

1-1-2009

## **Clasificación y caracterización de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria**

William Eduardo Sánchez Rivera  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Rodrigo Alexander Beltrán Ospina  
*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**

Sánchez Rivera, W. E., & Beltrán Ospina, R. A. (2009). Clasificación y caracterización de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1179](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1179)

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 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE LAS  
FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CANDELARIA**



**RODRIGO ALEXANDER BELTRÁN OSPINA**

11022001

**WILLIAM EDUARDO SÁNCHEZ RIVERA**

1102011

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

**2008**

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE LAS  
FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CANDELARIA**

**RODRIGO ALEXANDER BELTRÁN OSPINA**

**11022001**

**WILLIAM EDUARDO SÁNCHEZ RIVERA**

**11022011**

**Director:**

**JOSE GREGORIO MEDINA CEPEDA**

**Coordinador Observatorio de Empresas de familia - CEDEF**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN

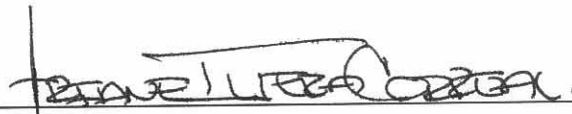
---

---

---

---

---



PRESIDENTE DEL JURADO



JURADO

JAVIER T. RUEDA GALVIS



JURADO

J. Gámez

BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2008



***Agradecimientos,***

*A Dios, por mi familia por darme fortaleza  
y sabiduría.*

*Mi Padre, ejemplo de vida.*

*Mi Madre, digna de admiración.*

*Los dos Ejemplo de lucha y amor.*

*Mi esposa e hijo, base, pilar y apoyo constante.*

*De ti Nubi recibí, la fuerza, el amor y la  
comprensión.*

*Mis hermanas, amor y respaldo.*

*Mis sobrinos, pedacitos de mi corazón.*

*Mi compañero, sobrino del alma.*

*Nunca es tarde, simplemente propóntelo  
y lógralo.*

***WILLIAM EDUARDO SÁNCHEZ RIVERA.***

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	16
<b>1. TÍTULO</b>	18
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	18
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	19
3.1. Formulación del problema	19
3.2. Enunciado del problema	19
<b>4. OBJETIVOS</b>	21
4.1. Objetivo general	21
4.2. Objetivos específicos	21
<b>5. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN</b>	23
5.1. Justificación teórica - administrativa	23
5.2. Justificación práctica	23
5.3. Delimitación	23
<b>6. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA</b>	25
6.1. Modelo de los cinco círculos	28
6.2. Enfoque empresarial	30
6.3. Problemática de las empresas de familia	34
6.3.1. Crisis de tecnología	36
6.3.2. Crisis de recursos humanos	38
6.3.3. Crisis de financiamiento	39
6.3.4. Crisis de producción	41
6.3.5. Crisis de mercado	42
6.3.6. Crisis de estructura	43
6.3.7. Crisis de patrimonio	44
6.4. Actualidad y modelos de las empresas de familia	46
6.5. Entorno del estudio	47

6.5.1. Facultad de Contaduría Pública	48
6.5.1.1. Misión	48
6.5.1.2. Visión	49
6.5.2. Facultad de Arquitectura	49
6.5.2.1. Misión	49
6.5.2.2. Visión	49
6.5.3. Facultad de Ingeniería Ambiental y Sanitaria	50
6.5.3.1. Misión	50
6.5.3.2. Visión	50
6.5.4. Facultad de Ingeniería de Alimentos	51
6.5.4.1. Misión	51
6.5.4.2. Visión	51
6.5.5. Facultad de Ingeniería Civil	52
6.5.5.1. Misión	52
6.5.5.2. Visión	52
6.5.6. Facultad de Ingeniería Eléctrica	52
6.5.6.1. Misión	52
6.5.6.2. Visión	53
6.5.7. Facultad de Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica	53
6.5.7.1. Misión	53
6.5.7.2. Visión	54
6.5.8. Centro de Desarrollo de Empresas de familia – CEDEF	54
6.5.8.1. Misión	55
6.5.8.2. Visión	55
6.5.8.3. Líneas Estratégicas	55
6.5.8.4. Estructura Conceptual	56
6.5.8.5. Servicios	57
6.5.8.6. Observatorio de empresas de familia	58
6.5.8.7. Estadísticas sobre las empresas de familia en Colombia	60
6.6. Aspecto legal de las empresas de familia en Colombia	64
6.7. Aspecto administrativo	67

<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>68</b>
7.1. Tipo de investigación	68
7.2. Población	69
7.3. Instrumentos de investigación	70
7.4. Fuentes y técnicas para recolección de información	71
7.4.1. Fuentes Primarias	71
7.4.2. Fuentes Secundarias	71
 <b>8. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN PRELIMINAR DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CANDELARIA</b>	 <b>72</b>
8.1. Clasificación por sector económico	72
8.2. Clasificación por actividad económica	77
8.3. Sector primario	79
8.3.1. Actividades de ganadería	79
8.3.2. Sector secundario	80
8.3.3. Sector terciario	83
8.3.3.1. Actividades empresariales	84
8.3.3.2. Actividades comerciales	84
8.3.3.3. Actividades de construcción	88
8.3.3.4. Actividades de educación	89
8.3.3.5. Actividades de intermediación financiera	90
8.3.3.6. Actividades de mantenimiento	91
8.3.3.7. Actividades de transporte	92
8.3.3.8. Actividades de otros servicios	93
8.4. Clasificación por actividad económica – CIIU	94
8.4.1. Clasificación CIIU A - Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	95
8.4.2. Clasificación CIIU C – Explotación de minas y canteras	95
8.4.3. Clasificación CIIU D - Industrias manufactureras	96
8.4.4. Clasificación CIIU E – Suministro de electricidad, gas y agua	98
8.4.5. Clasificación CIIU F – Construcción	98
8.4.6. Clasificación CIIU G - Comercio al por mayor y al por menor,	99

reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.

<b>8.4.7. Clasificación CIIU I - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones</b>	<b>101</b>
<b>8.4.8. Clasificación CIIU J – Intermediación financiera</b>	<b>102</b>
<b>8.4.9. Clasificación CIIU K - Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.</b>	<b>103</b>
<b>8.4.10. Clasificación CIIU M – Educación</b>	<b>104</b>
<b>8.4.11. Clasificación CIIU N – Servicios sociales y de salud</b>	<b>104</b>
<b>8.4.12. Clasificación CIIU O - Otras Actividades de servicios comunitarios, sociales y personales</b>	<b>105</b>
<b>8.5. Empresas por facultad</b>	<b>105</b>
<b>8.6. Fecha de constitución</b>	<b>107</b>
<b>8.7. Planta de personal</b>	<b>109</b>
<b>8.8. Tamaño de la empresa</b>	<b>111</b>
<b>8.9. Ventas mensuales promedio de la empresa</b>	<b>113</b>
<b>8.10. Gastos mensuales promedio de la empresa</b>	<b>116</b>
<b>8.11. Gestión organizacional y ambiental</b>	<b>118</b>
<b>8.11.1. Sistema de planeación estratégica</b>	<b>119</b>
<b>8.11.2. Sistema de gestión de la calidad ambiental</b>	<b>121</b>
<b>8.12. Gestión financiera</b>	<b>123</b>
<b>8.12.1. Tipo de clientes</b>	<b>123</b>
<b>8.12.2. Tipo de distribución</b>	<b>125</b>
<b>8.13. Servicio de financiación</b>	<b>127</b>
<b>8.14. Capital social</b>	<b>129</b>
<b>8.15. Tipo de organización</b>	<b>130</b>
<b>8.15.1. Constitución legal de la empresa</b>	<b>131</b>
<b>8.15.2. Registro Cámara y Comercio</b>	<b>132</b>
<b>8.15.3. Cómo está registrada la empresa</b>	<b>134</b>
<b>8.16. Vinculación familiar</b>	<b>135</b>
<b>8.17. Tipo de parentesco</b>	<b>137</b>
<b>8.18. Gestión empresarial</b>	<b>139</b>
<b>8.19. Análisis de factores correlacionados</b>	<b>141</b>



<b>8.19.1. Cantidad de trabajadores * Sector</b>	<b>141</b>
<b>8.19.2. Cantidad de trabajadores * Ventas</b>	<b>142</b>
<b>8.19.3. Cantidad de trabajadores * Gastos</b>	<b>143</b>
<b>8.19.4. Valor activos totales * Ventas</b>	<b>144</b>
<b>8.19.5. Ventas * Sector</b>	<b>145</b>
<b>8.19.6. Gastos * Sector</b>	<b>145</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>147</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>149</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>156</b>
<b>INFOGRAFÍA</b>	<b>158</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>159</b>
<b>Anexo 1. Encuesta aplicada Empresas de familia.</b>	<b>159</b>
<b>Anexo 2. Base de datos Empresas de familia</b>	<b>163</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Promedio ponderado de las sociedades de familia en Colombia.	26
<b>Tabla 2.</b> Sector al que pertenece la empresa.	75
<b>Tabla 3.</b> Actividad económica.	77
<b>Tabla 4.</b> Actividades de ganadería.	80
<b>Tabla 5.</b> Actividades de manufactura.	81
<b>Tabla 6.</b> Actividades empresariales.	84
<b>Tabla 7.</b> Comercio al por mayor.	85
<b>Tabla 8.</b> Comercio al por menor.	87
<b>Tabla 9.</b> Construcción.	89
<b>Tabla 10.</b> Educación.	90
<b>Tabla 11.</b> Intermediación financiera.	91
<b>Tabla 12.</b> Mantenimiento.	92
<b>Tabla 13.</b> Transporte.	92
<b>Tabla 14.</b> Otros servicios.	93
<b>Tabla 15.</b> Clasificación CIIU A.	95
<b>Tabla 16.</b> Clasificación CIIU C.	95
<b>Tabla 17.</b> Clasificación CIIU D.	96
<b>Tabla 18.</b> Clasificación CIIU E.	98
<b>Tabla 19.</b> Clasificación CIIU F.	98
<b>Tabla 20.</b> Clasificación CIIU G.	99
<b>Tabla 21.</b> Clasificación CIIU I.	102
<b>Tabla 22.</b> Clasificación CIIU J.	103
<b>Tabla 23.</b> Clasificación CIIU K.	104
<b>Tabla 24.</b> Clasificación CIIU M.	104
<b>Tabla 25.</b> Clasificación CIIU N.	105
<b>Tabla 26.</b> Clasificación CIIU O.	105
<b>Tabla 27.</b> Empresas por facultad	106
<b>Tabla 28.</b> Fecha de constitución	108
<b>Tabla 29.</b> Cantidad de trabajadores de la empresa.	110

<b>Tabla 30.</b> Tamaño de la empresa - Valor activos totales.	112
<b>Tabla 31.</b> Ventas mensuales promedio de la empresa.	114
<b>Tabla 32.</b> Gastos mensuales promedio de la empresa.	116
<b>Tabla 33.</b> La empresa cuenta con planeación estratégica?.	119
<b>Tabla 34.</b> La empresa cuenta con sistema de gestión de calidad ambiental?.	121
<b>Tabla 35.</b> De qué tipo son la mayoría de los clientes de la empresa?.	124
<b>Tabla 36.</b> Qué sistema de distribución utiliza la empresa?.	126
<b>Tabla 37.</b> Qué tipo de financiamiento utiliza la empresa?.	128
<b>Tabla 38.</b> 50% del capital pertenece a un grupo familiar o persona natural?.	129
<b>Tabla 39.</b> Cómo está constituida legalmente la empresa?.	130
<b>Tabla 40.</b> La empresa está registrada en Cámara y Comercio?.	132
<b>Tabla 41.</b> Cómo está registrada la empresa?.	134
<b>Tabla 42.</b> Vinculación familiar.	136
<b>Tabla 43.</b> Tipo de parentesco.	137
<b>Tabla 44.</b> Gestión empresarial.	139
<b>Tabla 45.</b> Cantidad de trabajadores de la empresa * Sector al que pertenece la empresa.	141
<b>Tabla 46.</b> Cantidad de trabajadores de la empresa * Ventas mensuales promedio de la empresa.	142
<b>Tabla 47.</b> Cantidad de trabajadores de la empresa * Gastos mensuales promedio de la empresa.	143
<b>Tabla 48.</b> Tamaño de la empresa – Valor activos totales * Ventas mensuales promedio de la empresa.	144
<b>Tabla 49.</b> Ventas mensuales promedio de la empresa * Sector al que pertenece la empresa.	145
<b>Tabla 50.</b> Gastos mensuales promedio de la empresa * Sector al que pertenece la empresa.	145
<b>Tabla 51.</b> Gastos mensuales promedio de la empresa * Ventas mensuales promedio de la empresa.	146



## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.</b> Modelo de los cinco círculos.	28
<b>Gráfico 2.</b> Etapas de la Empresa Familiar.	30
<b>Gráfico 3.</b> Componentes de la Empresa Familiar.	31
<b>Gráfico 4.</b> Órganos de las Empresas de familia.	33
<b>Gráfico 5.</b> Tipos de crisis en las Empresas de familia.	34
<b>Gráfico 6.</b> Estructura Conceptual - CEDEF	56
<b>Gráfico 7.</b> Sector al que pertenece la empresa.	75
<b>Gráfico 8.</b> Porcentaje del sector al que pertenece la empresa.	76
<b>Gráfico 9.</b> Actividad económica.	78
<b>Gráfico 10.</b> Porcentaje actividad económica.	78
<b>Gráfico 11.</b> Actividades de manufactura	82
<b>Gráfico 12.</b> Porcentaje de actividades de manufactura	82
<b>Gráfico 13.</b> Comercio al por mayor	86
<b>Gráfico 14.</b> Porcentaje comercio al por mayor	86
<b>Gráfico 15.</b> Comercio al por menor	87
<b>Gráfico 16.</b> Porcentaje de comercio al por menor	88
<b>Gráfico 17.</b> Servicios	93
<b>Gráfico 18.</b> Porcentaje servicios	94
<b>Gráfico 19.</b> Empresas por facultad	106
<b>Gráfico 20.</b> Porcentaje empresas por facultad	107
<b>Gráfico 21.</b> Fecha de constitución	109
<b>Gráfico 22.</b> Cantidad de trabajadores.	110
<b>Gráfico 23.</b> Porcentaje cantidad de trabajadores.	111
<b>Gráfico 24.</b> Tamaño de la empresa - Valor activos totales.	112
<b>Gráfico 25.</b> Porcentaje tamaño de la empresa - Valor activos totales.	113
<b>Gráfico 26.</b> Ventas promedio mensuales.	114
<b>Gráfico 27.</b> Porcentaje ventas promedio mensuales.	115
<b>Gráfico 28.</b> Gastos mensuales promedio.	117
<b>Gráfico 29.</b> Porcentaje gastos mensuales promedio.	117

<b>Gráfico 30.</b> Planeación estratégica.	120
<b>Gráfico 31.</b> Porcentaje de planeación estratégica.	120
<b>Gráfico 32.</b> Sistema de gestión de calidad ambiental.	122
<b>Gráfico 33.</b> Porcentaje sistema de gestión de calidad ambiental.	122
<b>Gráfico 34.</b> Tipos de clientes.	124
<b>Gráfico 35.</b> Porcentaje tipos de clientes.	125
<b>Gráfico 36.</b> Distribución.	126
<b>Gráfico 37.</b> Porcentaje distribución.	127
<b>Gráfico 38.</b> Financiamiento.	128
<b>Gráfico 39.</b> Porcentaje financiamiento.	129
<b>Gráfico 40.</b> Constitución de la empresa.	131
<b>Gráfico 41.</b> Porcentaje constitución de la empresa.	131
<b>Gráfico 42.</b> Registro Cámara y Comercio.	133
<b>Gráfico 43.</b> Porcentaje registro Cámara y Comercio.	133
<b>Gráfico 44.</b> Tipo de registro en Cámara y Comercio.	134
<b>Gráfico 45.</b> Porcentaje tipo de registro en Cámara y Comercio.	135
<b>Gráfico 46.</b> Vinculación familiar.	136
<b>Gráfico 47.</b> Porcentaje vinculación familiar.	137
<b>Gráfico 48.</b> Tipo de parentesco.	138
<b>Gráfico 49.</b> Gestión empresarial - Diagnostico	140
<b>Gráfico 50.</b> Gestión empresarial - Plan de mercadeo	140
<b>Gráfico 51.</b> Gestión empresarial - Contable	140
<b>Gráfico 52.</b> Gestión empresarial - Automatización de procesos	140
<b>Gráfico 53.</b> Gestión empresarial - Diseño plan exportador	140
<b>Gráfico 54.</b> Gestión empresarial - Asesoría valoración empresarial	140
<b>Gráfico 55.</b> Gestión empresarial - ISO 9000	140
<b>Gráfico 56.</b> Gestión empresarial - Plan estratégico	140

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Encuesta Empresas de familia.	159
<b>Anexo 2.</b> Base de datos de las Empresas de familia.	163

## INTRODUCCIÓN

La empresa de familia es un elemento social y económico creado con el fin de lograr objetivos propios. Se comporta como un sistema que determina su realidad por un conjunto de grupos de intereses (Familia, proveedores, empleados, consumidores, comunidad en general, entre otros). Su desarrollo como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas ha estado ligado a la formación y nivel educativo de sus empresarios, quienes se han caracterizado por triunfar gracias a sus aptitudes como la tenacidad, el trabajo duro, la capacidad de riesgo y la intuición, ignorando la implementación de esquemas organizacionales que le permitirían tener mejores resultados. Por esta razón juega un papel muy importante la labor de formación empresarial que se ha venido realizando con el apoyo de fundaciones de carácter privado y gubernamental, quienes se han preocupado por ofrecer programas que permitan al empresario un mejor desempeño [[lasalle.edu.co/simposioCEDEF/inicio](http://lasalle.edu.co/simposioCEDEF/inicio)].

Actualmente, la importancia de las empresas de familia alrededor del mundo es significativa, no sólo por ser el eje fundamental de la sociedad y de la economía, sino que a lo largo de la historia ha sido uno de los principales agentes de crecimiento y desarrollo de distintas actividades productivas y comerciales.

Una empresa es un elemento que cambia continuamente, por esta razón, la gestión de la Empresa Familiar afecta a personas que conforman la familia. [Referencia con base en [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)]. Se estima que el 85% de todas las empresas del mundo son negocios de familia. En el caso de Colombia corresponde al 68%. La gran preocupación está en que a pesar de la proliferación de empresas de familia, sólo 30% logran pasar a la siguiente generación y tan sólo 13% a la tercera.

Las empresas de familia proporcionan empleo, soporte económico a la sociedad y mejoras en la calidad de vida. Aunque cada empresa familiar tiene sus propias características, sus problemas pueden llegar a ser comunes. Es por esto que es



necesaria la realización de un estudio que clasifique las empresas de familia con el fin de identificarlas de manera individual, de acuerdo con su comportamiento en el mercado.

Este estudio, se pretende apoyar a las organizaciones mediante la clasificación y caracterización de las empresas de familia existentes en las Facultades de de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede Candelaria. El estudio se realizará mediante la recolección de información proporcionada por los estudiantes de las diferentes facultades, por medio de encuestas que permitirán la clasificación y caracterización de las empresas de familia, identificando aspectos que pueden incidir en el mantenimiento de los empleos generados por este tipo de empresas, con el fin de aportar al Centro de Desarrollo de Empresas de familia "CEDEF", una base de datos desarrollada por los estudiantes Rodrigo Alexander Beltran Ospina y William Eduardo Sánchez Rivera, titulado Clasificación y caracterización preliminar de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria, con la dirección del ingeniero José Gregorio Medina Cepeda en el año 2008.

Se pretende aportar datos a través de la clasificación y caracterización de las mismas que permitan su organización detallada, con el fin de que puedan contar con un soporte dentro del Centro de Desarrollo de Empresas de familia CEDEF y también al Observatorio de Empresas de familia, para la toma de decisiones en pro de su desarrollo en el mercado a través del tiempo, logrando así generar un beneficio para la sociedad y la economía del país.

## **1. TÍTULO**

Clasificación y caracterización de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria.

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La presente estudio hace parte de la línea de investigación Desarrollo Empresarial, y a su vez pertenece a la sublínea de investigación “Desarrollo de Empresas de familia CEDEF, de la Universidad de La Salle”, que complementada con programas de capacitación y asesorías, generara el buen desarrollo y gestión de estas empresas.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Formulación del problema**

¿Cómo se clasifican y caracterizan las empresas de familia de las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede Candelaria?

#### **3.2. Enunciado del problema**

Teniendo en cuenta el objetivo principal de la Universidad de La Salle, que es el de formar profesionales con visión de emprendimiento con un perfil social y de creación de empresa, se hace necesario la creación de herramientas de apoyo para las empresas de familia existentes en las facultades de la sede Candelaria, analizando cuáles son sus características partiendo de una base de datos que brinde la clasificación y caracterización de estas y a partir de esta información establecer vínculos entre la Universidad y los empresarios y así tener un contacto con los directivos de las empresas y proponer soportes de carácter profesional para el desarrollo empresarial y la solución de problemas.

En Colombia los dueños de empresas de familia radican su problema en ¿Cómo mejorar su desempeño?, ¿Qué deben tener en cuenta para lograrlos?, ¿Las empresas de familia son iguales?, por eso es importante que las empresas tengan muy clara su situación para poder enfrentar los cambios del mercado debido a que estas empresas son mas susceptibles que aquellas que no tienen esta característica.

Sin embargo, es importante conocer las características generales de las empresas de familia en Colombia, para que estas desarrollen un sistema que les genere un soporte administrativo debido a que las empresas que poseen estas características pueden

contar con personal no capacitado o que vienen desarrollando sus conocimientos adquiridos por sí mismo sin recibir educación alguna [Referencia con base en [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co) 2001] “La mayor participación de las empresas de familia en las sociedades que se encuentran en acuerdo de reestructuración, se encuentra en el departamento de Cundinamarca, con el 78.3% del total, seguido de Risaralda y Bogotá, con el 75% y el 69.1%, respectivamente”.

Por tal motivo es evidente la necesidad de brindar asesorías y consultorías por parte del CEDEF, con la participación de profesores y estudiantes para que los directivos de las empresas de familia de la sede Candelaria de la Universidad de La Salle, obtengan la orientación necesaria para el mejoramiento continuo de sus procesos y así lograr su sostenibilidad y rentabilidad en el mercado competitivo actual.



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Clasificar y caracterizar las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria, con la información específica obtenida de la aplicación de encuestas a los estudiantes de las facultades, que permitan clasificar y caracterizar sus empresas de familia.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Realizar una clasificación y caracterización de las empresas de familia según su tamaño, actividad económica, planta de personal, ventas y gastos mensuales, gestión organizacional y financiera, capital social, tipo de organización y vinculación familiar.
- Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer el estado actual de las empresas de familia de las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede Candelaria.
- Crear una base de datos de las empresas de familia de las facultades en estudio, que represente una herramienta eficaz para el Centro de Desarrollo de Empresas de familia CEDEF de la Universidad de La Salle sede Candelaria, que mejore la gestión de las empresas de familia mediante asesorías y consultorías asegurando su crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad y competitividad en el mercado actual.

- Propiciar una relación Universidad - Empresas de familia que permita el progreso tanto de las empresas como de los conocimientos de los estudiantes de la universidad.
- Consolidar en un documento los conocimientos adquiridos mediante el desarrollo del proyecto, aplicando las teorías y los procedimientos estudiados, para fortalecer los conceptos y la aplicación de estos.

## **5. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN**

### **5.1. Justificación teórica - administrativa**

Las empresas de familia tienen un alto nivel de generación de empleo como de ingresos para el país, por eso es importante desarrollar un diagnóstico que cuente con la clasificación y caracterización de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria que demuestre el estado actual de las mismas y conocer las necesidades que tienen para mejorar su productividad, posicionamiento y rendimiento.

### **5.2. Justificación práctica**

Como respuesta a los problemas de las empresas de familia y a los propietarios empíricos de las mismas, este proyecto busca dar la respuestas eficientes para que las empresas puedan tener un diagnóstico que le ayude a mejorar, y que el Centro de Desarrollo de Empresas de familia "CEDEF", de la Universidad de La Salle cuente con una base de datos amplia para que sus profesores y estudiantes puedan ampliar sus conocimientos en pro del bienestar de las empresas.

Un diagnóstico detallado permite mejorar los procesos administrativos y contar con personal capaz de afrontar los nuevos retos a los que se enfrentan este tipo de industrias en el contexto de globalización en que está el país.

### **5.3. Delimitación**

El estudio se realizará en la ciudad de Bogotá, Universidad de La Salle, Facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle de la sede Candelaria.

Los recursos de población serán:

- Docentes de las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica.
- Estudiantes de las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica.
- Personal administrativo de las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica.



## 6. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Según Lunes W. Lea [2006], una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador (o empresario) y emplear al otro cónyuge, a otros parientes, o ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario.

La característica que distingue la empresa familiar de las demás es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control. La familia como entidad puede controlar las operaciones de la empresa porque posee más del 50% por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en su direccionamiento. Además de estas situaciones, algunas veces las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familia - empresa en el cual la relación hijo, hermano, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

También Serna Gómez [2005], determina que la empresa familiar ha estado presente en todas las épocas, pues desde tiempos inmemoriales ha sido la familia la encargada de dar nacimiento a muchas actividades económicas que han contribuido al desarrollo de la comunidad a la que pertenecen.

Algunos autores mencionan a las Empresas de familia de una forma diferente, sin que esto genere diferencias en el contexto y sentido de la familia dentro de estas organizaciones, entre otras podemos mencionar:

*Serna Gómez [2005]:* Las EF (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.

*Corona Juan [2005]:* La empresa familiar es una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la participación de los miembros de familiares en la gestión” (Peter Davis).

*Corona Juan [2005]:* La empresa familiar es una institución jurídica, económica y social que integra a una o más familias y a una empresa implicadas en una iniciativa emprendedora.

De esta manera se puede observar que según Lunes W. Lea [1996], una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador – empresario – o la fundadora –empresaria- y emplear al otro cónyuge, a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.

Tabla 1. Promedio ponderado de las sociedades de familia en Colombia			
Tamaño	% Confecamaras	% Familia supersoc.	
Micro	71.0%	69.0%	49.0%
Pequeña	21.8%	70.5%	15.4%
Mediana	5.5%	64.7%	3.6%
Grande	1.7%	48.0%	0.8%
Promedio ponderado			68.7%

FUENTE: Tomado de Supersociedades y Confecámaras



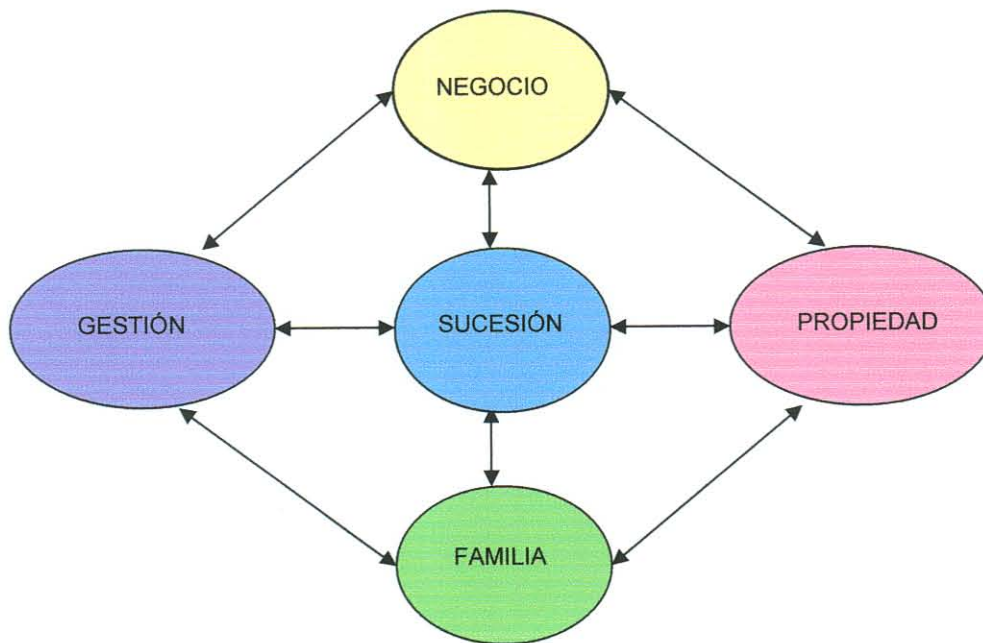
Por actividad económica, la mayor participación de las sociedades de familia, se encuentra en el sector de intermediación financiera, representado en su mayor parte por la administración de inversiones, seguido del comercio, las actividades inmobiliarias y empresariales y el sector agropecuario.

Según Corona Juan [2005], en las sociedades comanditas por acciones, las empresas de familia representan el 96%, en la comandita simple el 87.5%, en las limitadas el 69.8% y en las sociedades anónimas el 50.9% del total.

La clasificación por estado en la Superintendencia de Sociedades, muestra que el 73.3% de las empresas en inspección son de familia, el 58.2% de las que se encuentran en control y el 52.8% de las que están en estado de vigilancia también son sociedades de familia. Otra clasificación de las sociedades es según la situación ante la Superintendencia de Sociedades. El 72.8% de las sociedades que se encuentran en Concordato son de familia, el 66.7% de las que están en acuerdo de reestructuración y el 62.3% de las activas son sociedades de familia.

Las empresas de familia tienen mayor participación en la pequeña empresa y la microempresa, con el 70.5% y el 69%, respectivamente. Así mismo tienen una participación mas alta en los departamentos del Valle y de Santander con el 69.5% y el 68.8%. Por actividades económicas participan en mayor grado en la intermediación financiera, en especial en la administración de inversiones, con el 67.3%, en el comercio 66.2% y en las actividades inmobiliarias y empresariales con el 66%. Dentro de los tipos de sociedad, las empresas de familia tienen mayor participación en las sociedades comanditas por acciones con el 96% del total y en las comanditas simples con el 87.5%.

## 6.1. Modelo de los Cinco Círculos



**Gráfico 1. Modelo de los cinco círculos**

Fuente: La Continuidad de la Empresa Familiar. Joan M Amat

Según AMAT [2004], la Empresa Familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas:

- **La familia** considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, el predominio de los valores e intereses de la familia y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.
- **La propiedad** incluye una serie de factores que se refieren a la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares al grado de armonía existente en las



relaciones de los diferentes grupos accionarial. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración)

- **El negocio** considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo).
- **La gestión** considera los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva.
- **La sucesión familiar** entendida como un proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos mas importantes y a la vez mas críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevante para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como especialmente para el líder, sobre todo si este ha sido su fundador.

Los círculos de la empresa, la propiedad, la familia, la sucesión y la gestión brindan una explicación sencilla de cualquier sistema de una empresa familiar en un momento determinado. Este esquema, tal como se observa representa los cinco ejes del desarrollo de las empresas de familia, en donde es viable hallar empresas en las que su eje propietario se encuentre en la fase de sociedad de hermanos, mientras su eje

empresarial este en la fase de arranque, y que sea a su vez, una joven familia. Por tal razón, los ejes no son coincidentes.

Cada empresa tendrá su propia evolución, independiente de la fase en la que se encuentre la familia o la propiedad. Pero el esquema servirá de mucho para decidir el próximo paso por el que atravesara cada uno de los elementos de la propiedad, es decir, es una ayuda invaluable para entender la dinámica de cualquier empresa familiar.

## 6.2. Enfoque empresarial

Según AMAT [2004], el enfoque empresarial trata de establecer las fases por las que cruza el negocio como tal. Considerando aspectos como la edad de la empresa, su estructura, el desempeño económico que tiene y su tamaño, con el fin de entender el funcionamiento presente y futuro que tendrá.

