sistémico de los procesos administrativos?

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 8 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert.

**Tabla 8: Niveles de escala de Likert para diagnóstico de los procesos administrativos**

0	1	2	3	4	5
	1: No se menciona el proceso administrativo	2: No menciona todo el proceso y no esta soportado en bases teoricas	3: Se menciona todo el proceso administrativo pero no se soporta en bases teoricas	4: No menciona los 4 pasos del proceso pero se encuentra soportado en bases teoricas	5: Se define claramente el proceso administrativo, se encuentra completo y soportado en bases teoricas
	1: No determino los procesos administrativos de la empresa objeto de estudio	2: Determino los procesos administrativos de la empresa objeto de estudio pero no se soporta en bases teoricas		4: La investigacion realizo un estudio detallado del proceso administrativo de la compañía pero no se enfoco en los cuatro pasos	5: Realizo un diagnostico completo de los procesos administrativos en la compañía soportado en bases teoricas
	1: No existe diagnostico		3: Existe proceso administrativo pero no esta orientado hacia el cumplimiento de los objetivos		5: El diagnostico se realizo teniendo en cuenta el orden teorico y esta orientado hacia el cumplimiento de los objetivos.
	1: No presenta actividades del proceso administrativo.	2: Presenta actividades interrelacionadas pero no cumple con los objetivos propuestos.		4: Presenta algunas actividades del proceso administrativo interrelacionadas y cumple con los objetivos propuestos	5: Presenta las cuatro actividades del proceso administrativo interrelacionadas y cumple con los objetivos propuestos
	1: No determino actividades ni funciones de control		3: Determino actividades de control, pero no de retroalimentacion		5: La investigación determinó actividades para realizar los controles del proceso administrativo
	1: No presenta un diagnostico sistematico del proceso administrativo.				5: Presenta un diagnostico sistematico del proceso administrativo

Fuente: Autores

#### 4.1.10. Temática Factores de Éxito.

Para la elaboración de las preguntas se soportó en bases teóricas presentadas en el marco teórico, los trabajos de grado cuyo tema fue factores de éxito en las EF fueron analizados respondiendo las preguntas presentadas en la tabla 9.

**Tabla 9: Preguntas factores de éxito.**

¿Cuáles son las variables de éxito de la empresa?
¿El trabajo utilizó herramientas metodológicas para establecer los factores de éxito de la compañía? (Encuestas; focus group; entrevistas, etc.).
¿La organización se caracteriza por su dinamismo en el trabajo en equipo?
¿La organización estipula claramente parámetros para realizar la sucesión de la dirección?
¿El estudio determinó que es fundamental determinar un protocolo de relaciones familiares para garantizar el éxito?

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 10 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert.

**Tabla 10: Niveles de escala de Likert para factores de éxito.**

0	1	2	3	4	5
	1. La investigación no permite determinar las variables de éxito en la organización.		3. Determina variables de éxito pero no profundiza en ellas	4. La investigación permite determinar las variables que hacen exitosa la empresa.	5. La investigación permite determinar las variables que hacen exitosa la empresa enumerandolas de acuerdo a la importancia.
	1. No utilizo herramientas para determinar los factores de éxito de la compañía.	2. El trabajo utilizo herramientas pero no determino las variables de éxito de la compañía.		4. El trabajo utilizo herramientas para determinar las variables de éxito de la compañía.	5. El trabajo utilizo herramientas que permitieron determinar las variables que hacen exitosa la compañía, brindando a las empresas información detallada de sus factores de éxito para utilizarlas como fortalezas.
	1. La organización no maneja ningún parámetro de trabajo en equipo	2. La organización se esfuerza por trabajar en equipo pero no se refleja en sus resultados	3. La organización cuenta con estrategias de trabajo en equipo, pero no se aplican.	4. La organización tiene la premisa de trabajo en equipo.	5. Una de las principales características, virtudes o políticas de la organización es el trabajo en equipo en toda su estructura y esta permite resultados exitosos.
	1. No existe un protocolo determinado para realizar la sucesión de la dirección en la compañía.		3. Existe un protocolo para realizar la sucesión de la dirección en la empresa, pero este no está determinado por capacidades y conocimiento.		5. Existe un protocolo establecido para realizar el plan de sucesión, es cual esta determinado por capacidades, conocimiento, formación profesional y personalidad para asumir la dirección de la compañía.
	1. La investigación no determina un protocolo de relaciones familiares, para garantizar su éxito.		3. La investigación determina un protocolo de relaciones familiares (protocolo de familia) pero no profundizan		5. La investigación determino la importancia de determinar un protocolo de relaciones familiares (protocolo de familia) para garantizar su éxito.

Fuente: Autores

#### 4.1.11. Temática Plan Estratégico.

Para la elaboración de las preguntas de los instrumentos se soportó en bases teóricas presentadas en el marco teórico, los trabajos de grado sobre EF cuyo tema fue plan estratégico fueron analizados bajo las preguntas presentadas en la tabla 11.

**Tabla 11: Preguntas planeación estratégica**

¿Realizaron reseña histórica de la empresa?
¿Diagnosticaron la situación actual de la compañía?
¿Determinaron el tiempo de la planeación estratégica?
¿Utilizaron herramientas de diagnóstico estratégico? (tipo DOFA, FADO, etc.)
¿Determinaron los objetivos estratégicos?
¿Desarrollaron estrategias o planes de acción para cumplir con los objetivos estratégicos?
¿Desarrollaron indicadores de gestión de desempeño?

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 12 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert.

**Tabla 12: Niveles de escala de Likert para planeación estratégica**

0	1	2	3	4	5
	1: No realizo reseña historica de la compañía.		3: Tiene reseña historica de la empresa pero esta incompleta.		5: Realizo reseña historica completa de la compañía
	1: No diagnosticaron la situacion actual de la compañía	2: Reseña la situación actual de la empresa de manera superficial casi nula.		4: Diagnosticaron la situacion actual de la compañía.	5: Diagnosticaron y analizaron el presente de la compañía para buscar oportunidades en el futuro
	1: No determinaron tiempos ni cronograma de actividades		3: Determino tiempo pero no realizo cronograma de actividades		5: Se realizo cronograma de actividades con metas de tiempo para ejecutar la planeacion en la compañía
	1: No utilizaron herramientas de diagnostico		3: Utilizo una herramienta de diagnostico estrategico.		5: Utilizaron herramientas de diagnostico estrategico para determinar su situacion real.
	1: La investigacion no determino objetivos estrategicos.	2, Determinaron objetivos estrategicos, pero mal planteados	3. Determinarán obeitivos pero de dificil alcance.	4: La investigación creo objetivos estrategicos.	5: Crearon objetivos estrategicos claros realistas y alcanzables.
	1: No desarrollaron estrategias en busca del cumplimiento de los objetivos estrategicos.			4: Determinaron estrategias y planes de accion para cumplir con sus objetivos estrategicos.	5: Determinaron estrategias y planes de accion para cumplir con sus objetivos estrategicos y los divisaron en el presupuesto
	1: No desarrollaron indicadores de desempeño				5: Desarrollaron indicadores de desempeño que permitieron evaluar y determinar el impacto de la planeacion estrategica en la compañía.

Fuente: Autores

#### 4.1.12. Temática Protocolo de Familia.

Para la elaboración de las preguntas se soportó en bases teóricas presentadas en el marco teórico, los trabajos de grado sobre EF en los cuales el tema fue protocolo de familia fueron analizados con las preguntas presentadas en la tabla 13.

**Tabla 13: Preguntas protocolo de familia**

<p>¿Reseña la historia de familia y de la sociedad familiar?</p> <p>¿La propuesta cuenta con valores que resaltan la empresa familiar?</p> <p>¿La misión y visión de la empresa se relaciona con la familia?</p> <p>¿La propuesta sugiere órganos de gobierno familiares? (Asambleas y/o consejos de familia)</p> <p>¿La propuesta indica plan de sucesión empresarial o relevo generacional de la dirigencia de la empresa?</p> <p>¿La propuesta muestra la manera en que los familiares propietarios se relacionan laboralmente con las empresas?</p> <p>¿La propuesta manifiesta como solucionar las controversias entre familiares?</p> <p>¿El protocolo de familia cuenta con el proceso de aprobación e implementación en la compañía?</p>
--

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 14 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert.

