

1-1-2014

Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras, en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá D.C

Nidia Janeth Bello González
Universidad de La Salle, Bogotá

Diana Carolina Velásquez Pinilla
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Bello González, N. J., & Velásquez Pinilla, D. C. (2014). Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras, en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá D.C. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/456

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.

**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES MANUFACTURERAS, EN
LA LOCALIDAD DE KENNEDY DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

Nidia Janeth Bello González 11072111

Diana Carolina Velásquez Pinilla 11072159

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Abril de 2014

Bogotá

**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES MANUFACTURERAS, EN
LA LOCALIDAD DE KENNEDY DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

**Nidia Janeth Bello González 11072111
Diana Carolina Velásquez Pinilla 11072159**

**Director:
Javier Francisco Rueda Galvis**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Abril de 2014
Bogotá**

NOTA ACLARATORIA

Nos permitimos aclarar que el siguiente documento corresponde a un trabajo desarrollado bajo la modalidad de pasantía de investigación, adscrito al proyecto de investigación del profesor Javier Francisco Rueda Galvis, titulado: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE DESARROLLAN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES MANUFACTURERAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C., el cual fue aprobado por el Comité de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

DEDICATORIA

A Dios, por habernos
Iluminado cada paso que dimos para
lograr este objetivo, a nuestros padres
por su apoyo en cada momento,
su motivación y amor, a nuestra
familia y demás personas que de una
u otra manera participaron
con su apoyo y comprensión.

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	11
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	11
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	11
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. JUSTIFICACIÓN	14
2. PROBLEMA PLANTEADO	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	168
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. METODOLOGÍA INVESTIGATIVA	20
4.1 TIPO DE ESTUDIO	20
4.1.1. Procedimientos.....	21
4.1.2. Fuentes de información	21
4.1.3. Cálculo de Población y Muestra.	22
5. MARCO TEÓRICO	23
5.1 ENFOQUE MUNDIAL Y COLOMBIANO DE LA EMPRESA FAMILIAR ACTUAL	23
5.2 DEFINICIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	26
5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	29
5.3.1 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.....	31
5.4 LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA.	35
5.4.1 Importancia de la Empresa familiar en Colombia	35
6 TRABAJO DE CAMPO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	39
6.1 Descripción geográfica y caracterización de la localidad	39

6.2	Ficha técnica de la encuesta realizada	40
6.3	Caracterización de los datos	40
6.4	Análisis y Conclusiones del trabajo de campo y resultados estadísticos obtenidos	41
6.4.1	Dimensión de la Calidad en de la empresa familiar	42
6.4.2	Dimensión de la Innovación de la Empresa Familiar	43
6.4.3	Dimensión de talento humano de la empresa familiar.....	44
6.4.4	Dimensión Servicio al Cliente de la Empresa Familiar	45
6.4.5	Dimensión Planeación Estratégica Internacional de la Empresa Familiar ...	46
6.4.6	Dimensión Comportamiento Organizacional de la Empresa Familiar	47
6.4.7	Dimensión de la Empresa Familiar.....	48
6.5.	Estrategias de mejoramiento.....	49
7.	Conclusiones y Recomendaciones	52
8.	BIBLIOGRAFÍA.	54
9.	ANEXOS	57

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Dimensión de la calidad de la empresa familiar.....	42
Grafico 2: Dimensión de la innovación de la empresa familiar	43
Grafico 3: Dimensión de talento humano de la empresa familiar	44
Grafico 4: Dimensión servicio al cliente de la empresa	45
Grafico 5: Dimensión planeación estratégica internacional de laEF	46
Grafico 6: Dimensión comportamiento organizacional de la empresa familiar	47
Grafico 6: Dimensión de la empresa familiar	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes del proceso de investigación	21
Tabla 2: Artículos sobre empresa familiar	24
Tabla 3: Empresas de familia en algunos países del mundo	26
Tabla 4: Definiciones de empresa familiar.....	27
Tabla 5: Ventajas de la empresa familiar.....	32
Tabla 6: Desventajas de empresas de familia	33
Tabla 7: Investigaciones sobre EF de la Universidad de La Salle.....	37
Tabla 8: Clasificación de pequeñas empresa manufactureras por fecha de fundación.....	41
Tabla 9: Clasificación de las estrategias	49
Tabla 10: Estrategias por dimension	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de los tres círculos.....	17
Figura 2: Principales características de la empresa familiar.....	30

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta	56
------------------------------------	----

TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras, en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá D.C.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo de empresas de familia

RESUMEN

Este estudio se realizó con el objetivo de conocer, cuáles son los procesos administrativos que desarrollan las pequeñas empresas familiares manufactureras, ubicadas en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá D.C.

En la primera parte se elaboró una investigación teórica que permitió establecer la importancia de las EF a nivel nacional e internacional, se plasmaron distintas definiciones, se establecieron ciertas características y se encontraron distintos estudios asociados a las empresas familiares manufactureras en Colombia y en la ciudad de Bogotá

En la segunda parte se realizó un trabajo de campo, donde se estableció mediante la aplicación de 45 encuestas formales a directivos de las pequeñas empresas manufactureras, las fortalezas y debilidades relacionadas con la gestión administrativa, así mismo con los resultados obtenidos se elaboró un análisis y se plantearon unas estrategias y recomendaciones que pueden ayudar a las pequeñas organizaciones familiares a mejorar sus procesos administrativos, los cuales repercuten en el crecimiento de esta.

INTRODUCCIÓN

El tema relacionado con las pequeñas EF manufactureras es de gran importancia, ya que sustenta la estructura económica de un país o región, debido al gran aporte que generan al PIB. Se realizan constantemente muchas investigaciones que demuestran que este tipo de organizaciones no tienen una proyección a largo plazo en el mercado, a pesar de las grandes ventajas que le da el carácter familiar. Sin embargo, son muy pocos los estudios que se encuentran acerca del tipo de gestión administrativa que estas llevan, y que es el principal motivo por el cual el ciclo de vida de estas empresas es demasiado corto.

Bajo esta representación la investigación teórico- práctica explora los procesos administrativos, que llevan las pequeñas empresas familiares manufactureras en la ciudad de Bogotá y la relación de estos con su crecimiento y permanencia.

Se estudian las empresas familiares ubicadas en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá, mediante la indagación teórica, que permite identificar tanto las debilidades como fortalezas que poseen este tipo de compañías, y mediante el trabajo de campo, que consiste en la aplicación de una encuesta a los directivos que consta de 56 preguntas divididas en siete dimensiones, las cuales se clasifican en: dimensión de la calidad, de la innovación, del talento humano, servicio al cliente, la planeación estratégica internacional, comportamiento organizacional y dimensión de EF.

Con esta investigación se pudo identificar que las pequeñas empresas familiares no llevan una buena gestión administrativa en sus organizaciones, debido a la falta de profesionalización y capacitación externa, por tal motivo se generaron unas estrategias y recomendaciones que involucran a la Universidad de La Salle, para que estudiantes y profesores brinden asesoría a éstas contribuyendo a su estabilidad y crecimiento.

1. JUSTIFICACIÓN

Las E.F.¹ a nivel nacional e internacional, fueron constituidos años atrás para que subsistieran bajo el poder de la familia, siendo hoy de gran ayuda para la economía, la generación de empleo y riqueza de un país. Según la Superintendencia de Sociedades (2006), en Colombia la mayoría de éstas empresas se encuentran en la ciudad de Bogotá, con un 65% registradas y matriculadas, que corresponden a un total de 49.226, las cuales generan un 63% de empleo y aportan un 25% al producto interno bruto.

En nuestro país, el 35% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, debido a que más del 50% desaparecen en los 5 años siguientes a su constitución y sólo el 25% alcanzan la tercera generación. Como resultado de esto, de cada cien empresas creadas sobreviven solamente el 9% a causa de la mala gestión administrativa de este tipo de sociedades... (ibíd.)

Una buena gestión en la EF no sólo se fundamenta en tener estructuras administrativas y de gestión creadas, sino cumplir con las reglas acordadas en el protocolo, con el fin de separar tanto el patrimonio como las decisiones empresariales de las familiares. , lo que ayuda a conservar la unidad entre sus miembros y la competitividad, lo cual promueve una toma de decisiones ordenada y justa, siempre y cuando se permitan consejeros externos para el progreso de la organización, mantiene un sano ambiente laboral, nuevas ideas y estrategias con el propósito de adaptarse a los cambios del mercado. (Trevinyo, 2010).

¹ E.F. es la sigla que representa la denominación de empresa familiar.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante la profesionalización porque con esta estrategia se busca solucionar los conflictos y eliminar los privilegios de la familia, en cuanto a las decisiones y recursos sin que se pierda el carácter o estilo de la gestión propios de la organización, creados por su fundador y el cual se conservara a través de las generaciones.

Es por esto, que se realiza esta investigación con el fin de identificar las fortalezas y debilidades asociadas al desempeño administrativo de las pequeñas empresas familiares manufactureras ubicadas en la localidad de Kennedy, diseñando estrategias de mejoramiento para la gestión administrativa de las organizaciones, para que se fomente un mejor desempeño productivo y competitivo a nivel nacional e internacional.