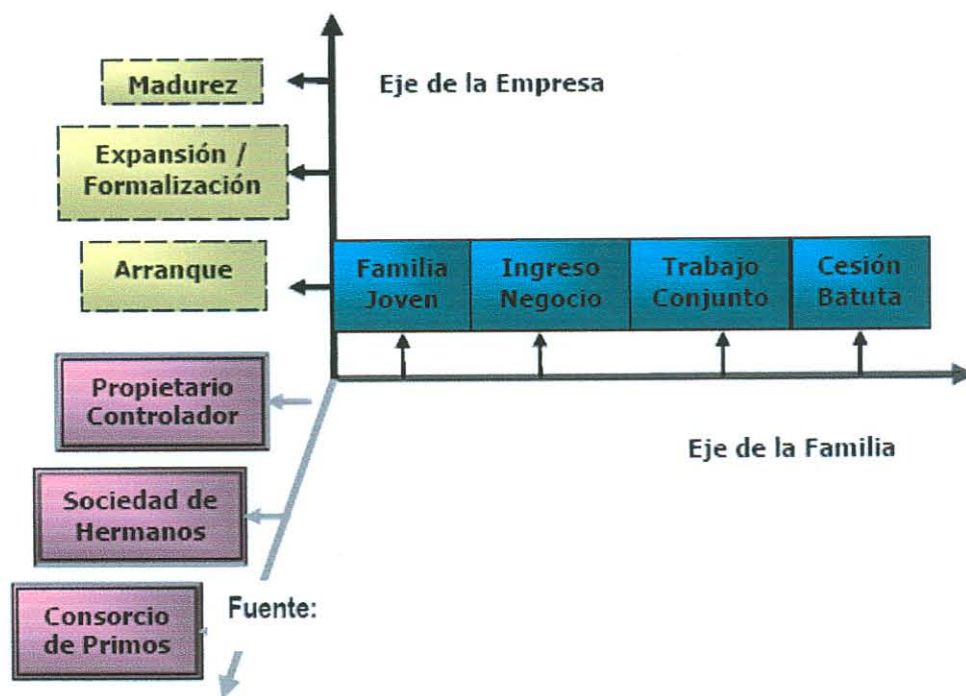


Gráfico 2. Etapas de la Empresa Familiar

Fuente: La Continuidad de la Empresa Familiar. Joan M Amat

**Arranque:** En esta primera etapa se pretende precisar la misión y visión de la empresa: el identificar las necesidades económicas se satisface con la operación del negocio.

**Expansión:** Esta etapa se caracteriza porque la empresa ha crecido y ha tenido un desarrollo medianamente sostenible, se caracteriza por el buen nombre que ha logrado consolidar, gracias al esfuerzo y dedicación del fundador.

**Madurez:** En esta última fase la empresa ha alcanzado un nivel de desarrollo bastante alto que se caracteriza por tener una estructura organizacional que apoya la estabilidad, una base estable de clientes con un crecimiento modestos, una estructura dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel y unos procedimientos organizacionales bien establecidos.

Según Serna Gómez [2005], las empresas de familia en Colombia y en el mundo adquieren gran fortaleza para compartir una historia, una identidad y el lenguaje de familia, no solo como el eje central de la sociedad, sino a lo largo de la historia del hombre. La familia es *“uno de los principales agentes”* del crecimiento y desarrollo de distintas actividades productivas, comerciales y como una figura económica que tiene significaciones especiales.



**Gráfico 3. Componentes de la Empresa Familiar**

Fuente: [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)



En Colombia existe un pronunciamiento de la Supersociedades, quien establece en el oficio 220-16368 de 1971, que para que una empresa sea familiar, debe existir entre dos o más socios con un parentesco de consanguinidad hasta de segundo grado -padre, madre o hijos y hermanos - o único civil - padre o madre adoptante o hijo adoptivo -, o estar unidos entre si por matrimonio, siempre y cuando los socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la empresa en cuestión Serna Gómez [2005] destaca los componentes que constituyen las principales características de toda empresa de familia, se interrelacionan entre sí configurando denominadores comunes de control, el cual ejerce una influencia sobre la dirección de una organización empresarial, cuya variable se determina desde el vinculo familiar hasta la constitución de una sociedad mercantil, buscando siempre la continuidad.

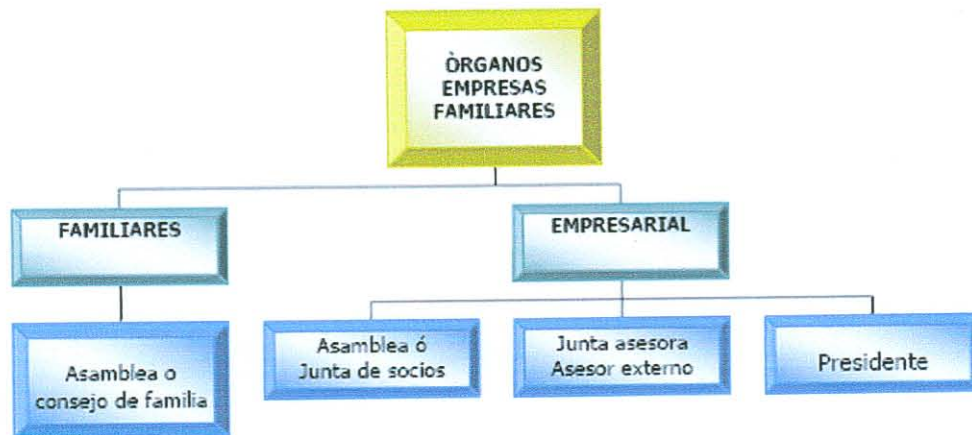
Los componentes que se encuentran en las empresas de familia son:

**Control de capital:** Se presenta cuando el porcentaje de participación en el capital poseído por la familia es determinante, pues se tiene la intención de mantener la participación de la familia en la empresa. En épocas de crisis, la familia tiende a conservar su capital en la empresa, en espera de mejores circunstancias, incluso a costa de su patrimonio personal.

**Control subjetivo:** Surge cuando una familia determinada admite que domina su empresa, de tal forma que aun para los empleados no pertenecientes a la familia es claro quien tiene el poder real en ella.

**Vínculo familiar:** Se presenta cuando entre los propietarios, que a su vez pueden también ser empleados de la empresa, existen vínculos de parentesco. Por tal motivo estos influyen notoriamente en su dirección y gestión, máxime cuando los valores intrínsecos de la familia se identifican con los valores que rigen la organización.

**Control en la administración:** Hace alusión al evento en que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas o similares en la empresa, o cuando los actos que realizar alguno de los miembros de la familia, sea que esté vinculado a la empresa o no se refleja en ella.



**Gráfico 4. Órganos de las Empresas de familia**

Fuente: [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

**Control en las decisiones:** Ocurre cuando el fundador o sus sucesores tienen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas, lo cual se refleja en las siguientes generaciones.

**Comunidad de visión familiar empresarial:** Se presenta con la interrelación en el modo de ser familia, sus valores, origen social y cultural y la forma de administrar el negocio. De tal suerte que el modo de ser familia se proyecta la empresa.

**Transmisión propietaria:** El fin de los propietarios es transmitir la propiedad a sus futuras generaciones, decisión que normalmente se presenta al iniciar la empresa, ella surge con el tiempo especialmente cuando la compañía ha adquirido cierta solidez económica como consecuencia del esfuerzo del fundador que ve en ella un futuro seguro para su familia.

### 6.3. Problemática de las empresas de familia

Las empresas de familia no pueden funcionar bajo parámetros estrictamente familiares, así como una empresa no debe aplicar parámetros estrictamente empresariales. Dentro de éste tipo de empresas, se destacan tres componentes: familia – empresa – propiedad, que si llegan a alterarse generaría crisis en el sistema organizacional.

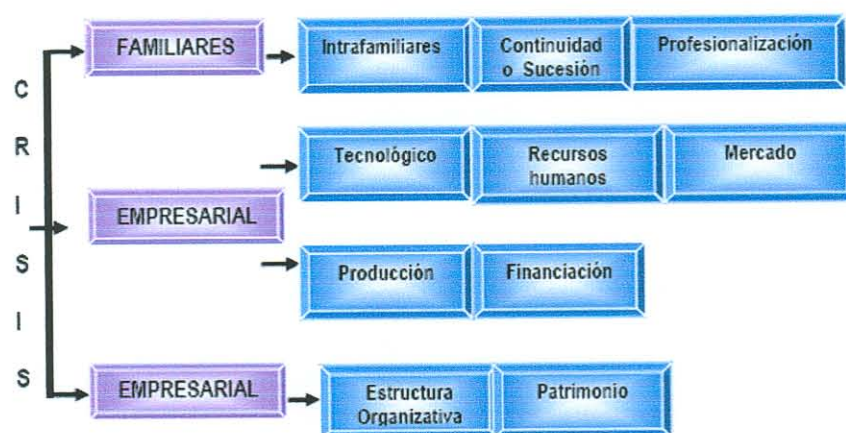


Gráfico 5. Tipos de crisis en las Empresas de familia

FUENTE: [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

Así como las tensiones laborales entorno a la familia y sus deficiencias pueden provocar enojo, confusión y desesperación; igualmente los resultados favorables o desfavorables a nivel empresarial son consecuencia de la gestión interna y de los cambios en el entorno; sumado a esto, el mal manejo del esquema jurídico – patrimonial conlleva a una falta de compromiso con la empresa y con el patrimonio.

[Disponible en [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com) ]. La familia, al igual que el negocio, crece y se desarrolla con ciclos de vida casi paralelos, por lo menos en la mitad de su primera etapa. Los cambios naturales en la estructura familiar, asociados con matrimonios y nacimiento de descendientes, introducen un elemento nuevo en el horizonte del desarrollo de la empresa, sin dejar de lado que se generan crisis difíciles:



- Marcado nepotismo y meritocracia familiar.
- Creencia de no alcanzar a la tercera generación.
- Costumbres arraigadas a la familia que no son cuestionadas.
- Frecuentes conflictos entre padres e hijos, entre hermanos, con las (los) esposas de los hijos, y con los familiares de los familiares, entre otros.
- Confusión de funciones de los familiares, a causa de la mezcla entre familia y empresa.
- Resistencia a la planificación sucesoral debido a la pérdida de poder, rechazo a la vejez, rencillas entre los hijos del sucesor, designación de un gerente externo, elección de un sucesor sin profesionalismo, incompatibilidad en los estilos de administración de los sucesores.
- Preocupación acerca de los criterios de elección del sucesor: 45% capacidad, 19% compromiso, 18% experiencia, 14% formación y 5% amor por la familia.
- Por causa de la sucesión ingresan herederos del socio fallecido o su cónyuge, sin que se hayan establecido mecanismos para regular tales conflictos.
- Confusión al elegir un sucesor entre más de una opción posible sin que esto ocasione conflictos y dificultades para gestionar la empresa.
- Alto grado de empresas que se encuentran en la etapa de propietario controlador, aún cuando hace tiempo se debió haber realizado la sucesión.
- Bajo grado de profesionalización.

- No se tienen políticas de ingreso a familiares.
- Carencia absoluta del protocolo familiar.

Los gerentes de las empresas de familia, han comprendido la necesidad de fortalecerse para enfrentar los nuevos retos impuestos por los mercados nacionales e internacionales, en los cuales deben ser competitivos en servicio, calidad y precio, pero también son concientes de sus debilidades, las cuales se resumen en cinco de sus principales áreas estratégicas: tecnología, recursos humanos, mercados, producción y financiación, además, presentan un alto grado de desinformación acerca de los programas que ofrecen actualmente las entidades gubernamentales y no gubernamentales, que apoyan la gestión de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

En las empresas de familia, pueden presentarse diferentes tipos de crisis:

### **6.3.1. Crisis de tecnología**

La tecnología bien gestionada puede y debe ser una ventaja de la empresa sobre sus competidores: tecnologías emergentes, sistemas de información, comercio electrónico, dispositivos móviles, representa una herramienta para optimizar negocios y aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la empresa, sin embargo no siempre es así. A continuación se presentan las crisis que poseen las empresas de familia en cuanto a tecnología se trata:

- Se mantiene una postura de expectación y cierta desconfianza frente a los sistemas de información.
- Los costos asociados a la compra de tecnologías y la capacidad de la empresa para asimilarla son aspectos que se desconocen y ocasionan rechazo.



- Justificar una inversión extra en una solución que le será útil a la empresa por más de diez años requiere sólidas razones financieras.
- Se incurre en costos por resarcimiento, debido al incumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes o a la reducida calidad de los productos o servicios, a causa del empleo de tecnología obsoleta.
- Los empresarios ignoran la necesaria inversión en el mantenimiento; algunas empresas no aplican éste sistema y otras lo hacen con el método menos favorable recurriendo al mantenimiento correctivo. Las ventajas de un mantenimiento preventivo son desconocidas.
- El abastecimiento de tecnología se encuentra principalmente en el extranjero, siendo casi el único medio del que dispone.
- La tecnología importada se limita a los bienes tangibles, dejando a un lado la capacidad tecnológica (los bienes intangibles) incurriendo en costos adicionales de capacitación.
- Los elementos tecnológicos están ligados a las condiciones favorables o desfavorables de los "Clusters"<sup>1</sup> regionales en cuanto a materias primas, mano de obra, capacitación regional, recursos naturales etc.
- Debido al tamaño de éstas, a nivel individual una sola empresa no puede integrar los servicios tecnológicos que requiere, sin asociarse con otras o sin un apoyo de cualquier entidad.

---

<sup>1</sup> A partir de Porter es un grupo de empresas, compañías e instituciones ubicadas muy cerca una de otra, las cuales comparten y aprovechan entre sí una zona geográfica para producir bienes y servicios. Se requiere de infraestructura física y de telecomunicaciones, un permanente y calificado recurso humano, como también incentivos tributarios.

- Los empresarios poseen escaso conocimiento acerca de los múltiples servicios y redes de apoyo en materia tecnológica, así como de los incentivos estatales que están a su disposición.
- Exceso de trámites y lentitud para otorgar créditos.
- Baja capacitación de los empresarios para presentar solicitudes de crédito a las entidades prestatarias.
- La seguridad informática es uno de los mayores problemas que afrontan las empresas de familia, los informes financieros, listas de clientes, listas de proveedores etc., son documentos que podrían convertirse en dominio de los empleados.

### **6.3.2. Crisis de recursos humanos**

Los recursos humanos son el mayor activo de las empresas. Por ello, el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos críticos. Además, es la principal área de cualquier empresa, ya que su labor consiste en asignar e integrar personal dentro de la empresa, de acuerdo a criterios organizativos básicos, que deben estar siempre inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa.

Algunos de los síntomas más comunes de crisis que se presentan en esta área son:

- Carencia de un manual de funciones y procedimientos, y cuando se dispone de él, no se mantiene actualizado.
- Inadecuado manejo de programas confiables de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal.

- Informalidad en los procesos de selección de personal adecuado. representa uno de los elementos que afectan el nivel productivo de las empresas.
- La compensación genera preocupación, ya sea monetaria o no monetaria, ya que la empresa no posee recursos para pagar los altos salarios que se devengan en las empresas grandes.
- En las empresas de familia cohabita un marcado nepotismo, lo cual impide que se formen lazos de cordialidad entre miembros de la familia y personas ajenas a ella.
- No se realizan evaluaciones de desempeño por temor a verse divulgada la falta de capacidades de los miembros de la familia.
- La principal fuente de empleados son los recomendados, se generan dificultades a la hora de medir su desempeño podría ser incómodo, si es amigo o familiar del gerente de la empresa o hasta inconveniente, si es pariente de un cliente importante.
- Para muchos empleados, la pequeña empresa es un "escampadero" mientras consiguen empleo en una empresa grande.
- Los costos de una alta rotación son demasiado elevados para las empresas.

### **6.3.3. Crisis de financiamiento**

En la administración financiera de las empresas de familia, se toman decisiones con relación a la Inserción de recursos crediticios, expansión del negocio, términos de crédito para clientes, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible y las utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos.



Las crisis mas frecuentes en las empresas de familia, cuando de financiamiento se trata son:

- Utilización en el corto plazo de fuentes de financiamiento caras, como son líneas de sobregiro y la tarjeta de crédito.
- No cuentan con financiamiento interno, debido a que todas las ganancias se convierten en dividendos y se pierde la idea de inyectar capital para hacer crecer la empresa lo que genera un debilitamiento y por ende su desaparición.
- Falta de planeación financiera por parte de la familia, quienes no se han preocupado por diseñar áreas específicas como la de contabilidad, presupuesto y tesorería para el manejo y control interno de la misma.
- La mayoría de empresas manejan su gestión contable por medio de un servicio de outsourcing que se encarga únicamente de la parte legal, y las decisiones financieras en manos de familiares con conocimientos básicos del tema, dejando a un lado indicadores de solidez financiera.
- No se cuenta con una garantía admisible para los bancos o entidades financieras, quienes a su vez los catalogan de alto costo, riesgo y amenaza, • Desconocimiento de múltiples ofertas de financiamiento gubernamentales y no gubernamentales para inversión tecnológica, de producción, de mercado, entre otras.
- Los productos financieros de leasing y no están suficientemente desarrollados para las pymes y son considerados de alto riesgo.
- Según una encuesta realizada por Asobarcaría [Disponible en [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com). Estrategias para ampliar el crédito de las pymes en el 2007], los mayores obstáculos que enfrentan éste tipo de empresas para el otorgamiento de créditos



son: la de mayor impacto es la informalidad, seguida por la calidad de la información, el historial crediticio, capacidad de pago, garantías, políticas internas de riesgo y rentabilidad.

#### **6.3.4. Crisis de producción**

La producción es uno de los temas más importantes en la empresa familiar, puesto que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

A continuación se presentan las crisis que atraviesan las empresas de familia:

- Falta de innovación tecnológica para el desarrollo eficaz de los procesos de producción.
- No existen políticas de formación, capacitación, planificación, seguimiento y control de los procesos productivos.
- No hay un correcto manejo y desarrollo de criterios de calidad.
- Falta de conocimiento en temas como normas de calidad, mejora continua, cuellos de botella, planificación de tareas, control de inventarios.
- No existe control de procesos humanos y operacionales de manera medible.
- La falta de control en los inventarios de productos e insumos generan gran cantidad de gastos como el de dinero inmovilizado, bodegaje, obsolescencia, paso de moda, deterioro y costo de oportunidad.

- No se realizan registros y controles de medidas de higiene y seguridad industrial.
- Se incurre en altos costos de producción por la obsoleta tecnología.
- Se incurre en altos costos debido a la falta de mantenimiento industrial preventivo.

#### **6.3.5. Crisis de mercado**

El mercado de una empresa puede verse desde una perspectiva interna y externa. Internamente se encarga de comunicar a la empresa con el entorno, establecer un diálogo con las otras áreas de la organización y con los clientes externos. Las crisis se encuentran en función de las ventas, distribución de ideas, innovación de productos, retroalimentación e investigación de mercado.

Pero, en un ambiente dinámico el mercado actúa de adentro hacia afuera, coordinando la gestión interna con el fin de acceder al mercado internacional. Las crisis para las empresas que deseen abrir mercado en otro país son referentes a estudio de mercado, financiamiento y falta de información.

- En las Pymes el mercadeo está en manos del mismo gerente ó de familiares con escaso conocimiento de su objetivo y sus alcances.
- Creencia errónea de limitar el mercadeo simplemente a la venta, siendo ésta una consecuencia del proceso que ello implica.
- El “*feedback*” (retroalimentación) proveniente de los clientes no es tenido en cuenta.
- El manejo de su publicidad es poca, ya que genera altos costos para compañía.

- Como consecuencia de la falta de profesionalismo, los productos se lanzan esperando que sean un boom en el mercado, omitiéndose la investigación de mercado por los bajos recursos que manejan.
- No se realizan productos/servicios innovadores.
- No tienen en cuenta la asesoría o contratación de consultores especializados.
- Poseen una extrema desinformación acerca de las entidades que apoyan la exportación de productos e insumos a otros países.
- No se cuenta con estudios de mercado especializados.
- La política de sus precios no es competente en el mercado.
- No se manejan normas de calidad tanto para los productos como los servicios que los haga competitivos nacional como internacionalmente.

#### **6.3.6. Crisis de estructura**

- La falta de importancia que se le presta a la parte estructural, provoca que internamente no se lleven a cabo subdivisiones que establezcan la especialización de las tareas.
- Se asignan diversas funciones a un mismo cargo, ocasionando desequilibrio en las cargas de trabajo.
- La obsoleta estructura en las áreas funcionales hace que los problemas trascienden y llegan a afectar el normal desempeño de la empresa y la familia.



- Se busca un ahorrar dinero reduciendo cargos.
- Se posee un modo arcaico de pensamiento al afirmar que el incluir personal en la estructura de mando con responsabilidades y rango de jefes puede implicar pérdida de poder y de control de la familia.
- Las empresas de familia no poseen una adecuada departamentalización, por lo general solo existen dos departamentos dentro de estas empresas y son las mismas personas quienes manejan la organización de la estructura y las áreas funcionales.
- Cuando los familiares se disputan el mando entre sí, surge un conflicto de autoridad y de responsabilidad, ya que los empleados no distinguen ante quién son responsables y a quién recurrir cuando poseen algún problema, generando un conflicto grave en la cadena de mando.
- Existe un marcado centralismo (en la cabeza de la alta gerencia) se toman todas las decisiones.

### **6.3.7. Crisis de patrimonio**

Para un(a) fundador(a) que ha trabajado toda su vida por obtener el éxito de su empresa, entregar el poder es un problema serio, pero aún más serio es entregar la propiedad. Finalmente, cuando se entrega el poder y se conserva la propiedad, se puede ejercer algo de control, pero si se entrega la propiedad ¿Quién asegura que se velará por el bienestar del empresario, la familia y la empresa?

Según Gómez Betancourt [2000], La sucesión patrimonial se ha convertido en un tema de gran impacto en la armonía familiar y la continuidad de la empresa. Independiente de la sucesión ejecutiva o de poder, los fundadores que ven cercana la hora de transmitir la



propiedad a la segunda generación, deben tomar decisiones que en ocasiones no son las más adecuadas a las necesidades de la empresa y de la familia.

Por lo tanto, estudiar el tema de la sucesión patrimonial es casi equivalente a estudiar la supervivencia de la empresa familiar. La transmisión de la propiedad puede generar automáticamente una necesidad de liquidez en los familiares que heredarán dicha propiedad, para soportar los impuestos de la sucesión, que al no haber planeado con anterioridad le podría dejar a la familia tan sólo dos alternativas: liquidar o vender la empresa. Sólo aquellos que han planeado la sucesión con el debido tiempo, tienen claro el futuro de la compañía y pueden pasar con la cabeza en alto los típicos problemas que acarrea una sucesión.

El éxito del traspaso de la conducción de la Empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar las cosas juntos. El sucesor debe ser esperanzado por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía.

Llegado el momento, la generación pionera se retira en la fase de relevo (sus habilidades se abocan a actividades propias del retiro planificado), no sin antes haber garantizado con su presencia (hasta el final de la fase de sucesión) que él o los relevistas estarían en capacidad de garantizar al menos la estabilidad de la empresa y, a la larga, podrían organizar su propia salida en condiciones igualmente favorables.

A continuación se presentan las crisis que poseen las empresas de familia:

- No existe compromiso a largo plazo con el patrimonio familiar.
- Ausencia de reinversión de utilidades.

- Los miembros de la familia no poseen límites en cuanto a las políticas económicas con respecto a la empresa.
- Idea errónea de concentrar toda la propiedad en la cabeza del fundador.
- El punto de cohesión entre algunos miembros de la familia, es netamente económico, pretendiendo de ésta manera únicamente dividendos y no el beneficio empresarial – familiar.
- Se tiene mezclado el patrimonio comercial y el patrimonio familiar, el cual constituye fincas, casas y vehículos que después de un tiempo forman parte del capital empresarial, sirviendo de garantía para la empresa pero ponen en riesgo la estabilidad económica de la familia.
- Con la muerte del fundador la propiedad se reparte entre los herederos y sus respectivas familias que ante la imposibilidad de separar los asuntos empresariales de los familiares, surge desconfianza, ambiciones individuales influenciadas por los cónyuges y hasta por los hijos.

#### **6.4. Actualidad y modelos de las empresas de familia**

La Empresa Familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos.

Uno de los más completos es el Modelo de los cinco Círculos de Amat Joan M., que explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub.-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

Según Amat Joan M [2000], un ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en la empresa y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

El Modelo Evolutivo involucra a diferencia del de los tres círculos el factor tiempo, ya que este involucra el proceso de crecimiento de la Empresa familiar, ya que se presenta un movimiento de los miembros de la empresa en los diferentes círculos o fuera de ellos por matrimonios, divorcios, muertes, nacimientos, ventas, compras; este modelo maneja tres ejes, el eje de la familia, el eje de la empresa y el eje de la propiedad, y a su vez cada uno de los ejes tienen fases o casillas de momentos de la empresas a través del tiempo.

## **6.5. Entorno del estudio**

El estudio se desarrolla en un entorno teórico – práctico, tomando como base las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria, el Centro de Desarrollo de Empresas de familia CEDEF y el Observatorio de Empresas.

Para el objeto de esta investigación, se va tomar como guía fundamental el trabajo de grado realizado en el año 2008 por las estudiantes Maria Paula Estupiñán Tiuso y Astrid Carolina Vacca Ovalle, titulado Clasificación y Caracterización de las empresas de familia de la facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La



Salle, bajo la dirección del docente José Gregorio Medina Cepeda, enfocado a la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle.

A demás para la investigación se tendrá en cuenta el documento Modelo de Gestión para la Empresa Familiar Mediana y Pequeña del Distrito Capital en el Sector de las Flores y Plantas y Muebles y Madera publicado por el docente *José Gregorio Medina Cepeda*, el cual sintetiza las herramientas necesarias para el desarrollo sostenible de las empresas, mediante el uso de técnicas, tecnología y gestión, que generaran las soluciones adecuadas para los conflictos que actualmente se presentan en las empresas de familia. Partiendo de esto, es importante resaltar que según Gonzalo Gómez [INALDE,] en una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, los familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico.

### **6.5.1. Facultad de Contaduría Pública<sup>2</sup>**

#### **6.5.1.1. Misión**

“Formar al estudiante de Contaduría Pública para el desarrollo de un pensamiento crítico y creativo con sentido emprendedor, que le permita realizar su proyecto de vida en lo ético, humanístico, y con sentido social, para transformar su entorno utilizando herramientas propias del conocimiento científico, dentro de los principios orientadores de la Universidad de La Salle.

---

<sup>2</sup> Disponible en <http://contaduria.lasalle.edu.co/2008>



### **6.5.1.2. Visión**

“Ser una Facultad reconocida por su posición de liderazgo, entre las facultades de Contaduría Pública de las instituciones de educación superior del país y del exterior, en los campos contables, financiero, de gestión y control, formando para la sociedad ciudadanos con calidad humana, científica y profesional, para que contribuyan al progreso económico y al bienestar de la nación.”

### **6.5.2. Facultad de Arquitectura<sup>3</sup>**

#### **6.5.2.1. Misión**

La misión de la Facultad de Arquitectura se inscribe dentro de la misión de la Universidad de La Salle, cuando en ella se habla de “La búsqueda comunitaria (comunidad científica) desinteresada y comunicativa de la verdad. De ahí, hoy la importancia básica del significado de la investigación científica y tecnológica”.

La Facultad de Arquitectura busca formar profesionales integrales, capaces de liderar procesos de desarrollo social, mediante el ejercicio de su oficio con un saber técnico, científico y académico competente y con una ética coherente con la formación integral.

#### **6.5.2.2. Visión**

La visión del Programa de Arquitectura se enfoca a la formación de profesionales, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los distintos grupos sociales del país, sin importar su condición socio - económica, acorde a las nuevas tendencias en áreas del diseño, tecnología, urbanística e historia. El Arquitecto Lasallista se visualiza como un profesional con un espíritu permanente de investigación, en las necesidades de

---

<sup>3</sup> Disponible en [www.lasalle.edu.co/facultades/arquitectura/2008](http://www.lasalle.edu.co/facultades/arquitectura/2008)

calidad de vida, con una visión globalizadora, que le permita ejercer su profesión en ámbitos internacionales, de acuerdo con las tendencias mundiales de apertura e intercomunicación.

### **6.5.3. Ingeniería Ambiental y Sanitaria<sup>4</sup>**

#### **6.5.3.1. Misión**

El programa forma profesionales integrales, mediante el fomento del conocimiento y la investigación con los componentes técnico, científico, humanístico y social cristiano. La formación de nuestro profesional de la Universidad de La Salle se realiza teniendo como marco las características y condiciones de la sociedad, cultura y valores locales, regionales y nacionales dentro de una concepción holística de la problemática ambiental mundial o global del planeta.

#### **6.5.3.2. Visión**

La Facultad como comunidad académica, integrada por estudiantes, docentes, administrativos, sector productivo o real y egresados que entiende y transforma la problemática ambiental en los niveles local, regional, nacional e internacional, dentro de los criterios de integralidad, interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y excelencia.

---

<sup>4</sup> Disponible en <http://ambiental.lasalle.edu.co/2008>

## **6.5.4. Ingeniería de Alimentos<sup>5</sup>**

### **6.5.4.1. Misión**

Orientada por los principios y marco doctrinal lasallistas, sobre la base de las necesidades de la sociedad colombiana y el sector agroalimentario y mediante la aplicación de los fundamentos científicos y de ingeniería, la Facultad de Ingeniería de Alimentos se propone formar profesionales idóneos que se desempeñen en el diseño, desarrollo y operación de equipos y procesos para el manejo, transformación, conservación y aprovechamiento de los alimentos.

### **6.5.4.2. Visión**

La Facultad de Ingeniería de Alimentos trabajará para obtener su consolidación como la primera facultad de su género en el país, destacada y reconocida por la comunidad académica, la industria de alimentos, los gremios y asociaciones que las vinculan, y por la sociedad colombiana en general. Este reconocimiento se logrará por la calidad de educación que se brinde a sus educandos, por medio del mejoramiento continuo de los procesos de docencia, investigación y extensión, y contribuyendo con el ejercicio profesional de sus egresados al desarrollo armónico del país. Para dar continuidad a su proyecto educativo, la Facultad está estructurando dentro de su plan de desarrollo la creación de programas de postgrado y educación continuada que atiendan los problemas y necesidades que se presenten en el sector de alimentos

---

<sup>5</sup> Disponible en [www.lasalle.edu.co/pregrado/ppregrado\\_ing\\_alimentos.htm](http://www.lasalle.edu.co/pregrado/ppregrado_ing_alimentos.htm) - 2008



### **6.5.5. Ingeniería Civil<sup>6</sup>**

#### **6.5.5.1. Misión**

La Facultad de Ingeniería Civil desarrolla y pone en práctica “el Marco Doctrinal de la Universidad, en donde se establece el fundamento antropológico y el perfil institucional y concluye definiendo un sistema relacional para el Lasallista que establece cuatro vectores : relación con la naturaleza, relación con los demás, relación consigo mismo y relación con Dios” Dentro de estos vectores las personas que conforman la Facultad, realizan la estructuración definitiva y sólida de su personalidad y de su futuro profesional; asimismo, la Facultad propicia el ambiente interdisciplinario flexible entre las diferentes áreas del conocimiento estimulando la “formación integral” de la persona.

#### **6.5.5.2. Visión**

La Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad de La Salle será moderna, dinámica, flexible, actualizable que trabaje permanentemente en el desarrollo profesional, integral y en lo académico e investigativo, que genere sus propios recursos como resultado de los trabajos de investigación y desarrollo de tecnologías propias de la ingeniería colombiana, facilitando alianzas estratégicas con la industria, desarrollando cursos de extensión y especialización para beneficio de la comunidad Lasallista y la ingeniería nacional.