**Tabla 14: Niveles de escala de Likert para protocolo de familia.**

0	1	2	3	4	5
	1: No reseña la historia		3: Reseña la historia de la familia o la de la sociedad familiar		5: Reseña la historia de la familia y de la sociedad familiar
	1: No cuentan con valores arriagados al seno familiar		3: Cuenta con valores pero difiere de los valores familiares		5: Cuentan con valores que resaltan la familia como organización
	1: No cuenta con mision y vision	2: Cuenta con una de las dos pero no se relacionan con la familia	3: Cuenta con mision y vision pero ninguna se relaciona con la familia	4: Cuenta con una de las dos bien redactada y resalta la familia en su contenido	5: Cuenta con mision y vision dentro de su contenido de manera coherente relacionando la familia
	1: No sugiere organos de gobierno familiar	2: Sugiere uno de los dos pero no lo define u estructura	3: Sugiere los dos pero no los define	4: Sugiere uno de los dos de manera estructurada y coherente	5: Sugiere los dos organos de control de manera estructurada.
	1: No sugiere plan de sucesión empresarial o relevo generacional de la dirigencia de la empresa		3: Sugiere los organos de control pero la explicacion no es clara		5: Sugiere los organos de control de manera clara
	1: No sugiere ningun tipo de propuesta para las relaciones laborales dentro de la empresa de familia		3: Sugiere una propuesta de como relacionarse laboralmente con la empresa pero no define su alcance compromisos y restricciones con la misma		5: Sugiere una propuesta de como los familiares propietarios se relacionan laboralmente con la compañía, determinando sus alcances restricciones y compromisos con la misma
	1: No sugiere ninguna opcion para la solucion de controversias dentro de la organización familiar				5: Sugiere una propuesta para solucionar las controversias dentro de la organización familiar
	1: No cuenta con el proceso de aprobación e implementación en la compañía		3: Se determino el protocolo de familia para la empresa objeto de estudio pero no se implemento ni aprobó		5: Cuenta con el proceso de aprobación e implementación del protocolo familiar dentro de la compañía

Fuente: Autores

#### 4.1.13. Calidad de la información.

Al responder estas preguntas se determina qué soporte teórico presenta el trabajo, esto es relevante al momento de evaluar un proyecto de grado, según Méndez (2006) “el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que usarán directamente en el desarrollo de la investigación” (p.202), las teorías presentadas en el marco teórico están sujetas al tipo de estudio que se quiera desarrollar y a la hipótesis que se quiera resolver, la importancia de

la información radica en determinar sobre que estudios se soporta al resolver estas preguntas se puede determinar qué tan cerca está de resolver el problema planteado. Ver tabla 15.

**Tabla 15: Preguntas calidad de la información**

¿El marco teórico presenta teorías que sustentan el proyecto?
¿El marco teórico destaca autores que han abordado el tema en profundidad?
¿El marco referencial presenta estudios anteriores o estado del arte?
¿La bibliografía consultada fue suficiente?

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 16 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert.

**Tabla 16: Niveles de escala de Likert para calidad de la información**

0	1	2	3	4	5
No presenta teoría relevante al objeto de estudio.	1: La teoría encontrada en el marco teórico no sustenta la investigación.			4: La investigación presenta teorías que sustentan la investigación.	5: Presenta teorías que sustentan la investigación de forma detallada y tienen relación directa con el objeto de estudio.
No tiene teóricos relevantes sobre el tema de investigación	1: Presenta un solo autor relevante sobre el tema		3: Presenta de dos a cinco autores relevantes sobre el tema	5: Presenta cinco autores relevantes sobre el tema.	5: Destaca más de cinco teóricos que han abordado el tema con mayor trascendencia
	1: El marco teórico no presenta información de estudios realizados sobre el tema.		3: El marco teórico presenta teoría sobre el tema pero no sobre estudios anteriores.		5: El marco teórico presenta las principales escuelas, teorías, enfoques y estudios anteriores que existen sobre el tema objeto de estudio
NA	1: Presenta menos de 10 referencias bibliográficas.	2: Presenta entre 10 y 15 referencias bibliográficas	3: Presenta entre 15 y 20 referencias bibliográficas	4: Presenta más de 20 referencias bibliográficas.	5: Presenta más de 20 referencias bibliográficas de autores relevantes sobre el tema

Fuente: Autores

#### 4.1.14. Conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones y recomendaciones son de vital importancia para un trabajo de grado, debido a que éstas determinan que se alcanzó con el desarrollo, de esta manera establecen si se resolvió la hipótesis del trabajo y hasta qué grado se resolvió el problema objeto de estudio. Al responder estas preguntas se puede comprobar que alcance se obtuvo, según Bernal (2010) “las conclusiones deben mostrar los aspectos sobresalientes de los resultados del trabajo de campo y de su relación con el marco teórico” (p.237), todo proyecto deberá resaltar en sus conclusiones y recomendaciones el alcance obtenido con su desarrollo y determinar su impacto en el objeto de estudio. Ver tabla 17.

**Tabla 17: Preguntas conclusiones y recomendaciones**

¿El informe final presenta conclusiones respecto al objeto de estudio?
¿Las conclusiones están dadas en función de los objetivos?
¿Las conclusiones corresponden al problema planteado?
¿Presenta aparte de las conclusiones, recomendaciones?

Fuente: Autores

A continuación en la tabla 18 se presentan las posibles opciones de respuesta en la escala de Likert.

**Tabla 18: Niveles de escala de Likert para conclusiones y recomendaciones.**

0	1	2	3	4	5
No presenta conclusiones	1: Las conclusiones de la investigación no responden al objeto de estudio.	2: La investigación presenta conclusiones pero difiere de su objeto de estudio		4: Las conclusiones son en su mayoría consecuentes con los objetivos de la investigación.	5: La investigación presenta conclusiones que tienen relación directa con el objeto de la investigación.
	1: Las conclusiones no están dadas en función de los objetivos			4: Las conclusiones están dadas en función de los objetivos.	5: Las conclusiones están dadas en función de los objetivos y ayudan a aclarar el objeto de estudio de la investigación.
	1: La investigación presenta conclusiones que no resuelven el problema de la investigación.				5: La investigación presenta conclusiones que resuelven el problema de la investigación.
No presentan recomendaciones ni conclusiones.	1: Las recomendaciones no se encuentran separadas de las conclusiones.	2: Presenta únicamente recomendaciones ó conclusiones.			5: Las recomendaciones se encuentran separadas de las conclusiones y están dadas en función del problema de la investigación.

Fuente: Autores

## 5. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN

Para la elaboración del análisis de los trabajos de grado sobre EF de la Universidad de la Salle se determinaron cuatro variables de clasificación, metodología, temática, calidad de la información, conclusiones y recomendaciones, con el fin de graficarlos en un diagrama de dispersión y así determinar un punto de referencia en el plano cartesiano, como primera instancia se decidió que las variables metodología y calidad de la información están ubicadas en el eje X, y las variables temática, conclusiones y recomendaciones están ubicadas en el eje Y, todas estas variables fueron evaluadas para cada trabajo con las preguntas presentadas en el punto anterior.

Todo trabajo de investigación presenta características similares en su metodología, dado que si se omite este orden metodológico posiblemente no será considerado como proyecto bien hecho, es por eso que se le asignó la misma puntuación a metodología, calidad de la información, conclusiones y recomendaciones, independientemente del tema del trabajo de grado. Por otra parte

no todos los trabajos de grado presentan la misma temática, debido a que esta cambia de acuerdo al tema objeto de estudio, es decir la temática de un trabajo de factores de éxito no es la misma que uno de plan de marketing, es por eso que la puntuación en la temática presenta valores distintos en la Escala de Likert.

## 5.1 NORMALIZACIÓN DE DATOS

Debido a la variación en el número de preguntas en la temática, se vio la necesidad de normalizar los datos para evaluar de manera equitativa el total de los trabajos de grado, se decidió ajustar a 30 puntos la máxima valoración en la temática, ya que este fue el dato que más se repitió, para las demás variables su puntuación fue igual para cada pregunta, en la parte de metodología se realizaron siete preguntas donde cada una tiene una valoración de cinco puntos, para un total de 35 en su valoración máxima, por otro lado en calidad de la información se realizaron cuatro preguntas donde cada una tiene una valoración de cinco puntos, para un total de 20 en su valoración máxima y en conclusiones y recomendaciones se realizaron cuatro preguntas donde cada una tiene una valoración de cinco puntos, para un total de 20 en su valoración máxima ver tabla 19.