2. PROBLEMA PLANTEADO

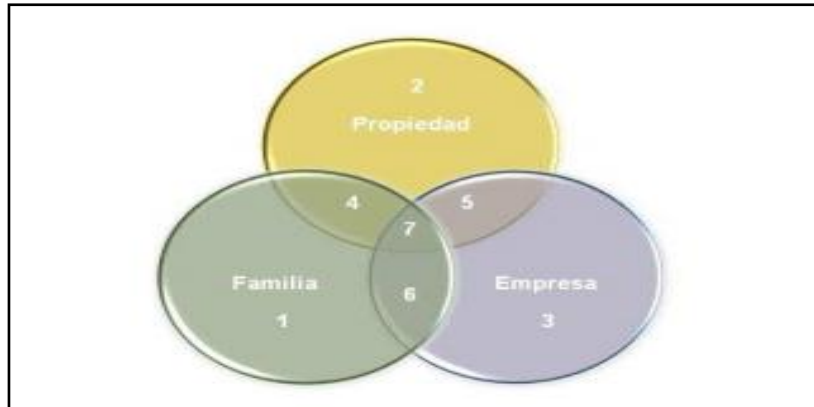
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de la gran importancia que representan las empresas familiares en el mundo, estas se pueden ver afectadas o beneficiadas por la relación que existe entre organización, familia y propiedad, donde se encuentra en diferentes posiciones y se presenta el mayor conflicto. Como lo plantea Davis y Tagiuri 1982 (cit. Serna y Suarez 2005) el modelo de los tres círculos

En la figura 1, se puede identificar que existe una relación entre estos tres círculos dando lugar a siete grupos distintos, cada uno con sus propios intereses. En las zonas de intersección podrían presentarse problemas ya que según Lamp (2013) se dan por cambios tales como: matrimonios, nacimientos o divorcios o presión por parte de los hijos para ocupar un espacio en la empresa, ofertas para comprar la empresa o demandas contra el propietario.

Los grupos son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. (Davis y Tagiuri, 1982)

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: 3 ciencias, 2012

Es importante mencionar que estos sistemas no son los únicos que interactúan en las EF; sin embargo es sustancial conocerlos para entender las complicaciones que se viven en ellas, porque cada elemento que interactúa tiene diferentes necesidades, motivaciones, roles, obligaciones, de acuerdo a su posición en el círculo; y si no hay un equilibrio en la atención que se le presta a cada uno, puede aumentar los riesgos de administración y finanzas, y presentar problemas para la continuidad de la empresa.

Por otro lado, para la Cámara de Comercio (2005), el 35% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, logran conseguir adecuar sus procesos, productos y servicios según las necesidades del cliente, con eficiencia y rentabilidad, más del 50% desaparecen en los 5 años siguientes y únicamente el 25% alcanzan la tercera generación, es decir que de cada cien empresas creadas solo sobreviven el 9%, debido a que los procesos administrativos en las empresas de familia son empíricos, informales e inciertos porque generalmente la administración familiar al iniciar la empresa se conduce sin planeación, la dirección y ejecución de tareas no están conectadas, producen resultados diferentes, habitualmente el fundador realiza todo y no delega, es decir asume la dirección gerencial y operacional.

Por lo anterior, esta investigación se centró en generar un diagnóstico sobre el tipo de gestión administrativa de las pequeñas empresas familiares en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Kennedy, con el fin de generar unas recomendaciones que permitan originar un mejor desempeño en la organización y que sean de utilidad tanto a las empresas de familia como para las futuras investigaciones.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué procesos administrativos desarrollan las pequeñas empresas familiares manufactureras en la localidad de Kennedy?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar mediante un diagnóstico estadístico descriptivo, cuáles son los procesos administrativos que desarrollan las pequeñas empresas familiares manufactureras, ubicadas en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá D.C.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Elaborar un marco teórico relevante, mediante la búsqueda de información en fuentes secundarias actuales, que permitan establecer las características más importantes de las empresas familiares en el ámbito mundial y colombiano.
- 2) Establecer mediante la aplicación de 45 encuesta formales a directivos de pequeñas empresa familiares manufactureras de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá, cuáles son las fortalezas y debilidades asociadas con el desempeño administrativo de sus organizaciones.
- 3) Caracterizar el tipo de gestión que desarrolla la pequeña empresa familiar manufacturera de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá, mediante el análisis estadístico descriptivo cada una de los datos obtenidos en las 45 organizaciones seleccionadas para este estudio.
- 4) Plantear con base en el diagnóstico obtenido, el diseño de estrategias de mejoramiento para la gestión de la pequeña empresa familiar manufacturera de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá, a través de las cuales se fomente un mejor desempeño productivo y competitivo en el ámbito local e internacional.

4. METODOLOGÍA INVESTIGATIVA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se utilizó en esta investigación es de tipo descriptivo que según Hernández (1998, p.63) *“busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, se selecciona una serie de cuestiones, mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para describir lo que se investiga”*.

Por otro lado, para Bernal (2006) el estudio descriptivo es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares utilizados por los principiantes en la actividad investigativa; además, la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto, la cual se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

De acuerdo con lo anterior, este estudio tuvo como propósito realizar un diagnóstico que nos permitió conocer la situación actual de las empresas familiares manufactureras en la localidad de Kennedy en Bogotá, considerada como la localidad más poblada de la Ciudad; según el Censo de 2005 ocupa la primera posición, con 937.831 personas, un 13,83% del total de Bogotá. En Kennedy se localizan 15.196 de las empresas de Bogotá, equivalente al 7%, donde se concentran grandes superficies comerciales y zonas especiales de servicios de alto impacto; de igual manera se debe destacar la presencia de grandes áreas industriales que posicionan a Kennedy como una de las localidades de Bogotá con presencia Industrial.

Posteriormente se diseñaron unas estrategias de mejoramiento para la gestión donde se buscó promover un mejor desempeño productivo y competitivo en el ámbito local e internacional, utilizando instrumentos de investigación que acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la encuesta, que se realizó en el trabajo de campo para analizar cuáles eran las fortalezas y debilidades asociadas con el desempeño administrativo de las organizaciones.

4.1.1. Procedimientos

Tabla 1. Componentes del proceso de investigación

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Se planteó el problema de la investigación.• Se establecieron los objetivos• Se hizo una justificación teórica• Se realizó una investigación de tipo descriptiva en donde se toma como instrumento la encuesta(véase anexo A)• Se determinó la población y muestra• Se aplicó el instrumento (encuesta) a directivos de 45 pequeñas empresas manufactureras de la localidad de Kennedy.• La información se recogió en forma estructurada con el objeto de procesarla.• Los cuestionarios agruparon temáticamente las respuestas para poderlas analizar cómodamente en el momento que se aplicaron.• Se comparó los resultados y se propuso unas estrategias de mejoramiento. |
|--|

Fuente: Elaboración propia a partir de Bernal (2006)

4.1.2. Fuentes de información

4.1.2.1. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación fueron: libros de entidades tales como la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio y Fundes, la revista Gestión y Sociedad de la universidad de La Salle que contiene artículos sobre definición, características, historia, importancia a nivel mundial y ventajas y desventajas de la EF, entre otros autores, los cuales se encuentran citados en la bibliografía.

4.1.3.2. Fuentes Primarias.

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue la encuesta con el fin de identificar las fortalezas y debilidades asociadas con el desempeño administrativo de las PEFM en la localidad de Kennedy en Bogotá.

La encuesta está dividida en 7 dimensiones de las cuales cada una se compone de 8 preguntas cerrada para un total de 56. Ver anexo A

4.1.3. Cálculo de Población y Muestra.

La investigación se desarrolló en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá, la cual corresponde a la localidad ocho. En Kennedy se encuentran 15.196 empresas, de las cuales 870 son pequeñas que representan el 5.7% y a la vez 272 son industrias manufactureras. (DANE, 2005)

La población es finita y la muestra se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(E^2 * (N-1)) + (Z^2 * P * Q)}$$

$$n = \frac{(272 * 3.8416 * 0.41 * 0.59)}{((0.0025 (272-1))) + (3.8416 * 0.41 * 0.59)}$$

$$n = 252.8$$
$$1.61$$

$$n = 157 \text{ empresas}$$

Dónde:

N Población 272

Z Nivel de confianza 95% igual a 1.96

P Probabilidad de éxito 0.41

Q Probabilidad de fracaso 0.59

e Margen de error 5%

La muestra para esta investigación es de 157 empresas de las cuales por distribución entre 4 grupos de trabajo, nos correspondieron 45 empresas.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 ENFOQUE MUNDIAL Y COLOMBIANO DE LA EMPRESA FAMILIAR ACTUAL

De acuerdo a varias investigaciones, las EF constituyen un porcentaje considerable de la totalidad de empresas de un país, situación que significa que hacen parte fundamental del factor económico a nivel mundial, viéndose esto reflejado a lo largo del tiempo en la representación del P.I.B²., en cada uno de los países y en el porcentaje de generación de empleo de las mismas.