### **6.5.6. Ingeniería Eléctrica<sup>7</sup>**

#### **6.5.6.1. Misión**

Asegurar las condiciones adecuadas para favorecer el crecimiento permanente de los jóvenes que buscan su formación como profesionales lasallistas en la especialidad de la

---

<sup>6</sup> Disponible en [www.lasalle.edu.co/facultades/ing\\_civil/2008](http://www.lasalle.edu.co/facultades/ing_civil/2008)

<sup>7</sup> Disponible en [www.lasalle.edu.co/pregrado/ppregrado\\_ing\\_electrica.htm](http://www.lasalle.edu.co/pregrado/ppregrado_ing_electrica.htm) - 2008



Ingeniería Eléctrica, ayudándolos a descubrir, apreciar y realizar los valores humanos, evangélicos, científicos y tecnológicos, con el fin de que los apliquen en su carrera y en el ejercicio como profesionales íntegros, comprometidos con el país y consigo mismos, caracterizados por su diligencia en la aplicación de sus conocimientos y destrezas con equidad y proyección social, con capacidad suficiente para el liderazgo en los procesos de transformación del país, en áreas del conocimiento aplicado con énfasis en potencia eléctrica y energía, comunicaciones y control y gestión empresarial.

#### **6.5.6.2. Visión**

Ocupar una posición destacada en el país por sus logros en la atención del avance del conocimiento en el sector eléctrico moderno y de la solución de necesidades nacionales, reconocida además por el logro de profesionales íntegros, tanto en sus dimensiones personal, eclesial y sociopolítica, con actitud crítico-científica frente al conocimiento, competente para atender las exigencias actuales y futuras del país en su desarrollo social y productivo, en particular en el sector eléctrico, como medios de lograr el mejoramiento en el bienestar de la comunidad, con suficiente visión para prever y poder atender adecuadamente los retos futuros.

#### **6.5.7. Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica<sup>8</sup>**

##### **6.5.7.1. Misión**

La Facultad tiene como misión la formación integral de profesionales en el área de Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica; fomentar la actualización, la investigación, y el aporte al desarrollo científico, académico, tecnológico y social del país. En concordancia con la filosofía y misión de la Universidad de La Salle, la misión de la Facultad está fundamentada en los principios éticos inspirados en la Doctrina Católica

---

<sup>8</sup> Disponible en [www.lasalle.edu.co/facultades/disenoAutomatiza/2008](http://www.lasalle.edu.co/facultades/disenoAutomatiza/2008)

con la guía de los procesos educativos Lasallistas, para que la comunidad académica, en especial los profesionales, contribuyan al crecimiento y promoción de la persona y estén comprometidos en lo social con el mejoramiento de las condiciones de vida y de la actividad humana.

#### **6.5.7.2. Visión**

Los programas académicos que pertenezcan en forma directa o indirecta a la Facultad, relacionados con Ingeniería de Diseño & Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle a nivel de pregrado, postgrado y de extensión, se destacarán por su aporte a la formación integral de los profesionales, por su calidad académica e investigativa y su proceso continuo de actualización para que sus egresados alcancen un alto nivel de competitividad profesional tanto en el ámbito nacional como en el internacional, y contribuyan efectivamente al desarrollo de la industria, la innovación de tecnología, el desarrollo científico, cultural y económico de nuestro país. En el futuro cercano se aspira a que la Facultad se consolide como un centro académico de desarrollo tecnológico y científico de alta calidad, que contribuya eficazmente a la solución de problemas relacionados con su objeto de estudio y sea un soporte para la industria nacional.

#### **6.5.8. Centro de Desarrollo de Empresas de Familia – CEDEF<sup>9</sup>**

El Centro de Desarrollo de Empresas de familia de la Universidad de La Salle, CEDEF, según Zacarías Mayorga “es una unidad académica e investigativa que apoya la gestión institucional bajo los principios Lasallistas y hace parte integral de las acciones del plan de desarrollo de la Facultad de Administración de Empresas.

---

<sup>9</sup> Disponible en <http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/2008>

Como tal, procura el conocimiento, la creación y la gestión de las empresas de familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, programas de extensión social, investigaciones, publicaciones y asesorías empresariales.

#### **6.5.8.1. Misión**

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

#### **6.5.8.2. Visión**

El CEDEF en el 2010 será reconocido en el medio académico, empresarial y gubernamental en los ámbitos nacional e internacional, por su permanente búsqueda de nuevo conocimiento, la creación de nuevas empresas, la consolidación de una cultura de emprendimiento en la comunidad académica y el cumplimiento de su misión, que se traducirán en un aporte al desarrollo socioeconómico del país.

#### **6.5.8.3. Líneas estratégicas<sup>10</sup>**

La Facultad de Administración de Empresas estableció cuatro Líneas Estrategias básicas sobre las cuales se enmarca el Plan de Desarrollo y Operativo del CEDEF. Dichas Líneas Estratégicas son:

##### **1. Competencia.**

---

<sup>10</sup> Ibid.



2. Talento Humano.
3. Asesoría y Consultoría Empresarial.
4. Recursos.

La primera estrategia se organiza alrededor de Instituciones que tienen servicios similares y el análisis del riesgo frente a situaciones nuevas de mercado como el TLC. La segunda estrategia comprende los docentes y consultores vinculados, su situación profesional y ubicación en la estructura organizacional del CEDEF. La tercera estrategia comprende los proyectos Cátedra Juan Bautista de La Salle, Consultorio Social Empresarial y Proyecto Lasallista de Economía Solidaria, Incubadora de Empresas Lasallista y Observatorio de Empresas Lasallista. Por último, la estrategia de Recursos se refiere a la disponibilidad de recursos financieros para el funcionamiento actual y futuro del CEDEF.

#### 6.5.8.4. Estructura conceptual<sup>11</sup>



**Gráfico 6. Estructura Conceptual CEDEF**

Fuente: Tomado de [www.lasalle.edu.co](http://www.lasalle.edu.co)

<sup>11</sup> Ibid.



#### 6.5.8.5. Servicios<sup>12</sup>

- *Cátedra San Juan Bautista de La Salle:* Desde una perspectiva académica, la cátedra atiende las necesidades de formación productiva de la comunidad por medio de la investigación, capacitación, asesoría, acompañamiento y/o formación empresarial. La cátedra es un espacio para desarrollar procesos de interacción e integración con las comunidades del distrito y municipios cercanos que requieran de la intervención y acompañamiento en proyectos productivos en los que se aplica la metodología de Investigación, Acción, Participación (IAP).
- *Consultorio Social Empresarial Lasallista:* El CEDEF, ofrece servicios de asesoría y consultoría de alta calidad con énfasis en empresas de familia, y empresas de economía solidaria.
- *Proyecto Lasallista de Economía Solidaria:* Tiene como tareas fundamentales capacitar, asesorar y orientar a las comunidades en la conformación y desarrollo de proyectos de empresas de Economía Solidaria e involucrar a la población universitaria Lasallista en la filosofía de la económica solidaria.
- *Emprendimiento e Incubadora de Empresas:* Fomenta la creación y gestión de empresas de los estudiantes de la Universidad y la comunidad en general, a través de la investigación y el emprendimiento de nuevas iniciativas empresariales.

---

<sup>12</sup> Ibid.

#### **6.5.8.6. Observatorio de empresas de familia**

Está orientado al aprovechamiento del espíritu investigativo para la creación y la gestión de empresas de familia. Se cuenta con los aportes realizados por integrantes del grupo de investigación en empresas de familia, bases de datos actualizadas, banco de proyectos de grado desarrollados por estudiantes, que son difundidas a través de la página Web del CEDEF.

Su finalidad es apoyar el surgimiento de las empresas de familia, teniendo en cuenta la problemática actual de estas y del país. Este proyecto también está orientado al aprovechamiento del espíritu investigativo para la creación y la gestión de empresas a partir de grupos interdisciplinarios con el fin de contribuir al desarrollo empresarial del país<sup>13</sup>. En su implementación se trabajará en:

- Creación y consolidación del grupo de investigación en empresas de familia, reconocido por Colciencias.
- Organizar y mantener actualizados bases de datos sobre empresas de familia.
- Conformar el banco de proyectos sobre empresas de familia.
- Difundir el observatorio de empresas de familia a través de la página Web del CEDEF.

En el observatorio se difunden todas las investigaciones que la facultad de Administración de Empresas vienen desarrollando en el tema, podemos encontrar documentos de empresas de familia tales como:

- Diagnóstico Integral de las Empresas de familia de la ciudad de Bogotá, Clemencia Navarrete Jiménez. 2006.

---

<sup>13</sup> Ibid.

- Clasificación y Caracterización Preliminar de las empresas de familia de la facultad de Administración de Empresas de La Universidad de La Salle. Vilma Natalia Dueñas Patarrollo, Adriana Carolina Guaman Pardo, Laura Maria Torres Jácome. 2006.
- Diagnóstico integral de las Pymes familiares del sector servicios en Bogotá: Actividad Inmobiliaria y de intermediación financiera. Claudia Janeth Alvarado Rojas, Jenny Carolina Vallejo González. 2005.
- Diagnóstico integral de las Pymes familiares de los sectores de industria y comercio de las empresas de familia de Bogotá. Angela Maria González Arboleda, Natalia Rojas Pardo. 2005.
- La cultura del seguro en las empresas de familia pequeñas y medianas de la zona 12 (Barrios Unidos) de Bogotá D.C. Juan Hernando Bravo Reyes. 2004.
- Herramientas técnicas, tecnológicas y de gestión en la empresa familiar mediana y pequeña del Distrito Capital en el sector de las flores y plantas y muebles y madera. José Gregorio Medina Cepeda. 2004.
- Modelo de gestión para la empresa familiar mediana y pequeña del Distrito Capital en el sector de las flores y plantas y muebles. José Gregorio Medina Cepeda. 2004.
- Universidad Nacional Autónoma de México - Diagnóstico integral de las empresas de familia de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. Memoria del XI foro de investigación. Clemencia Navarrete Jiménez.



#### 6.5.8.7 Estadísticas sobre las empresas de familia en Colombia

Según Danies Lacouture, Rodolfo [2005], las empresas familiares tienen una importancia fundamental dentro del tejido productivo de todos los países: en USA, por ejemplo, representan el 90% del total de las empresas, en Suiza el 88%, en el Reino Unido, el 78%, en España, el 72%, en Brasil, el 92%, en Colombia el 70%, y en Italia el 99%.

Según Superintendencia de Sociedades [2005], en nuestro país las empresas familiares se distribuyen de la siguiente manera:

- Distribución de las Empresas Familiares por sectores económicos:

Industria 25%

Comercio 24%

Inversiones 12%

Actividad Inmobiliaria 12%

Otros 27%

- Distribución de la Empresa Familiar según tipo de sociedad:

Limitada 52%

Anónima 37%

Comandita Simple 8%

Otras 3%

- Participación de las Empresas Familiares dentro del total de empresas por lugar de domicilio:

Bogotá 65%

Medellín 70%

Cali 86%

Barranquilla 80%

Otras ciudades 63%



- Participación de las empresas Familiares dentro del total de empresas según actividad económica:

Inversiones 89%

Actividad. Inmobiliaria 74%

Comercio 71%

Industria 66%

Otras 58%

¿Sobrevivirá la empresa familiar? según Gaitán Rozo [2005], las principales causas de la crisis que afrontan las organizaciones familiares en nuestro país son el elevado endeudamiento, la no definición de políticas claras de permanencia y la falta de direccionamiento estratégico. Actualmente las tendencias organizacionales apuntan al fortalecimiento de las empresas familiares, quienes aportan más de la mitad del PIB y generan el 60% del empleo productivo del país. Las empresas familiares son la única alternativa desde el punto de vista social que tienen las economías de mercado para la generación de empleo.

El 73% de las empresas familiares en Colombia están en vía de transición de la primera a la segunda generación y según estudios adelantados por la Superintendencia de Sociedades [2005], afrontan serias dificultades por falta de preparación en planes estratégicos y de sucesión. Estas empresas representan más del 68% del total de sociedades en el país y sólo un 13% sobreviven hasta una tercera generación.

Según Danies Lacouture, Rodolfo [2005], generalmente son los padres los que tienen la visión empresarial y distribuyen el capital entre ellos y los hijos, al tiempo que son ellos también los que inicialmente administran la Compañía.

La experiencia y las cifras muestran que las sociedades de familia tienen mayores dificultades para sobrevivir en el mercado que las empresas que no son de familia, entre

otras razones porque no se planea con suficiente tiempo el proceso de sucesión de la propiedad y de la administración de la empresa.

Colombia no es ajena a la importancia que tienen las sociedades de familia en el mundo. De acuerdo con las cifras de 19.109 empresas, el 70% de ellas, que equivalen a 13.277, son sociedades de familia. Para el presente trabajo, la sociedad de familia es aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia. En las sociedades de familia interactúan tres sistemas que son, la familia, la propiedad y la administración de la empresa.

A pesar de la gran importancia de este tipo de organizaciones, son pocas las que logran sobrevivir a distintas generaciones de sus propietarios, una de las razones más importantes para que las empresas de familia no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa.

En Colombia, de acuerdo con la muestra de 19.109 sociedades, el 70% son sociedades de familia. Por tamaño, en la pequeña empresa se ubica la mayor cantidad de sociedades de familia, representando el 77.4%, seguido de la microempresa con el 73.1%. En las empresas grandes, el 46.8% del total son de familia.

Según las fechas de constitución de las empresas, la décadas del 80 y el 90 registraron la mayor participación de las sociedades de familia, es decir, en esa época la participación de las sociedades de familia en el total de sociedades creadas fue mayor.

Las sociedades de familia están presentes en todas las actividades económicas, sin embargo, en el comercio es donde más participan con el 75.2%, seguido de las actividades inmobiliarias y las actividades de inversión con el 70.5% y el 70.3%, respectivamente.



Las sociedades que no son de familia, aunque en cantidad, solo representan el 30%, en el valor de activos representan el 70%, es decir, son más grandes que las de familia. Las empresas de familia utilizan de mejor manera los activos que las empresas no familiares, sin embargo, las sociedades de familia fueron menos rentables toda vez que con el 40% de los ingresos, generaron el 21% de la utilidad neta y las no familiares con el 60% de los ingresos, generaron el 79% de las utilidades netas.

En parte la menor rentabilidad de las empresas de familia tiene origen en los mayores costos y gastos de personal. Las sociedades de familia con 40% de las ventas generaron el 44% de los costos y gastos de personal y las no familiares con el 60% de las ventas, generaron el 56% de los costos y gastos de personal. Las sociedades de familia se financian más con bancos y proveedores que las sociedades no familiares.

Las sociedades de familia aunque en el año 2005 generaron resultados aceptables, porque en su conjunto registraron utilidades, fueron 2.5 veces menos rentables que las sociedades no familiares. El margen operacional de las sociedades de familia fue de 5.3%, mientras que el de las no familiares fue de 13.6%

Aunque en menor proporción, también las cifras muestran mayor rentabilidad en los activos y en el patrimonio en las empresas no familiares que en las familiares. La rentabilidad de los accionistas de las empresas de familia fue cerca de la mitad de la rentabilidad de las empresas no familiares.

Las sociedades de familia tienen mayores costos y gastos de personal con respecto a los ingresos operacionales que las sociedades que no son de familia, esta situación incide directamente en los márgenes de rentabilidad. Con respecto al endeudamiento, observamos que las empresas de familia están mas endeudadas que las empresas no familiares. Sin embargo, en los dos casos la razón de endeudamiento es moderada. Por otra parte, observamos que las sociedades de familia realizan una mayor proporción de ventas a crédito que las sociedades no familiares.

## 6.6. Aspecto legal de las empresas de familia en Colombia

En el Código de Comercio no aparece la “sociedad de familia” como un tipo societario independiente, ni se encuentra consagrada una definición al respecto. Sin embargo, el artículo 435 de dicho ordenamiento establece la prohibición de formar mayorías en las juntas directivas con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad de segundo de afinidad, o primero civil, “excepto en las sociedades reconocidas como de familia”. Con fundamento en esta norma, la Superintendencia de Sociedades reiteradamente ha conceptuado sobre la noción de sociedad de familia.

En la legislación tributaria el Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6º determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos:

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

La gran mayoría de las sociedades colombianas se han configurado bajo la forma de limitadas, de las cuales cerca del 68% son sociedades de familia. Del análisis de la Superintendencia de Sociedades en cuanto al tipo de socios se resume que:

- La gran mayoría de las sociedades de familia en Colombia carecen de junta directiva.
- Las sociedades de familia generalmente ofrecen resistencia a la posibilidad de abrirse y fortalecer el mercado de valores.



- Los protocolos y códigos de conducta sí pueden tener importantes efectos jurídicos.
- Con frecuencia las familias operan negocios a través de una pluralidad de sociedades, utilizando el esquema denominado “control conjunto de personas naturales”. La Ley 222 de 1995 señala importantes consecuencias a este tipo de organizaciones, entre ellas, la inscripción en el registro mercantil y la consolidación de estados financieros.
- Ley 590 (julio 10 de 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [Cámara de Comercio de Bogotá]. Sus objetivos son:
  - 1) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
  - 2) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES-
  - 3) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
  - 4) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a

nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

- 5) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
  - 6) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
  - 7) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
  - 8) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.
  - 9) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.
  - 10) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Ley 905 (agosto 2 de 2004). Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa colombiana. Sus objetivos son iguales a los de la ley 590 con excepción del

segundo el cual se modifica de la siguiente manera: estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes.

#### **6.7. Aspecto administrativo**

El estudio define la estructura organizativa que más se identifica en las empresas de familia conociendo las necesidades de personal calificado y otros factores como financiamiento, gestión y organización para así estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra y el monto de los recursos que serán necesarios para el sostenimiento y operación, también confrontar éstos ingresos esperados con los egresos, para así pronosticar los resultados de la operación que se esta desarrollando en la empresa de familia, no solo a nivel administrativo sino también en el cumplimiento e implementación de las normas ambientales frente a la responsabilidad social que actualmente es de gran importancia en todas las organizaciones a nivel mundial.



## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. Tipo de investigación

Para Méndez Álvarez [1995], el estudio descriptivo en el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, permite llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- Establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edad, niveles de educación, estado civil, etc.)
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, (comportamientos sociales, preferencias de consumo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.)
- Establecer comportamientos concretos, (cuantas personas consumen un producto, cual es su actitud frente a su líder, los problemas de desempleo, de ingresos, como ejerce la función de auditoria, como se manejan las técnicas contables, como son los procesos de decisión, cuales son las necesidades de la gente.)
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación, (relación entre el precio y el consumo de un producto, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación y el uso en los principios contables, los análisis financieros y la auditoria y control, etc.).

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se



utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”.

De acuerdo a los elementos descritos, el estudio a realizar puede definirse como descriptivo, porque:

- Se propone crear una base de datos de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria.
- Se busca realizar un diagnóstico situacional que permita conocer las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede
- Se pretende clasificar según tamaño y actividad económica las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria.
- Se pretende establecer una relación Universidad - Empresas de familia, que permita el progreso tanto de las empresas como de los conocimientos de los estudiantes de la Universidad.

## **7.2. Población**

Según Tamayo y Tamayo [1995], una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

La población que se determina para la presente investigación son los estudiantes de las Facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil,

Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede Candelaria a quienes se les realizó un censo.

### **7.3. Instrumentos de investigación**

Los instrumentos de investigación que se aplicarán en la investigación serán la encuesta y el diagnóstico.

En el libro Fundamentos de Marketing [2004], la encuesta es un método de la investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

Según Fundamentos de Marketing [2004], el Diagnóstico Organizacional se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento la comunicación de la organización.

## **7.4. Fuentes y técnicas para recolección de información**

### **7.4.1. Fuentes primarias**

**Observación:** Se empleó la observación no estructurada ya que los investigadores únicamente se hacen presentes con el propósito de obtener la información necesaria para la investigación.

**Encuesta:** Se tomó como base las encuesta realizadas a las empresas de familia, en las cuales se reconocen debilidades, fortalezas, motivaciones, actitudes y opiniones de los empresarios pertenecientes a una empresa familiar.

**Entrevista:** Se aplicó en forma personal con el fin de lograr una mayor flexibilidad, asegurar la validez de las respuestas y obtener información sobre aspectos complejos, emocionales y psicológicos del entrevistado.

### **7.4.2. Fuentes Secundarias**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron textos, revistas, proyectos de grado, prensa, documentos en la Web, e información suministrada por las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede centro, Cámara de Comercio de Bogotá, DANE, PROEXPORT, entre otras.



## **8. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN PRELIMINAR DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CANDELARIA**

Para este estudio se encuestaron 144 empresas de familia existentes en las Facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede Candelaria. A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas.

### **8.1. Clasificación por sector económico**

Un sector es una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

Al clasificar las empresas por sector económico se determinó la agrupación por actividades económicas. Esta clasificación (Tabla3) (Gráficos7 y 8) se llevo a cabo teniendo en cuenta según el Departamento Nacional de Planeación [2000], la división básica de los sectores de la economía son:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

#### Sector primario

Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

### Sector secundario

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

Se divide en dos sub sectores: industrial extractivo e industrial de transformación:

- *Industrial extractivo*: Extracción minera y de petróleo.
- *Industrial de transformación*: Envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.

Normalmente también se incluyen en este sector siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, etc. La construcción, aunque se considera sector secundario, suele contabilizarse aparte pues, su importancia le confiere entidad propia.

### Sector terciario

Este sector comprende las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de transporte, comunicaciones y actividad financieras como la banca, la bolsa, los seguros, etc.

Tiene una importancia creciente en las economías más avanzadas hasta el punto de que se habla de sociedad de servicios. En los últimos años ha ido adquiriendo una importancia cada vez mayor actividades que van dirigidas a satisfacer nuevas demandas de los agentes económicos como son todas aquellas que tienen relación con el ocio (espectáculos, gastronomía, turismo, etc.,)

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no

productivo puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización. Lo anterior da origen a los siguientes sectores económicos:

1. *Sector de transporte:* Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.
2. *Sector de comercio:* Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, san andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.
3. *Sector financiero:* En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
4. *Sector de la construcción:* En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
5. *Sector minero y energético:* Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).
6. *Sector solidario:* En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.



7. *Sector de comunicaciones:* En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.).

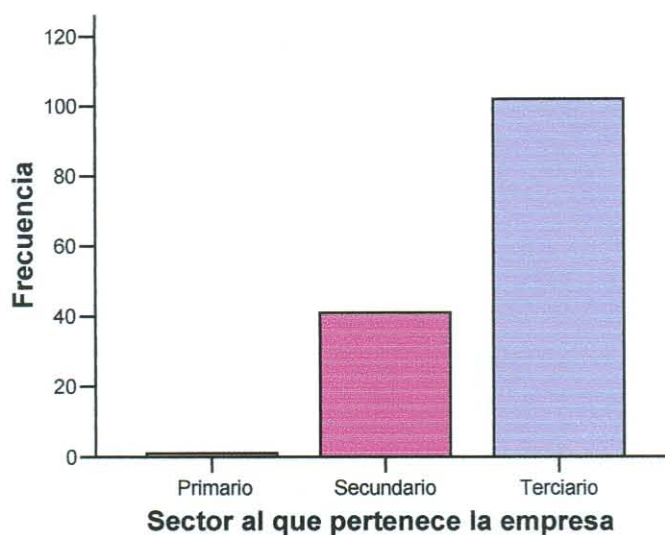
De las 144 encuestadas se obtuvo la siguiente información:

Tabla 2. Sector al que pertenece la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primario	1	,7	,7	,7
Secundario	41	28,5	28,5	29,2
Terciario	102	70,8	70,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

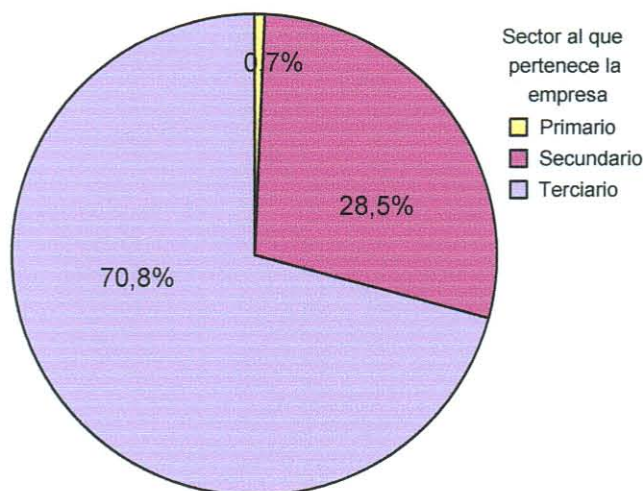
Del total el 0,7% corresponde al sector primario con 1 empresa perteneciente a este sector, seguido por el 28,5% correspondiente al sector secundario con 41 empresas y las 102 empresas restantes pertenecen al sector terciario con un porcentaje de 70,85%.

**Gráfico 7. Sector al que pertenece la empresa**



Partiendo de estos resultados, es posible apreciar que las actividades como el comercio al por mayor y menor, empresariales, de construcción, de educación, de mantenimiento, de transporte, de intermediación financiera, entre otras, constituyen el mayor número de empresas de familia de la Universidad de La Salle en el estudio realizado. Del mismo modo, se demuestra que para las empresas no solo es importante generar un producto, sino también, prestar un servicio que genere un valor agregado y que mejore el nivel de satisfacción de los clientes.

**Gráfico 8. Porcentaje del sector al que pertenece la empresa**



Se considera que el sector terciario en Colombia ha adquirido una importancia cada vez mayor, debido a que este busca que el trabajo humano tenga mayor importancia que el desarrollado por una máquina y que al igual que los productos tangibles, las empresas generen servicios especializados que contribuyen al PIB.

El 0,7% correspondiente al sector primario (Gráfico 8) demuestra que en la Universidad de La Salle sede Candelaria no existe un enfoque significativo en este sector. Esto se puede dar por factores que en la actualidad afectan directamente este sector, ya que las actividades correspondientes a este se desarrollan en su mayoría en áreas rurales, que

continuamente han sido afectadas por la violencia y que como consecuencia han ocasionado el desplazamiento de los propietarios de las tierras. Otro factor es la falta de financiamiento para el sector, el cual se ve afectado por la falta de instituciones que otorguen recursos para su sostenibilidad y crecimiento, factor que no afecta en la misma medida los sectores secundario y terciario.

## 8.2. Clasificación por actividad económica

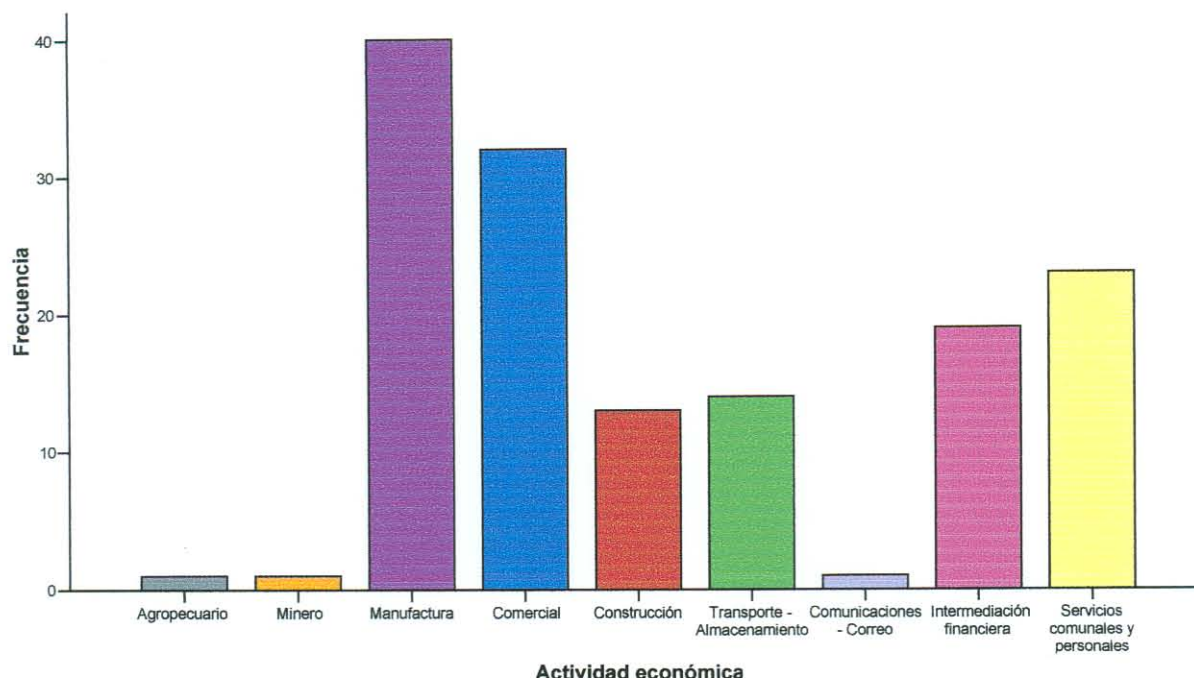
Tabla 3. Actividad económica				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agropecuario	1	,7	,7	,7
Minero	1	,7	,7	1,4
Manufactura	40	27,8	27,8	29,2
Comercial	32	22,2	22,2	51,4
Construcción	13	9,0	9,0	60,4
Transporte - Almacenamiento	14	9,7	9,7	70,1
Comunicaciones - Correo	1	,7	,7	70,8
Intermediación financiera	19	13,2	13,2	84,0
Servicios comunales y personales	23	16,0	16,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

El estudio Sociedades de Familia de Superintendencia de Sociedades [2001], la mayor parte de las empresas de familia en Colombia pertenecen al sector industria o comercio, lo cual es congruente en los resultados obtenidos de la encuesta realizada (Tabla 3) (Gráficos 9 y 10), donde la mayor concentración de las empresas se encuentra en los sectores secundario o industrial y en el sector terciario o de servicios.

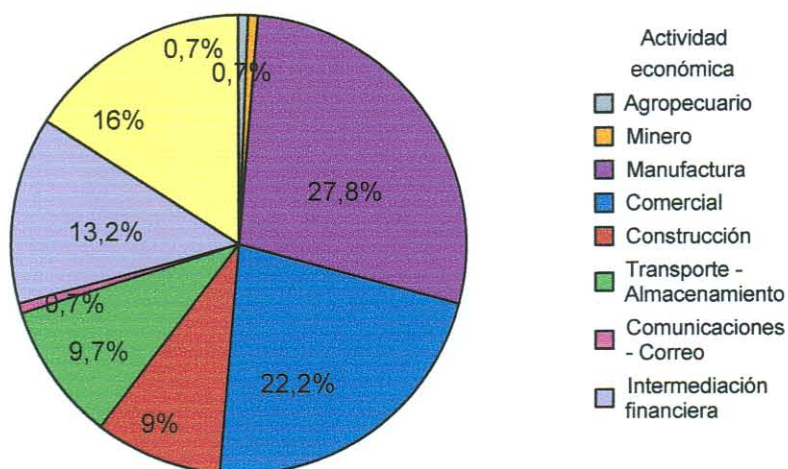


**Gráfico 9. Actividad económica**



41 empresas de las 144 encuestadas correspondientes al 28,5% pertenecen al sector secundario, dedicadas al desarrollo de actividades de manufactura como edición, impresión, extracción de minerales, fabricación de papel, entre otras, y 102 empresas que pertenecen al sector terciario con un 70,85%, dedicadas a actividades comerciales y de servicios como construcción, transporte, comunicaciones, educación, entre otros.

**Gráfico 10. Porcentaje actividad económica**



Por consiguiente, es posible afirmar que la mayor parte de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria, se dedican a la manufactura (industria), comercio y prestación de servicios, actividades en las que no se requiere hacer grandes inversiones para el funcionamiento exitoso de las compañías.

### **8.3. Sector primario**

El sector primario se concentra principalmente en zonas rurales donde es posible desarrollar actividades como ganadería, agricultura y silvicultura. De las 144 encuestas realizadas a los estudiantes de las Facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria, el 0,7% pertenece a este sector, lo cual indica que la cantidad de empresas que inciden en este es mínima.

#### **8.3.1. Actividades de ganadería**

La ganadería es una actividad productiva, dedicada a la crianza y engorde de especies animales como cerdos, vacas, toros, caballos, borregos, entre otros, con el fin de aprovechar de manera óptima los productos obtenidos de ellos como carne, leche, piel, entre otros, así como la propia explotación de los animales.