**Tabla 19: Variables de evaluación**

Metodología	Temática	Calidad de la información	Conclusiones y recomendaciones	Total puntos
35	30	20	20	105

Fuente: Autores

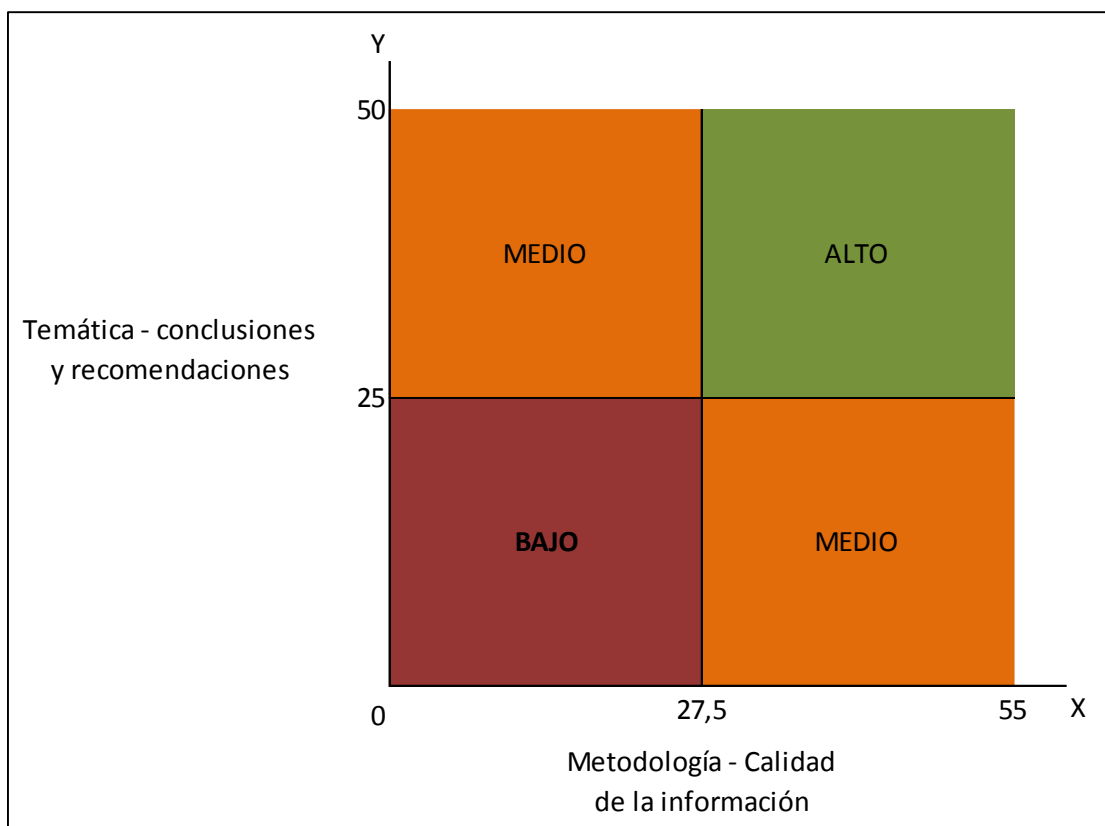
## 5.2 ANÁLISIS GRÁFICO DE DISPERSIÓN

Se clasificaron los trabajos de grado de EF sobre estudios de caso en cuatro niveles alto (A), medio1 (M1), medio 2 (M2) y bajo (B) según su puntuación dentro del primer cuadrante del plano cartesiano.

En el eje X se asignaron las variables metodología y calidad de la información, ya que estas dos variables se complementan debido a que el orden metodológico permite establecer los lineamientos del estudio, esto se soporta en bases teóricas o información relevante. Para determinar un punto en X se sumaron las dos variables por trabajo analizado, es decir el máximo puntaje en X será de 55 puntos ya que metodología tiene 35 puntos y calidad de la información tiene 20 puntos.

En el eje Y se asignaron las variables temática, conclusiones y recomendaciones, se coligió que estas dos variables se complementan debido a que la temática se soporta en el tema central de éste trabajo y sus conclusiones y recomendaciones se determinan en los resultados con respecto al tema objeto de estudio. Para determinar un punto en Y se sumaron las dos variables por trabajo analizado, es decir el máximo puntaje en Y será de 50 puntos ya que temática tiene 30 puntos y conclusiones y recomendaciones 20 puntos. Ver gráfico 7.

### **Gráfico 7: Niveles gráfico de dispersión**

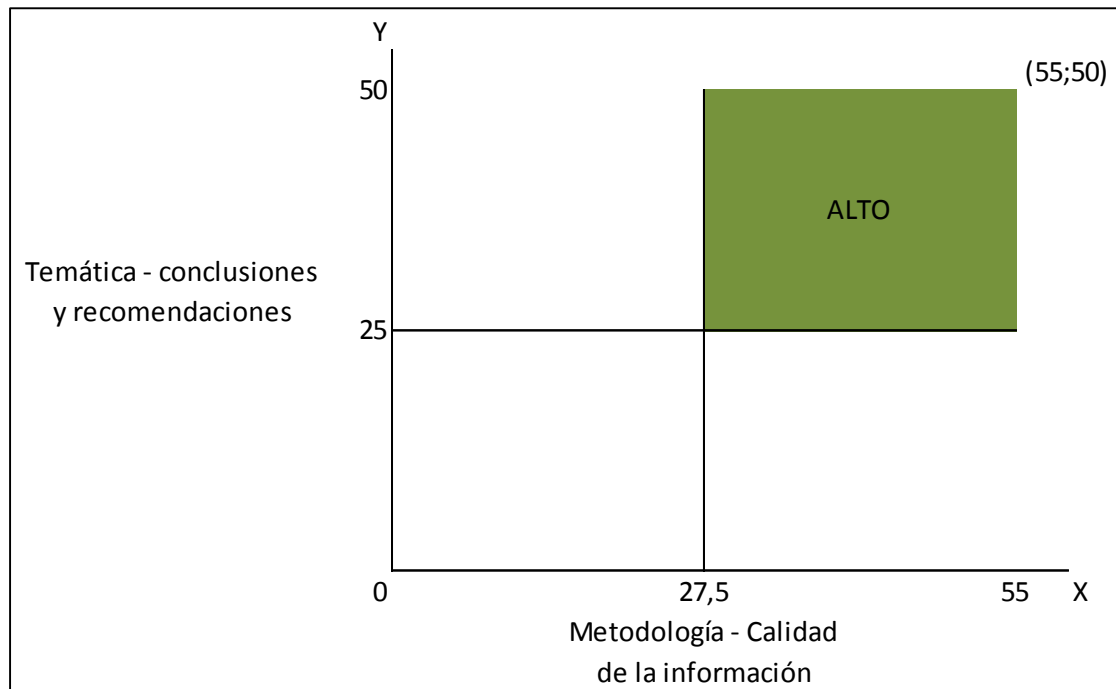


Fuente: Autores

### 5.3 PUNTUACIÓN ALTA

Los trabajos de grado que se encuentren entre los puntos (27,6) y (55) en el eje X. y (25,1) y (50) en el eje Y estarán en el nivel alto, estos trabajos cuentan con una puntuación elevada en las cuatro variables analizadas, es decir son trabajos que presentan un orden metodológico, muestra bases teóricas relevantes al objeto de estudio, su información es relevante con respecto al tema, presentan conclusiones y recomendaciones que resuelven el problema planteado. Cabe aclarar que en entre más cerca este el trabajo a la coordenada (55; 50) el trabajo presentará un nivel más alto y por lo tanto más completo, de esta manera se clasifica como un trabajo de grado que presenta todas las características de un proceso de producción de conocimiento. Ver gráfico 8.