Sharma (2011) encuentra que las últimas investigaciones académicas se basan en empresas de familia cotizadas y no cotizadas, de tamaño mediano y pequeño, se fundamentan en investigaciones empíricas generalmente con métodos cuantitativos.

Según la tabla 2, estos artículos académicos son de utilidad para empresarios y directivos, contribuyen a la literatura sobre EF en cuanto a finanzas, ventajas desde un estudio sectorial, la tipología, cómo los valores y creencias de las familias empresarias, establecen la visión de liderazgo de los propietarios, influyendo en su planificación estratégica y cómo éstas originan la continuidad del negocio teniendo en cuenta el delicado equilibrio entre las necesidades de la familia y las necesidades de la organización... (ibíd.)

² PIB: Producto Interno Bruto

Tabla 2. Artículos sobre empresa familiar

AUTOR(ES)	TEMA ANALIZADO	PRINCIPALES APORTACIONES
Ward	La influencia de los valores y la visión de la familia en la estrategia empresarial y en la continuidad de la empresa	El artículo concluye que las familias empresarias que entienden la relación entre valores, estrategia, visión de liderazgo de los propietarios, y prioridad de las necesidades de la familia, son más capaces de conseguir la sostenibilidad del negocio a largo plazo y mantener la unidad familiar.
Carcano, Corbetta y Minichilli	Las ventajas de las empresas familiares en el sector del lujo	Las características y los recursos específicos que la empresa familiar puede desarrollar son capaces de generar una ventaja competitiva sobre las empresas no familiares en el sector del lujo. El artículo destaca la importancia en este sector del capital simbólico y cómo las empresas familiares están especialmente capacitadas para desarrollarlo y gestionarlo de una forma competitiva.
García-Castro y Sharma	La influencia de la familia en la rentabilidad de la empresa	Partiendo de una condición heterogénea del término empresa familiar, los autores plantean diferentes configuraciones (a modo de tipologías de empresa familiar), en función de los niveles de implicación familiar en la empresa. Esas configuraciones son estudiadas empíricamente empleando métodos basados en la teoría de conjuntos borrosos (fs/QCA). Los autores identifican siete configuraciones que conducen a una rentabilidad superior.
Poutziouris	Análisis comparativo de la estructura financiera y la rentabilidad entre las empresas familiares y las no familiares	El artículo recoge dos estudios empíricos sobre el desarrollo y la estructura financiera de las compañías familiares. El autor concluye que las empresas familiares gestionadas por la propiedad cumplen fielmente los principios de la teoría de jerarquización financiera, esto es, prefieren financiar su crecimiento de un modo jerárquico utilizando preferentemente fondos propios seguidos de financiación externa.
Fernández y Castro	La evolución de la gestión del patrimonio de las familias empresarias, a través del análisis de las <i>family offices</i>	El artículo sostiene que, aunque las <i>family offices</i> han existido desde el siglo XIX, la realidad de ese tipo de instituciones cambió de forma radical desde los años sesenta del siglo XX, con el desarrollo de la disciplina de empresa familiar.

Fuente: Universia Business Review, 2011b

Dentro de estas investigaciones se encuentran varias empresas que a pesar de su carácter familiar han logrado conseguir el éxito, crecimiento y el reconocimiento a nivel mundial. Tenemos el caso de Wal-Mart, la cadena de almacenes más grande del mundo fundada en 1962 por Sam Walton en los Estados Unidos. Empresa que hoy en día sigue controlada por la familia Walton que conserva el 19% del capital y tiene 3 asientos en su consejo de administración. Actualmente, Wal-Mart opera en México con la marca Walmex, en el Reino Unido con la marca Asda, en Japón con la marca Seiyu, y en la India como Best Price. Posee sucursales en Argentina, Brasil, Canadá y Puerto Rico, países en los que conserva la marca de la matriz. Además la firma es propietaria de los almacenes Sam's Club. Entre otras empresas internacionales podemos encontrar Bimbo, Televisa, Comercial Mexicana, Grupo Carso, Cemex, etc. Y nacionales como: Carvajal, el Grupo Corona, Tiendas Olímpica, entre otras (Ramirez, 2009).

Teniendo en cuenta los datos de la tabla 3, no se puede negar el gran impacto y relevancia que tiene la EF a nivel mundial, motivo por el cual se ha retado al mercado a difundir las distintas investigaciones y estudios sobre ella, donde se identifica, que este tipo de organización aporta desarrollo y riqueza a la sociedad. No obstante, sigue siendo preocupante la desaparición de las pequeñas empresas familiares porque se ha llegado a calcular que solo una de cada tres organizaciones ha logrado pasar satisfactoriamente a la siguiente generación. Por tal motivo, es necesario darle el tratamiento adecuado que conlleva a una correcta comprensión y adecuada planeación en lo que corresponde a la interacción entre familia - empresa, consiguiendo con esto su consolidación y permanencia (Friedman, 1994. Cit. en Belausteguigoitia, 2009).

Tabla 3. Empresas de familia en algunos países del mundo

PAIS	DATOS DE INTERES
Estados Unidos	Los negocios de familia proporcionan el 60% del empleo, 78% de todos los nuevos empleos, más del 50% del Producto Interno Bruto y el 65% de todos los salarios pagados.
Reino Unido	Los negocios de familia son más del 75% de todos, se estima que más del 50% de la gente empleada está contratada por estos.
América Latina	En México, el 56% de las ventas de las 100 mayores empresas son efectuadas por empresas de familia. En Venezuela la cifra es del 34%.
Colombia	El 70 % de las empresas existentes son EF; discriminadas por ciudades. En Cali el 86 %, Medellín el 65 %, en Bogotá y Barranquilla el 79.%.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundes (2008).

5.2. DEFINICIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

La familia, según la R.A.E. y corona 2005 (cit. Gámez, 2008, p. 59), *“Es grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas; también se concibe como un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje, o un grupo que tiene hijos o descendencia; de igual manera, es un conjunto de personas que tienen alguna condición, opinión o tendencia común”*.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede decir que la empresa familiar es aquella institución productora y/o comercializadora, donde su control tanto económico, financiero y administrativo está en manos de un grupo de personas con lazos de hasta cierto grado de consanguinidad.

En la tabla 4 encontramos la opinión de varios autores sobre la definición de empresa de familia.

Tabla 4. Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Superintendencia de Sociedades 2010	Para que una empresa tenga carácter familiar debe existir entre dos o más socios, un parentesco de consanguinidad hasta segundo grado - conformado por padre, madre, hijos y hermanos- o único civil – padre, madre o hijos adoptivos, o que exista una unión matrimonial.
Güenaga y Riva, 2011	La EF hace parte de una historia patrimonial económica donde se hace común la existencia de miembros de la familia y consecuentemente el involucramiento de estos en la gestión y gobierno de la organización, siendo este el causante de la supervisión de roles entre la familia, la propiedad y la empresa.
Aronoff y Ward, 1991	Definen la empresa familiar como aquella cuya propiedad y administración está en manos de uno o varios miembros de una misma familia.
Leach (2009)	Considera la empresa familiar como aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo, ya sea porque tiene control sobre las operaciones o que los puestos o cargos más importantes son ejercidos por miembros de la familia.
Neubauer y Lannk, 1999	Recopilan definiciones de empresa familiar de distintos autores llegando a encontrar que estas se enfocan en el control total de la organización por parte de los miembros de familia (Gallo y Sveen, 1991), la responsabilidad activa adquirida por parte de los propietarios Jaffee (1991) y la entrega de responsabilidades a la siguiente generación, es decir la sucesión Ward, (cit. en Handler, 1989).
FENALCO ³	“Las empresas familiares son aquellas compañías en las cuales una o varias familias de la misma fuente genealógica, disfrutan de su control accionario y el manejo administrativo de la misma...”
Posada y Gámez (2008)	definen la empresa de familia como aquella donde la propiedad mayoritaria de la misma esté en manos de una familia (Sobre la mayoría de la propiedad de la empresa se ciernen diferentes tipos de derechos por la condición de parentesco entre los propietarios actuales)

³ FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes

Stowell (1996)	“Una definición más angosta de la empresa de familia indica que más de una generación está involucrada en la empresa diariamente con al menos dos miembros en puestos de dirección superiores.”
Poza (2004)	“Las EF pueden ser de propiedad única, limitadas, sociedades anónimas, y pueden identificarse si en el nombre de la empresa figura también el del dueño...”
Amat 2004 (cit Gamez,2008)	La EF es un tipo de organización en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa. Su historia, y sus relaciones predominan en la organización; es entendible, por tanto, que los conflictos de la empresa se lleven a la familia

Fuente: Elaboración propia a partir de Poza (2004) Güenaga y Riva (2011).....

A pesar, de que se encuentran muchas definiciones, donde se identifican los elementos que dan a conocer el objeto de estudio como el grado de consanguinidad, control accionario, patrimonio y manejo administrativo aún no existe un concepto universal. *“Quizás por ello, investigadores y otros profesionales del campo no se han esforzado para definir empresa de familia”* (Belausteguigoitia, 2009).