El aprovechamiento de los recursos naturales y la explotación de animales se encuentran entre las actividades económicas más significativas del sector primario en Colombia. Del mismo modo, las actividades agrícolas se desarrollan por un gran número de campesinos para su sustento diario y se realizan a partir de unidades familiares donde se siembran diferentes tipos de productos como plátano, maíz, arroz, frutales, donde los excedentes en la producción se comercializan o intercambian por otros productos y víveres.

Tabla 4. Actividades de ganadería			
No.	Razón Social	Sector	Actividad Económica
1	GANADERÍA DEL FONCE LTDA. FONCEGAN LTDA.	Primario	Agrícola - Pecuaria

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

La actividad agrícola – pecuaria (mixta) observada en la Tabla 4, representa el 100% del sector primario o agropecuario, ya que es la única empresa dedicada a esta actividad de las 144 encuestadas.

### 8.3.2. Sector secundario

El Sector Secundario comprende todas las actividades económicas relacionadas con la transformación industrial de alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

La producción industrial en Colombia durante el primer bimestre del 2008 según Caracol Radio [Abril 17 de 2008], aumentó en el 5.8 por ciento y las ventas totales en el 4.8 por ciento, según la Asociación Nacional de Industriales, Andi [2008]. La encuesta de la Andi señala que Colombia continúa presentando un crecimiento económico y que así lo han reportado los industriales, el comercio exterior, las ventas al por menor, la construcción y la demanda de energía.

Los sectores que presentaron un aumento en la economía en este periodo fueron papel, refinación de petróleo, otros productos químicos, productos de cerámica y minerales no metálicos entre otros. Por su parte, actividades como, bebidas, textiles, confecciones, cuero, calzado y vehículos registraron un comportamiento negativo.

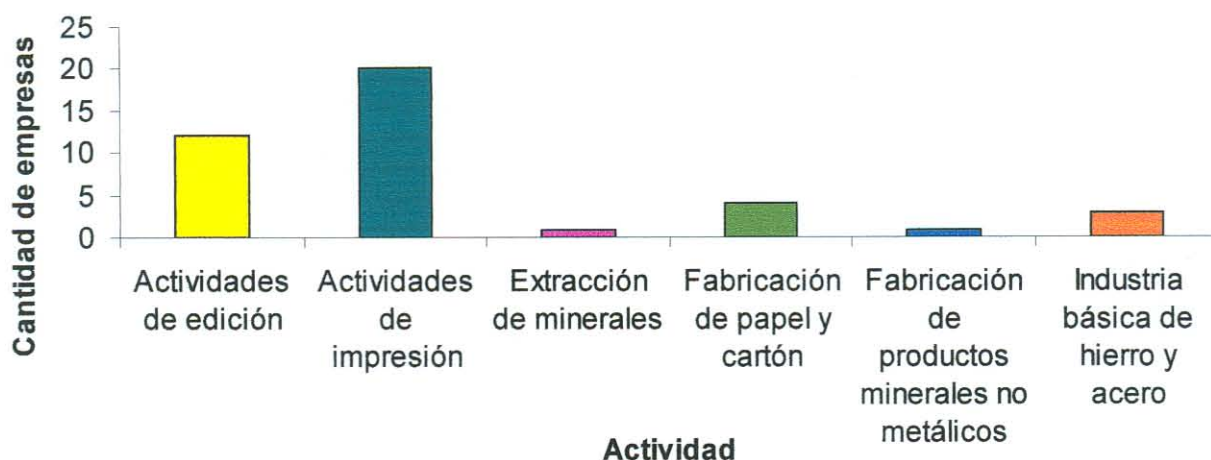
Prueba de esto, se demuestra en el total de empresas encuestadas, ya que 41 de ellas pertenecen al sector secundario con el 28,5% de participación (Tabla 5).



Tabla 5. Actividades de manufactura

No.	Razón Social	Actividad Económica
1	BOHORQUEZ URIZA IMPRESORES LTDA.	Actividades de edición
2	DUPLIGRAFICAS LTDA.	
3	GRAFISSET DE COLOMBIA LTDA.	
4	IMPRESOL EDICIONES LTDA.	
5	IMPRESORA GRACE Y CIA. LTDA.	
6	MARCA REGISTRADA DISEÑO GRÁFICO LTDA.	
7	MOUSE DIGITAL LTDA.	
8	ORVISA COMUNICACIONES LTDA.	
9	PLANET PRINT LTDA.	
10	POLITICA Y MEDIOS INVESTIGACIONES LTDA.	
11	PRODUCCIONES HENRY DACKAR LTDA.	
12	SENALES INC LTDA.	
13	AM & FM DISEÑOS LTDA.	Actividades de impresión
14	COLOR NATURAL & CIA LTDA.	
15	DANAPRINT LTDA.	
16	DARS LTDA.	
17	DIGIFORMAS LTDA.	
18	ESCENA CREATIVA LTDA.	
19	EUROPA PRESS COMUNICACIONES LTDA.	
20	FASUDI LTDA.	
21	GRAFICAS COVARIA LTDA.	
22	GRAFITERMINADOS LTDA.	
23	GRUPO EDITORES LTDA.	
24	GRUPO INTERNACIONAL PAPELERO LTDA.	
25	HORIZONTE DIGITAL LTDA.	
26	IMPRESION EXTREMA LTDA.	
27	LINEAS DIGITALES LTDA.	
28	RAPID IMPRESORES LTDA.	
29	RELIEVES JEZZ LTDA.	
30	TECK COLOR EDITORES LTDA.	
31	TECNOART LTDA.	
32	ZAGA PRODUCCIONES LTDA.	
33	SERIJIMA LTDA.	Extracción minerales
34	G M R ROLLOS INTERNATIONAL LTDA.	Fabricación de papel y cartón
35	IMPRESORA DE FORMAS Y ROLLOS DE PAPEL LTDA.	
36	JORGE ZAMBRANO E HIJOS LTDA.	
37	MARKETING SUPPLIES LTDA.	
38	PANAMERICANA DE MARMOLES LTDA.	Fabricación de productos minerales no metálicos
39	ACOPLES LTDA.	Industria básica de hierro y acero
40	NIMA INDUSTRIAS LTDA.	
41	TOSIN CÍA LTDA.	

**Gráfico 11. Actividades de manufactura**



Dentro de este grupo de empresas se encuentran actividades de manufactura como edición con el 29,3% del sector, impresión con el 48,8%, extracción de minerales con el 2,4%, fabricación de papel y cartón con el 9,8%, fabricación de productos minerales no metálicos con el 2,4% y la industria básica de hierro y acero con el 7,3% del sector. Por consiguiente, la participación del sector secundario es representativa en la población objeto de estudio. Esto demuestra que para la mayoría de empresas encuestadas es primordial la fabricación de productos tangibles para venderlos a satisfacción de sus clientes, en forma de productos terminados como en el caso de la producción de papel o semi terminados en el caso de la industria básica de hierro y acero.

**Gráfico 12. Actividades de manufactura**



Por otro lado, se demuestra que las empresas de manufactura ocupan un papel importante y tradicional en la economía nacional, ya que durante varias décadas este sector ha soportado las variaciones de la economía debido a factores como la fluctuación del dólar, políticas de importación y exportación, adquisición de materias primas, entre otros factores representativos a nivel mundial, que afectan el sector directamente. Estos factores determinan el valor real en que se encuentra el mercado de un país, por eso es importante mencionar que en Colombia se han fomentado proyectos para mejorar los procesos por medio de la sistematización de los mismos, programas de cero desperdicios, y ayudas gubernamentales que fomentan la expansión de este sector a nivel mundial, con el fin de ser un país más competitivo en vía de desarrollo.

### **8.3.3. Sector terciario**

El sector terciario o de servicios comprende todas las actividades que se requieren para el funcionamiento y desarrollo de la economía sin dar origen a nuevos productos. Ejemplo de ello son actividades como el comercio, la educación, el transporte, los restaurantes, los hoteles, entre otros.

Este sector surgió a partir del sector secundario, en donde las empresas no solo requieren producir bienes, sino generar valor a dichos productos tangibles. En la actualidad, este sector ha venido creciendo considerablemente, ya que el comercio y el servicio se desarrollan como actividades básicas y complementarias de cualquier empresa.

Del total de empresas encuestadas 102 pertenecen a este sector con el 70,8% lo que indica que es el sector más representativo de este estudio.



### 8.3.3.1. Actividades empresariales

Este grupo comprende las actividades relacionadas con la prestación de servicios como consultoría, vigilancia, informática, investigación, entre otras, prestados a otras empresas para su funcionamiento.

Tabla 6. Actividades empresariales	
No	Razón Social
1	DISTRIJOTA LTDA.
2	EL NEDE LTDA.
3	FIX COMPUTER LTDA.
4	GRUPO GALES EDUCACION INTERNACIONAL LTDA.
5	INVERSIONES JACORA LTDA.
6	MELIPA LTDA.
7	MERCA IDEAR LTDA.
8	SEGPRI SECURITY LTDA.
9	SEGURIDAD JUNGLA LTDA.
10	SERVILIMPIA LTDA.
11	VIGONSA LTDA.

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Dentro de este grupo se encuentran once (11) empresas de familia correspondiente al 10,8%, lo cual indica que las actividades empresariales son representativas dentro de este sector. Estas actividades buscan el mejoramiento continuo de las empresas, mediante la prestación de servicios que los empresarios, deciden adquirir para fortalecer las empresas de tal forma que contribuyan al crecimiento, eficiencia y sostenibilidad de las mismas en el mercado.

### 8.3.3.2. Actividades comerciales

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes y servicios para su uso, venta o transformación. Este grupo lo comprenden las actividades relacionadas con el comercio al por mayor y al por menor entre otras

actividades comerciales. Estas actividades son las que más afectan la economía de un país, dadas las políticas internas y externas (Importaciones y exportaciones).

Dentro de este grupo se encuentran treinta y dos (32) empresas de familia, lo cual nos indica que las actividades comerciales al por mayor (Tabla 7) y al por menor (Tabla 8) son las más representativas dentro de este sector con el 31,4% de participación.

El comercio al por mayor consiste en la compra - venta de mercancías cuyo comprador no es consumidor final de la mercancía, sino que la compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa manufacturera que la emplee como materia prima para su transformación en otra mercancía o producto.

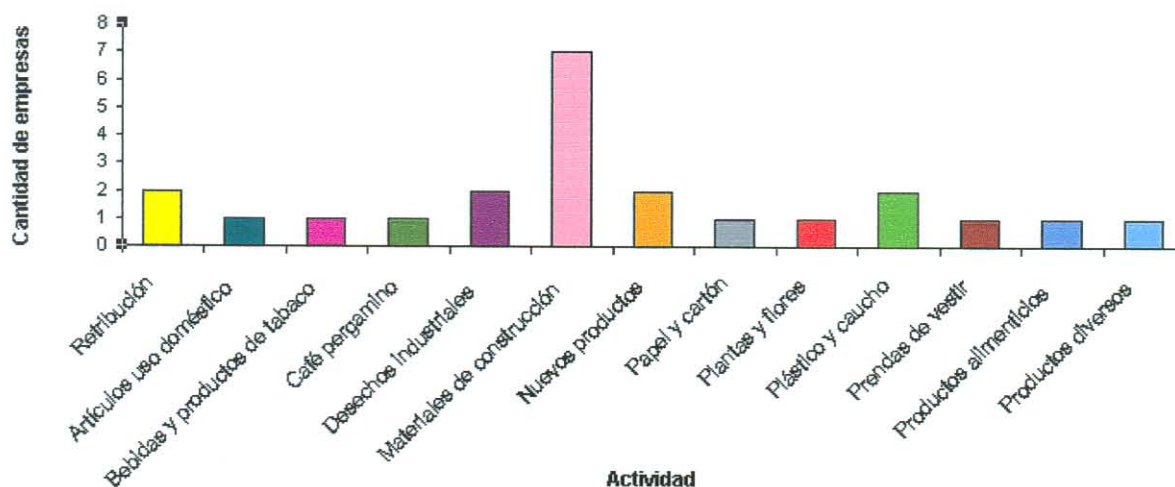
Tabla 7. Comercio al por mayor		
No.	Razón Social	Actividad Económica
1	GRUPO EMPRESARIAL NATAN LTDA.	Comercio al por mayor a cambio de retribución
2	TODO EMPAQUES Y EMBALAJES LTDA.	Comercio al por mayor a cambio de retribución
3	IRUFA LTDA.	Comercio al por mayor de artículos y equipos de uso doméstico
4	SUMED LTDA.	Comercio al por mayor de bebidas y productos de tabaco
5	OROCAFE LTDA.	Comercio al por mayor de café pergamino
6	DEPOSITO CUBILLOS Y CIA LTDA.	Comercio al por mayor de desechos industriales
7	RECICLADORA DE LOS ANDES LTDA.	Comercio al por mayor de desechos industriales
8	ALUMINIOS Y HERRAMIENTAS AMERICA LTDA.	Comercio al por mayor de materiales de construcción
9	DISTRIBUIDORA GENERAL DE PISOS LTDA.	Comercio al por mayor de materiales de construcción
10	DISTRIBUIDORA SANTA HELENA LTDA.	Comercio al por mayor de materiales de construcción
11	FERRO GRIFERIAS LTDA.	Comercio al por mayor de materiales de construcción
12	GEOSINTETICOS LTDA.	Comercio al por mayor de materiales de construcción
13	HIDROVAPOR LTDA.	Comercio al por mayor de materiales de construcción
14	INVERSIONES LUIMAR LTDA.	Comercio al por mayor de materiales de construcción
15	PEBETEROS Y ARTESANÍAS CALU	Comercio al por mayor de nuevos productos
16	PIEDRAS Y GEMAS LTDA.	Comercio al por mayor de nuevos productos
17	LEGAFORMAS LTDA.	Comercio al por mayor de papel y cartón
18	SIEMPREVIVA LTDA.	Comercio al por mayor de plantas y flores ornamentales
19	AGROMARK S.A.	Comercio al por mayor de plástico y caucho
20	MAJAL LTDA.	Comercio al por mayor de plástico y caucho
21	CREACIONES CARINCCI LTDA.	Comercio al por mayor de prendas de vestir
22	ANCLA Y VIENTO S.A.	Comercio al por mayor de productos alimenticios
23	GYMATRONIX LTDA.	Comercio al por mayor de productos diversos

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria



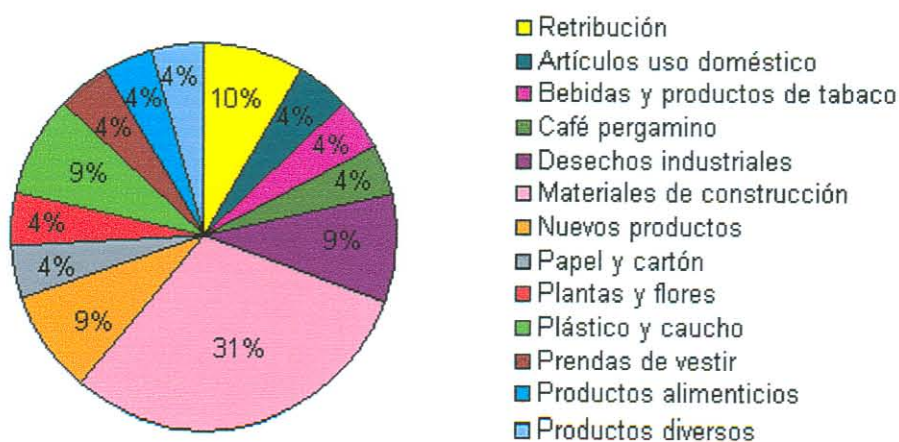
De las 32 empresas encuestadas que se dedican a actividades comerciales, 23 de ellas se dedican al comercio al por mayor. El comercio al por menor consiste en la compra - venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía.

**Gráfico 13. Comercio al por mayor**



De las 23 empresas que se dedican al comercio al por mayor, es apreciable que en su mayoría se dedican al comercio de materiales de construcción con un 31%, seguido del comercio a cambio de retribución con un 10%, el comercio de desechos industriales, comercio de plástico - caucho y comercio de nuevos productos cada uno con un 9% de participación.

**Gráfico 14. Porcentaje comercio al por mayor**



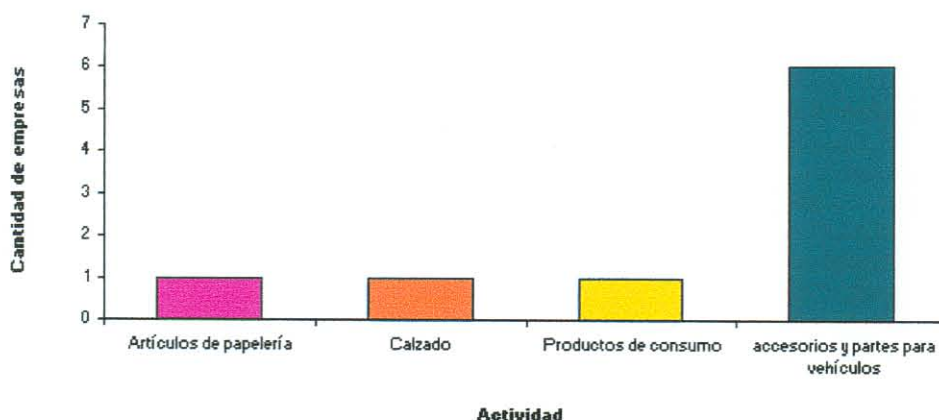


Las actividades restantes participan cada una con un 4% en lo referente al comercio de artículos de uso doméstico, comercio de café, comercio de plantas, comercio de papel y cartón, comercio de productos alimenticios, comercio de bebidas y productos de tabaco, comercio de prendas de vestir y comercio de productos diversos. Estas empresas se relacionan directamente con los clientes, ya que son ellos quienes determinan la cantidad y el tiempo en que necesitan determinado producto.

Tabla 8. Comercio al por menor		
No	Razón Social	Actividad Económica
1	MISCELANEA Y PAPELERÍA DAIMAR	Comercio al por menor de artículos de papelería
2	CALZADO WILMER	Comercio al por menor de calzado
3	PAÑALERA MI PRIMERA HUELLA	Comercio al por menor de productos de consumo
4	COLREPACAR HNOS LTDA.	Comercio de partes y accesorios para vehículos
5	IMPORTADORA FUJIYAMA LTDA.	
6	SERVICIOS Y REPUESTOS TECNICOS LTDA.	
7	STARCOM SYSTEMS COLOMBIA LTDA.	
8	SUMIPARTES LTDA.	
9	WHITING DOOR COLOMBIA LTDA.	

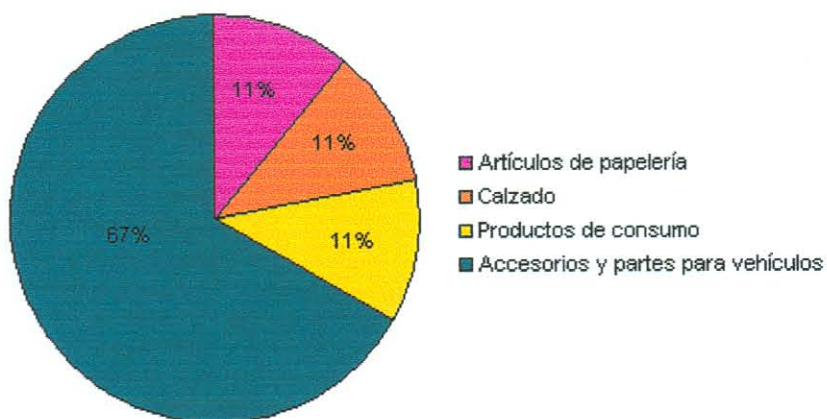
FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Gráfico 15. Comercio al por menor



El comercio al por menor depende de las tendencias existentes en un sector. Esto se refleja en que de las 32 empresas encuestadas que se dedican a actividades comerciales, 9 de ellas se dedican al comercio al por menor. Este sector se enfoca en un estudio micro económico ya que tiene relación directa con el cliente final, con sus necesidades, tendencias y gustos.

**Gráfico 16. Porcentaje comercio al por menor**



De las 9 empresas que se dedican al comercio al por menor, la mayoría de ellas (6) se dedican al comercio de accesorios y partes para vehículos en un 67% y las actividades restantes participan cada una con un 11% en lo referente al comercio de artículos de papelería, comercio de calzado y comercio de productos de consumo.

#### **8.3.3.3. Actividades de construcción**

La actividad de construcción consiste en la creación de estructuras u obras, por medio de la combinación de uno o diversos materiales. Este grupo lo comprenden las actividades relacionadas con la preparación del terreno, construcción de edificaciones completas o parciales, obras de ingeniería civil, terminación y acabado de obras o alquiler de maquinaria para construcción y demolición.

Dentro de este grupo se encuentran catorce (14) empresas de familia correspondiente al 13,7%, lo cual indica que las actividades de construcción (Tabla 9) son representativas dentro de este sector. Esta es una de las actividades que actualmente está presentando un incremento significativo, debido a que el gobierno está generando construcciones de interés social, escuelas y colegios distritales, entre otras. También se observa que las

empresas privadas están reactivando esta actividad como resultado de las proyecciones de vivienda para las diferentes ciudades del país.

Tabla 9. Construcción	
No.	Razón Social
1	BIOCLINICOS DE COLOMBIA LTDA.
2	CONSULTORIAS CONSTRUCCIONES Y SEÑALES LTDA.
3	CUBREACRIL LTDA.
4	FORTALEZA CONSTRUCCIONES LTDA.
5	HABITAR LTDA.
6	HECA INGENIERIA LTDA.
7	IMPERMOPLAS LTDA.
8	INVERSIONES SAN PEDRO LTDA.
9	MADAR ARQUITECTURA LTDA.
10	MAT&DECO LTDA.
11	MULTICASA LTDA.
12	NELCONY CIA LTDA.
13	PROYECTOS GESTION E INGENIERIA LTDA.
14	SOLUCIONES TECNOLOGICAS PROYECTOS LTDA.

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

De esta actividad en Colombia dependen muchas familias, porque es una de las mayores fuentes de generación de empleo. En esta no solo se encuentra la construcción, sino que también existen empresas inmobiliarias, de asesoramiento, transporte de materiales, entre otras.

Actualmente la construcción además de generar muy pocos beneficios para las personas, está reglamentada por políticas internas en pro del ambiente y disminución de gastos de recursos no renovables, factores que afectan el costo de los materiales necesarios para su desarrollo.

#### 8.3.3.4. Actividades de educación

La actividad de educación consiste en transmitir a un grupo de personas los conocimientos necesarios para desarrollar determinada labor. Dentro de este grupo se



encuentran los servicios educativos ofrecidos por institutos especializados de educación formal y no formal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 10. Educación	
No	Razón Social
1	CENTRO DE CAPACITACION BOLIVAR LTDA.
2	ESCORT SECURITY LTDA.
3	UN MUNDO POR CREAR SOCIEDAD LTDA.

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

La actividad de educación la comprenden tres (3) empresas de familia, por lo que esta actividad no es muy representativa dentro de este sector, ya que solo participa en un 2,9%. Este resultado demuestra que actualmente las personas buscan una forma de capacitación para poder adquirir competencias, para el desarrollo no solo mental sino profesional, buscando estabilidad económica y social.

Como resultado de este interés por el estudio y la adquisición de competencias en el mercado, se ha generado el crecimiento de esta actividad que ofrece distintas alternativas tanto a nivel básico, intermedio, tecnológico, técnico y profesional.

#### **8.3.3.5. Actividades de intermediación financiera**

La actividad de intermediación financiera consiste en la captación de fondos, bajo cualquier modalidad y su colocación en forma de créditos o inversiones. En este grupo de empresas se observan actividades como actividades de los bancos, arrendamientos financieros, compra de cartera, entre otras actividades.

En este estudio esta actividad la comprenden diez y nueve (19) empresas de familia, por lo que esta actividad es representativa dentro de este sector con un 18,6% de participación.

Tabla 11. Intermediación financiera	
No	Razón Social
1	AFIANSEG LTDA.
2	AGEVISA LTDA.
3	ALFONSO ROZO Y CIA LTDA.
4	ALINA LOS ASESORES DE SEGUROS LTDA.
5	ALLIANZ SEGURIDAD LTDA.
6	ARC COLOMBIA LTDA.
7	ASESORES CONTINENTALES DE SEGUROS LTDA.
8	ASESORES DE SEGUROS GENERALES DE VIDA LTDA.
9	CUBEROS Y CIA CONSULTORES ASOCIADOS LTDA.
10	DAVIDSON & CIA LTDA.
11	GRUPO SABANA LTDA.
12	INVERSIONES BACHUE Y CIA LTDA.
13	INVERSIONES HERNANDEZ HERNANDEZ Y CIA LTDA.
14	INVERSIONES JOYEL LTDA.
15	INVERSIONES MUMILL LTDA.
16	INVERSIONES SERNEG LTDA.
17	NOPAL LTDA. AGENCIA DE SEGUROS
18	PROGRAMADORA DE SEGUROS LTDA.
19	EDELWEISS EXPORT LTDA.

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Como se observa la mayoría de estas empresas se encuentran relacionadas con el sector bancario, mediante asesorías, inversiones, seguros entre otras. Esto muestra que los bancos no son la única fuente de financiamiento para las pymes en Colombia.

#### 8.3.3.6. Actividades de mantenimiento

El mantenimiento se define como la acción eficaz para mejorar aspectos operativos relevantes de un establecimiento tales como funcionalidad, seguridad, productividad, entre otros. A este grupo de empresas pertenecen actividades de como mantenimiento industrial y mantenimiento y reparación de vehículos.

Tabla 12. Mantenimiento		
No.	Razón Social	Actividad económica
1	DISMEPA LTDA.	Mantenimiento industrial
2	RUEDA CENTER LTDA.	Mantenimiento y reparación de vehículos

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Dentro de este grupo se encuentran dos (2) empresas de familia correspondiente al 2%, lo cual indica que las actividades de mantenimiento no son representativas dentro de este sector.

### 8.3.3.7. Actividades de transporte

El transporte corresponde al traslado de personas o bienes de un lugar a otro. Dentro del sector terciario las actividades de transporte se enfocan en el transporte metropolitano de pasajeros y el transporte multimodal de carga.

Tabla 13. Transporte	
No	Razón Social
1	AIR SERVIAAMAZONAS CARGO LTDA.
2	ALFA TOUR LTDA.
3	DISCOCARGA LTDA.
4	EUROCARGA LTDA.
5	I B C CARGA LTDA.
6	LANDATUR LTDA.
7	LATINOAMERICANA DE VIAJES Y TURISMO LTDA.
8	MUDAR DE COLOMBIA LTDA.
9	PASSAROLA TOURS LTDA.
10	Q R S LTDA.
11	RODI INTERNACIONAL LTDA.
12	TURAMERICA LTDA.
13	TURISCOL LTDA.
14	VIVA VIAJANDO LTDA.

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria



En este estudio esta actividad la comprenden catorce (14) empresas de familia correspondiente al 13,7%, por lo que esta actividad es representativa dentro de este sector.

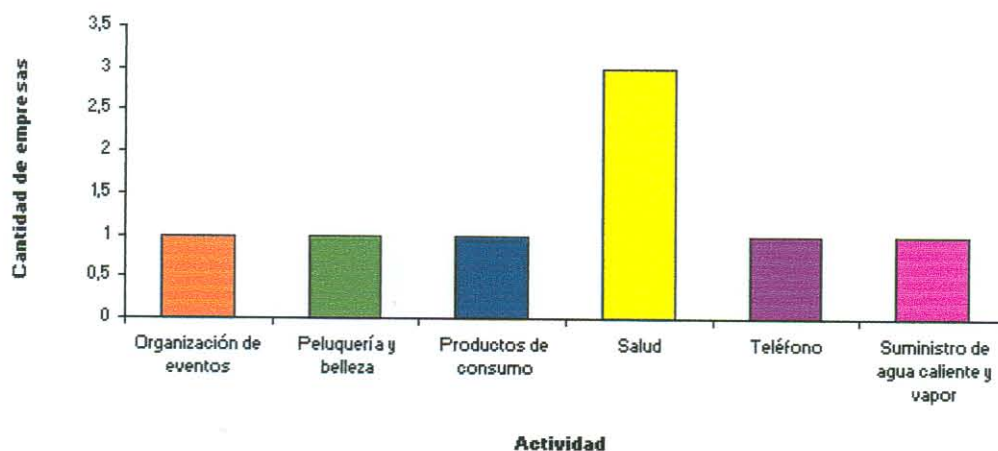
#### 8.3.3.8. Actividades de otros servicios

Dentro de las actividades de otros servicios se encuentran las relacionadas con la organización de eventos, peluquerías, entidades asesoras, comunicaciones, entre otras.

Tabla 14. Otros servicios		
No	Razón Social	Actividad Económica
1	CASA DE BANQUETES CLEMENCIA ISAZA	Organización de eventos
2	ALTA PELUQUERÍA TIJERAS Y COLOR	Peluquería y otros tratamientos de belleza
3	ADMINISTRADORA MEDICO QUIRURGICA LTDA.	Servicios sociales y de salud
4	AGENCIA PROSESALUD DE COLOMBIA APC CIA LTDA.	Servicios sociales y de salud
5	SOCIEDAD ENTORNO & COMPANIA LTDA.	Servicios sociales y de salud
6	CABINAS TELEFÓNICAS	Servicios telefónicos
7	MEDARDO MENDEZ Y CÍA LTDA.	Suministro de vapor y agua caliente

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Gráfico 17. Servicios



Dentro de este grupo se encuentran siete (7) empresas de familia, lo cual indica que los servicios son representativos dentro de este sector, ya que participan con un 6,9%. Estos servicios van directamente al consumidor dependiendo de factores como el gusto, necesidades, moda, entre otros.

**Gráfico 18. Porcentaje de servicios**



De las 7 empresas que se dedican a la prestación de servicios se aprecia que tres de ellas correspondientes al 37% prestan servicios de salud. Las empresas restantes correspondientes al 13% y 12% se dedican a la prestación de servicios como eventos, peluquería y belleza, productos de consumo, teléfono y suministro de vapor y agua caliente.

#### **8.4. Clasificación por actividad económica – CIIU**

Según Cámara de Comercio, el Código CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme que tiene como propósito la agrupación de todas las actividades económicas similares por categorías. Para el caso de las empresas de Bogotá, esta clasificación la conforman una letra y 6 dígitos numéricos que forman el código respectivo de la actividad económica de la empresa, lo que permite que los empresarios puedan clasificar su empresa dentro de actividades específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial.

Con la clasificación CIIU es posible solicitar información en al Cámara de Comercio de Bogotá para analizar la competencia, proveedores, mercado potencial y enfocar las estrategias comerciales.

Para el estudio la clasificación de las empresas de familia encuestadas, se consultó la información contenida en la página Web de la Cámara de Comercio de Bogotá, en la opción de auto clasificación, teniendo en cuenta la información proporcionada por los estudiantes en la encuesta.

#### 8.4.1. Clasificación CIIU A - Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura

En esta clasificación se identifican actividades relacionadas con ganadería, agricultura y silvicultura. La empresa Ganadería del Fonce LTDA., se dedican a la realización de actividades agrícolas pecuarias. Se clasifica según CIIU dentro del grupo A seguido por el número 013000 que hace referencia a la actividad mixta (Agrícola – Pecuaria).

Tabla 15. Clasificación CIIU A			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	GANADERIA DEL FONCE LTDA. FONCEGAN LTDA.	A013000	Agrícola - Pecuaria

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 8.4.2. Clasificación CIIU C – Explotación de minas y canteras

En esta clasificación se identifican actividades de la extracción de minerales. La empresa Serijima LTDA., se dedica a la extracción de piedra, arena y arcilla. Se clasifica según CIIU dentro del grupo C seguido por el número 141100 que hace referencia a la actividad de extracción de minerales no metálicos piedra, arena y arcilla comunes.

Tabla 16. Clasificación CIIU C			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	SERIJIMA LTDA.	C141100	Extracción de piedra, arena y arcilla

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria



### 8.4.3. Clasificación CIIU D - Industrias manufactureras

En esta clasificación se identifican las empresas manufactureras relacionadas como se aprecia a continuación.