**Gráfico 8: Nivel Alto.**



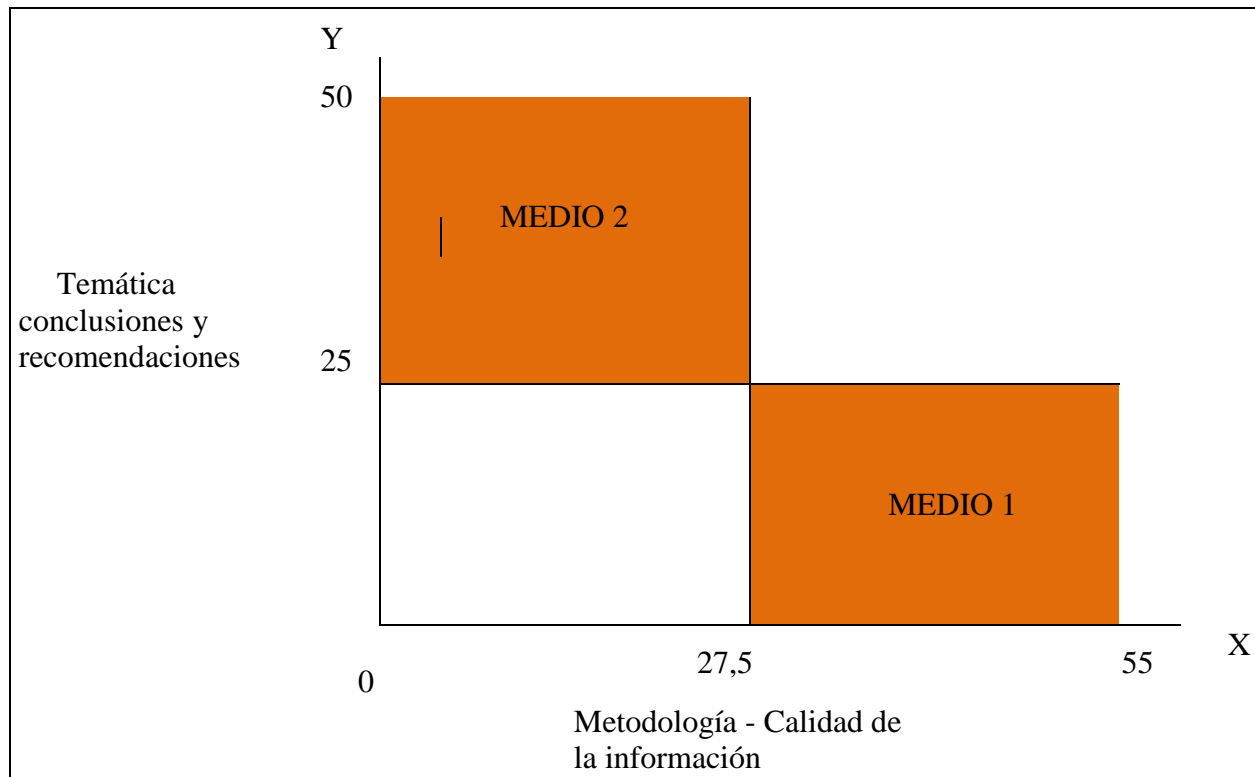
Fuente: Autores

## **5.4 PUNTUACIÓN MEDIA**

Los trabajos de grado que se encuentren entre los puntos (27,6) a (55) en X, y (0) a (25) en Y serán trabajos de nivel medio 1, así mismo los trabajos ubicados entre los puntos (0) a (27,5) en X, y (25,1) a (50) en Y serán trabajos considerados con nivel medio 2, se clasifica de esta manera porque son trabajos que presentan una puntuación sobresaliente en solamente uno de los dos ejes, es decir los trabajos de nivel medio 1 son trabajos que presentan fortalezas en las variables metodología y calidad de la información, presentando un marco teórico basado en bases teóricas relevantes y una metodología ordenada; y los trabajos de nivel medio 2 presentan fortalezas en las variables temática y calidad de la información, siendo investigaciones que presentan una

temática completa respecto al tema de estudio, tomando como base autores principales y brindando conclusiones y recomendaciones respecto al objeto de estudio. Ver gráfico 9.

**Gráfico 9 Nivel Medio.**



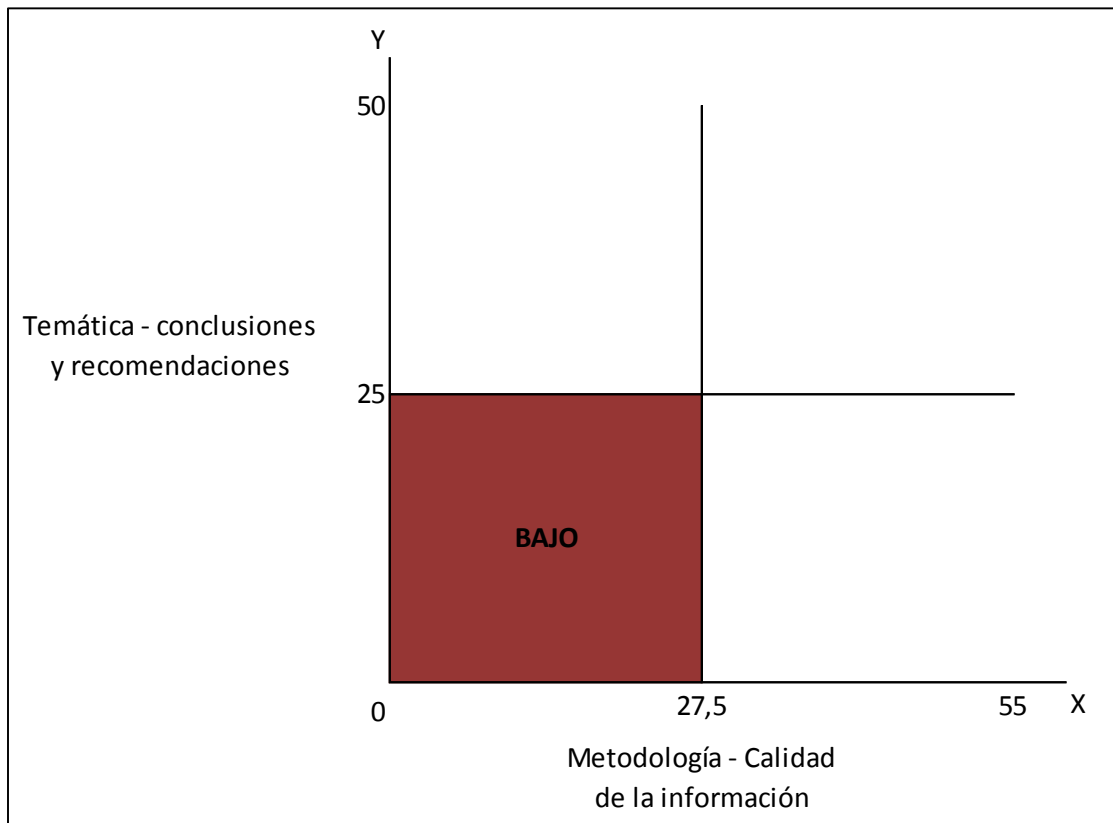
Fuente: Autores

## 5.5 PUNTUACIÓN BAJA.

Los trabajos de grado que se encuentren entre los puntos (0) a (27,5) en X, y (0) a (25) en Y serán trabajos de nivel bajo, estos trabajos cuentan con una puntuación baja en cada una de las cuatro variables, es decir son trabajos que presentan información teórica escasa, sus objetivos no

fueron cumplidos en gran proporción, presentan conclusiones y recomendaciones que difieren del objeto de estudio, de esta manera se clasifica como un trabajo de nivel bajo. Ver gráfico 10.

**Gráfico 10: Nivel bajo.**



Fuente: Autores

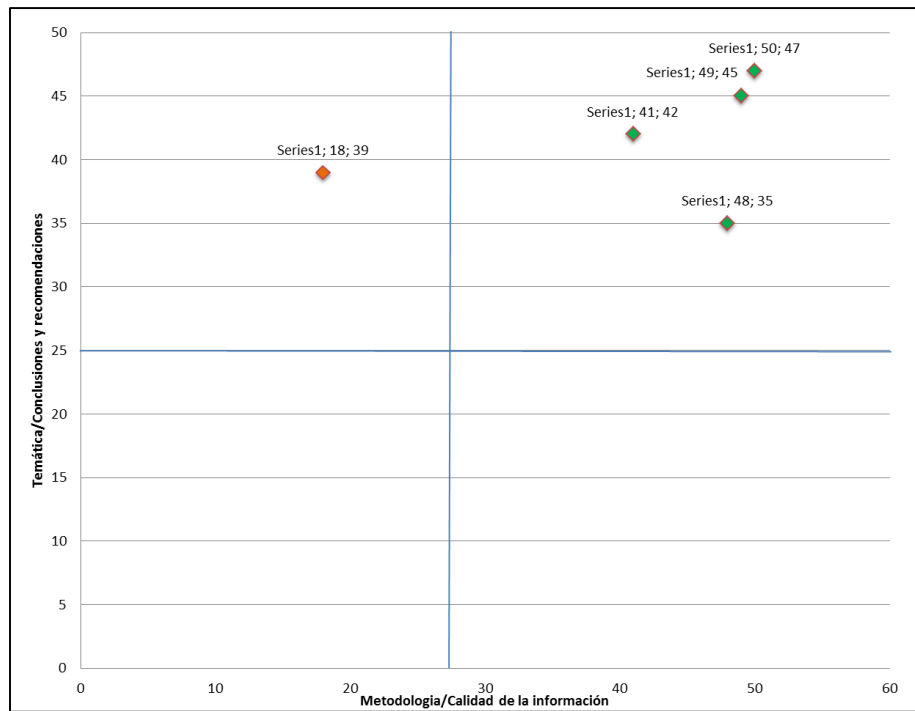
## **6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **6.1. ANÁLISIS TRABAJOS DE MARKETING**

Al analizar los trabajos de grado realizados sobre el tema de marketing el estudio observó que presentan un nivel alto con tendencia a la excelencia, del ciento por ciento analizado, solo el veinte por ciento presenta una desviación hacia el nivel medio 2, mientras que el ochenta por ciento del total evaluado se encuentran en el nivel alto, indicando así que las investigaciones de estudio de

caso desarrolladas en el tema de Marketing en la Universidad de la Salle cumplen con los parámetros establecidos en metodología de estudio. Ver gráfico 11.