Con esto se podría decir que la empresa familiar es una institución conformada por un grupo de personas con cierto grado de consanguinidad y con una participación significativa de su capital, el cual permite ejercer control sobre la organización, y donde se aspira la continuidad de ésta por sus futuras generaciones.

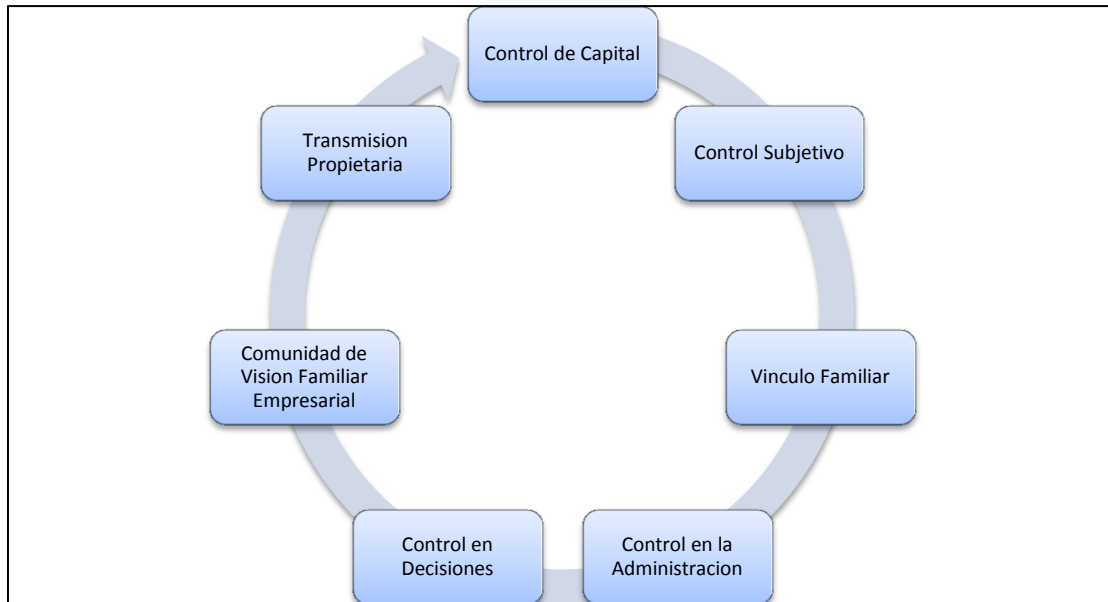
5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar posee características y particularidades que hace que sean diferentes a las demás instituciones y organizaciones económicas. Empezando, la propiedad de la empresa recae en manos de un elevado porcentaje de una o varias familias, las cuales tienen el derecho a la fragmentación de la propiedad en más ramas familiares a medida que ésta va creciendo, además de tener una participación directa y activa en el gobierno y la gestión de la empresa. (Confederación de empresarios de navarra 2006).

Por otro lado, según Rojo (2009), gran parte de las empresas familiares son PYMES y generalmente no cotizan en el mercado de valores por temor a transmitir acciones a terceros y perder el control de la organización lo que limita la comercialización de títulos. En Colombia son pocas las EF que participan en la bolsa, por esta razón su crecimiento y estabilidad en el mercado es frágil, debido a los conflictos que se dan por su carácter familiar y cultural, impidiendo que recursos externos a la familia sean invertidos en la compañía. De esta forma podemos identificar dos tipos de empresas; las de gran tamaño que son conocidas nacional e internacionalmente y que han sido flexibles a alianzas estratégicas y otro grupo mayoritario que hoy día siguen poco dispuesta a tener capitalización y financiamiento lo que las hace incompetentes. (Romero 2009)

Según la figura 2, para Serna y Suarez (2005) las principales características de empresa de familia, están constituidas por ciertos elementos que se relacionan entre si y configuran denominadores comunes: iniciando desde el control en cual tiene distintas facetas, el vínculo familiar, la unión en la visión que se tenga en la organización y la continuidad generacional.

Figura 2. Principales características de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de Serna y Suárez (2005)

Control de capital: hace referencia al nivel de participación en el capital poseído por la familia, en donde al iniciar está en manos del fundador y en las siguientes fases en sus propietarios que están vinculados por un grado de consanguinidad.

Control subjetivo: determina el grado de poder que la familia empresaria tienen dentro de la organización, siendo éste identificado por los empleados no pertenecientes a la familia, lo que crea así un deseo de mando para la toma de decisiones determinado más por intereses personales y empresariales que por los económicos.

Vínculo familiar: es cuando entre los propietarios, siendo empleados de la empresa hay vínculos de parentesco, interviniendo los valores familiares en la dirección y gestión de la organización.

Control en la administración: se presenta cuando un grupo familiar vinculado o no a la organización, realiza tareas ejecutivas o similares viéndose estas reflejadas en la dirección y administración de la empresa, aspecto que se lleva generacionalmente siempre y cuando se tenga un mismo enfoque controlador.

Control en las decisiones: acontece cuando el fundador o sus sucesores tienen el control sobre la gestión, la propiedad o ambas. Aunque exista en la organización empleados que no hacen parte de la familia, las decisiones más importantes son tomadas por los miembros, así no ocupen cargos directivos.

Comunidad de visión familiar empresarial : es donde elementos como los valores, origen social y cultura familiar, juegan un papel relevante en la forma de administrar el negocio generacionalmente, presentándose así una identidad propia como organización y generando un sello propio a los negocios que realizan.

Transmisión propietaria: surge de la necesidad de los propietarios de pasar la propiedad a las siguientes generaciones, la cual se crea en el transcurso del tiempo, cuando esta ha adquirido la suficiente solidez económica y el fundador ve en ella un futuro seguro para su familia.

5.3.1. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar

Según Leach (2009) al estudiar las empresas familiares, es claro identificar que estas inician siendo pequeños negocios que más adelante alcanzan a crecer hasta llegar a ser importantes instituciones dentro de un país. Esto debido a la cantidad de fortalezas que presentan este tipo de sociedades, entre las que se destacan ventajas, como se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5. Ventajas de la empresa familiar

CUALIDAD	DEFINICION
Unidad	Elemento que permite establecer la razón de ser del negocio de la familia, a partir del interés que ellos aportan en tiempo, sacrificio y riesgo de capital. Cabe aclarar que no solo la familia empresarial aporta estos factores sino también aquellos que no hacen parte del núcleo familiar, pero la integran laboralmente.
Compromiso	Obligación que los miembros de la familia o quienes se benefician de ella adquieren con la compañía desde el momento de su fundación, entregando todo su esfuerzo y dedicación para el éxito de esta.
Conocimiento	Información estratégica que se intercambia generacionalmente, permitiendo crear una identidad propia en la manera de hacer las cosas en la organización. Esta información debe ser transparente y autentica, generando lazos más estrechos entre la familia y la empresa.
Planeación a largo plazo	Factor en el que las empresas familiares suelen ser más eficientes, donde proyectan por lo general su visión comercial a largo plazo, teniendo como benéfico la disminución de riesgos y manejo de eventualidades que no se pueden pronosticar.
Flexibilidad en trabajo, tiempo y dinero	Dedicación extra que los familiares empleados invierten en tiempo y trabajo para cumplir los logros de la compañía y generar más recursos.
Rapidez en tomar decisiones	Celeridad dada a que el riesgo, al tomar decisiones es asumido directamente por los fundadores propietarios, asegurando procesos de planificación y creando visiones compartidas en el ámbito familiar con relación a la empresa.
Confiabilidad y orgullo	Por general los integrantes de una empresa familiar sienten orgullo por haber establecido y construido la organización, viéndose esto reflejado en la confiabilidad y entusiasmo de sus colaboradores y clientes hacia la empresa.

Fuente. Elaboración propia a partir de Leach. (1993)

Por otro lado para Rueda (2009) las empresas familiares desarrollan una serie de ventajas propias, de sus características como:

- Una orientación organizacional bien definida
- Alto nivel de compromiso por parte de los miembros de la familia
- Gran agilidad en el proceso de toma de decisiones
- Estructura de procesos productivos y administrativos más flexibles
- Mayor nivel de responsabilidad
- Nivel de compromiso de largo plazo con la empresa y la familia
- Un conjunto de valores que asocian a la empresa y la familia en un todo.