Tabla 17. Clasificación CIIU D			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	IMPRESORA DE FORMAS Y ROLLOS DE PAPEL LTDA.	D210900	Fabricación de papel y cartón
2	MARKETING SUPPLIES LTDA.	D210900	
3	G M R ROLLOS INTERNATIONAL LTDA.	D210903	
4	JORGE ZAMBRANO E HIJOS LTDA.	D210903	
5	DUPLIGRÁFICAS LTDA.	D220000	Actividades de edición
6	GRAFISSET DE COLOMBIA LTDA.	D221100	
7	IMPRESOL EDICIONES LTDA.	D221100	
8	MARCA REGISTRADA DISEÑO GRÁFICO LTDA.	D221100	
9	MOUSE DIGITAL LTDA.	D221100	
10	PLANET PRINT LTDA.	D221100	
11	PRODUCCIONES HENRY DACKAR LTDA.	D221100	
12	SENALES INC LTDA.	D221100	
13	BOHÓRQUEZ URIZA IMPRESORES LTDA.	D221200	
14	IMPRESORA GRACE Y CIA. LTDA.	D221200	
15	ORVISA COMUNICACIONES LTDA.	D221200	
16	POLITICA Y MEDIOS INVESTIGACIONES LTDA.	D221200	
17	COLOR NATURAL & CIA LTDA.	D222000	Actividades de impresión
18	DANAPRINT LTDA.	D222000	
19	DARS LTDA.	D222000	
20	DIGIFORMAS LTDA.	D222000	
21	FASUDI LTDA.	D222000	
22	GRUPO INTERNACIONAL PAPELERO LTDA.	D222000	
23	LÍNEAS DIGITALES LTDA.	D222000	
24	TECNOART LTDA.	D222000	
25	ZAGA PRODUCCIONES LTDA.	D222000	
26	AM & FM DISEÑOS LTDA.	D222007	
27	ESCENA CREATIVA LTDA.	D222007	
28	EUROPA PRESS COMUNICACIONES LTDA.	D222007	
29	RELIEVES JEZZ LTDA.	D222007	
30	IMPRESIÓN EXTREMA LTDA.	D223100	
31	GRÁFICAS COVARIA LTDA.	D223200	
32	RAPID IMPRESORES LTDA.	D223200	
33	TECK COLOR EDITORES LTDA.	D223200	
34	GRUPO EDITORES LTDA.	D223201	

35	HORIZONTE DIGITAL LTDA.	D223202	
36	GRAFITERMINADOS LTDA.	D223300	
37	PANAMERICANA DE MARMOLES LTDA.	D269600	Fabricación de productos minerales no metálicos
38	ACOPLES LTDA.	D271000	Industria básica de hierro y acero
39	NIMA INDUSTRIAS LTDA.	D271000	
40	TOSIN Y COMPAÑIA LTDA.	D271000	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Este grupo de empresas se clasifican CIIU dentro del grupo D pertenecientes a la industria de manufactura seguido por una serie de números dependiendo de la actividad económica que desarrollan de la siguiente manera:

- Fabricación de papel y cartón: Compuesto por cuatro (4) empresas con código D210900, dedicadas a la fabricación de otros artículos de papel y cartón.
- Actividades de edición: Compuesto por doce (12) empresas con código D22 seguido de los números 11 ó 12 según la actividad a la que se dedica la empresa como edición de libros, folletos, partituras, periódicos, revistas y otras publicaciones.
- Actividades de impresión: Compuesto por veinte (20) empresas con código D22 seguido de los números 20, 31, 32 ó 33 según la actividad a la que se dedica la empresa como fotomecánica, encuadernación, acabado y recubrimiento, reproducción de materiales, entre otros.
- Fabricación de productos minerales no metálicos: Código D269600. Compuesto por una empresa dedicada a corte, tallado y acabado de la piedra.
- Industria básica de hierro y acero: Código D271000. Compuesto por tres (3) empresas dedicadas a la fabricación de productos metalúrgicos básicos.

Se destaca dentro de esta clasificación, que las empresas que se dedican a las actividades de impresión representan el 50%, seguido por las empresas que se dedican a actividades de edición con un 30%, siendo estas dos actividades las más representativas de la actividad manufacturera de este estudio.

#### 8.4.4. Clasificación CIIU E – Suministro de electricidad, gas y agua

En esta clasificación se identifica la siguiente empresa, la cual se clasifica según CIIU dentro del grupo E seguido por el número 403000 que hace referencia al suministro de vapor y agua caliente como se aprecia a continuación.

Tabla 18. Clasificación CIIU E			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	MEDARDO MENDEZ Y CÍA LTDA.	E403000	Suministro de vapor y agua caliente

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 8.4.5. Clasificación CIIU F – Construcción

Esta clasificación está compuesta por actividades relacionadas con la construcción como la construcción de edificaciones completas o parciales. El siguiente grupo de empresas se clasifica según CIIU dentro del grupo F seguido por el número 45 y 00, 12, 21 ó 22 según la actividad a la que se dedica la empresa referente a la construcción de edificaciones completas de uso residencial y no residencial.

Tabla 19. Clasificación CIIU F			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	CONSULTORIAS CONSTRUCCIONES Y SEÑALES LTDA.	F450000	Construcción
2	MAT&DECO LTDA.	F451200	
3	BIOCLINICOS DE COLOMBIA LTDA.	F452100	
4	HABITAR LTDA.	F452100	



5	HECA INGENIERIA LTDA.	F452100	Construcción
6	IMPERMOPLAS LTDA.	F452100	
7	INVERSIONES SAN PEDRO LTDA.	F452100	
8	MADAR ARQUITECTURA LTDA.	F452100	
9	MULTICASA LTDA.	F452100	
10	NELCONY CIA LTDA.	F452100	
11	PROYECTOS GESTIÓN E INGENIERÍA LTDA.	F452100	
12	SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PROYECTOS LTDA.	F452100	
13	FORTALEZA CONSTRUCCIONES LTDA.	F452103	
14	CUBREACRIL LTDA.	F452200	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 8.4.6. Clasificación CIIU G - Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.

En esta clasificación se identifican las empresas relacionadas con esta clasificación como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 20. Clasificación CIIU G			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	RUEDA CENTER LTDA.	G502007	Mantenimiento y reparación de vehículos
2	COLREPACAR HNOS LTDA.	G503000	Comercio de partes y accesorios para vehículos
3	IMPORTADORA FUJIYAMA LTDA.	G503000	
4	SERVICIOS Y REPUESTOS TECNICOS LTDA.	G503000	
5	STARCOM SYSTEMS COLOMBIA LTDA.	G503000	
6	SUMIPARTES LTDA.	G503000	
7	WHITING DOOR COLOMBIA LTDA.	G503000	
8	GRUPO EMPRESARIAL NATAN LTDA.	G511900	Comercio al por mayor a cambio de retribución
9	TODO EMPAQUES Y EMBALAJES LTDA.	G511900	
10	OROCAFE LTDA.	G512201	Comercio al por mayor de café pergamino
11	SIEMPREVIVA LTDA.	G512300	Comercio al por mayor de plantas y flores ornamentales
12	ANCLA Y VIENTO S.A.	G512500	Comercio al por mayor de productos alimenticios
13	SUMED LTDA.	G512700	Comercio al por mayor de bebidas y productos de tabaco
14	CREACIONES CARINCCI C I LTDA.	G513200	Comercio al por mayor de prendas de vestir

15	IRUFA LTDA.	G513400	Comercio al por mayor de artículos y equipos de uso doméstico
16	LEGAFORMAS LTDA.	G513701	Comercio al por mayor de papel y cartón
17	ALUMINIOS Y HERRAMIENTAS AMERICA LTDA.	G514100	Comercio al por mayor de materiales de construcción
18	DISTRIBUIDORA GENERAL DE PISOS LTDA.	G514100	
19	FERRO GRIFERIAS LTDA.	G514100	
20	GEOSINTETICOS LTDA.	G514100	
21	HIDROVAPOR LTDA.	G514100	
22	DISTRIBUIDORA SANTA HELENA LTDA.	G514101	
23	INVERSIONES LUIMAR LTDA.	G514101	
24	GYMATRONIX LTDA.	G515300	Comercio al por mayor de productos diversos
25	MAJAL LTDA.	G515304	Comercio al por mayor de plástico y caucho
26	RECICLADORA DE LOS ANDES LTDA.	G515500	Comercio al por mayor de desechos industriales
27	DEPÓSITO CUBILLOS Y CIA LTDA.	G515501	
28	AGROMARK S.A.	G519000	Comercio al por mayor de plástico y caucho
29	PAÑALERA MI PRIMERA HUELLA	G523000	Comercio al por menor de productos de consumo
30	CALZADO WILMER	G523400	Comercio al por menor de calzado
31	MISCELÁNEA Y PAPELERÍA DAIMAR	G524300	Comercio al por menor de artículos de papelería
32	PEBETEROS Y ARTESANÍAS CALU	G524900	Comercio al por mayor de nuevos productos
33	PIEDRAS Y GEMAS LTDA.	G524900	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Este grupo de empresas se clasifican CIIU dentro del grupo G pertenecientes al comercio, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, seguido por una serie de números dependiendo de la actividad económica que desarrollan de la siguiente manera:

- Mantenimiento y reparación de vehículos: Código G502007. Compuesto por una empresa dedicada a esta actividad.
- Comercio de partes y accesorios para vehículos: Código G503000. Compuesto por seis (6) empresas dedicadas a esta actividad.

- Comercio al por mayor: Este grupo está compuesto por veintitrés (23) empresas con código G51 seguido de los números 19, 22, 23, 25, 27, 32, 34, 37, 41, 53, 55 ó 90 ó con código G52 seguido de los números 30, 34, 43 ó 49 según la actividad a la que se dedica la empresa como comercio de café, comercio de plantas ornamentales, comercio de plástico y caucho, entre otras actividades comerciales.
- Comercio al por menor: Este grupo está compuesto por tres (3) empresas con código G52 seguido de los números 30, 34 ó 43 según la actividad a la que se dedica la empresa como comercio de productos de consumo, comercio de calzado, comercio de artículos de papelería, entre otras actividades comerciales.

Es apreciable que dentro de esta clasificación las empresas que se dedican a las actividades de comercio al por mayor representan el 69,7%, seguido por las empresas que se dedican a actividades de comercio al por menor con un 9,1%, siendo estas dos actividades las más representativas de la actividad comercial de este estudio.

#### **8.4.7. Clasificación CIIU I - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones**

En esta clasificación se identifican actividades relacionadas con transporte, almacenamiento y comunicaciones. Las empresas se clasifican según CIIU dentro del grupo I seguido por:

- El número 60 y 41 ó 42 en caso de que la empresa se dedique al transporte municipal o intermunicipal de carga por carretera.
- El número 62 y 11 ó 12 en caso de que se dedique al transporte regular nacional de pasajeros o carga por vía aérea.
- El número 63 y 10, 39 ó 40 en caso de que se dedique a la manipulación de carga, actividades de agencias de viajes o actividades complementarias de transporte.



- El número 6421 en caso de que se dedique a la prestación de servicios telefónicos.

Dentro de esta clasificación se identifican las siguientes empresas:

Tabla 21. Clasificación CIIU I			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	DISCOCARGA LTDA.	I604100	Transporte
2	Q R S LTDA.	I604200	
3	EUROCARGA LTDA.	I621100	
4	AIR SERVIAAMAZONAS CARGO LTDA.	I621200	
5	I B C CARGA LTDA.	I621200	
6	MUDAR DE COLOMBIA LTDA.	I631000	
7	RODI INTERNACIONAL LTDA.	I633900	
8	VIVA VIAJANDO LTDA.	I634000	
9	ALFA TOUR LTDA.	I634001	
10	LANDATUR LTDA.	I634001	
11	LATINOAMERICANA DE VIAJES Y TURISMO LTDA.	I634001	
12	PASSAROLA TOURS LTDA.	I634001	
13	TURAMERICA LTDA.	I634001	
14	TURISCOL LTDA.	I634001	
15	CABINAS TELEFÓNICAS	I642100	Servicios telefónicos

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 8.4.8. Clasificación CIIU J – Intermediación financiera

Esta clasificación comprende las actividades relacionadas con la intermediación financiera. Las empresas se clasifican según CIIU dentro del grupo J seguido por:

- El número 659901 en caso de que la empresa se dedique a otros tipos de intermediación financiera ncp.
- El número 660100 en caso de que la empresa se dedique a la financiación de planes de seguros generales.

- El número 67 y 15, 19 ó 21 en caso de que la empresa se dedique a actividades de las casas de cambio, a actividades auxiliares de la intermediación financiera o a actividades auxiliares de los seguros.

Dentro de esta clasificación se identifican las siguientes empresas:

Tabla 22. Clasificación CIIU J			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	CUBEROS Y CIA CONSULTORES ASOCIADOS LTDA.	J659901	Intermediación financiera
2	INVERSIONES JOYEL LTDA.	J659901	
3	AGEVISA LTDA. ASESORES DE SEGUROS	J660100	
4	ARC COLOMBIA LTDA.	J660100	
5	INVERSIONES BACHUE Y CIA LTDA.	J671500	
6	INVERSIONES HERNANDEZ HERNANDEZ Y CIA LTDA.	J671500	
7	INVERSIONES SERNEG LTDA.	J671500	
8	INVERSIONES MUMILL LTDA.	J671900	
9	EDELWEISS EXPORT LTDA.	J671900	
10	AFIANSEG LTDA. ASESORES DE SEGUROS	J672100	
11	NOPAL LTDA. AGENCIA DE SEGUROS	J672100	
12	PROGRAMADORA DE SEGUROS LTDA.	J672100	
13	ALFONSO ROZO Y CIA LTDA.	J672101	
14	ALINA LOS ASESORES DE SEGUROS LTDA.	J672101	
15	ALLIANZ SEGURIDAD LTDA.	J672101	
16	ASESORES CONTINENTALES DE SEGUROS LTDA.	J672101	
17	ASESORES DE SEGUROS GENERALES DE VIDA LTDA.	J672101	
18	DAVIDSON & CIA LTDA. ASESORES DE SEGUROS	J672101	
19	GRUPO SABANA LTDA. AGENCIA DE SEGUROS	J672101	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 8.4.9. Clasificación CIIU K - Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.

Dentro de esta clasificación se identifican las empresas que se dedican a actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y se clasifican según CIIU dentro del grupo K seguido por el número 749204 en caso de que la empresa se dedique a actividades de investigación y seguridad, por el número 749300 en caso de la empresa se dedique a la limpieza de edificios ó por el número 749900 en caso de que la empresa se dedique a otras actividades empresariales ncp.

Tabla 23. Clasificación CIIU K			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	SEGPRI SECURITY LTDA.	K749204	Actividades empresariales
2	SEGURIDAD JUNGLA LTDA.	K749204	
3	VIGONSA LTDA.- VIGILANCIA GONZALEZ SANCHEZ LTDA.	K749204	
4	SERVILIMPIA LTDA.	K749300	
5	DISTRIJOTA LTDA.	K749900	
6	EL NEDE LTDA.	K749900	
7	FIX COMPUTER LTDA.	K749900	
8	GRUPO GALES EDUCACION INTERNACIONAL LTDA.	K749900	
9	INVERSIONES JACORA LTDA.	K749900	
10	MELIPA LTDA.	K749900	
11	MERCA IDEAR LTDA.	K749900	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 8.4.10. Clasificación CIIU M - Educación

En esta clasificación se identifican las siguientes empresas, las cuales se clasifican según CIIU dentro del grupo M seguido por el número 8011 si la actividad de la empresa es la educación preescolar ó por el número 8030 si la empresa se dedica al servicio de educación laboral como se muestra a continuación.

Tabla 24. Clasificación CIIU M			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	UN MUNDO POR CREAR SOCIEDAD LTDA.	M801100	Educación
2	ESCORT SECURITY LTDA.	M803000	
3	CENTRO DE CAPACITACION BOLIVAR LTDA.	M803001	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 9.4.11. Clasificación CIIU N – Servicios sociales y de salud

Para esta clasificación se identifican tres (3) empresas, las cuales se clasifican según CIIU dentro del grupo N seguido por el número 8511 si la actividad de la empresa es la



prestación de servicios de salud con internación o por el número 8512 si la empresa se dedica a actividades de la práctica médica como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25. Clasificación CIIU N			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	AGENCIA PROSESALUD DE COLOMBIA	N851100	Servicios sociales y de salud
2	SOCIEDAD ENTORNO & COMPANIA LTDA.	N851100	
3	ADMINISTRADORA MEDICO QUIRURGICA LTDA.	N851200	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 9.4.12. Clasificación CIIU O - Otras Actividades de servicios comunitarios, sociales y personales

Dentro de esta clasificación se identifican tres (3) empresas que se dedican a actividades de servicios comunitarios, sociales y personales. Se clasifican según CIIU dentro del grupo O seguido por el número 924900 si la empresa se dedica a otras actividades de esparcimiento, por el número 930200 si la empresa se dedica a peluquería y otros tratamientos de belleza ó por el número 930900 si la empresa se dedica a otras actividades de servicios.

Tabla 26. Clasificación CIIU O			
No.	Razón Social	Cód. CIIU	Actividad Económica
1	CASA DE BANQUETES CLEMENCIA ISAZA	O924900	Organización de eventos
2	ALTA PELUQUERÍA TIJERAS Y COLOR	O930200	Peluquería y otros tratamientos de belleza
3	DISMEPA LTDA.	O930900	Mantenimiento industrial

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

#### 8.5. Empresas por facultad

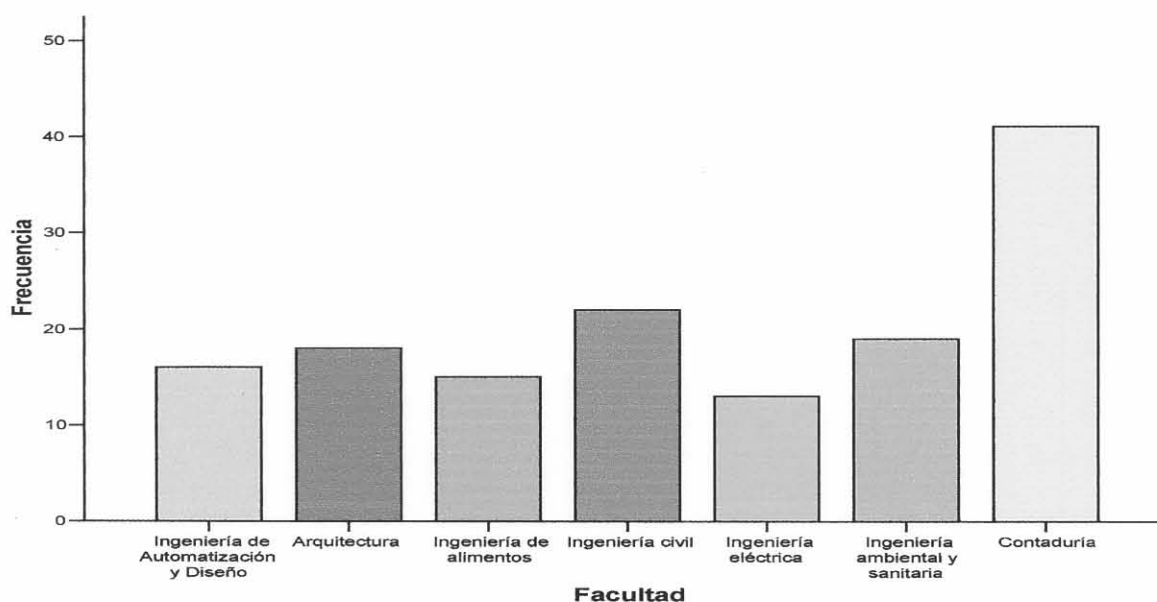
Con este estudio se pudo observar el gran número de empresas de familia existentes en la sede Candelaria de la Universidad de La Salle. A continuación se presenta el

porcentaje de participación de las empresas en las facultades con una mayor incidencia en la Facultad de Contaduría Pública, seguida por Ingeniería Civil e Ingeniería Ambiental (Tabla 27)(Gráficos 19 y 20).

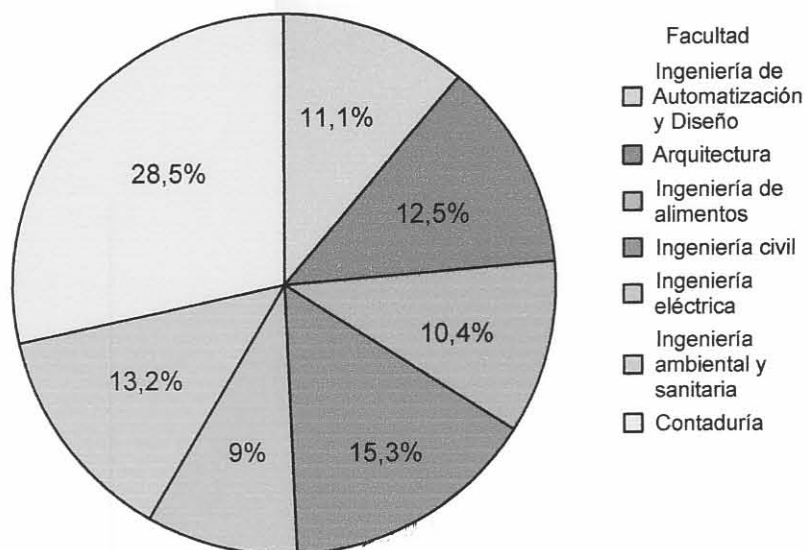
Tabla 27. Empresas por facultad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ingeniería de Automatización y Diseño	16	11,1	11,1	11,1
Arquitectura	18	12,5	12,5	23,6
Ingeniería de alimentos	15	10,4	10,4	34,0
Ingeniería civil	22	15,3	15,3	49,3
Ingeniería eléctrica	13	9,0	9,0	58,3
Ingeniería ambiental y sanitaria	19	13,2	13,2	71,5
Contaduría Pública	41	28,5	28,5	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

**Gráfico 19. Empresas por facultad**



**Gráfico 20. Porcentaje de empresas por facultad**



### 8.6. Fecha de constitución

Las personas que van a constituir una empresa deben pasar por diferentes etapas necesarias e indispensables para hacerlo dentro del marco de la legalidad, como planificar y definir el futuro del negocio, buscar un nombre nuevo y no existente para la empresa, redactar una minuta donde se constaten los datos de los socios como nombres, apellidos, documentos de identidad, aporte que hacen, entre otros.

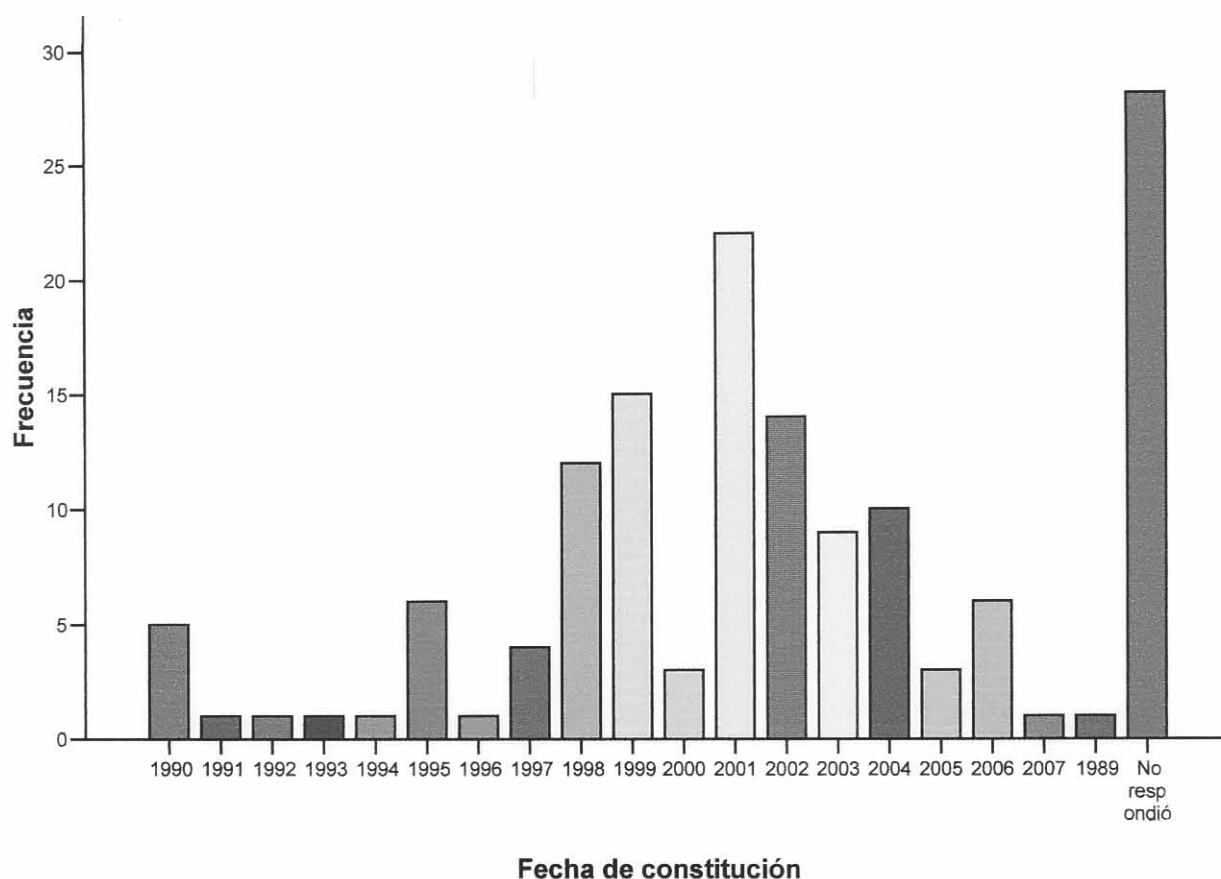
En el estudio se encontró que la mayoría de las empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria no proporcionaron esta información. Sin embargo, un gran número de empresas se constituyeron entre 1998 y 2004, por consiguiente es notable el aumento en la constitución de empresas de familia en los últimos años.



Tabla 28. Fecha de constitución				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1989	1	,7	,7	80,6
1990	5	3,5	3,5	3,5
1991	1	,7	,7	4,2
1992	1	,7	,7	4,9
1993	1	,7	,7	5,6
1994	1	,7	,7	6,3
1995	6	4,2	4,2	10,4
1996	1	,7	,7	11,1
1997	4	2,8	2,8	13,9
1998	12	8,3	8,3	22,2
1999	15	10,4	10,4	32,6
2000	3	2,1	2,1	34,7
2001	22	15,3	15,3	50,0
2002	14	9,7	9,7	59,7
2003	9	6,3	6,3	66,0
2004	10	6,9	6,9	72,9
2005	3	2,1	2,1	75,0
2006	6	4,2	4,2	79,2
2007	1	,7	,7	79,9
No respondió	28	19,4	19,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

**Gráfico 21. Fecha de constitución**



De acuerdo con el Gráfico 21, la menor constitución de las empresas se realizó durante los años 1984 a 1997, seguida por otra baja constitución a partir de 2005. Con esto, es posible afirmar que es de gran importancia fomentar la creación de empresas familiares.

### **8.7. Planta de personal**

Es común encontrar que dentro de las empresas de familia los cargos directivos o administrativos sean ejecutados por miembros de la familia, los cuales ejercen mandato sobre otros. Esto genera en varias ocasiones problemas y disputas que se pueden ver reflejados en la actividad inherente de la empresa, por eso es importante evaluar el porcentaje de familiares que se encuentra relacionado con la actividad de la

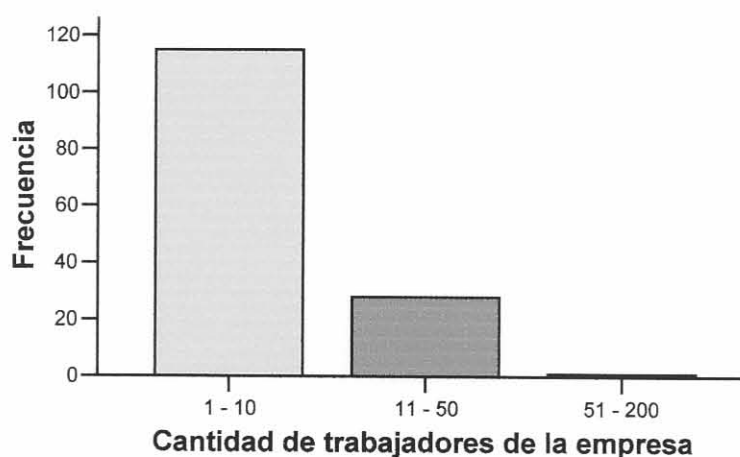
organización, debido a que esto puede directa o indirectamente afectar la eficiencia y productividad de la misma.

Los directivos buscan promover el desarrollo interno de puestos claves, si el talento y el compromiso existen. De igual manera, las oportunidades de crecimiento se pueden reflejar en rendimiento y eficiencia de cada uno de los candidatos internos o externos para asegurar al líder más capaz para la organización.

Tabla 29. Cantidad de trabajadores de la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 - 10	115	79,9	79,9	79,9
11 - 50	28	19,4	19,4	99,3
51 - 200	1	,7	,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

**Gráfico 22. Cantidad de trabajadores**

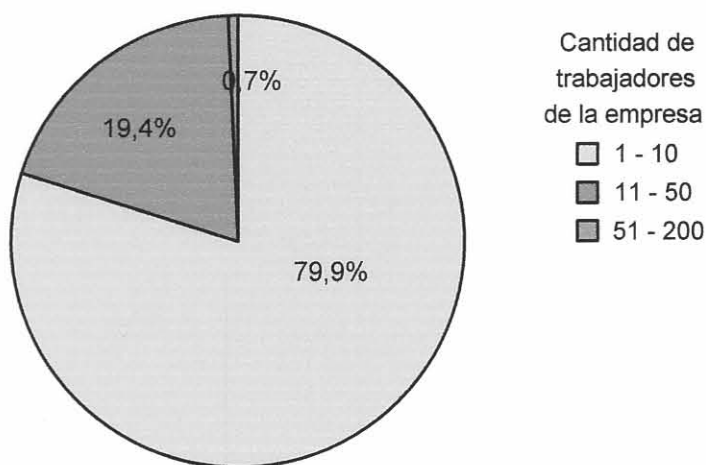


Este estudio determinó que de la totalidad de las Empresas de familia encuestadas, la planta de personal que se encuentra en un rango de 1 a 10 empleados es del 79.9% con un número de 115 empresas, seguido de las plantas que cuentan con un rango de 11 a 50 empleados con 28 empresas y un porcentaje de 19.4% y por último, se puede



observar que solo una empresa cuenta con un personal de 51 a 200 empleados con un porcentaje de 0.7% del total de empresas encuestadas (Tabla 29)(Gráficos 22 y 23).

**Gráfico 23. Porcentaje cantidad de trabajadores**



Con estos resultados, se determina que en las empresas de familia encuestadas predominan las microempresas, ya que en estas se puede ejercer mayor control y se generara mayor efectividad dado que el propietario o fundador vela más por sus activos, clientes y su gente y trata de reducir gastos buscando con esto más compromiso de sus empleados haciendo que la gestión sea más eficaz.

### **8.8. Tamaño de la empresa**

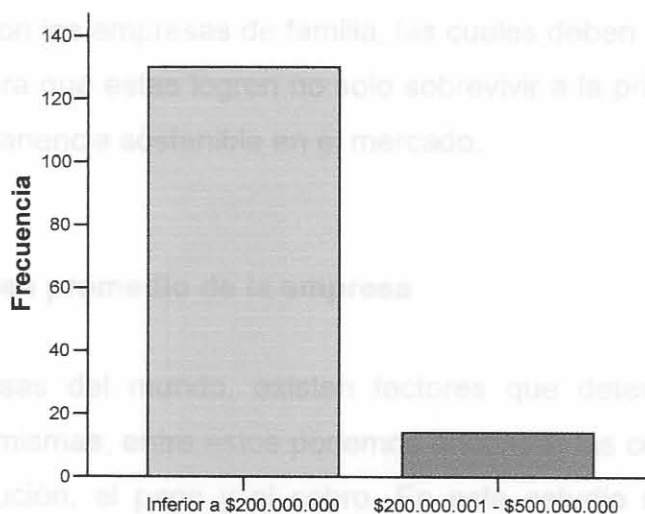
Para poder analizar este importante tema dentro de las empresas de familia, se debe tomar como base algunos datos estudiados por la Superintendencia de Sociedades [2005] donde las cifras demuestran que las sociedades de familia tienen mayores dificultades para sobrevivir en el mercado que las empresas que no son de familia, entre otras razones porque no se planea con suficiente tiempo el proceso de sucesión de la propiedad y de la administración de la empresa.