**Gráfico 11: Dispersión trabajos plan de marketing**



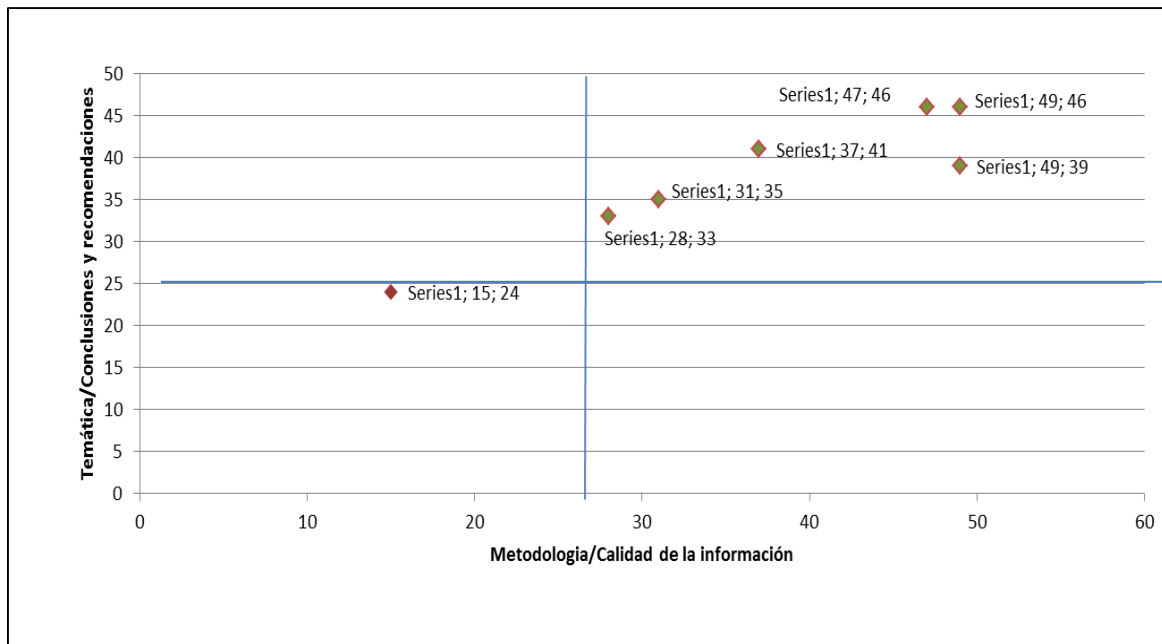
Fuente: Autores

## 6.2.ANÁLISIS TRABAJOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Al analizar los trabajos de grado realizados sobre el tema de proceso administrativo se determinó que presentan un nivel alto, del ciento por ciento analizado solamente el catorce por ciento presenta una desviación hacia el nivel bajo, el cuarenta y tres por ciento del total analizado tiene tendencia hacia la excelencia y el cuarenta y tres por ciento restante a pesar de presentar un nivel alto tiene una tendencia hacia el nivel medio dos. Esto determina que los trabajos de grado

sobre proceso administrativo de la Universidad de la Salle cumplen con los parámetros establecidos en metodología de trabajos de grado. Ver gráfico 12.

**Gráfico 12: Dispersión trabajos diagnóstico procesos administrativo**

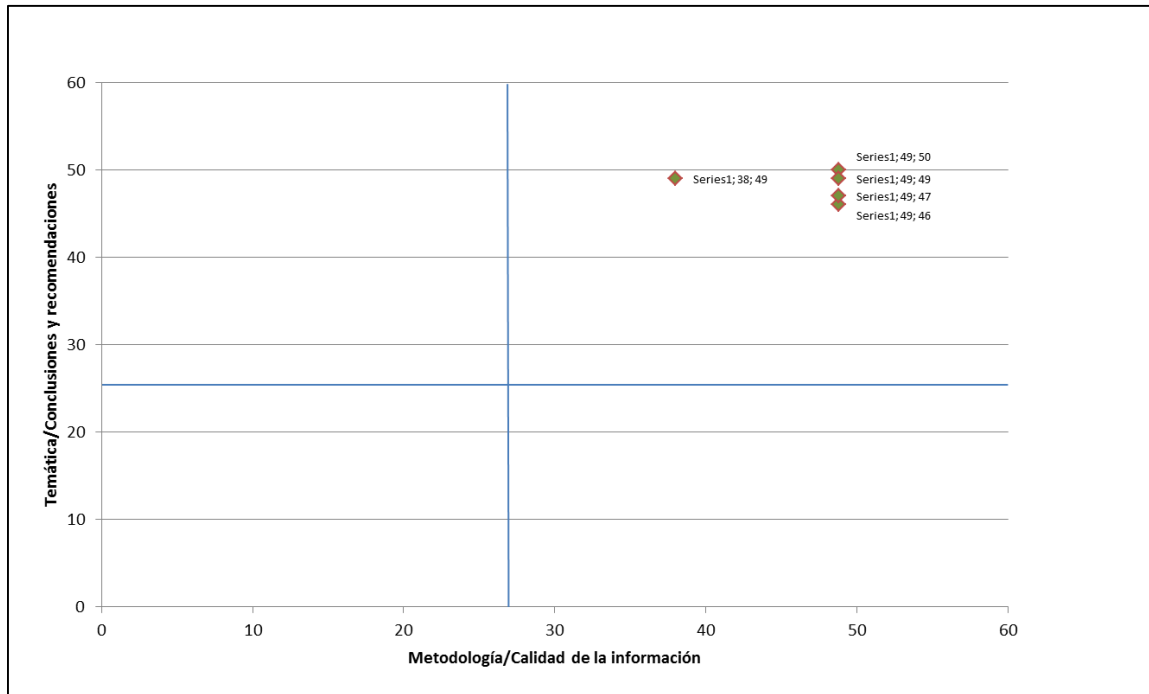


Fuente: Autores

### 6.3.ANÁLISIS TRABAJOS DE FACTORES DE ÉXITO

Al analizar los trabajos de grado realizados sobre el tema de factores de éxito se pudo observar que presentan un nivel alto, del ciento por ciento analizado el ochenta por ciento presenta una tendencia alta aproximándose a la excelencia, el veinte por ciento restante tiende a desviarse hacia el nivel medio dos, esto determina que los trabajos de grado sobre factores de éxito de la Universidad de la Salle cumplen con los parámetros establecidos en metodología. Ver gráfico 13.