Así cómo es posible que las EF tengan un gran crecimiento gracias a las cualidades que representa la relación que existe entre empresa y familia. Según la tabla 6 para Leach (2009) es factible *“que esta tenga un ciclo de vida corto causado por el mal manejo que se les da a los conflictos propios de este tipo empresarial que surge por la inexperiencia”*, por tal razón son varias desventajas que se generan donde se identifican principalmente

Tabla 6. Desventajas de empresas de familia

CUALIDAD	DEFINICION
Familiares	Factor en el que entran a jugar distintos elementos que ocasionan consecuencias negativas dentro de los procesos de la organización, como: las costumbres que afectan la estructura tanto familiar como empresarial, problemas familiares ocasionados por las distintas conductas de los miembros, los cuales se extienden a la empresa, perturbando su estabilidad y la confusión de funciones ocasionada por la falta de claridad del papel que cumple cada miembro de la familia dentro de la organización.
Empresariales	Son diferentes las falencias que generan conflictos en la estructura gerencial de la empresa familiar, por ejemplo el personal que no tenga las capacidades necesarias para asumir toda clase de funciones y labores, el estilo de gestión donde el fundador es muy rígido antes los cambios retardando así el proceso de modernización tecnológica. La obtención de recursos donde controlan sus aportes y temen a la llegada de nuevos propietarios, por miedo a la pérdida de mando o poder familiar. La rivalidad entre los empleados familiares y no familiares debido a que no hay ascensos para aquellos que no hacen parte de la familia, nombrándose a parientes que no están preparados para dichos cargos. El desconocimiento del consumidor donde se prefiere ignorar los estudios y planes de mercadeo pues son considerados costosos y sin importancia. La ineficacia en los órganos de administración, pues tanto la junta directiva como la asamblea general se basan en el bienestar de la familia mas no de la empresa. Finalmente el desconocimiento de las fortalezas de la empresa en donde se le teme al riesgo, a las alianzas y a la innovación rechazando el crecimiento.

Patrimoniales	Dentro de esta son consideradas debilidades: la falta de planificación en el ámbito de la sucesión, la cual genera muchos conflictos tanto familiares como empresariales. La concentración de riesgo donde generalmente los propietarios financian negocios de la empresa involucrando su patrimonio que constituye el ahorro de la familia. La política de distribución de dividendos, conflicto que se presenta entre los propietarios externos quienes buscan distribuir las utilidades acosta de la inversión de nuevos proyectos y los propietarios trabajadores quienes pretenden fortalecer la compañía sin que exista dicha distribución, finalmente la transferencia de la propiedad donde se hace necesario que exista coherencia entre el miembro de la familia y la empresa es decir que la relación no sea únicamente económica.
Jurídicas	Algunos riesgos jurídicos que se presentan en las empresas de familia son: la falta de planificación de sucesión donde no diseña claramente el proceso de retiro del fundador. El proceso de divorcio en el cual no se prevén la existencia de un conflicto que podría afectar la estabilidad de la empresa. Por último la estructura jurídica inadecuada donde la familia empresaria no es asesorada por profesionales, y decisiones como de registros de propiedad o elementos de seguridad, están en manos de la familia sin pronosticar las consecuencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Leach (1993)

Para Rueda (2009) Algunas debilidades que se encuentran en las empresas de familia son:

- Una excesiva concentración de poderes
- Un componente afectivo alto que evita la objetividad en la toma de decisiones
- Mayor nivel de problemas y tensiones que en el modelo de empresa no familiar.
- Toma de decisiones de carácter personal y no empresarial.
- Manejo de ingresos inadecuado, porque son usados para satisfacer necesidades de índole familiar y no organizacional.
- Poco nivel de profesionalización de los integrantes familiares de la empresa.
- Son un sistema cerrado, por lo cual no incluyen a personas externas.

Para finalizar, se puede decir que la falta de organización y profesionalización en las EF se consideran características principales, que generan desorganización por la falta de protocolos de selección y una adecuada gestión administrativa lo cual no permite la realización de alianzas ni la inversión de socios externos a la familia, impidiendo el crecimiento y la continuidad de éstas. Sin embargo, se encuentra que existen algunas que adaptan sus procesos y productos a las necesidades del mercado, permitiendo ser asesoradas para que el involucramiento de la familia en la empresa, genere ventajas en la consolidación de la compañía siempre y cuando exista compromiso, unidad y confianza.

5.4 LA EMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA.

5.4.1 Importancia de la Empresa familiar en Colombia

Según Romero (2009) las empresas familiares en Colombia se encuentran en la mayoría de los sectores y actividades económicas. Sin importar su tamaño, constituyen la mayor parte de las empresas. A diferencia de otros países las familias propietarias se incluyen en la dirección, en cuanto al manejo y control de la organización es informal, carecen de una estructura de gobierno y un plan sucesoral, lo cual puede ocasionar su desaparición; finalmente se encuentra empresas dispuestas a la contribución de externos en la propiedad, y otras poco dispuestas a la capitalización y financiamiento.

Se pueden encontrar grandes empresas de familia, pero son muy escasas. Éstas tienen una estrecha relación con la economía colombiana y ocupan un lugar muy importante en el mercado. De acuerdo con un estudio realizado por (Fundes, 2008, p. 26) *“en Colombia la mayoría de estas empresas de familia (72.8%) fueron fundadas después de 1970, lo cual indicaría que muchas de ellas se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez, ávidas de recursos financieros”*.

En la actualidad las empresas familiares en Colombia representan el 70%, de las cuales el 61% están ubicadas en Bogotá siendo esto de gran importancia para la economía del país, porque contribuyen con empleo, y generan así ingresos que aportan al PIB. (Superintendencia de sociedades 2001 y 2006).

Según el DANE (2001) se censo a 1.054.695 establecimientos informales con menos de 10 empleados y solamente 16.197 son formales, es decir que dichas empresas al no estar registradas, no cumplen con los requisitos legales, no llevan un registro contable de sus operaciones, no hacen parte de gremios o asociaciones y por lo tanto no pagan ninguna clase de impuestos, evitando de esta forma el pago de aportes parafiscales a la seguridad social. Se puede decir que a pesar de la gran importancia que representan este tipo de sociedades para el país, muchas de ellas operan en la informalidad por falta de información y de una adecuada gestión administrativa en sus organizaciones, lo que puede llegar a ocasionar su desaparición.

5.4.1.1 Estudios asociados a la gestión de la pequeña Empresa Familiar manufacturera en Colombia y la ciudad de Bogotá.

Inicialmente las investigaciones o estudios de empresas de familia en Colombia eran escasos, pero solo hasta los años setenta la Superintendencia de Sociedades llevo a cabo la primera investigación con el nombre de “Conglomerados de sociedades en Colombia en 1978” en donde se observó sus principales características de las sociedades que existían en ese momento y se analizaron distintos sectores destacándose los de industria y comercio, es allí donde surge un interés por parte del entorno académico y empresarial. En los años noventa nace la inquietud por temas relacionados con empresas de familia que contaban con visitas a otros países, a partir de esto en el año 2000 se realizaban distintas investigaciones de las cuales nacen las publicaciones de

distintos artículos en revistas de negocio como: “Clase Empresarial” y “Revista Dinero” donde han destinado espacios de manera continua para aquellos interesados en el tema de empresas de familia. A inicios del siglo XXI, la Superintendencia de Sociedades realiza la segunda investigación más completa y actualizada de empresas de familia, siendo esta una base principal para posibles artículos, libros e investigaciones que aportan al entendimiento desde diferentes perspectivas, y que quieren profundizar, o que tengan cierto interés en el objeto de estudio. (Berdugo y Cáceres 2009) Se han realizado investigaciones de este tipo de sociedades, orientados a contenidos como: la importancia de las EF a nivel mundial, el protocolo de familia, los problemas en la empresa familiar, la sucesión, entre otros trabajos de grado realizados por los estudiantes de la Universidad de La Salle enfocados a temas relacionados en la tabla 7.

Tabla 7. Investigaciones sobre empresas de familia de la Universidad de La Salle

Propuesta de mejoramiento de las funciones de la micro empresa familiar Quesos Castiblanco Ltda. Con base en los cuatro componentes del proceso administrativo: la planeación, la organización, la dirección y el control.
Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa Scanner Ltda.
Clasificación y caracterización de las empresas familiares del sector Agro en el municipio de Subachoque.
Caracterización de las empresas de familia del sector industrial de alimentos de Bogotá D.C: Centro de Desarrollo de Empresas Familiares
Estudio de caso para verificar las variables de éxito en tres empresas de familia en la venta de materiales de la construcción en la ciudad de Bogotá D.C.
Caracterización de los factores tecnológicos en pequeñas y medianas empresas familiares del sector de manufactura plásticos en Bogotá.
Diseño de una propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia.
Sistemas de costos utilizados por las medianas y pequeñas Empresas manufactureras y de servicios en Bogotá.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajos de grado de estudiantes de la Universidad de La Salle.

De acuerdo a las últimas investigaciones sobre las empresas manufactureras en Bogotá realizadas por el D.A.N.E. (2005), se identifican 160.055 establecimientos de industria manufacturera con un total de 946 701 empleados, las cuales son de gran ayuda para el progreso y nivel de desarrollo del país. Sin embargo, no se han llevado a cabo estudios enfocados al desempeño, ni al tipo de gestión administrativa que llevan estas organizaciones para conocer el trato que cada compañía le da a los tres elementos: propiedad, familia y empresa debido a la falta de recursos o apoyo de organismos públicos.

Según Belausteguigoitia (2009) *“hace falta desarrollar más y mejor investigación en el campo incluyendo aquellas de gran alcance apoyadas por distintos órganos privados y públicos, que apoyen con recursos la generación de conocimiento, coordinados con investigadores de universidades”*, logrando reconocimiento el investigador el cual aportará conocimiento en beneficio para las empresas y así mismo, para la economía del país.