La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar la sociedad, porque no solo afecta a quien o a quienes se les transfiere el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la Compañía.

Tabla 30. Tamaño de la empresa - Valor activos totales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inferior a \$200.000.000	130	90,3	90,3	90,3
\$200.000.001 - \$500.000.000	14	9,7	9,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	

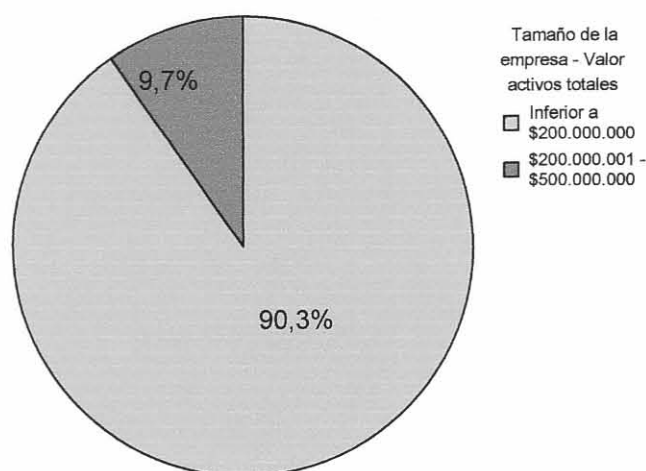
FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

**Gráfico 24. Tamaño de la empresa – Valor activos totales**



Por tal motivo, en este estudio se determinaron los activos actuales de las mismas para así analizar la capacidad que tienen estas empresas para afrontar los cambios bruscos de la economía. De acuerdo con la encuesta realizada, se observó que 130 del total de empresas poseen activos en el rango inferior a \$ 200.000.000 con un porcentaje del 90.3%, seguido de 14 empresas que se ubicaron en el rango de \$ 200.000.001 a \$ 500.000.000 con un porcentaje del 9.7 % (Tabla 30)(Gráficos 24 y 25).

**Gráfico 25. Porcentaje tamaño de la empresa – Valor activos totales**



Estos resultados ratifican que las empresas de familia encuestadas están en la categoría de las microempresas las cuales ocupan un porcentaje del 73.1% en Colombia según Rodolfo Daníes Lacouture superintendente de sociedades [2005], la principal fuerza económica del país son las empresas de familia, las cuales deben tener mayor apoyo por parte del gobierno para que estas logren no solo sobrevivir a la primera generación, sino que tengan una permanencia sostenible en el mercado.

#### **8.9. Ventas mensuales promedio de la empresa**

En todas las empresas del mundo, existen factores que determinan la viabilidad y sostenibilidad de las mismas, entre estos podemos encontrar las compras, la producción, las ventas, la distribución, el pago y el cobro. En este estudio se analizó uno de los factores más relevantes de los anteriormente mencionados como son las ventas. Este factor determina la necesidad del cambio y normalmente esto ocurre cuando: bajan las ventas, reina un clima de desorden, se tiene la impresión de perder el control, no se tienen los objetivos claros, no se pueden alcanzar los objetivos propuestos, aumentan los conflictos (entre familiares, con los operarios, fuera de la empresa).

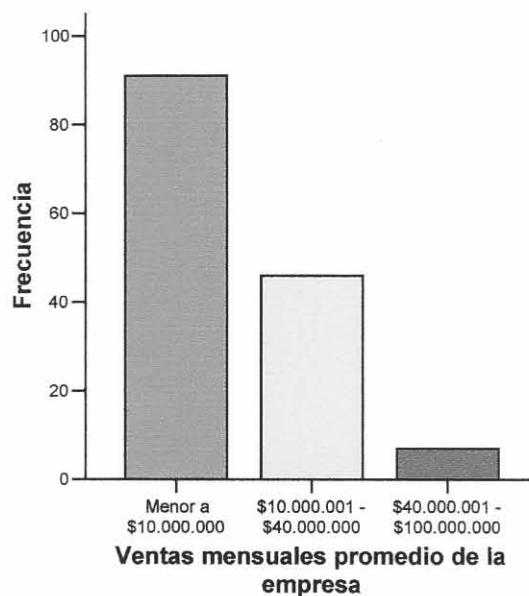


Por eso se da la importancia a este factor frente a la problemática que enfrentan día a día las empresas en Colombia, por motivos ajenos a la eficiencia y productividad de la misma, provenientes de factores externos como son la inflación, la capacidad de endeudamiento de los consumidores, la baja capacidad de compra de las personas, la explotación y subcontratación entre otros.

Tabla 31. Ventas mensuales promedio de la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a \$10.000.000	91	63,2	63,2	63,2
\$10.000.001 - \$40.000.000	46	31,9	31,9	95,1
\$40.000.001 - \$100.000.000	7	4,9	4,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

**Gráfico 26. Ventas promedio mensuales**



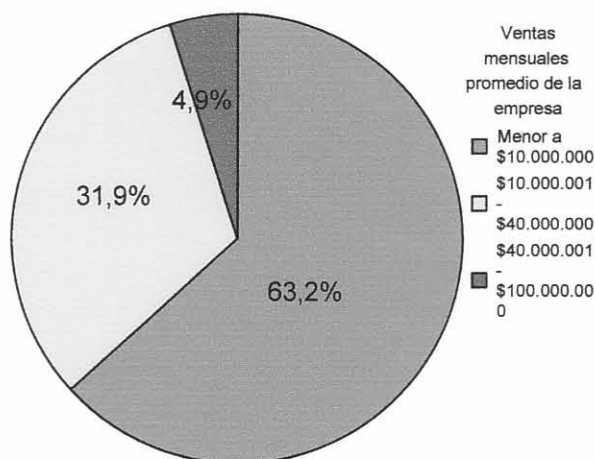
Por tal motivo es claro que los propietarios o fundadores de las Empresas de familia buscan que sus negocios sean rentables eficientes, eficaces, sostenibles y que generen

alguna retribución para él y para los accionistas que en algunos casos serán miembros de la familia y proporcionar bienestar y un nivel de vida apropiado para todos.

En las encuestas realizadas se observa, que del total de empresas el 63.2 % equivalente a 91 empresas, tienen ventas por un valor menor de \$ 10.000.000 demostrando que son microempresas las cuales tiene una mayor probabilidad de crisis si no son bien manejadas y controladas para enfrentar cualquier tipo de cambio. El 31.9% correspondiente a 46 empresas del total, se encuentran en un rango mayor de ventas con un valor aproximado de \$ 10.000.001 a \$ 40.000.000 en ventas, concluyendo asé que estas pueden pertenecer a las medianas empresas o que en otro caso, tiene una estructura, control, eficiencia, compromiso como factores determinantes en la situación de la empresa en el mercado (Tabla 31)(Gráficos 26 y 27).

Por último, el 4.9% representado por 7 empresas, determina que son organizaciones con mayor enfoque organizacional y que entran en a formar parte de un renglón muy pequeño de las empresas de familia.

**Gráfico 27. Porcentaje ventas promedio mensuales**



Como se sabe, el principal objetivo de las empresas es la satisfacción de las necesidades de los clientes, quienes son los que generan los recursos necesarios para la sostenibilidad de la empresa, por eso es relevante que una empresa de familia

proporcione un valor agregado a sus productos para que puedan entrar en el mercado competitivo al que se enfrentan las últimas generaciones. Esto sumado a la organización, control, eficiencia, calidad, entre otros factores, son la base para que las microempresas puedan desarrollarse y no morir en su etapa de creación, buscando el fortalecimiento adecuado para llegar a ser empresas con éxito y reconocimiento.

#### 8.10. Gastos mensuales promedio de la empresa

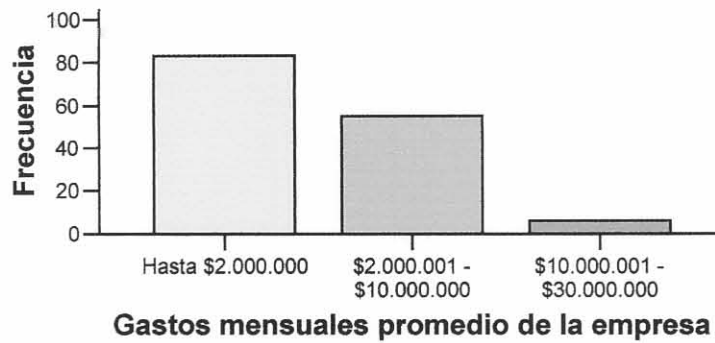
Como se determinó en el numeral anterior, las empresas tienen algunos puntos importantes que deben ser bien manejados para poder sostenerse y desarrollarse en el mercado actual.

Uno de estos parámetros son los gastos, los cuales no son recuperables según los contadores y que si no son bien controlados, pueden llevar a una crisis económica o a la quiebra total. Por tal motivo, las empresas incurren en gastos necesarios para desarrollar sus actividades y operaciones.

Tabla 32. Gastos mensuales promedio de la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hasta \$2.000.000	83	57,6	57,6	57,6
\$2.000.001 - \$10.000.000	55	38,2	38,2	95,8
\$10.000.001 - \$30.000.000	6	4,2	4,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

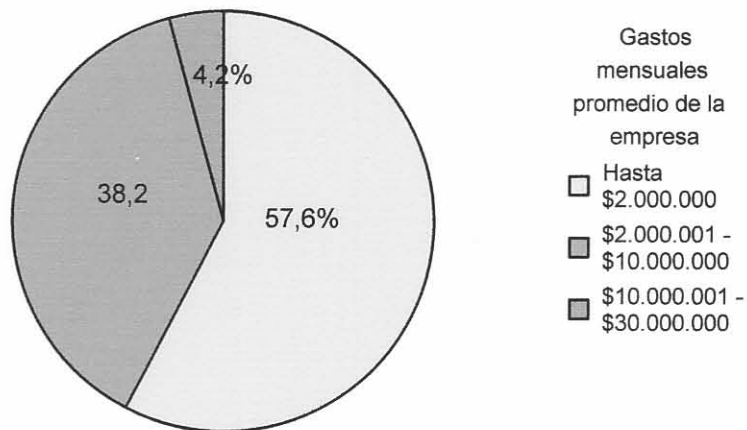
FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

**Gráfico 28. Gastos mensuales promedio**



En este estudio se pudo determinar que del total de empresas encuestadas el 57.6% correspondiente a 83 empresas, tienen gastos que no superan los \$2.000.000, demostrando que se encuentran catalogadas como microempresas, pero también se puede observar que el 38.2% correspondiente a 55 empresas tiene gastos entre \$2.000.000 y \$10.000.000, demostrando que son empresas que pueden estar catalogadas como empresas medianas o microempresas que en la actualidad no controlan sus gastos y pueden ser afectadas fácilmente y llevadas a la quiebra por los movimientos bruscos de la economía, y en un último reglón se encuentran 6 empresas equivalentes al 4.2%, las cuales se pueden determinar como empresas medianas (Tabla 32)(Gráficos 28 y 29).

**Gráfico 29. Porcentaje gastos mensuales promedio**





No solo las ventas son un factor determinante a la hora de estudiar la sostenibilidad de una empresa, los gastos tienen un papel muy importante ya que si estos no son bien administrados pueden llevar a la empresa a la bancarrota o a la iliquidez inmediata, lo que conllevaría a cerrar o vender la compañía.

### **8.11. Gestión organizacional y ambiental**

Actualmente se debe reconocer la necesidad de atención y de acciones concretas que cambien el pensamiento que tienen las empresas frente al deterioro del planeta. Según Rachel Negrão Cavalcanti [2000], los esfuerzos efectivamente realizados reflejan la comprensión de los problemas ambientales correspondientes a cada época y la forma en que ellos vienen afectando la tierra y a la vida del hombre en ella.

Con la evolución la mayoría de las empresas se han enfocado en la relación con el medio ambiente como respuesta a transformaciones, que se manifiestan a través de las presiones ejercidas por los diversos segmentos de la sociedad, con los cuales las empresas mantienen relación. Este segmento actúa algunas veces como consumidor que conoce las diferencias entre los productos que están disponibles con relación a sus impactos ambientales, otras veces actúa como población directa o indirectamente afectada por algún tipo de problema ambiental.

Sin embargo, aún existen casos en los que la relación entre la empresa y el medio ambiente todavía es un asunto ignorado o no es bienvenido, pues la protección ambiental todavía es entendida solamente como costos adicionales que perjudican la competitividad y el crecimiento de la empresa, aunque cada vez es menos sencillo ignorar el tema, debido a la creciente cantidad de medidas legales restrictivas, tanto internas en los países, como aquellas medidas referentes a normas y tratados internacionales que regulan el comercio exterior, buscando restringir la comercialización de productos contaminados o provenientes de países que perjudican el medio ambiente.

### 8.11.1. Sistema de planeación estratégica

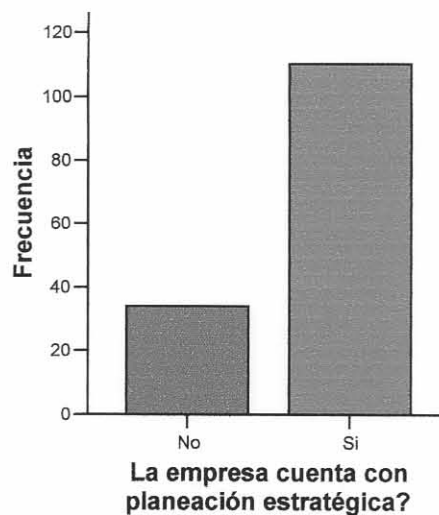
Con lo expuesto anteriormente, una empresa no solo se debe enfocar en satisfacer la necesidad de los clientes, sino que también tienen un compromiso social no solo con las personas que rodean la ubicación actual de la empresa, sino con toda una comunidad que día a día está exigiendo más producciones limpias y un mejor tratamiento y cuidado de los recursos naturales.

Tabla 33. La empresa cuenta con planeación estratégica?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	34	23,6	23,6	23,6
Si	110	76,4	76,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

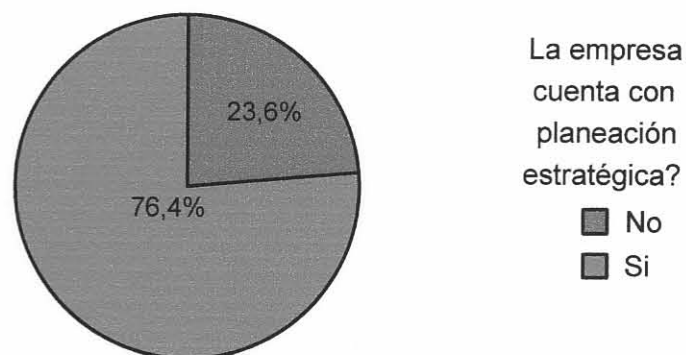
Por eso las empresas no solo deben generar una planeación enfocada en sus productos y sus clientes, sino también en benéfico de la comunidad y el medio ambiente. El término de planeación estratégica según HILL [1997], dentro de una empresa hace referencia a la Misión que es la razón de ser de la organización y especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades; la Visión que hace referencia a la percepción clara del futuro de una organización; los Valores que son los principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación y las Políticas que son los principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos.

**Gráfico 30. Planeación estratégica**



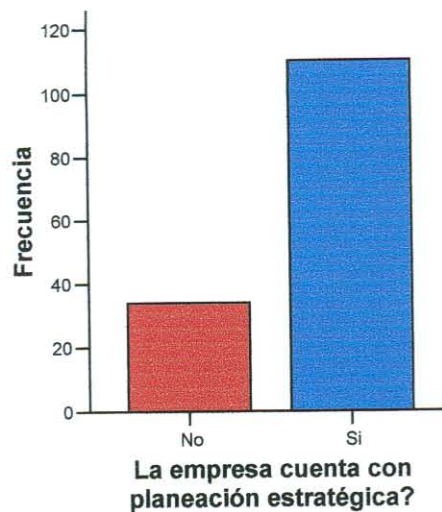
Según la información obtenida, 110 empresas correspondientes al 76.4% de la población muestra, asegura manejar planeación estratégica. Es importante aclarar que para muchos de los empresarios o dueños de estas microempresas, tener un programa de planeación estratégica es la misión, visión, valores y principios organizacionales y no conocen las implicaciones reales de la implementación de este sistema.

**Gráfico 31. Porcentaje de planeación estratégica**



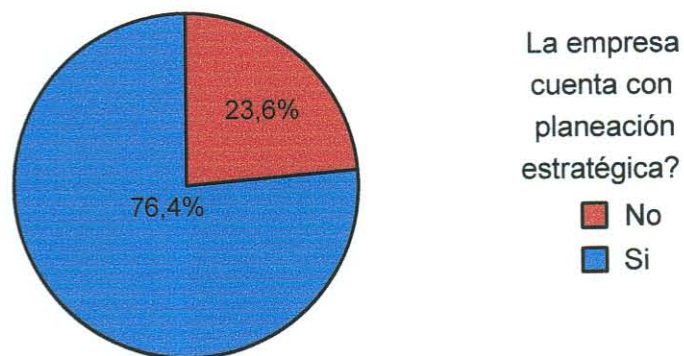
Por otra parte se puede observar que el 23.6% de las empresas correspondiente a 34 de estas, no cuentan con la implementación de una planeación estratégica y trabajan sin un objetivo principal, no tienen una guía estratégica que beneficie y dirija las empresas hacia el desarrollo sostenible de las mismas, y mucho menos las orienta hacia un mejoramiento continuo (Tabla 33)(Gráficos 30 y 31).

**Gráfico 30. Planeación estratégica**



Según la información obtenida, 110 empresas correspondientes al 76.4% de la población muestra, asegura manejar planeación estratégica. Es importante aclarar que para muchos de los empresarios o dueños de estas microempresas, tener un programa de planeación estratégica es la misión, visión, valores y principios organizacionales y no conocen las implicaciones reales de la implementación de este sistema.

**Gráfico 31. Porcentaje de planeación estratégica**



Por otra parte se puede observar que el 23.6% de las empresas correspondiente a 34 de estas, no cuentan con la implementación de una planeación estratégica y trabajan sin un objetivo principal, no tienen una guía estratégica que beneficie y dirija las empresas hacia el desarrollo sostenible de las mismas, y mucho menos las orienta hacia un mejoramiento continuo (Tabla 33)(Gráficos 30 y 31).



### 8.11.2. Sistema de gestión de la calidad ambiental

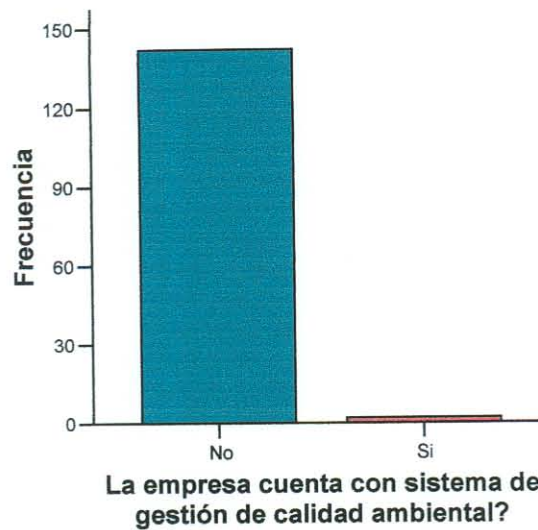
La implementación de un sistema de producción más limpia es bastante costosa y dispendiosa, además de necesitar una estructura que sustente y asegure los beneficios tanto para la sociedad como para el medio ambiente. Según ICONTEC [2005], un sistema de gestión medioambiental es un conjunto de procedimientos que definen la mejor forma de realizar las actividades que sean susceptibles de producir impactos medioambientales. Para ello se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes.

Tabla 34. La empresa cuenta con sistema de gestión de calidad ambiental?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	142	98,6	98,6	98,6
Si	2	1,4	1,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

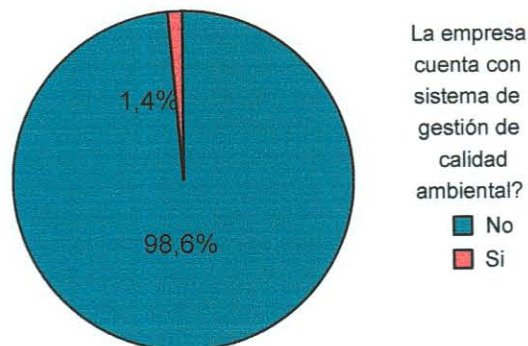
FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

En el estudio realizado se observó que solo 2 empresas que constituyen el 1.4%, aseguran tener un sistema de gestión ambiental, que en la actualidad es indispensable no solo para entrar a los planes exportadores para pymes, sino que también es importante para contribuir al bienestar de los recursos naturales no renovables que en varias ocasiones se desperdician si tener en cuenta el daño ecológico y biológico que se causa a generaciones futuras (Tabla 34)(Gráficos 32 y 33).

**Gráfico 32. Sistema de gestión de calidad ambiental**



**Gráfico 33. Porcentaje sistema de gestión de calidad ambiental**



142 empresas que constituyen el 98.6% no tienen un sistema ambiental, lo que muestra la realidad de muchas empresas en Colombia que no cuentan con los instrumentos técnicos y metodológicos, jurídicos y normativos, económicos y financieros, administrativos y operativos debido a que el gobierno no ha implementado medios para que estas microempresas logren tener un sistema ambiental que garantice su desarrollo y competencia a nivel nacional y global. (Tabla 34)(Gráficos 32 y 33).

## **8.12. Gestión financiera**

La gestión financiera es una de las actividades más importantes de la empresa por que sobre esta reposa la solvencia económica, las fuentes de financiamiento, las posibilidades de créditos de los proveedores y entre otras que pueden ser perjudiciales si no se planean y manejan adecuadamente.

En este punto se analizan cuatro factores primordiales para el buen manejo financiero de las empresas de familia. Entre estas están tipo de cliente, tipo de distribución, servicio de financiación y destino del capital.

### **8.12.1. Tipo de clientes**

En toda empresa los clientes tienen un papel fundamental porque son ellos quienes determinan la finalidad de las empresas, las necesidades que se deben cubrir, los productos o servicios que se deben ofrecer, en qué cantidad, de qué forma, en qué lugar. Por eso es importante que todas las empresas definan que tipo de cliente manejan, a que segmento, mercado o nicho quieren llegar, como también que estratificación buscan según las necesidades del mismo.

En todos los casos es importante conocer los tipos de clientes. En este estudio se manejaron tres tipos de clientes: mayoristas, minoristas o de venta directa. Según Córdoba [2007], el cliente mayorista o distribuidor mayorista es un componente de la cadena de distribución, en el que la empresa no tiene contacto directo con sus consumidores, sino que entrega esta tarea a un especialista. El cliente minorista es quien compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores, o bien directamente o a través de un mayorista; está relacionado directamente con los consumidores. En este caso, vende unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en una tienda. También se les llama detallistas. Los

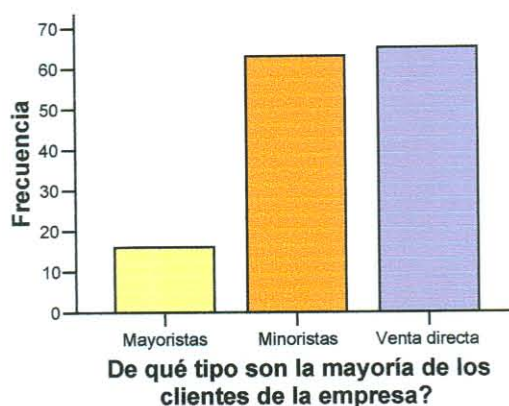


minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro y el cliente de venta directa a quien se le distribuye el producto o servicio personalmente.

Tabla 35. De qué tipo son la mayoría de los clientes de la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayoristas	16	11,1	11,1	11,1
Minoristas	63	43,8	43,8	54,9
Venta directa	65	45,1	45,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

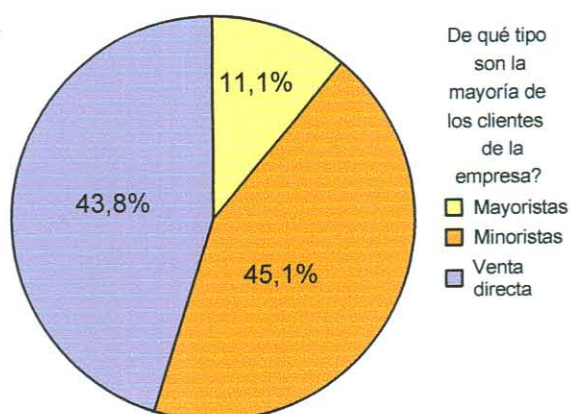
**Gráfico 34. Tipos de clientes**



En este estudio se encontró que los clientes que predominan en las empresas de familia encuestadas son los clientes de venta directa con un porcentaje del 45.1 % que equivale a 65 empresas, seguida de los clientes minoristas con un 43.8% que equivale a 63 empresas y por último, se encuentran los clientes mayoristas con un 11.1% que equivale a 16 empresas (Tabla 35)(Gráficos 34 y 35).



**Gráfico 35. Porcentaje tipos de clientes**



La mayoría de los clientes de las empresas encuestadas en este estudio son de venta directa. Esto se puede dar por el cambio que ha tenido el mercado en los últimos años donde los clientes ya no solo buscan obtener un producto tangible, sino que esperan un servicio integral donde pueda conocer no solo el producto sino las ventajas (valor agregado) que va a tener por adquirir el mismo. Esto hace que con el pasar de los días la competencia no solo sea por el producto sino por el servicio adicional y la atención personalizada, elemento primordial para el posicionamiento en la mente del cliente, la posterior fidelización del mismo y la reducción de costos.

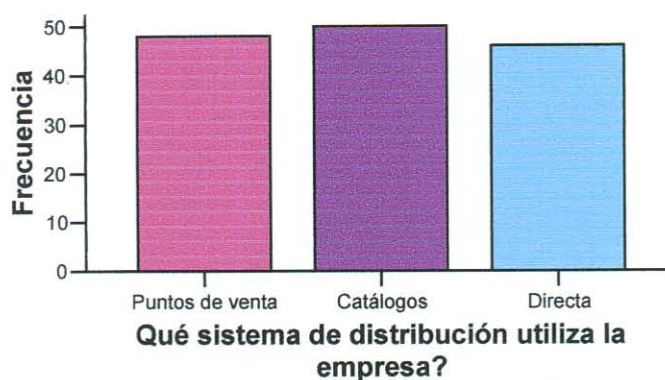
#### **8.12.2. Tipo de distribución**

Para cualquier empresa es importante determinar el canal de distribución que se piensa implementar, mediante el cual el producto llegará al consumidor de una forma eficiente. Este canal se determina según el producto y a su vez, según el cliente al que se piensa llegar, debido a que si se elige equivocadamente el canal, se puede incurrir en costos y gastos que más adelante pueden generar problemas financieros.

Tabla 36. Qué sistema de distribución utiliza la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Puntos de venta	48	33,3	33,3	33,3
Catálogos	50	34,7	34,7	68,1
Directa	46	31,9	31,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

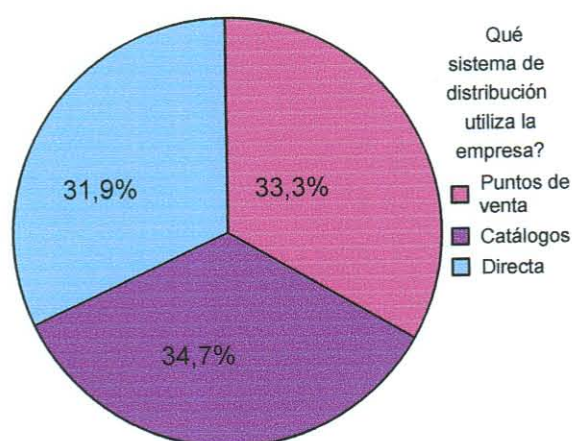
FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

**Gráfico 36. Distribución**



Con respecto a lo anterior, del total de empresas encuestadas la distribución de venta por catalogo es el canal de distribución más utilizado con un 34.7% equivalente a 50 empresas, seguido de las empresas que tiene una distribución en los puntos de ventas con un 48% equivalente a 48 empresas y por último las empresas que utilizan la distribución directa con un31.9% equivalente a 46 empresas . Este tipo de distribución se podría considerar como el Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores) (Tabla 36)(Gráficos 36 y 37).

**Gráfico 37. Porcentaje distribución**



Como resultado se observa que las empresas encuestadas prefieren un canal de distribución directa, del cual buscan tener contacto inmediato con el cliente para conocer así la satisfacción sobre el producto - servicio y la forma en que está siendo percibido por el mercado.

### **8.13. Servicio de financiación**

Las empresas de familia cuentan con herramientas financieras para la creación, desarrollo y expansión, pero en la realidad son muy pocas las que de verdad aprovechan y conocen las ventajas que estas ofrecen para las pymes. Actualmente los centros de desarrollo empresarial como el SENA, Fondo Emprender y otras instituciones privadas, públicas y organizaciones no gubernamentales (ONG) generan beneficios adicionales para sus clientes. Estos beneficios pueden ser capacitaciones, asesorías empresariales, asesoría económicas, entre otros. El problema actual de las pymes en las que se incluyen las empresas de familia, es que no determinan la capacidad de endeudamiento actual y futuro, teniendo como respuesta el sobreendeudamiento de la empresa y como consecuencia la quiebra total.

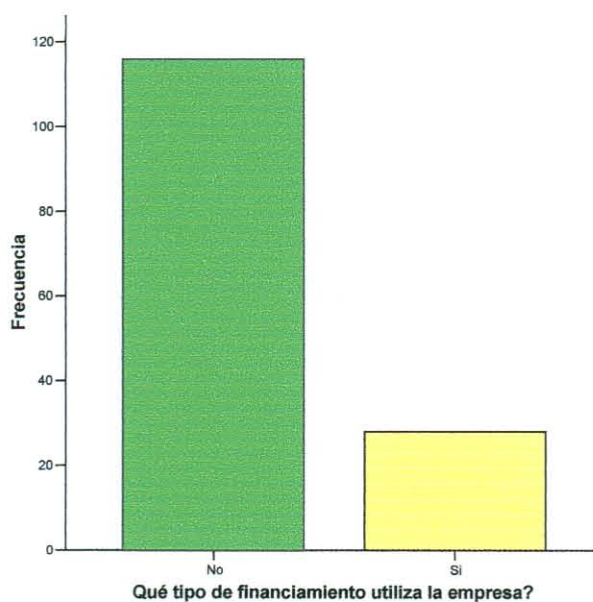


Tabla 37. Qué tipo de financiamiento utiliza la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	116	80,6	80,6	80,6
Si	28	19,4	19,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

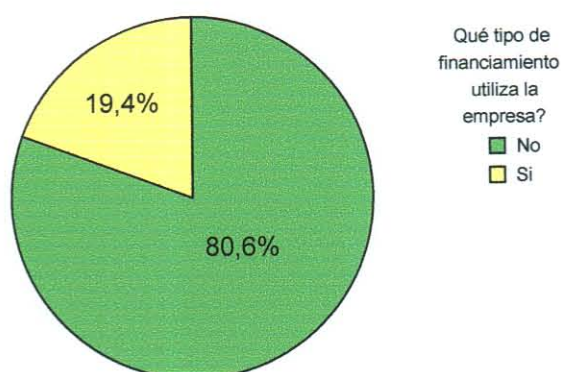
En el estudio se determinó que 116 empresas que equivalen al 80.6% no utilizan financiamiento de ningún tipo, sino que solo utilizan los recursos propios. En cambio 28 empresas que equivalen al 19.4% utilizan y conocen las entidades de financiamiento (Tabla 37)(Gráficos 38 y 39).