**Gráfico 13: Dispersión trabajos de factores de éxito.**

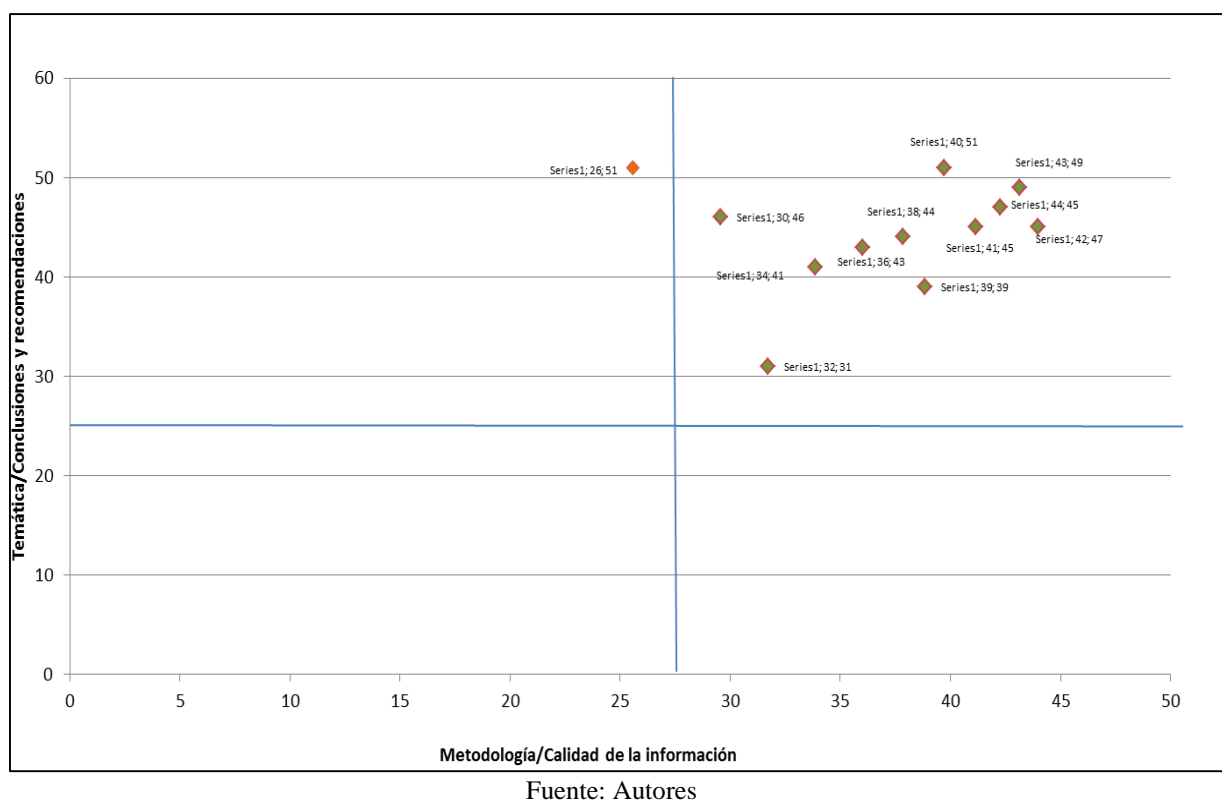


Fuente: Autores

#### 6.4.ANÁLISIS TRABAJOS DE PLAN ESTRATÉGICO

Al analizar el total de los trabajos de grado realizados sobre el tema de plan estratégico el 92% presenta un nivel alto, el 8% presenta un nivel medio dos; del 92% en nivel alto se analizó que el 45% presenta una tendencia hacia la excelencia, el 55% presenta una desviación hacia los niveles medios uno y dos, esto determina que los trabajos de grado sobre plan estratégico de la Universidad de la Salle cumplen con los parámetros establecidos en metodología. Ver gráfico 14.

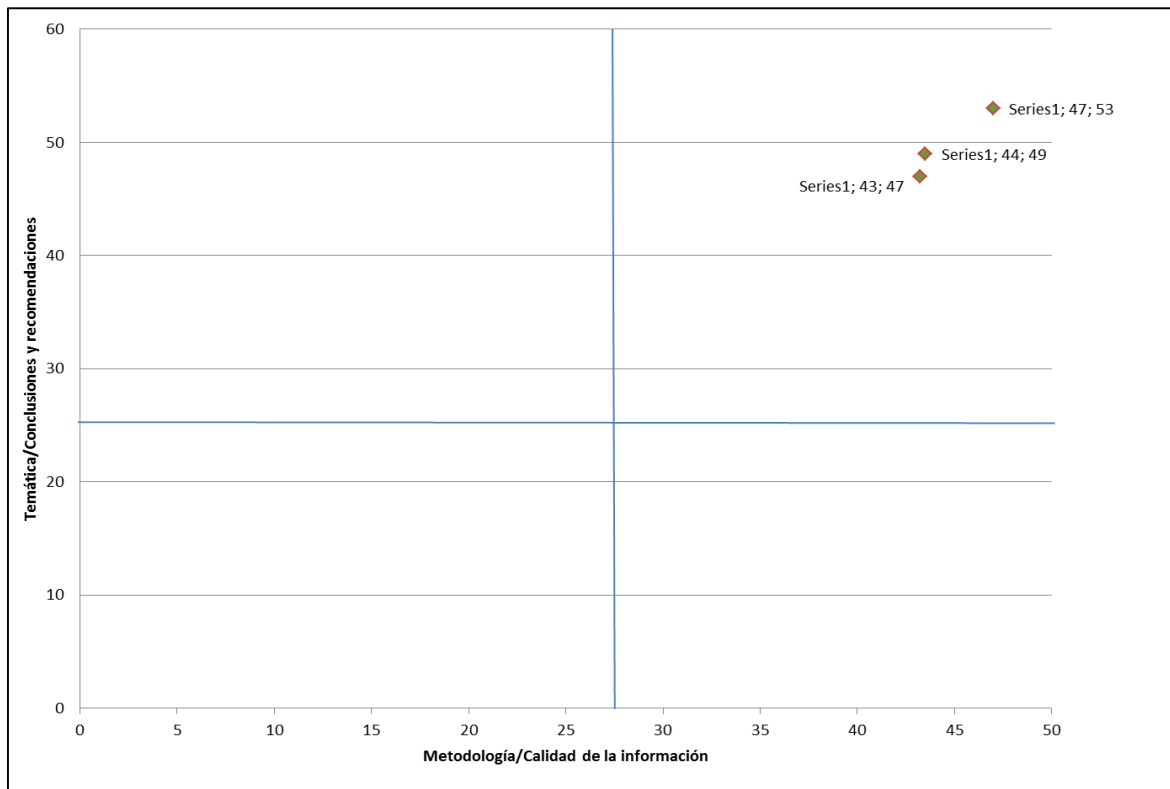
**Gráfico 14: Dispersión trabajos de plan estratégico.**



## 6.5.ANÁLISIS TRABAJOS DE PROTOCOLO DE FAMILIA

Al analizar los trabajos de grado realizados sobre el tema de protocolo de familia el ciento por ciento presenta un nivel alto con tendencia a la excelencia, esto determina que los trabajos de grado sobre protocolo de familia de la Universidad de la Salle cumplen con los parámetros establecidos en metodología. Ver gráfico 15.

**Gráfico 15: Dispersión trabajos protocolo de familia.**



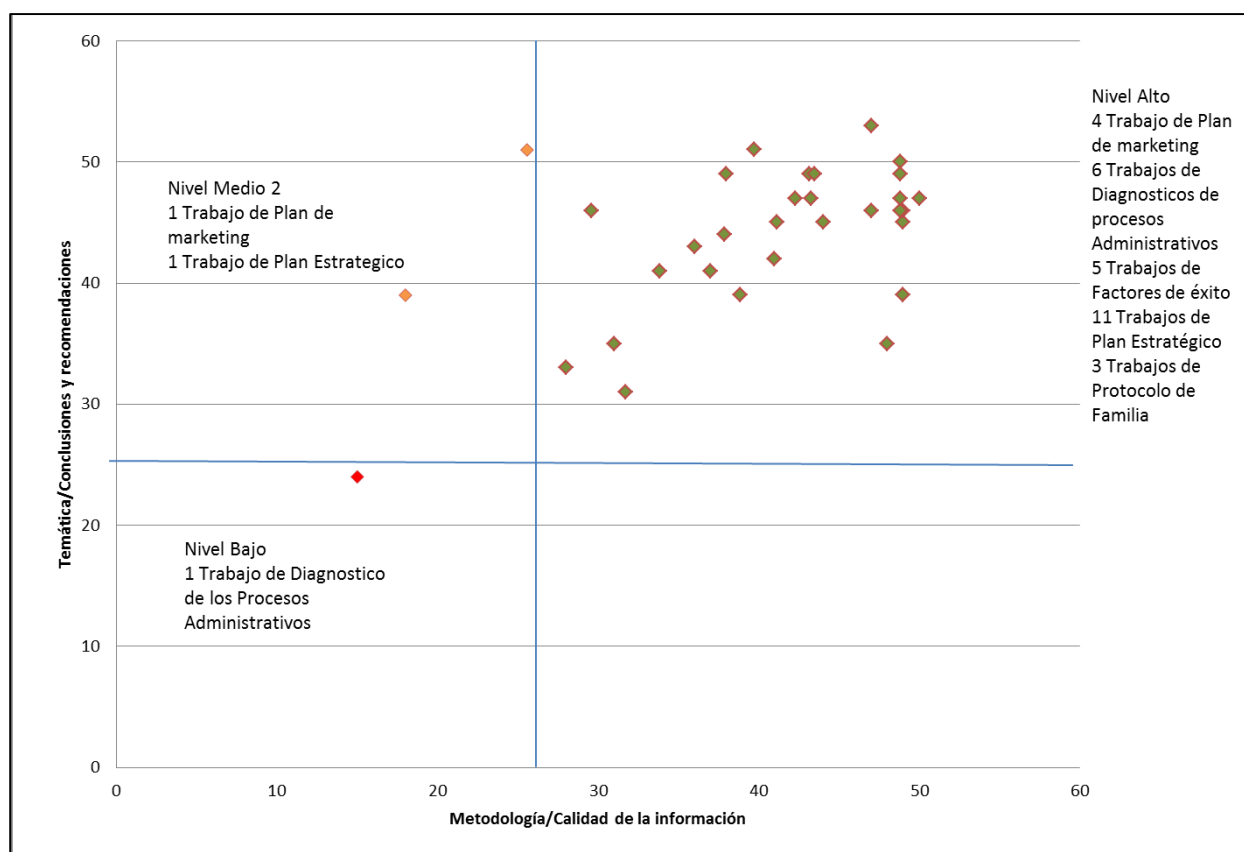
Fuente: Autores

## 6.6.ANÁLISIS TOTAL TRABAJOS DE GRADO

Al analizar los trabajos de grado realizados sobre estudio de caso se definió que del ciento por ciento analizado el noventa y uno por ciento presenta un nivel alto, el seis por ciento de la población presenta un nivel medio dos y el tres por ciento restante presenta un nivel bajo, de esta manera se evidencia que los trabajos de grado sobre estudios de caso en EF de la Universidad de la Salle en la facultad de Ciencias administrativas y contables sede la Candelaria tienen una

tendencia al nivel alto el 28%, determinando así que cumplen con los parámetros establecidos a nivel metodológico, Ver gráfico 16.