6 TRABAJO DE CAMPO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 Descripción geográfica y caracterización de la localidad

Según el DANE (2005), la localidad de Kennedy se ubica en el sector sur occidente de la ciudad y limita, al norte, con la localidad de Fontibón; al sur, con las localidades de Bosa y Tunjuelito; al oriente, con el municipio de Mosquera, y al occidente, con la localidad de Puente Aranda. Esta localidad cuenta con un total de 426 barrios con una superficie de 3.558 hectáreas, de los cuales Castilla y Timiza tienen la mayor cantidad de barrios con 74, cada una; seguidas por Patio Bonito 50 y Carvajal que registra 49, Kennedy Central con 42 y Américas 40 barrios.

Por otro lado, la localidad de Kennedy es considerada la mas poblada con 997.693 personas, que representan el 13,7% de los habitantes de Bogotá, donde se destaca la clase socioeconómica media-baja de los cuales el 60% de los predios son de estrato 3 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 37% a predios de estrato 2, mientras en el estrato 4 se encuentra solamente el 1,1% y el 1,6% restante corresponde a predios no residenciales... (ibíd.)

De acuerdo a la Cámara de Comercio (2004), la actividad económica de ésta localidad cuenta con 15.196 empresas, las cuales están concentradas en el sector servicios, industria y construcción, con alta presencia de microempresarios de los cuales 14.089 son microempresas que representaron el 92,7% de la localidad y el 8% de Bogotá.

6.2 Ficha técnica de la encuesta realizada

Nombre del estudio	Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras, en la ciudad de Bogotá D.C.
Universo en estudio	Directivos de pequeñas empresas familiares manufactureras, ubicadas en la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá.
Tipo de investigación	Descriptivo
Tamaño de la muestra	45 pequeñas empresas familiares manufactureras en 1 localidad de Bogotá.
Técnica de recolección	Encuesta.
Preguntas que se formularon	7 dimensiones con 8 preguntas cada una.
Periodo trabajo de campo	Octubre de 2013 a febrero de 2014

Fuente: Elaboración propia

6.3 Caracterización de los datos

En las encuestas realizadas a las pequeñas empresas familiares manufactureras de la localidad de Kennedy, se encontraron 5 empresas de segunda generación y 40 de primera generación; dedicadas a actividades económicas como: el tratamiento y revestimiento de metales; mecanizado, fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, industrias básicas de hierro y de acero, productos

elaborados de metal ⁴N.C.P, y para uso estructural, partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, otros tipos de maquinaria y equipo de uso general N.C.P., confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel, elaboración de muebles, colchones y somieres, explotación de productos de la refinación del petróleo, elaboración de otros artículos de papel y cartón, artículos de plástico N.C.P, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, preparación de cacao, chocolate y de confitería, de panadería, de molinería, procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos, aceites y grasas de origen vegetal y animal. Y por último se clasificaron de acuerdo a la fecha de fundación.

Tabla 8. Clasificación de pequeñas empresa manufactureras por fecha de fundación

Año	Cantidad
1980-1990	10
1991-2000	9
2001-2010	24
2011-2021	2
Total	45

Fuente: Elaboración propia

6.4 Análisis y Conclusiones del trabajo de campo y resultados estadísticos obtenidos

En esta investigación se analizaron siete dimensiones cada una con ocho variables para un total de 56 preguntas, calificadas en una escala de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

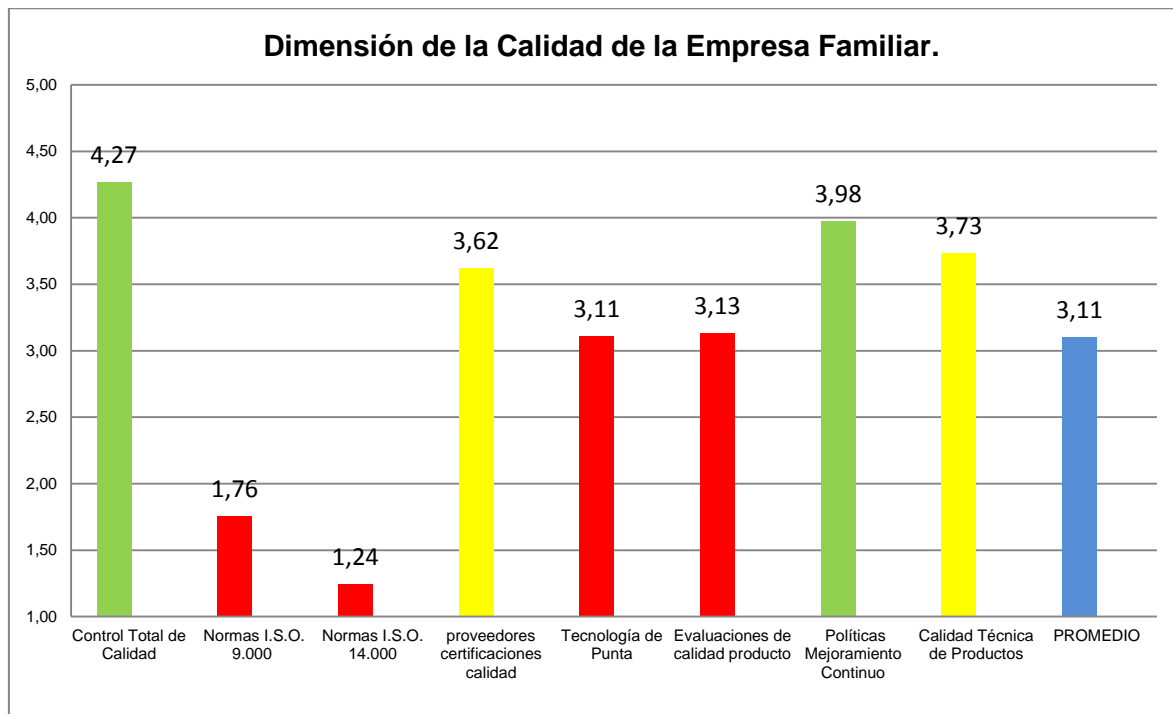
⁴ N.C.P: No clasificados previamente

6.4.1. Dimensión de la Calidad en de la empresa familiar

Como se puede observar en el grafico 1 la dimensión no es satisfactoria, ya que obtuvo un promedio de 3.11 de una escala de 1 a 5. Se destacan las variables control total de calidad con un puntaje de 4.27 y políticas de mejoramiento continuo con 3.98. Tienen como falencia la certificación de las normas I.S.O 9.000 y 14.000 con una calificación de 1.76 y 1.24 respectivamente. Sumado a esto no posee tecnología de punta para el desarrollo de sus productos, ni realiza evaluaciones de calidad encuestando a sus clientes.

Se puede concluir que las empresas estudiadas tiene la tendencia a desaparecer, debido a la falta de certificaciones en las normas ISO 9.000 y 14.000 lo cual las hace incompetentes impidiéndoles aprovechar los beneficios de los TLC y realizar alianzas y acuerdos con otras organizaciones, para ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

Grafico 1



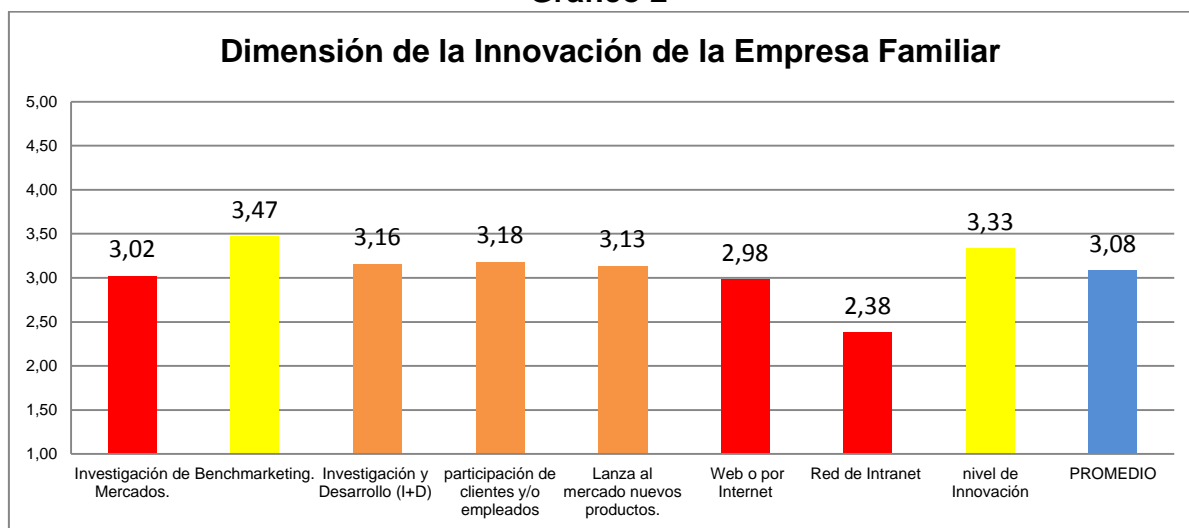
Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Dimensión de la Innovación de la Empresa Familiar

Esta dimensión (grafico 2), obtuvo un promedio de 3.08. Se observa que se esfuerzan por comparar sus productos con sus competidores con un puntaje promedio de 3.4. Sin embargo, no realizan procesos de investigación de mercados, ni lanzar nuevos productos, y evitan la participación de los clientes y empleados. Al mismo tiempo no poseen tecnologías de comunicación como redes de intranet para facilitar la comunicación interna ni pagina web para realizar procesos de comercialización a nivel nacional e internacional.