**Gráfico 38. Financiamiento**





**Gráfico 39. Porcentaje financiamiento**



Como resultado se pudo determinar que la mayoría de las empresas de familia prefieren no utilizar los tipos de financiamiento existentes en el mercado financiero, sino que buscan que sus recursos cubran y solventen las necesidades de las mismas. Como consecuencia de esta alternativa se puede ver en las empresas la falta de expansión y de desarrollo en el mercado competitivo colombiano.

#### 8.14. Capital social

La Superintendencia de Sociedades presenta el factor propiedad como el criterio principal para identificar una Empresa de Familia, en la cual según Gaitán y Castro [2001], los miembros de una misma familia deben poseer más del 50% del capital de una sociedad para llegar a ser familiar. Con base en esta definición se informa que las Empresas de familia representan el 68% de las empresas colombianas.

Tabla 38. 50% del capital pertenece a un grupo familiar o persona natural?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	144	100,0	100,0	100,0

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

En este estudio se pudo determinar que el 100% de las empresas encuestadas pertenecen a un grupo familiar o a una persona natural, siendo en su mayoría, las dueñas de sus propios negocios (Tabla 38).

### 8.15. Tipo de organización

En Colombia existen empresas de familia que no se encuentran constituidas legalmente sino que se generan empíricamente como lo explica Mintzberg [1995], una organización se define como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

#### 8.15.1. Constitución legal de la empresa

Según Superintendencia de Sociedades [2007], las Empresas de familia pueden estar constituidas legalmente como empresa unipersonal, sociedades colectivas, sociedad limitada, sociedad en comandita o sociedad anónima.

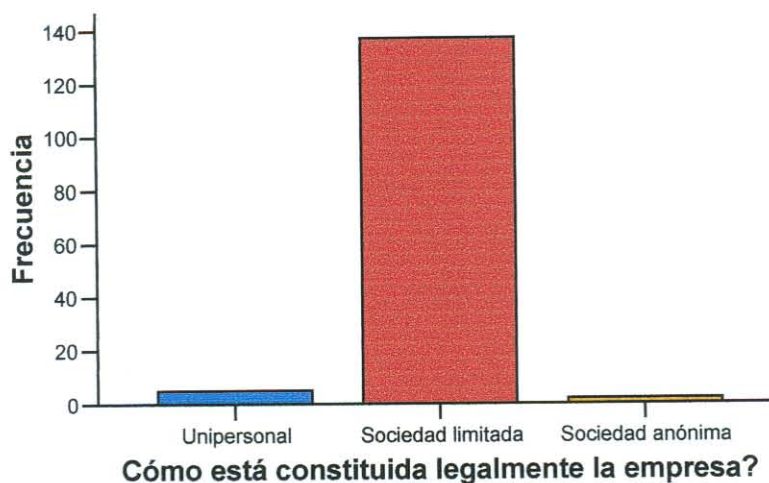
Tabla 39. Cómo está constituida legalmente la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Unipersonal	5	3,5	3,5	3,5
Sociedad limitada	137	95,1	95,1	98,6
Sociedad anónima	2	1,4	1,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

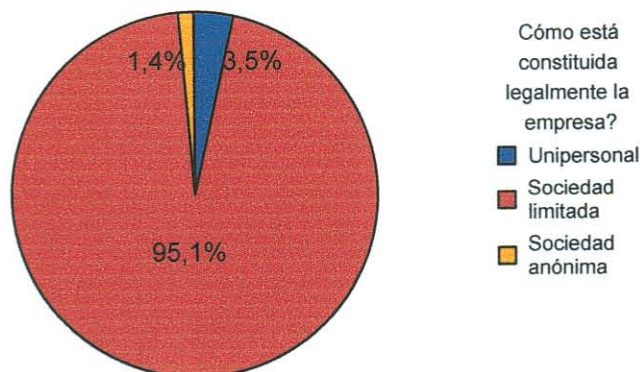
Tomando como base lo anterior se determinó que el 95.1% que equivale a 137 empresas están constituidas como sociedad limitada, seguida por el 3.5% que equivale a 5

empresas constituidas como unipersonales y por último, se encontró que el 1.4% equivalente a 2 empresas fueron constituidas como sociedad anónima (Tabla 39)(Gráficos 40 y 41).

**Gráfico 40. Constitución de la empresa**



**Gráfico 41. Porcentaje constitución de la empresa**



Estos resultados demuestran que la mayoría de las empresas de familia se encuentran constituidas como sociedades limitadas donde la participación de cada uno de los accionistas estaría limitada por sus aportes, esto se evidencia cuando los aportes no se hacen en forma igual. Las microempresas en su gran mayoría son Ltda. o unipersonales debido a que muchas de los miembros de las mismas no conocen otras formas de



constitución de empresas las cuales es pueden ofrecer mayor rentabilidad y un menor riesgo al cambio.

### 8.15.2. Registro Cámara y Comercio

La Cámara y Comercio de Bogotá además de llevar un registro de las empresas legalmente constituidas en Bogotá y en los 59 municipios, ayuda a los empresarios con la publicación de libros y folletos que dan las pautas y pasos importantes para la creación y mejoramiento de las empresas, además de algunas ruedas de negociación donde los empresarios se pueden reunir con clientes de diversas ciudades y llegar acuerdos que benefician a las dos partes. También cuenta con asesores empresariales y una biblioteca que tiene toda la información necesaria para un empresario, estudiantes y personas interesadas en estos temas.

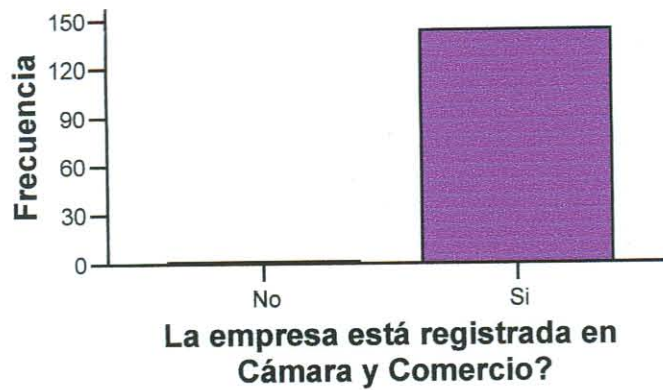
Tabla 40. La empresa está registrada en Cámara y Comercio?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	,7	,7	,7
Si	143	99,3	99,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

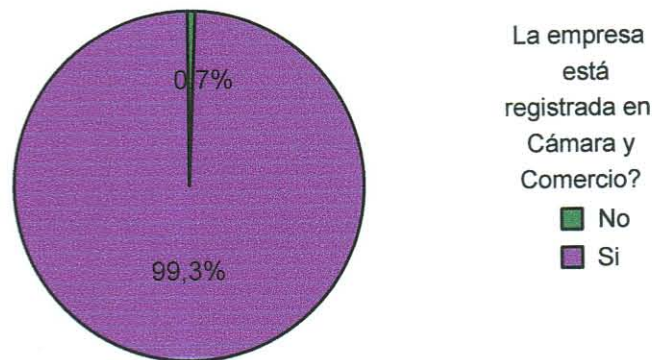
En el estudio realizado es apreciable que el 99.3% equivalente a 143 empresas están registradas en Cámara y Comercio y solo el 0.7% equivalente a 1 empresa no se encuentra registrada en Cámara y Comercio (Tabla 40)(Gráficos 42 y 43).



**Gráfico 42. Registro Cámara y Comercio**



**Gráfico 43. Porcentaje registro Cámara y Comercio**



Este resultado demuestra que los empresarios cada día se dan cuenta de lo importante que es tener un registro, esto lleva a la empresa a conocer acerca de su ubicación dentro de un mercado competitivo, quién es su competencia, qué hace, cuales son sus ventajas y desventajas. Cualquier empresa en la actualidad puede tener un registro, y para adquirirlo La Cámara de Comercio de Bogotá ha venido desarrollando campañas junto con otras instituciones nacionales.

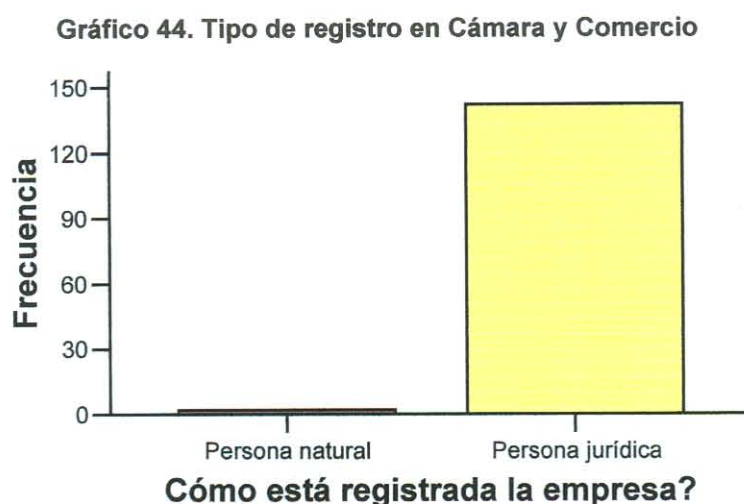
### 8.15.3. Cómo está registrada la empresa

Las empresas con personería jurídica son entidades a las que el Derecho atribuye y reconoce una personalidad jurídica propia y, en consecuencia, capacidad para actuar como sujetos de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales.

Tabla 41. Cómo está registrada la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Persona natural	2	1,4	1,4	1,4
Persona jurídica	142	98,6	98,6	100,0
Total	144	100,0	100,0	

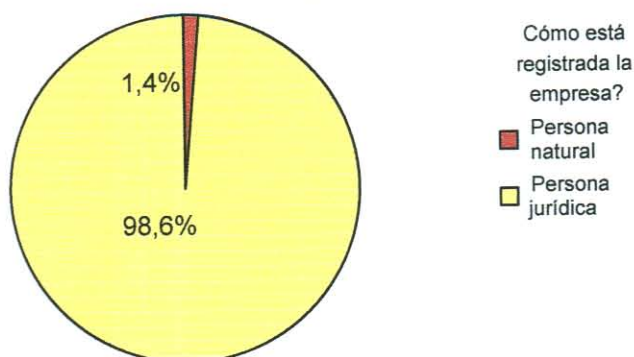
FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Las empresas que son constituidas bajo personería natural en términos generales es, toda persona susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones. En algunos casos se puede hacer referencia a estas como personas de existencia visible, de existencia real, física o natural.



En el estudio realizado se obtuvo que la mayoría de empresas están registradas como personería jurídica con un 98.6% que equivalente a 142 empresas y el 1.4% restante equivalente a 2 empresas están constituidas con personería natural. (Tabla 41)(Gráficos 44 y 45).

**Gráfico 45. Porcentaje tipo de registro en Cámara y Comercio**



Se puede ver claramente que las empresas en la actualidad, buscan tener una representación frente a otras para así poder competir y obtener los beneficios que esto conlleva como son ruedas de negocio nacionales e internacionales, representación en otras ciudades y propiedad de la marca o producto.

#### **8.16. Vinculación familiar**

En la mayoría de las pymes en Colombia los cargos directivos y administrativos están ocupados por los fundadores de la empresa o por sus familiares, esto se puede observar en los cargos que existen en las empresas de familia, donde en la actualidad se encuentran familiares en cargos comerciales, técnicos y operativos. La Superintendencia de Sociedades, ha realizado estudios donde revelan que los cargos generalmente ocupados por los integrantes de la familia son los representantes legales con una participación del 42% del total, una participación de los cargos directivos del 17%, cargos administrativos del 16% y el director general con el 15%.

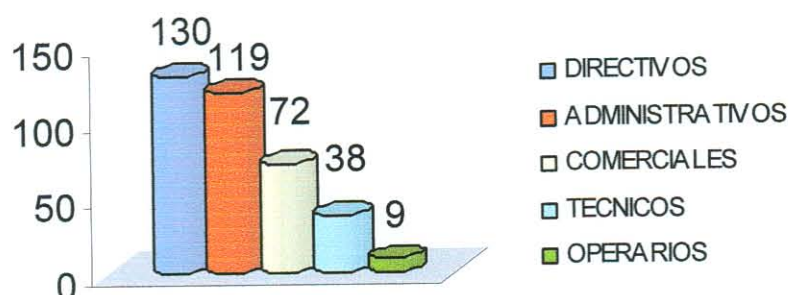


Tabla 42. Vinculación familiar	
Cargo	Cantidad
Directivos	130
Administrativos	119
Comerciales	72
Técnicos	38
Operarios	9

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

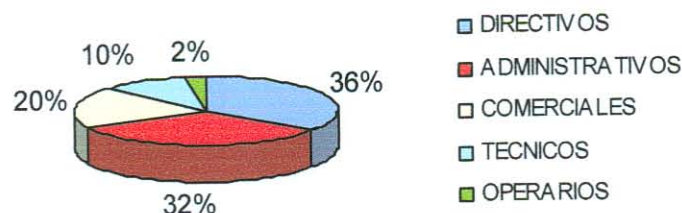
Dentro de las empresas encuestadas se encuentra que en la mayoría de las empresas los familiares están ocupando cargos directivos en un total de 130 personas correspondientes al 36%, en los cargos administrativos se encuentran 119 personas con un porcentaje de 32%, en los cargos comerciales 72 con un porcentaje de 20%, en los cargos técnicos 38 con un porcentaje de 10% y por ultimo en los cargos operarios encontramos 8 con un porcentaje de 2% (Tabla 42)(Gráficos 46 y 47).

**Gráfico 46. Vinculación familiar**





**Gráfico 47. Porcentaje vinculación familiar**



Se destaca, que en las empresas de familia se piensa es importante tener el control total de la misma, por tal motivo la dirección y la administración no es delegada en ningún funcionario externo a la familia sino que debe ser directamente el fundador o alguno de sus sucesores.

### 8.17. Tipo de parentesco

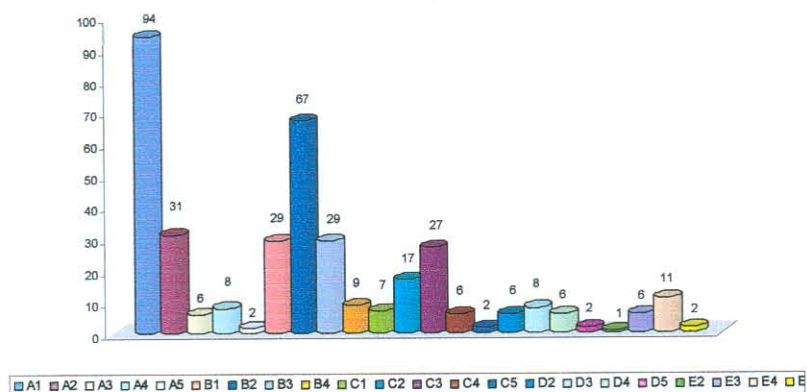
Para determinar el tipo de parentesco se tuvo en cuenta la siguiente tabla de correlación.

Tabla 43. Tipo de parentesco	
Caracterización	Parentesco
A1	Padre – Directivo
A2	Padre - Administrativo
A3	Padre – Comercial
A4	Padre – Técnico
A5	Padre – Operativo
B1	Hermano – Directivo
B2	Hermano - Administrativo
B3	Hermano - Comercial
B4	Hermano - Técnico
B5	Hermano - Operativo
C1	Primo - Directivo
C2	Primo - Administrativo
C3	Primo - Comercial

C4	Primo - Técnico
C5	Primo - Operativo
D1	Sobrino - Directivo
D2	Sobrino - Administrativo
D3	Sobrino - Comercial
D4	Sobrino - Técnico
D5	Sobrino - Operativo
E1	Cuñado - Directivo
E2	Cuñado - Administrativo
E3	Cuñado - Comercial
E4	Cuñado - Técnico
E5	Cuñado - Operativo
F1	Abuelo - Directivo
F2	Abuelo - Administrativo
F3	Abuelo - Comercial
F4	Abuelo - Técnico
F5	Abuelo - Operativo

Para determinar este tipo de parentesco es importante determinar que las personas que ocupan un cargo en la empresa sean de confianza, comprometidas con la empresa y que sobretodo generen algún tipo de aporte en pro de la compañía.

Por esta razón se determinó que en las empresas encuestadas la relación familiar en los cargos directivos, administrativos y comerciales fueron los más representativos (Gráfico 48).



**Gráfico 48. Tipo de parentesco**

El estudio demuestra que las microempresas son dirigidas por sus fundadores o familiares de mayor confianza y responsabilidad, en la mayoría de empresas encuestadas el directivo es el padre quien ejerce la autoridad sobre el resto de la familia vinculada a la actividad de la empresa.

### 8.18. Gestión empresarial

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

Como tal, procura el conocimiento, la creación y la gestión de empresas de familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, asesorías empresariales, consultoría, capacitación y programas de pasantía-práctica empresa.

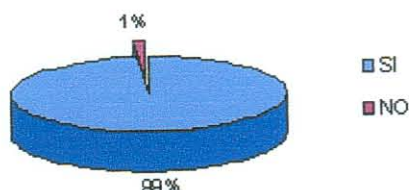
Tabla 44. Gestión empresarial		
Servicio	Cantidad de empresas interesadas	Empresas no interesadas
Diagnóstico empresarial y redireccionamiento estratégico	142	2
Plan operativo de mercadeo	132	12
Plan operativo contable y proyección financiera	123	21
Diseño y automatización electrónica de procesos industriales y administrativos	64	81
Diseño y operacionalización del plan exportador	48	95
Asesoría en valoración empresarial	116	28
Diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9000	134	10
Plan estratégico para tratar conflictos Familia – Empresa	93	51

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

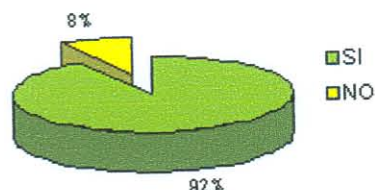


En este estudio se pudo determinar que las empresas de familia están interesadas en adquirir competencias para mejorar, salir adelante y enfrentar la globalización. Por eso, en un gran porcentaje las empresas encuestadas están interesadas en todos temas que propone el CEDEF (Tabla 44)(Gráficos 49 - 56).

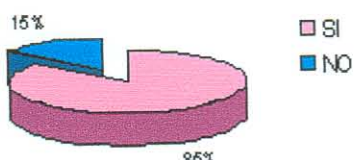
**Gráfico 49. Gestión empresarial - Diagnóstico**



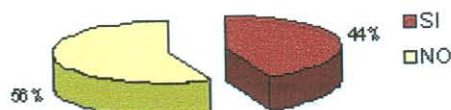
**Gráfico 50. Gestión empresarial - Plan mercadeo**



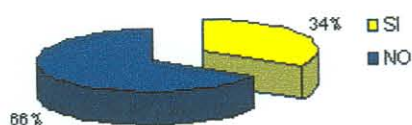
**Gráfico 51. Gestión empresarial - Contable**



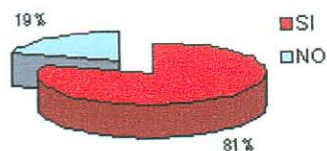
**Gráfico 52. Gestión empresarial - Automatización de procesos**



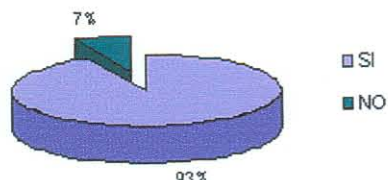
**Gráfico 53. Gestión empresarial - Diseño plan exportador**



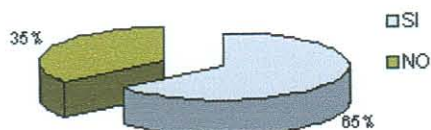
**Gráfico 54. Gestión empresarial - Asesoría valoración empresarial**



**Gráfico 55. Gestión empresarial - ISO 9000**



**Gráfico 56. Gestión empresarial - Plan estratégico**



Las empresas pretenden lograr un mejoramiento continuo por medio de capacitaciones a sus empleados, asesoría y otros medios que los lleven a consolidarse en el mercado que actualmente enfrentan. Por eso es importante dar a conocer los programas del CEDEF y demostrar que las empresas están listas para reforzar el camino hacia el mejoramiento



continuo y llegar a implementar tendencias actuales de las empresas como la certificación de calidad ISO 9000.

### 8.19. Análisis de factores correlacionados

Para realizar un estudio completo de las empresas encuestadas, se realizó un diagnóstico partiendo de la relación entre los factores que afectan directa o indirectamente la actividad de las empresas. A continuación se presenta el análisis de cada uno de estos factores.

#### 8.19.1. Cantidad de trabajadores \* Sector

Tabla 45. Cantidad de trabajadores de la empresa * Sector al que pertenece la empresa					
		Sector al que pertenece la empresa			Total
		Primario	Secundario	Terciario	
Cantidad de trabajadores de la empresa	1 - 10	0	31	84	115
	11 - 50	1	10	17	28
	51 - 200	0	0	1	1
Total		1	41	102	144

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

La empresa perteneciente al sector primario tiene entre 11 y 50 trabajadores. De las empresas pertenecientes al sector secundario, 31 de ellas tienen entre 1 y 10 trabajadores, las 10 restantes tienen entre 11 y 50 empleados. En el sector terciario, 84 de las empresas pertenecientes a este sector tienen entre 1 y 10 trabajadores, 17 entre 11 y 50 empleados y solo una de ellas tiene entre 51 y 200 empleados.

Partiendo de esto, es posible analizar que la mayoría de empresas encuestadas son microempresas, ya que 115 de estas solo cuentan hasta con 10 empleados según la ley 590 de 2000. Del mismo 143 de ellas correspondiente al 99,3%, se constituyen como pymes dada la cantidad de empleados con que cuentan en su planta, mientras que solo una de ellas se puede considerar gran empresa, ya que tiene más de 51 trabajadores.

### 8.19.2. Cantidad de trabajadores \* Ventas

Tabla 46. Cantidad de trabajadores de la empresa * Ventas mensuales promedio de la empresa					
		Ventas mensuales promedio de la empresa			Total
		Menor a \$10.000.000	\$10.000.001 - \$40.000.000	\$40.000.001 - \$100.000.000	
Cantidad de trabajadores de la empresa	1 - 10	89	24	2	115
	11 - 50	2	22	4	28
	51 - 200	0	0	1	1
Total		91	46	7	144

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Partiendo de la Tabla 46 es posible afirmar que 89 de las 144 empresas encuestadas se encuentran en un rango de ventas menor a los 10 millones de pesos, indicando que por su cantidad de trabajadores son microempresas que pueden estar en fase de iniciación, mientras que dos empresas catalogadas como medianas por su cantidad de trabajadores tiene el mismo nivel de ventas, por consiguiente mantiene un nivel de ventas relativamente bajo para cantidad de empleados que tiene. Por otro lado, 24 microempresas tienen el mismo nivel de ventas que 22 empresas medianas, por lo que es posible afirmar que la gestión de las microempresas es más eficiente que la desarrollada en las medianas. Esto se puede dar ya que en el caso de las microempresas los responsables de las mismas son quienes enfrentan los desafíos de la gestión, mientras que en las medianas existe personal contratado que no mantiene el mismo compromiso frente a las responsabilidades.

Por último, se encontró que en el rango de 40 a 100 millones de ventas, existe una empresa grande, 4 empresas medianas y 2 microempresas, evidenciando que las pymes pueden lograr un mayor nivel de ventas, aún cuando su personal empleado es menor a 50 personas. Esto se puede dar en el caso de que los productos y servicios sean bien aceptados en el mercado a pesar de la competencia que las empresas mantienen.



### 8.19.3. Cantidad de trabajadores \* Gastos

Tabla 47. Cantidad de trabajadores de la empresa * Gastos mensuales promedio de la empresa					
		Gastos mensuales promedio de la empresa			Total
		Hasta \$2.000.000	\$2.000.001 - \$10.000.000	\$10.000.001 - \$30.000.000	
Cantidad de trabajadores de la empresa	1 - 10	81	33	1	115
	11 - 50	2	21	5	28
	51 - 200	0	1	0	1
Total		83	55	6	144

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Según la Tabla 47, 83 de las 144 empresas encuestadas correspondiente al 57,64% tienen gastos hasta de 2 millones de pesos, 55 de estas correspondientes al 38,19% tienen gastos hasta de 10 millones de pesos mensuales y las 6 restantes correspondientes al 4,17% tienen gastos hasta de 30 millones.

137 empresas pymes mantienen un buen control de gastos acorde a su planta de personal, ya que sus gastos están por debajo de los 10 millones. Por otro lado, 2 empresas medianas con un personal hasta de 50 empleados genera un gasto menor a 2 millones de pesos, y una con hasta 200 empleados tiene gastos hasta de 10 millones de pesos, demostrando así que es posible controlar los gastos sin perjudicar la planta de personal. Sin embargo, es importante resaltar que 6 pymes mantienen gastos superiores a los 10 millones, lo que se contrapone a la tendencia de las pymes en este estudio.

#### 8.19.4. Valor activos totales \* Ventas

Tabla 48. Tamaño de la empresa – Valor de activos totales * Ventas mensuales promedio de la empresa					
		Ventas mensuales promedio de la empresa			Total
		Menor a \$10.000.000	\$10.000.001 - \$40.000.000	\$40.000.001 - \$100.000.000	
Tamaño de la empresa - Valor activos totales	Inferior a \$200.000.000	90	40	0	130
	\$200.000.001 - \$500.000.000	1	6	7	14
Total		91	46	7	144

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

De acuerdo con la Tabla 48, 90 empresas con activos inferiores a los 200 millones pesos tienen ventas hasta de 10 millones. 40 empresas con el mismo valor en activos, tiene ventas hasta 40 millones de pesos, por lo que es posible afirmar que son empresas en etapa de desarrollo o que se encuentran posicionadas en el mercado.

Por otro lado, existen 14 empresas con activos superiores a los 200 millones de pesos que venden entre 10 y 100 millones de pesos y una empresa con activos superiores a los 200 millones de pesos mantiene ventas menores a 10 millones de pesos. Estas situaciones demuestran que las empresas no están haciendo uso eficiente de sus activos; es posible que su infraestructura sea demasiado grande para la actividad que realizan.



### 8.19.5. Ventas \* Sector

Tabla 49. Ventas mensuales promedio de la empresa * Sector al que pertenece la empresa					
		Sector al que pertenece la empresa			Total
		Primario	Secundario	Terciario	
Ventas mensuales promedio de la empresa	Menor a \$10.000.000	0	29	62	91
	\$10.000.001 - \$40.000.000	0	12	34	46
	\$40.000.001 - \$100.000.000	1	0	6	7
	Total	1	41	102	144

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Es apreciable que el terciario es el sector con mayor impacto económico. Prueba de esto se refleja en que las mayores ventas se encuentran en este sector con 102 empresas de las cuales 62 tienen ventas menores a 10 millones de pesos y 40 entre 10 y 100 millones. El sector secundario tiene ventas mensuales hasta de 40 millones de pesos, mientras que el sector primario tiene ventas mensuales hasta de 100 millones. Por consiguiente, es necesario resaltar que las actividades del sector primario son importantes para la economía nacional y requieren de ayuda inmediata para tener una participación mayor en el mercado, lo que representa una oportunidad de apoyo por parte de la Universidad de La Salle.

### 9.19.6. Gastos \* Sector

Tabla 50. Gastos mensuales promedio de la empresa * Sector al que pertenece la empresa					
		Sector al que pertenece la empresa			Total
		Primario	Secundario	Terciario	
Gastos mensuales promedio de la empresa	Hasta \$2.000.000	0	26	57	83
	\$2.000.001 - \$10.000.000	0	13	42	55
	\$10.000.001 - \$30.000.000	1	2	3	6
Total		1	41	102	144

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Tabla 51. Gastos mensuales promedio de la empresa * Ventas mensuales promedio de la empresa					
		Gastos mensuales promedio de la empresa			Total
		Hasta \$2.000.000	\$2.000.001 - \$10.000.000	\$10.000.001 - \$30.000.000	
Ventas mensuales promedio de la empresa	Menor a \$10.000.000	78	13	0	91
	\$10.000.001 - \$40.000.000	5	39	2	46
	\$40.000.001 - \$100.000.000	0	3	4	7
Total		83	55	6	144

FUENTE: Resultados encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de La Salle sede Candelaria

Partiendo de la Tabla 50, es posible afirmar que en el sector secundario la mayoría de las empresas dedicadas a procesos de manufactura, pueden tener gastos menores a 10 millones de pesos aún cuando su actividad se basa en la transformación de materias primas, como se evidencia en la tabla donde 39 empresas de las 144 encuestadas presentan este comportamiento. Por otro lado, en el sector terciario, las empresas dedicadas al comercio y a la prestación de servicios, en su mayoría pueden llegar a tener gastos hasta de 10 millones de pesos, y un número mínimo de estas puede tener gastos hasta de 30 millones de pesos. Esto puede deberse a que las actividades que comprenden este sector, se desarrollan a partir de intermediaciones que permiten llegar al cliente final. En el sector primario, por el contrario, se tienen gastos hasta de 30 millones de pesos.

Sin embargo, en cada uno de los sectores se presentan gastos que son directamente proporcionales a las ventas como se evidencia en la Tabla 51, donde las empresas mantienen un nivel de ventas que soportan los gastos generados por su actividad. Solo el 5,5% de las empresas generan gastos no proporcionales a su nivel de ventas, este porcentaje corresponde a 5 de empresas que tienen ventas hasta de 40 millones de pesos y gastos hasta de 2 millones y 3 empresas que tienen ventas hasta de 100 millones de pesos y tienen gastos hasta de 10 millones de pesos. De esta forma se demuestra que es posible controlar los gastos sin que afecten las ventas, lo que permite mejorar la rentabilidad.



## CONCLUSIONES

- Un buen diagnostico situacional de las Empresas de familia, incluye el análisis detallado de factores como el sector económico al que pertenecen y su crecimiento en la economía, la actividad económica que desarrollan y su clasificación CIIU, su planta de personal para conocer si el nivel de empleabilidad es óptimo o deficiente, capital social y distribución del mismo, conocimiento y eficiencia de los productos y/o servicios ofrecidos, satisfacción de los clientes internos y externos e identificación de los competidores directos. Estos factores afectan directamente la gestión empresarial, por lo que es posible partir del análisis de estos para implementar en cada una de las empresas un modelo de mejoramiento continuo que les permita proyectarse como empresas competitivas y diferenciables de otras del mismo sector.
- En la clasificación y caracterización de las empresas de familia realizadas en las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede Candelaria, es apreciable que un gran número de ellas se dedican a desarrollar actividades comerciales y de servicios, ya que en estos sectores se presentan grandes oportunidades de negocio y de empleo.
- La creación de una base de datos de las empresas de familia de las facultades en estudio, representa una herramienta eficaz para el Centro de Desarrollo de Empresas de familia CEDEF de la Universidad de La Salle sede Candelaria, ya que presenta las características específicas de cada empresa y permite asesorarlas asegurando su crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad. Para poder subsistir, las empresas de familia deben ser capaces de realizar los cambios necesarios para adaptarse a la evolución de su entorno externo. Deben saber separar lo que son los valores familiares de lo que son los intereses de la empresa. El éxito en la supervivencia de las empresas depende esencialmente de

la profesionalización de sus miembros y de la distribución correcta de las responsabilidades.

- Es de gran importancia establecer una relación Universidad - Empresas de familia que permita el progreso tanto de las empresas como de los conocimientos de los estudiantes de la universidad, ya que una de las características básicas de las empresas de familia es su gestión personalizada, las cuales aunque pueden pertenecer a varios socios, su gestión se concentra en unos pocos, lo que facilita la elaboración de planes de futuro, en los que, además de las estrategias empresariales, se deben diseñar un modelo razonable de relaciones entre los miembros de la familia.
- El desarrollo del estudio permitió consolidar los conocimientos anteriormente adquiridos y desarrollados durante la carrera acerca de las empresas de familia, donde en estas se debe definir y enfocar el concepto del negocio, analizar la factibilidad y los puntos específicos que se deben mejorar así como enfocar las empresas en el qué, dónde, por qué y cómo estas pueden ser de utilidad en un mercado tan competitivo como el colombiano.