**Gráfico 16: Dispersión general trabajos de grado**



Fuente: Autores

## 7. APOORTE DE ESTE TRABAJO

Esta investigación aporta a la comunidad académica un método de evaluación riguroso que incluye, proceso de revisión y bibliografía de trabajos de grado sobre el tema de empresas familiares. En la era de la información la gestión archivística es necesaria y se complementa con la revisión planificada de repositorios institucionales, bases de datos e información en centros de

producción de conocimiento, sin embargo sin una sistematización de búsqueda por temas y sin un plan de búsqueda por problemas cualquier trabajo de documentación se convierte en una enorme dificultad.

Por otra parte los balances bibliográficos y la sistematización de información como el uso de medios bibliométricos análogos o digitales permiten a los investigadores ubicar el material que deben consultar para elaborar sus estados del arte y respectivos marcos teóricos. De tal manera que se cumpla con lineamientos científicos como por ejemplo que el conocimiento debe ser acumulativo, falible, útil, susceptible de ser evaluado y mejorado.

La producción investigativa de una facultad es necesaria para evaluar sus resultados en términos de producción académica, uno de los factores que se tiene en cuenta para calificar un departamento o carrera y para otorgarle su registro calificado y su acreditación.

La producción intelectual medida en trabajos de grado, libros e investigaciones terminadas, es un patrimonio básico de las instituciones de educación superior en el mercado académico para definir el prestigio del centro de estudios y la calidad de sus egresados. Por eso poder medir por temas la producción intelectual de un centro universitario es un aporte al trabajo de consolidación de una cultura académica y de la comunicación del conocimiento como parte de la responsabilidad social del centro de estudios y de sus docentes y egresados.

Esta investigación aporta herramientas que facilitan el desarrollo de estudios de caso en la Universidad y permite reconocer que como ciencia social se busca siempre un beneficio para la comunidad estudiantil de Administración de Empresas.

## **8. CONCLUSIONES**

La investigación realizada sobre trabajos de grado en EF determinó que la universidad de la Salle presenta en su repositorio institucional material suficiente para realizar estudios de caso sobre EF.

Los trabajos de grado de EF sobre estudios de caso de la Universidad de la Salle analizados y clasificados presentan calidad en su método en un 91%. Por otro lado se evidenció que los trabajos de grado sobre EF son desarrollados en su gran mayoría sobre el tema plan estratégico.

Se identificó también que del año 2008 al año 2011 se realizaron un total de 45 trabajos de grado sobre EF mostrando que los estudiantes han perdido el interés por realizar investigaciones de este tipo en los últimos periodos, desviando su atención a otras opciones grado, así os trabajos de grado están enfocadas en cinco temas marketing, plan estratégico, proceso administrativo, factores de éxito y protocolo de familia. Ver gráfico 1.

Por otro lado, realizar una base depurada y clasificada de los trabajos de grado sobre EF no es posible, esto se debe a que en la biblioteca se restringe el préstamo de estas copias para evitar plagios, tema que se debe revisar la Universidad de la Salle ya que la revisión documental es

necesaria para el aprendizaje y la creación de casos en las aulas de clase. Se estableció que la Universidad viene realizando una buena labor en el acompañamiento de los estudiantes sobre los trabajos de grado, esto se ve reflejado en el análisis desarrollado en la investigación, en donde se evidencia que los trabajos de grado muestran un buen nivel metodológico.

Finalmente, se creó una fuente de consulta bibliográfica constituida por los trabajos de grado realizados sobre un estudio de casos en EF desde el año 2006 al 2014.

## **9. RECOMENDACIONES**

Se recomienda en primer lugar que la Universidad de la Salle incentive en los estudiantes la investigación sobre trabajos de grado en EF, ya que en los últimos años se ha perdido el interés por el tema.

De la misma manera se recomienda que se desarrollen más estudios en profundidad sobre el protocolo de familia, porque este tema es sensible y es una de las causas por las cuales las EF no llegan a buenos términos en las sucesiones y cambios de generación.

Por otro lado, es importante recalcar la cultura de la investigación en la Universidad de la Salle, esto es fundamental para la formación de un profesional, es la manera como se pueden crear nuevos modelos de negocio y empresas familiares sólidas que sean capaces de sobrevivir a los cambios generacionales.

A su vez, los trabajos de grado sobre EF deberían ser de consulta libre en la biblioteca de la Universidad de la Salle, ya que las restricciones de consulta entorpece las investigación con respecto a este tema.

Es recomendable que los trabajos de grado presenten información de estudios anteriores con respecto al objeto de estudio en su marco teórico, los trabajos de grado de la Universidad de la Salle en la facultad de ciencias administrativas y contables presentan marcos teóricos con excelentes bases teóricas pero en este tema hace falta profundidad.

Finalmente se recomienda que los proyectos de grado presenten una delimitación metodológica en su informe final, la gran mayoría de los trabajos revisados no presentan este paso y es importante resaltarlos, así se trate de un estudio de caso.

## 10. REFERENCIAS

### 10.1. Bibliografía

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Calvo, A. G. (2010). *Innovación factor clave del éxito empresarial*. España: Ecoe Ediciones.
- Cardona, C. R. (2010). *Fundamentos de Administración*. Madrid: ECOE.
- Chiavenato. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y práctica* . Bogotá DC: Mc Graw Hill.
- Dodero, S. (2004). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. (1992). *Innovación y el empresario innovador, la práctica y los principios*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Gallo, M. A. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Deusto.
- Guiltinan Joseph, P. G. (2005). *Gerencia de marketing Estrategias y programas* . Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Guiltinan, J. P. (2005). *Gerencia de Marketing*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educational.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson .
- Kotter, J. (1999). *Que hacen los líderes*. Barcelona: Gestión 2000.

- Mauricio, A. B. (2003). *El nuevo sistema de gestion para las pymes*. Mexico DF: Norma.
- Méndez, C. (2006). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Navarrete, C., & Gamez Gutierrez, J. (2010). *Breve esbozo de la empresa de familia*. Bogotá DC: CMYK, Diseños e Impresos, Ltda.
- Rafael, A. (2011). *Emprendedor de Exito*. México DF: Mc Graw Hill.
- Rojas Lopez, M., & Medina Marín, L. (2012). *Planeación estratégica Fundamentos y casos*. Antioquia: Ediciones de la U.
- Suarez, H. S. (2005). *La empresa Familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá : Temis SA.
- Valencia, J. E. (2006). *Gestión financiera empresarial contexto de casos colombianos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Weihrich, H. K. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc GHraw Hill.

## **10.2. Cibergrafía**

- Mundial, C. F. (2007). *Manual IFC de gobierno de Empresas de Familiares*. Washington, DC: Banco Mundial. Obtenido de <http://www.ifc.org/>.