No hay un interés por crear nuevos productos o mejorar los actuales, debido a que no realizan investigación de mercado, generación de nuevas ideas, ni el uso de las tecnologías de comunicación. Situación que provoca que sus competidores atraigan sus clientes. Así mismo, el miedo al cambio detiene la necesidad de crear nuevos negocios lo cual, genera una barrera para el crecimiento continuo de la organización. La falta de tecnologías de comunicación no permite que las empresas se adapten a los cambios del entorno, atiendan a las nuevas necesidades del mercado y generen nuevos negocios para darse a conocer tanto a nivel nacional como internacional.

Grafico 2



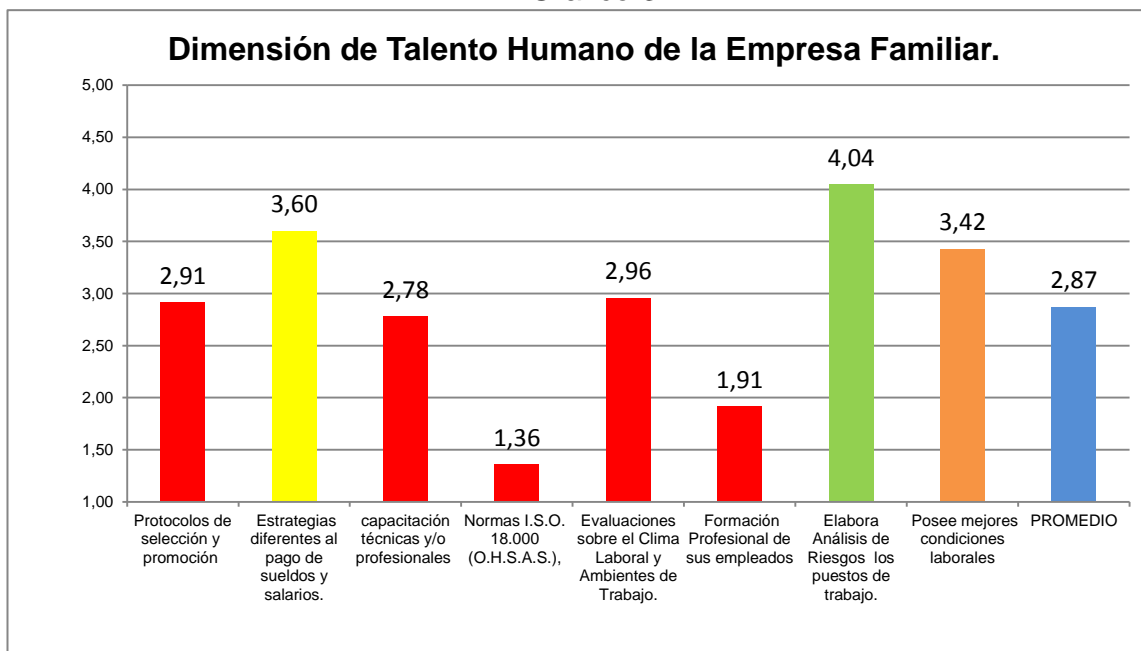
Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Dimensión de talento humano de la empresa familiar

Esta dimensión obtuvo un promedio de 2.87. Se puede identificar en el gráfico 3, que aunque la mayoría de las empresas elaboran análisis de riesgos en cada uno de los puestos de trabajo, sus mayores debilidades son la falta de certificación en las normas I.S.O 18.000, no ofrecen apoyo de formación profesional, ni desarrollan programas de capacitación, de la misma forma no implementan protocolos de selección y promoción para sus empleados, con base en sus capacidades profesionales.

La tendencia de estas empresas en cuanto al desempeño durante el tiempo disminuirá, debido a que no proporcionan condiciones de seguridad laboral, lo cual puede ocasionar sanciones legales, sumado a esto no implementan políticas de selección y promoción para sus empleados, con base en sus capacidades profesionales, sino que para ellos es más importante que sea un miembro de la familia

Grafico 3



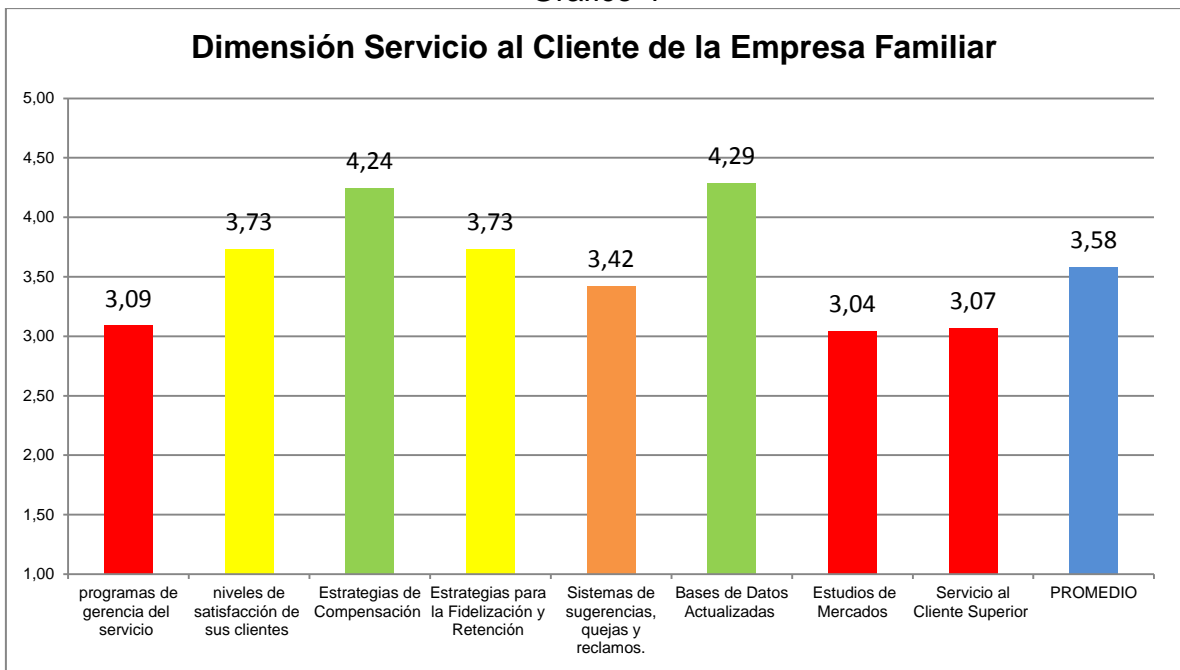
Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Dimensión Servicio al Cliente de la Empresa Familiar

En el grafico 4 con un promedio de 3.58, se identifica que las empresas se preocupan por mantener una base de datos actualizada con información de cada cliente y por desarrollar estrategias de compensación, donde se obtuvo un puntaje promedio de 4.26. Sin embargo, resulta preocupante que no se hace un seguimiento al cliente y no realizan estudios de mercados para establecer comportamientos de sus competidores y consumidores.

Debido al tamaño de estas empresas lo más importante es conservar el cliente, ya que son pocos y el perder uno de ellos reduciría significativamente los ingresos, es así como se preocupan por evaluar los niveles de satisfacción y generar estrategias de fidelización y retención.