## RECOMENDACIONES

En una economía en desarrollo como la de Colombia, tienen un papel relevante las empresas familiares debido a que estas según estudios anteriormente relacionados son el 70% del parque empresarial del país. Por eso es importante que se comience a dar soporte teórico, técnico y profesional a estas para que no mueran en el proceso de sucesión y se logre tener una segunda y tercera generación debido a que en la actualidad las empresas que llegan a esta generación solo son el 13%.

Por eso es primordial que los directivos y ejecutivos de las empresas tengan herramientas como: planeación estratégica, análisis financiero, estudio y análisis de mercados, entre otros, necesarios para lograr una mayor rentabilidad, sostenibilidad y permanencia en el mercado actual, debido a que este día tras día es más competitivo. Es importante el papel que desarrollan instituciones como el CEDEF, porque muchas de las empresas que son objeto de este estudio, poseen en los cargos directivos personal que realizan sus actividades sobre experiencias que han tenido en la creación y desarrollo de la empresa.

El estudio demuestra que el sector terciario tiene un papel significativo es las empresas encuestadas, con un porcentaje del 70.8%, por eso es importante que a estas se les brinde asesorías y consultorías que ayuden a el buen manejo de sus activos, mejoramiento de las ventas, control de gastos y costos, revisión del nivel de endeudamiento, por ser este, uno de los factores que afecta directamente a al empresas generando su cierre o ingresando a la ley de quiebras.

Se determinó que las pequeñas empresas y microempresas tiene más control en sus gastos y que sus ventas son acordes con su tamaño, por eso es importante que estas empresas tengan un asesoramiento y seguimiento por parte del CEDEF para que mejoren su rentabilidad y puedan superar los inconvenientes que se presenten en el mercado, además servirá de práctica para los estudiantes y asesores, para comprender el estado actual de los sectores, sus falencias y debilidades que pueden mejorarse

mediante la implementación de políticas de mejoramiento continuo, estudio de mercados, fuentes de financiamiento, que en la actualidad existen varias como la Fundación Mundo Mujer, la Corporación Mundial de la mujer, WWB, Finamerica y planes de desarrollo del gobierno, que ayuden que las MIPYMES se desarrollen y soporten las variaciones que se presentan en el mercado.

Algunos de los aspectos que las Empresas de familia deben tener en cuenta para mejorar su gestión se mencionan a continuación, partiendo de los resultados encontrados en la aplicación de las encuestas a Empresas de familia de las facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria.

- Implementación de Planeación Estratégica.
- Definición de estrategias corporativas adecuadas.
- Adopción de un protocolo familiar.
- Identificación y separación de ámbitos familia – empresa.
- Identificar ventajas y desventajas en la gestión empresarial.

El resultado de esta investigación es la oportunidad para asesorar a las Empresas de familia, por tal motivo es importante crear un vínculo entre la Universidad y los empresarios con el fin de establecer acuerdos mutuos que conlleven al mejoramiento en el desempeño de su gestión y donde sea posible establecer procedimientos o métodos lógicos y eficientes, que permitan a los empresarios diagnosticar posibles problemas y tomar las decisiones más convenientes para su solución, previendo situaciones de riesgo, visto desde el punto de vista de la familia y de la empresa con la colaboración del Centro de Desarrollo de Empresas de familia (CEDEF).

## GLOSARIO

La mayoría de los conceptos fueron tomados del libro de CHIAVENATO Gestión del Talento Humano [2002], KOONTZ [2004] y de Encarta [2000].

### **Base de datos**

Conjunto de registros (unidades de información relevante) ordenados y clasificados para su posterior consulta, actualización o cualquier tarea de mantenimiento mediante aplicaciones específicas.

### **Diagnóstico**

Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.

### **Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico empresarial es un proceso de investigación que consiste en la evaluación de una situación presente en la organización.

### **Empresa**

Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes

### **Empresa familiar**

Las empresas de familia son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias. Sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse empleados que no pertenezcan a la familia.



### **Encuesta**

Documento que tiene por objeto obtener información estadística definida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión.

### **Estadística**

Es una disciplina de estudio relacionada con la recopilación, organización y resumen de datos y la obtención de inferencias a partir de esos datos. La estadística descriptiva, describe los resultados globales de los datos recogidos. La estadística inferencial, analiza los datos y aporta conclusiones a una hipótesis previa.

### **Estrategia**

La estrategia es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

### **Familia**

Conjunto de personas que provienen de una misma sangre, de un mismo linaje, de una misma casa, especialmente el padre, la madre y los hijos. Dinastía, estirpe, linaje.

### **Globalización**

La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económica y política que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la sociedad en red.

### **Mediana empresa**

- a) Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre 5001 y menos de 15000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **Mercado**

El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

### **Microempresa**

- a) Planta de personal no superior a los 10 trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **Muestra**

Es una parte de los elementos representativos de la población.

### **Pequeña empresa**

- a) Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre 501 y menos de 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **Población**

Es el conjunto de unidades o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común.

### **Trabajo**

Es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, que una persona natural ejecuta permanente y conscientemente para sí o al servicio de otra.

### **Ventaja competitiva**

Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia. Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a

los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

### **Empresa unipersonal**

Una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

### **Sociedades colectivas**

Organización empresarial en la cual los socios, *sociedad limitada*, organización empresarial en la cual la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes, por los negocios y obligaciones.

### **Sociedad en comandita**

Aquella sociedad mercantil en la que existen dos tipos de socios: Los *socios colectivos o gestores* que responden con la totalidad de su patrimonio de las actividades sociales (responsabilidad ilimitada y solidaria) y los *socios comanditarios* que responden únicamente con el capital aportado (responsabilidad limitada).

### **Sociedad anónima**

Aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones.

### **Cámara y comercio**

Entidad privada sin ánimo de lucro que promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de Bogotá, y de 59 municipios del departamento de Cundinamarca que corresponden a su Jurisdicción.



### **Planeación estratégica**

Proceso que orienta a organizaciones para establecer su misión, su visión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos.

### **Gestión ambiental**

Conjunto de acciones encaminadas a lograr la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente, a partir de un enfoque interdisciplinario y global. Incluye el concepto de desarrollo sostenible como la estrategia mediante la cual se organizan las actividades que afectan al ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales. La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente.

### **SENA**

Entidad en la cual participan trabajadores, empleadores y Gobierno, llamada Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Su fin es proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios, seleccionar los candidatos al aprendizaje, realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica, entre otras.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Joan M. La continuidad de la empresa familiar. Bogotá: McGraw Hill. 2004. 237 Págs.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. McGraw Hill. Colombia. 2000. 699 Págs.
- CONTRERAS BUITRAGO, Marco E. Formulación y evaluación de proyectos: estudio de mercado. Bogotá UNAD. 2002.
- CORONA, Juan. Manual de la empresa familiar. España. 2005.
- DAVIS, Gersik y LANNSBERG, McCollom. Empresas de familia. McGraw Hill. México. 1997.
- DUEÑAS PATARROYO, Vilma Natalia, GUAMAN PARDO, Adriana Carolina y TORRES JÁCOME, Laura María. Tesis: Clasificación y caracterización de las empresas de familia de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. 2006. 139 Págs.
- ESTUPIÑAN TIUSO, Maria Paula y VACCA OVALLE, Astrid Carolina. Tesis: Clasificación y caracterización de las empresas de familia de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle. 2008. 108 Págs.
- ETZEL y WALKER. Fundamentos de marketing. 13ª Edición. Mac Graw Hill. 2004.
- GALEANO Alberto. Calidad total. Madrid. 1993.

- GARCÍA MARTÍNEZ, Jose y MUNCH GALINDO Lourdes. Fundamentos de administración: Empresa. 5ta Edición. México. 2004.
- GÓMEZ BETANCOURT, Gonzalo. Son iguales todas las empresas de familia?. Caminos por recorrer. Colombia: Norma 2005. 317 Págs.
- GUERRA ESPINAL, Guillermo. Economía del agronegocio. México. Limusa. 1997.
- HEGEL, G.W.F., La fenomenología del espíritu. México. 1998.
- ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global 11ª ed. sl. Mc Graw Hill. 438 Págs.
- LEA, Lunes W. La sucesión del management en la empresa familiar. Granica. 2005.
- MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 246 Págs.
- RODRÍGUEZ VARGAS Francisco. La Sociedad Civil y el Estado en Colombia. Revista Innovar No. 6. Universidad Nacional, Julio - diciembre 1995.
- SERNA GÓMEZ, Humberto y ORTIZ SUAREZ, Edgar. La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Bogota, ed. Temis. 2005. 344 Págs.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación. Era Edición. Bogotá. 1995.



## INFOGRAFÍA

- Cámara de Comercio de Bogotá. Empresas de familia.
- DANE. Demografía colombiana.
- ICONTEC
- [lasalle.edu.co/simposioCEDEF/inicio](http://lasalle.edu.co/simposioCEDEF/inicio) Información Centro de Desarrollo de Empresas de familia (CEDEF).
- Supersociedades, Sociedades de familia en Colombia. Investigadores Andrés Gaitán Rozo y José Danilo Castro Velasco, Bogotá, Julio de 2001.
- Supersociedades, Sociedades de familia en Colombia 2001.
- [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co). Empresa de familia como elemento social y económico.
- [www.google.com](http://www.google.com). Empresas de familia.
- [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com). Crisis en las empresas de familia.
- [www.lasalle.edu.co](http://www.lasalle.edu.co). Información general de la Universidad y Programas de Pregrado.
- [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com). Estrategias para ampliar el crédito de las pymes en el 2007.
- [www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html](http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html). Canales de distribución.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta aplicada Empresas de familia.



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

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

#### CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD DE LA SALLE

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

**OBJETIVO:** Caracterizar las Empresas de familia de las facultades de Contaduría Pública, Arquitectura, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria e Ingeniería de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de La Salle sede Candelaria

##### INFORMACIÓN PERSONA ENCUESTADA

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

##### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Hasta \$ 2.000.000 \_\_\_\_\_
2. De \$ 2.000.000 a \$ 10.000.000 \_\_\_\_\_
3. De \$ 10.000.001 a \$ 30.000.000 \_\_\_\_\_
4. Mas de \$ 30.000.000 \_\_\_\_\_

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

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



### GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y AMBIENTAL

1. ¿LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (*Misión, Visión*)? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
2. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL DEFINIDO O REGLAMENTADO? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
3. DESCRIBA LAS PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS PARA ESTE FIN

### GESTIÓN FINANCIERA

1. LA MAYORÍA DE SUS CLIENTES SON DE TIPO: MAYORISTA \_\_\_\_ MINORISTA \_\_\_\_ VENTA DIRECTA \_\_\_\_
2. QUE SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN UTILIZA PARA LLEVAR SUS PRODUCTOS A LOS CLIENTES: \_\_\_\_\_
3. ¿LA EMPRESA UTILIZA ALGÚN TIPO DE SERVICIO DE FINANCIACIÓN CON ENTIDADES PRIVADAS O PÚBLICAS? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
4. DESCRIBA EL TIPO DE FINANCIACIÓN: \_\_\_\_\_
5. ¿CUÁL ES EL DESTINO DEL CAPITAL?
- |                                                     |       |
|-----------------------------------------------------|-------|
| 5.1 ACTIVO FIJO (maquinaria, equipo, instalaciones) | _____ |
| 5.2 ACTIVO CORRIENTE (compra de materia prima)      | _____ |
| 5.3 CANCELACIÓN DE PASIVOS                          | _____ |

### CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA

1. ¿EL 50% O MÁS DEL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA, PERTENECE A UN GRUPO FAMILIAR O A UNA PERSONA NATURAL? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
2. ¿CÓMO ESTÁ DISTRIBUIDO EL 100% DEL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA?

FAMILIA 1	FAMILIA 2	SOCIOS	OTRO*	TOTAL CAPITAL
				100%

\*ESPECIFIQUE OTROS: \_\_\_\_\_

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

## 1. ¿CÓMO ESTÁ CONSTITUIDA LEGALMENTE SU EMPRESA?

EMPRESA UNIPERSONAL: \_\_\_\_\_ SOCIEDAD LIMITADA: \_\_\_\_\_ SOCIEDAD ANONIMA: \_\_\_\_\_

SOCIEDAD COLECTIVA: \_\_\_\_\_ SOCIEDAD EN COMANDITA: \_\_\_\_\_ OTRO: \_\_\_\_\_

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

3. COMO PERSONA NATURAL \_\_\_\_\_ O PERSONA JURIDICA \_\_\_\_\_

4. ¿BAJO QUE DENOMINACIÓN? \_\_\_\_\_

**VINCULACIÓN FAMILIAR** (indique el número total de familia vinculada en la empresa y el parentesco con relación al propietario o familia propietaria).**TIPO DE PARENTESCO**

CARGOS	PADRE	HERMANO	PRIMO	SOBRINO	CUÑADO	ABUELO
DIRECTIVOS						
ADMINISTRA						
COMERCIALES						
TÉCNICOS						
OPERATIVOS						

Otros cargos y/o parentescos.

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

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

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

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**ESPACIO PARA FIRMA Y SELLO DE LA EMPRESA****Vo. Bo. COORDINADOR** (Espacio para ser diligenciado por la Universidad)



## Anexo 2. Base de datos Empresas de familia

### LISTADO GENERAL EMPRESAS DE FAMILIA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CENTRO

No.	Razón Social	NIT	Teléfono	Cód. CIU	Sector	Actividad Económica
1	ALTA PELUQUERÍA TIJERAS Y COLOR	56587095	7313082	O930200	Terciario	Peluquería y otros tratamientos de belleza
2	PEBETEROS Y ARTESANÍAS CALU	80038883	8016613	G524900	Terciario	Comercio al por mayor de nuevos productos
3	CABINAS TELEFÓNICAS – (No registraron nombre)	80221666	3144112118	I642100	Terciario	Servicios telefónicos
4	PAÑALERA MI PRIMERA HUELLA	517519889	7314145	G523000	Terciario	Comercio al por menor de productos de consumo
5	MISCELANEA Y PAPELERÍA DAIMAR	792550177	7314145	G524300	Terciario	Comercio al por menor de artículos de papelería
6	AGROMARK S.A.	813002096	4073421	G519000	Terciario	Comercio al por mayor de plástico y caucho
7	DISTRIBUIDORA LTDA.	8000001935	66699258	K749900	Terciario	Actividades empresariales
8	HIDROVAPOR LTDA.	8000078579	4134549	G514100	Terciario	Comercio al por mayor de materiales de construcción
9	ALINA LOS ASESORES DE SEGUROS LTDA.	8000360133	6005550	J672101	Terciario	Intermediación financiera
10	ORVISA COMUNICACIONES LTDA.	8000491833	4309049	D221200	Secundario	Actividades de edición
11	PANAMERICANA DE MARMOLES LTDA.	8000572258	7200257	D269600	Secundario	Fabricación de productos minerales no metálicos
12	AM & FM DISEÑOS LTDA.	8000726475	2243568	D222007	Secundario	Actividades de impresión
13	MADAR ARQUITECTURA LTDA.	8000882092	6221112	F452100	Terciario	Construcción
14	AGEVISA LTDA. ASESORES DE SEGUROS	8000932687	3107160	J660100	Terciario	Intermediación financiera
15	MUDAR DE COLOMBIA LTDA.	8000951846	5440055	I631000	Terciario	Transporte
16	CUBREACRIL LTDA.	8001029652	3108248	F452200	Terciario	Construcción
17	POLITICA Y MEDIOS INVESTIGACIONES LTDA.	8001091777	2326849	D221200	Secundario	Actividades de edición
18	AGENCIA PROSESALUD DE COLOMBIA APC CIA LTDA.	8001093773	2557588	N851100	Terciario	Servicios sociales y de salud
19	MEDARDO MENDEZ Y COMPAÑÍA LTDA.	8001147095	3116927	E403000	Terciario	Suministro de vapor y agua caliente
20	DISCOCARGA LTDA.	8001206360	2475549	I604100	Terciario	Transporte
21	MELIPA LTDA.	8001539270	2184032	K749900	Terciario	Actividades empresariales
22	PROYECTOS GESTION E INGENIERIA LTDA. PROGEIN LTDA.	8001652361	2632737	F452100	Terciario	Construcción
23	MAJAL LTDA.	8001693289	2260966	G515304	Terciario	Comercio al por mayor de plástico y caucho
24	I B C CARGA LTDA.	8001695862	4100401	I621200	Terciario	Transporte
25	TODO EMPAQUES Y EMBALAJES LTDA.	8001722529	2567113	G511900	Terciario	Comercio al por mayor a cambio de retribución
26	PRODUCCIONES HENRY DACKAR LTDA.	8001727727	2177835	D221100	Secundario	Actividades de edición
27	OROCAFE LTDA.	8001746205	2703371	G512201	Terciario	Comercio al por mayor de café pergamino
28	IMPRESOL EDICIONES LTDA.	8001887924	3158083	D221100	Secundario	Actividades de edición
29	CENTRO DE CAPACITACION BOLIVAR LTDA.	8001952757	3400634	M803001	Terciario	Educación
30	IMPORTADORA FUJIYAMA LTDA.	8001973263	6270076	G503000	Terciario	Comercio de partes y accesorios para vehículos



**LISTADO GENERAL EMPRESAS DE FAMILIA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CENTRO**

No.	Razón Social	NIT	Teléfono	Cód. CIU	Sector	Actividad Económica
31	SERVILIMPIA LTDA.	8002021925	3477093	K749300	Terciario	Actividades empresariales
32	SERIJIMA LTDA.	8002030321	3211645	C141100	Secundario	Extracción minerales
33	RAPID IMPRESORES LTDA.	8002054987	2264786	D223200	Secundario	Actividades de impresión
34	GRAFICAS COVARIA LTDA.	8002066211	2372023	D223200	Secundario	Actividades de impresión
35	RODI INTERNACIONAL LTDA.	8002067424	4147062	I633900	Terciario	Transporte
36	PLANET PRINT LTDA.	8002209522	6115660	D221100	Secundario	Actividades de edición
37	GRAFISSET DE COLOMBIA LTDA.	8002372727	3606800	D221100	Secundario	Actividades de edición
38	CONSULTORIAS CONSTRUCCIONES Y SEÑALES LTDA.	8300004645	3691519	F450000	Terciario	Construcción
39	MERCA IDEAR LTDA.	8300012819	4191395	K749900	Terciario	Actividades empresariales
40	HABITAR LTDA.	8300013680	6236278	F452100	Terciario	Construcción
41	MARCA REGISTRADA DISEÑO GRAFICO LTDA.	8300028615	5446692	D221100	Secundario	Actividades de edición
42	FASUDI LTDA.	8300063003	2443969	D222000	Secundario	Actividades de impresión
43	ZAGA PRODUCCIONES LTDA.	8300142768	2494472	D222000	Secundario	Actividades de impresión
44	FERRO GRIFERIAS LTDA.	8300194054	6856892	G514100	Terciario	Comercio al por mayor de materiales de construcción
45	HECA INGENIERIA LTDA.	8300195890	3384958	F452100	Terciario	Construcción
46	GRUPO SABANA LTDA.	8300229665	6222169	J672101	Terciario	Intermediación financiera
47	INVERSIONES SAN PEDRO LTDA.	8300240614	6333790	F452100	Terciario	Construcción
48	FIX COMPUTER LTDA.	8300265993	2187700	K749900	Terciario	Actividades empresariales
49	ANCLA Y VIENTO S.A.	8300268181	5495016	G512500	Terciario	Comercio al por mayor de productos alimenticios
50	SUMED LTDA.	8300275809	4223883	G512700	Terciario	Comercio al por mayor de desechos industriales
51	RECICLADORA DE LOS ANDES LTDA.	8300276101	2772487	G515500	Terciario	Comercio al por mayor de desechos industriales
52	SOCIEDAD ENTORNO & COMPAÑIA LTDA.	8300348651	3455753	N851100	Terciario	Servicios sociales y de salud
53	IRUFA LTDA.	8300360386	2487418	G513400	Terciario	Comercio al por mayor de artículos y equipos de uso doméstico
54	DIGIFORMAS LTDA.	8300400650	4168382	D222000	Secundario	Actividades de impresión
55	ACOPLES LTDA.	8300476454	2475504	D271000	Secundario	Industria básica de hierro y acero
56	LINEAS DIGITALES LTDA.	8300493941	2456216	D222000	Secundario	Actividades de impresión
57	NIMA INDUSTRIAS LTDA.	8300527857	2906506	D271000	Secundario	Industria básica de hierro y acero
58	ARC COLOMBIA LTDA. ADVANCED RISK CONSULTING ASESORES DE SEGUROS	8300544006	5934040	J660100	Terciario	Intermediación financiera
59	BIOCLINICOS DE COLOMBIA LTDA.	8300547000	5334340	F452100	Terciario	Construcción
60	ESCORT SECURITY LTDA.	8300594958	2491440	M803000	Terciario	Educación
61	NOPAL LTDA. AGENCIA DE SEGUROS	8300616209	2114530	J672100	Terciario	Intermediación financiera



**LISTADO GENERAL EMPRESAS DE FAMILIA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CENTRO**

No.	Razón Social	NIT	Teléfono	Cód. CIU	Sector	Actividad Económica
62	DANAPRINT LTDA.	8300657427	2920608	D222000	Secundario	Actividades de impresión
63	GRUPO GALES EDUCACION INTERNACIONAL LTDA.	8300677007	5305108	K749900	Terciario	Actividades empresariales
64	MOUSE DIGITAL LTDA.	8300695855	2498022	D221100	Secundario	Actividades de edición
65	G M R ROLLOS INTERNATIONAL LTDA.	8300710875	2257178	D210903	Secundario	Fabricación de papel y cartón
66	SENALES INC LTDA.	8300712968	2364990	D221100	Secundario	Actividades de edición
67	COLOR NATURAL & CIA LTDA.	8300775730	3108292	D222000	Secundario	Actividades de impresión
68	EUROPA PRESS COMUNICACIONES LTDA.	8300780157	6184874	D222007	Secundario	Actividades de impresión
69	ESCENA CREATIVA LTDA.	8300823046	4309926	D222007	Secundario	Actividades de impresión
70	GEOSINTETICOS LTDA.	8300828290	6193915	G514100	Terciario	Comercio al por mayor de materiales de construcción
71	SOCIEDAD COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL EDELWEISS EXPORT LTDA.	8300851606	6212326	J671900	Terciario	Intermediación financiera
72	GRUPO EMPRESARIAL NATAN LTDA.	8300854926	4101571	G511900	Terciario	Comercio al por mayor a cambio de retribución
73	MARKETING SUPPLIES LTDA.	8300874172	3692000	D210900	Secundario	Fabricación de papel y cartón
74	SUMIPARTES LTDA.	8300884675	6303713	G503000	Terciario	Comercio de partes y accesorios para vehículos
75	TECNOART LTDA.	8300910627	6010672	D222000	Secundario	Actividades de impresión
76	SEGURIDAD JUNGLA LTDA.	8300940527	6860816	K749204	Terciario	Actividades empresariales
77	GRAFITERMINADOS LTDA.	8300949860	2474861	D223300	Secundario	Actividades de impresión
78	SOLUCIONES TECNOLOGICAS PROYECTOS LTDA.	8300950245	6211885	F452100	Terciario	Construcción
79	ALUMINIOS Y HERRAMIENTAS AMERICA LTDA.	8300967381	3608825	G514100	Terciario	Comercio al por mayor de materiales de construcción
80	GRUPO EDITORES LTDA.	8300985526	3472352	D223201	Secundario	Actividades de impresión
81	VIVA VIAJANDO LTDA.	8301025333	2483549	I634000	Terciario	Transporte
82	IMPRESION EXTREMA LTDA.	8301031858	2122206	D223100	Secundario	Actividades de impresión
83	AIR SERVIAAMAZONAS CARGO LTDA.	8301058220	2434005	I621200	Terciario	Transporte
84	MULTICASA LTDA.	8301078079	6103900	F452100	Terciario	Construcción
85	MAT&DECO LTDA.	8301085362	6221362	F451200	Terciario	Construcción
86	IMPRESORA DE FORMAS Y ROLLOS DE PAPEL LTDA.	8301107951	3111129	D210900	Secundario	Fabricación de papel y cartón
87	STARCOM SYSTEMS COLOMBIA LTDA.	8301166404	6375555	G503000	Terciario	Comercio de partes y accesorios para vehículos
88	HORIZONTE DIGITAL LTDA.	8301188789	2100156	D223202	Secundario	Actividades de impresión
89	CREACIONES CARINCCI LTDA.	8301220653	2029733	G513200	Terciario	Comercio al por mayor de prendas de vestir
90	DISTRIBUIDORA SANTA HELENA LTDA.	8301221431	2383913	G514101	Terciario	Comercio al por mayor de materiales de construcción
91	GRUPO INTERNACIONAL PAPELERO LTDA.	8301222841	4823312	D222000	Secundario	Actividades de impresión
92	INVERSIONES JOYEL LTDA.	8301280761	6110032	J659901	Terciario	Intermediación financiera
93	INVERSIONES SERNEG LTDA.	8301287181	6347390	J671500	Terciario	Intermediación financiera



**LISTADO GENERAL EMPRESAS DE FAMILIA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CENTRO**

No.	Razón Social	NIT	Teléfono	Cód. CIU	Sector	Actividad Económica
94	TECK COLOR EDITORES LTDA. C I	8301289631	4154437	D223200	Secundario	Actividades de impresión
95	Q R S LTDA.	8301331587	3463279	I604200	Terciario	Transporte
96	WHITING DOOR COLOMBIA LTDA.	8301355335	7110705	G503000	Terciario	Comercio de partes y accesorios para vehículos
97	INVERSIONES HERNANDEZ HERNANDEZ Y CIA LTDA.	8301356928	6359445	J671500	Terciario	Intermediación financiera
98	SEGPRI SECURITY LTDA.	8301369239	2487292	K749204	Terciario	Actividades empresariales
99	INVERSIONES LUJMAR LTDA.	8301409155	2500759	G514101	Terciario	Comercio al por mayor de materiales de construcción
100	COLREPACAR HNOS LTDA.	8301452222	2406460	G503000	Terciario	Comercio de partes y accesorios para vehículos
101	RUEDA CENTER LTDA.	8301456329	2534489	G502007	Terciario	Mantenimiento y reparación de vehículos
102	INVERSIONES MUMILL LTDA.	8301461189	2570313	J671900	Terciario	Intermediación financiera
103	ALLIANZ SEGURIDAD LTDA.	8305016720	2900701	J672101	Terciario	Intermediación financiera
104	INVERSIONES BACHUE Y CIA LTDA.	8305017349	3141610	J671500	Terciario	Intermediación financiera
105	FORTALEZA CONSTRUCCIONES LTDA.	8305034192	2175867	F452103	Terciario	Construcción
106	GANADERIA DEL FONCE LTDA.	8305096275	6433010	A013000	Primario	Agrícola - Pecuaria
107	ALFONSO ROZO Y CIA LTDA.	8600104994	2116069	J672101	Terciario	Intermediación financiera
108	DISTRIBUIDORA GENERAL DE PISOS LTDA. O D.G.P. LTDA.	8600230214	2125130	G514100	Terciario	Comercio al por mayor de materiales de construcción
109	PROGRAMADORA DE SEGUROS LTDA.	8600266643	2494863	J672100	Terciario	Intermediación financiera
110	TURISCOL LTDA.	8600321210	2575816	I634001	Terciario	Transporte
111	DARS LTDA.	8600356602	2018247	D222000	Secundario	Actividades de impresión
112	DAVIDSON & CIA LTDA. ASESORES DE SEGUROS	8600415727	2110965	J672101	Terciario	Intermediación financiera
113	TOSIN Y COMPAÑIA LTDA.	8600441054	2472842	D271000	Secundario	Industria básica de hierro y acero
114	ASESORES CONTINENTALES DE SEGUROS LTDA.	8600542238	2113537	J672101	Terciario	Intermediación financiera
115	VIGONSA LTDA.- VIGILANCIA GONZALEZ SANCHEZ LTDA.	8600580571	2508486	K749204	Terciario	Actividades empresariales
116	TURAMERICA LTDA.	8600595876	6298260	I634001	Terciario	Transporte
117	EL NEDE LTDA.	8600679478	2851079	K749900	Terciario	Actividades empresariales
118	LATINOAMERICANA DE VIAJES Y TURISMO LTDA.	8600686080	2110708	I634001	Terciario	Transporte
119	DEPOSITO CUBILLOS Y CIA LTDA.	8600696734	2379938	G515501	Terciario	Comercio al por mayor de desechos industriales
120	JORGE ZAMBRANO E HIJOS LTDA.	8600723913	6135795	D210903	Secundario	Fabricación de papel y cartón
121	PASSAROLA TOURS LTDA.	8600743191	6361540	I634001	Terciario	Transporte
122	IMPRESORA GRACE Y CIA. LTDA.	8600776340	5448455	D221200	Secundario	Actividades de edición
123	RELIEVES JEZZ LTDA.	8600777062	3372203	D222007	Secundario	Actividades de impresión
124	ALFA TOUR LTDA.	8600908208	6145069	I634001	Terciario	Transporte
125	LANDATUR LTDA.	8603502079	5449392	I634001	Terciario	Transporte



LISTADO GENERAL EMPRESAS DE FAMILIA UNIVERSIDAD DE LA SALLE SEDE CENTRO

No.	Razón Social	NIT	Teléfono	Cód. CIU	Sector	Actividad Económica
126	NELCONY CIA LTDA.	8603524350	3123058	F452100	Terciario	Construcción
127	IMPERMOPLAS LTDA.	8603529383	6208759	F452100	Terciario	Construcción
128	UN MUNDO POR CREAR SOCIEDAD LTDA.	8603544328	2147662	M801100	Terciario	Educación
129	ADMINISTRADORA MEDICO QUIRURGICA LTDA.	8605016475	2573590	N851200	Terciario	Servicios sociales y de salud
130	GYMATRONIX LTDA.	8605032797	2175448	G515300	Terciario	Comercio al por mayor de productos diversos
131	ASESORES DE SEGUROS GENERALES DE VIDA LTDA.	8605041518	3382088	J672101	Terciario	Intermediación financiera
132	DUPLIGRAFICAS LTDA.	8605114693	2723164	D220000	Secundario	Actividades de edición
133	AFIANSEG LTDA. ASESORES DE SEGUROS	8605126901	6171093	J672100	Terciario	Intermediación financiera
134	EUROCARGA LTDA.	8605158458	4297400	I621100	Terciario	Transporte
135	DISMEPA LTDA.	8605238444	4336773	O930900	Terciario	Mantenimiento industrial
136	BOHORQUEZ URIZA IMPRESORES LTDA.	8605249920	2688813	D221200	Secundario	Actividades de edición
137	INVERSIONES JACORA LTDA.	8605285370	2434161	K749900	Terciario	Actividades empresariales
138	CUBEROS Y CIA CONSULTORES ASOCIADOS LTDA.	8605297031	2102059	J659901	Terciario	Intermediación financiera
139	SIEMPREVIVA LTDA.	8605313350	6083162	G512300	Terciario	Comercio al por mayor de plantas y flores ornamentales
140	SERVICIOS Y REPUESTOS TECNICOS LTDA.	8605338519	4145832	G503000	Terciario	Comercio de partes y accesorios para vehículos
141	LEGAFORMAS LTDA.	8903255052	2639018	G513701	Terciario	Comercio al por mayor de papel y cartón
142	PIEDRAS Y GEMAS LTDA.	9000386837		G524900	Terciario	Comercio al por mayor de nuevos productos
143	CALZADO WILMER	No tiene	7914450	G523400	Terciario	Comercio al por menor de calzado
144	CASA DE BANQUETES CLEMENCIA ISAZA	No tiene	4502600	O924900	Terciario	Organización de eventos