Salle, U. d. (1 de Enero de 1969). *Repositorio institucional*. Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de Repositorio institucional: <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/59>

SIBBILA, C. (1 de Enero de 1969). *Sistema de Bibliotecas Base de datos SIBBILA*. Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de Sistema de Bibliotecas Base de datos SIBBILA: [http://biblioch1.lasalle.edu.co/janium-bin/busqueda\\_rapida.pl?Id=20151107115336](http://biblioch1.lasalle.edu.co/janium-bin/busqueda_rapida.pl?Id=20151107115336)

Superintendencia de Sociedades, C. d. (30 de Septiembre de 2009). *www.supersociedades.gov.co*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de *www.supersociedades.gov.co*: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf)

Supersociedades. (1 de Mayo de 2006). *www.supersociedades.gov.co*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de *www.supersociedades.gov.co*: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

## ANEXOS

### Anexo 1 Diagnóstico en los procesos administrativos

#	Clasificación local	Tema	Caso SI/NO, SI SE TRATA DE UNA EMPRESA	SECTOR/ACTIVIDA D ECONÓMICA	PROCESO ADMINISTRATIVO/AREA FUNCIONAL
1	T11.14 G762d	DIAG. PROCESOS ADMIN.	SI	MANUFACTURA	PROCESO ADMINISTRATIVO
2	T11.11 A14pr	DIAG. PROCESOS ADMIN.	SI	ALIMENTOS	PROCESO ADMINISTRATIVO
5	T82.09 B289p	DIAG. PROCESOS ADMIN.	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
8	T11.14 L224f	DIAG. PROCESOS ADMIN.	SI	FERRETERIA	PROCESO ADMINISTRATIVO
16	T11.11 H430p	DIAG. PROCESOS ADMIN.	SI	ALIMENTOS	PROCESO ADMINISTRATIVO
20	T11.11 G937d	DIAG. PROCESOS ADMIN.	SI	SERVICIOS	PROCESO ADMINISTRATIVO
30	T11.09 H433a	DIAG. PROCESOS ADMIN.	SI	NA	ORGANIZACIÓN

Fuente: Autores

### Anexo 2 Factores de éxito

#	Clasificación local	Tema	Caso SI/NO, SI SE TRATA DE UNA EMPRESA	SECTOR/ACTIVIDA D ECONÓMICA	PROCESO ADMINISTRATIVO/AREA FUNCIONAL
3	T11.10 P653e	FACTORES DE ÉXITO	SI	SECUNDARIO/SIDER	ORGANIZACIÓN
4	T11.10 B644e	FACTORES DE ÉXITO	SI	COMERCIALIZACION	ORGANIZACIÓN
11	T17.12 M366t	FACTORES DE ÉXITO	SI	NA	ORGANIZACIÓN
14	T17.12 S55e	FACTORES DE ÉXITO	SI	ALIMENTOS	ORGANIZACIÓN
28	T11.09 P962e	FACTORES DE ÉXITO	SI	CONSTRUCCION	ORGANIZACIÓN

Fuente: Autores

### Anexo 3 Plan de marketing

#	Clasificación local	Tema	Caso SI/NO, SI SE TRATA DE UNA EMPRESA	SECTOR/ACTIVIDA D ECONÓMICA	PROCESO ADMINISTRATIVO/AREA FUNCIONAL
9	T11.13 R638p	PLAN DE MARKETING	SI	SERVICIOS/PUBLICID	MARKETING
10	T11.13 P211d	PLAN DE MARKETING	SI	ALIMENTOS	MARKETING
13	T11.12 O8f	PLAN DE MARKETING	SI	SERVICIOS/FINCA RA	MARKETING
26	T11.09 V426p	PLAN DE MARKETING	SI	NA	MARKETING
29	T11.09 S74d	PLAN DE MARKETING	SI	MANUFACTURA	MARKETING

Fuente: Autores

#### Anexo 4 Plan estratégico

#	Clasificación local	Tema	Caso SI/NO, SI SE TRATA DE UNA EMPRESA	SECTOR/ACTIVIDA D ECONÓMICA	PROCESO ADMINISTRATIVO/AREA FUNCIONAL
6	T11.08 M366p	PLAN ESTRATEGICO	SI	TRANSPORTE	PLANEACION
12	T11.12 R571p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
15	T11.11 V711p	PLAN ESTRATEGICO	SI	INDUSTRIAL	PLANEACION
17	T11.11 C275p	PLAN ESTRATEGICO	SI	MANUFACTURA	PLANEACION
18	T11.11 G165p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
19	T11.11 D543d	PLAN ESTRATEGICO	SI	Produccion y comer	PLANEACION
22	T11.10 H430p	PLAN ESTRATEGICO	SI	PRODUCCION	PLANEACION
24	T11.10 D28d	PLAN ESTRATEGICO	SI	SERVICIOS	PLANEACION
25	T11.09 L199p	PLAN ESTRATEGICO	SI	COMERCIALIZACION	PLANEACION
27	T11.09 A34p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
31	T11.09 H433p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
32	T11.08 R618p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION

Fuente: Autores

#### Anexo 5 Protocolo de familia

#	Clasificación local	Tema	Caso SI/NO, SI SE TRATA DE UNA EMPRESA	SECTOR/ACTIVIDA D ECONÓMICA	PROCESO ADMINISTRATIVO/AREA FUNCIONAL
7	T11.14 M764p	PROTOCOLO DE FAMILIA	SI	TRANSPORTE	ORGANIZACIÓN
21	T11.11 A62a	PROTOCOLO DE FAMILIA	SI	PRODUCCION	PLANEACION
23	T11.10 C891p	PROTOCOLO DE FAMILIA	SI	PRODUCCION	PLANEACION

Fuente: Autores

## Anexo 6 Clasificación local

#	Clasificación local	Tema	Caso SI/NO, SI SE TRATA DE UNA EMPRESA	SECTOR/ACTIVIDAD ECONÓMICA	PROCESO ADMINISTRATIVO/AREA FUNCIONAL
1	TABLA DE TRA	DIAGNOSTICO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	SI	MANUFACTURA	PROCESO ADMINISTRATIVO
2	T11.11 A14pr	DIAGNOSTICO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	SI	ALIMENTOS	PROCESO ADMINISTRATIVO
3	T11.10 P653e	FACTORES DE ÉXITO	SI	SECUNDARIO/SIDERURGIA	ORGANIZACIÓN
4	T11.10 B644e	FACTORES DE ÉXITO	SI	COMERCIALIZACION	ORGANIZACIÓN
5	T82.09 B289p	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
6	T11.08 M366p	PLAN ESTRATEGICO	SI	TRANSPORTE	PLANEACION
7	T11.14 M764p	PROTOCOLO DE FAMILIA	SI	TRANSPORTE	ORGANIZACIÓN
8	T11.14 L224f	ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS	SI	FERRETERIA	PROCESO ADMINISTRATIVO
9	T11.13 R638p	PLAN DE MARKETING	SI	SERVICIOS/PUBLICIDAD	MARKETING
10	T11.13 P211d	PLAN DE MARKETING	SI	ALIMENTOS	MARKETING
11	T17.12 M366t	TOMA DE DECISIONES	SI	NA	ORGANIZACIÓN
12	T11.12 R571p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
13	T11.12 O8f	PLAN DE MARKETING	SI	SERVICIOS/FINCA RAIZ	MARKETING
14	T17.12 S55e	FACTORES DE ÉXITO	SI	ALIMENTOS	ORGANIZACIÓN
15	T11.11 V711p	PLAN ESTRATEGICO	SI	INDUSTRIAL	PLANEACION
16	T11.11 H430p	DIAGNOSTICO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	SI	ALIMENTOS	PROCESO ADMINISTRATIVO
17	T11.11 C275p	PLAN ESTRATEGICO	SI	MANUFACTURA	PLANEACION
18	T11.11 G165p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
19	T11.11 D543d	PLAN ESTRATEGICO	SI	Produccion y comercializacion	PLANEACION
20	T11.11 G937d	DIAGNOSTICO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	SI	SERVICIOS	PROCESO ADMINISTRATIVO
21	T11.11 A62a	PROTOCOLO DE FAMILIA	SI	PRODUCCION	PLANEACION
22	T11.10 H430p	PLAN ESTRATEGICO	SI	PRODUCCION	PLANEACION
23	T11.10 C891p	PROTOCOLO DE FAMILIA	SI	PRODUCCION	PLANEACION
24	T11.10 D28d	PLAN ESTRATEGICO	SI	SERVICIOS	PLANEACION
25	T11.09 L199p	PLAN ESTRATEGICO	SI	COMERCIALIZACION	PLANEACION
26	T11.09 V426p	PLAN DE MARKETING	SI	NA	MARKETING
27	T11.09 A34p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
28	T11.09 P962e	FACTORES DE ÉXITO	SI	CONSTRUCCION	ORGANIZACIÓN
29	T11.09 S74d	PLAN DE MARKETING	SI	MANUFACTURA	MARKETING
30	T11.09 H433a	GOBIERNO CORPORATIVO	SI	NA	ORGANIZACIÓN
31	T11.09 H433p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION
32	T11.08 R618p	PLAN ESTRATEGICO	SI	ALIMENTOS	PLANEACION

Fuente: Autores