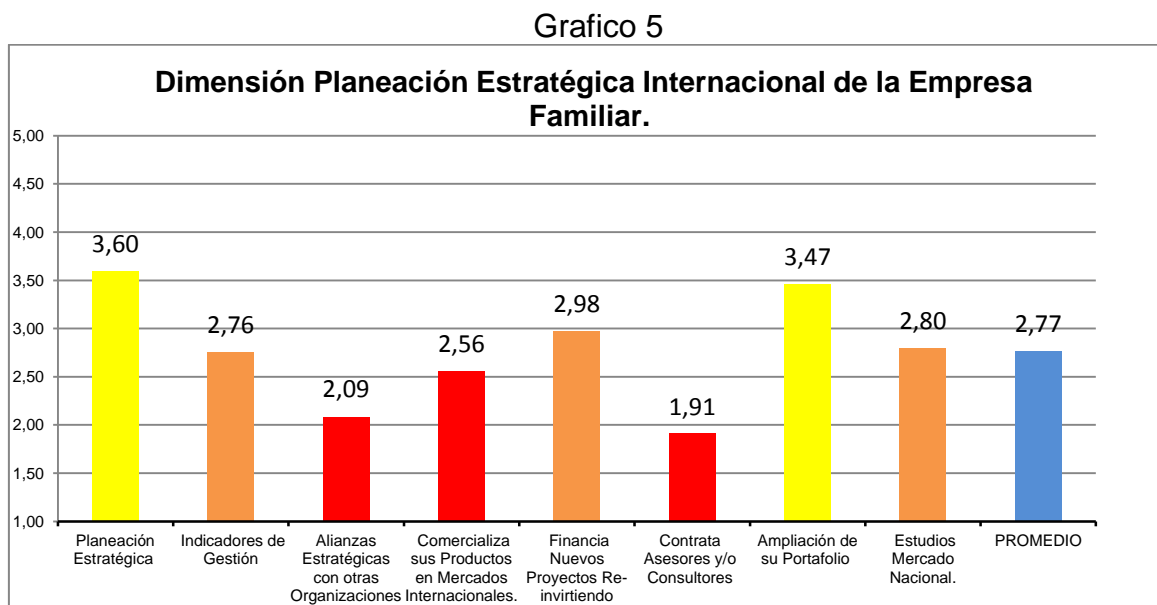
Grafico 4



Fuente: Elaboración propia

6.4.5 Dimensión Planeación Estratégica Internacional de la Empresa Familiar

En el grafico 5 se obtuvo un promedio de 2.77. Se observa que este tipo de empresas utiliza como herramienta la planeación estratégica para formular sus metas de corto, mediano y largo plazo, y para la ampliación de su portafolio de productos y/o servicios obteniendo un puntaje promedio de 3.5. Sin embargo, sus falencias están por debajo de 2.5, debido a que este tipo de empresas no se interesa en crear nuevos negocios en el mercado nacional, ni comercializar a nivel internacional razón por la cual no hacen alianzas con otras organizaciones para fortalecer sus procesos productivos y/o comerciales, mas aun contratar asesores y/o consultores no es de su interés. Para este tipo de empresas es difícil comercializar internacionalmente debido a que no tiene las condiciones necesarias para entrar a competir en el mercado. Por eso es necesario que reconozcan las oportunidades y amenazas del entorno para llevar a cabo los objetivos que se quieren cumplir, y así mismo, utilizar sus herramientas para identificar necesidades específicas del mercado y posicionar sus productos.



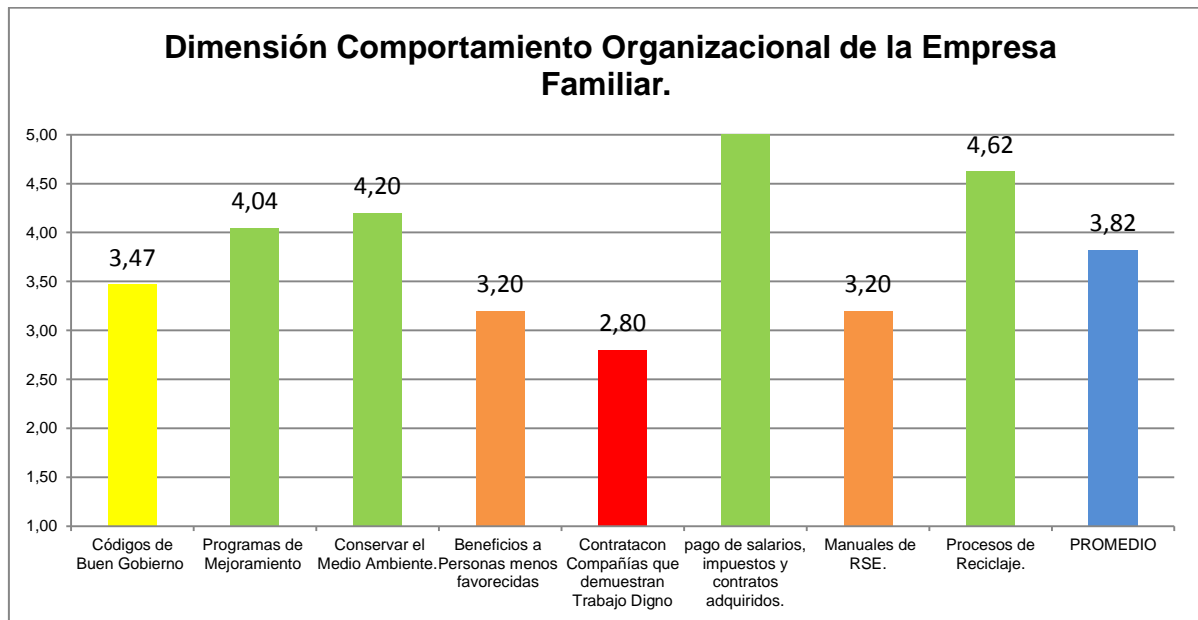
Fuente: Elaboración propia

6.4.6 Dimensión Comportamiento Organizacional de la Empresa Familiar

Esta dimensión (grafico 6) tiene el mejor promedio de 3.82. Estas empresas tienen como fortalezas el desarrollo de programas de mejoramiento de las condiciones laborales y calidad de vida de sus trabajadores, realizan procesos de reciclaje con el fin de preservar y conservar el medio ambiente, así mismo cumplen oportunamente con el pago de salarios, impuestos y contratos adquiridos obteniendo puntajes por encima de 4.0. No obstante, son pocos los conocimientos sobre los manuales de responsabilidad social empresarial y códigos de buen gobierno.

Las empresas estudiadas tienen cierto compromiso con la responsabilidad social empresarial lo que genera beneficios para los empleados, la comunidad y la economía de la empresa; ya que, el reciclar disminuye costos e impactos en el medio ambiente.

Grafico 6



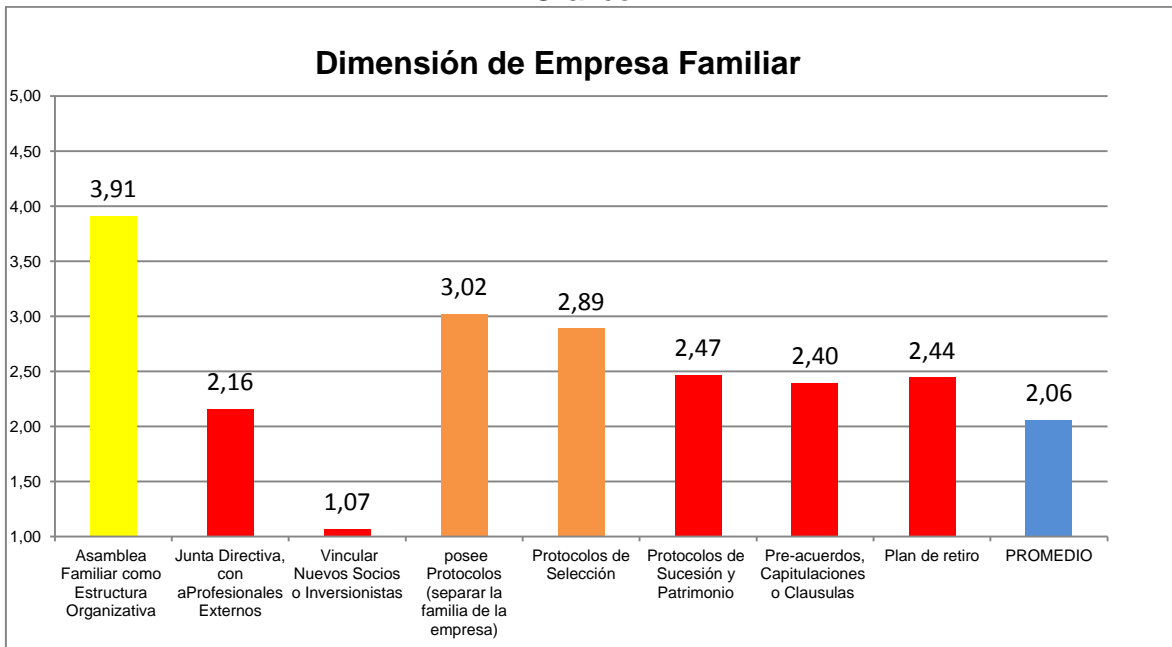
Fuente: Elaboración propia

6.4.7 Dimensión de la Empresa Familiar

Finalmente, en esta dimensión (grafico 7) con un promedio de 2.06 siendo uno de los más bajos de todas las dimensiones, se identifica que la mayoría de organizaciones cuenta con una Asamblea Familiar como estructura organizativa que separa el ambiente familiar del empresarial con un puntaje de 3.91. Sin embargo, la ausencia de una junta directiva conformada por profesionales externos, el no contar con protocolos de sucesión del poder y patrimonio empresarial para la siguiente generación, con pre-acuerdos, capitulaciones o clausulas para la protección del patrimonio en caso de divorcios o salida de socios, son sus mayores debilidades obteniendo un puntaje por debajo de 2.5.

Se le da más prioridad a la familia, perjudicando de esta forma la empresa, debido a que como no tienen una junta directiva no realizan una buena gestión administrativa en consecuencia, no hay ingreso de nuevos inversionistas o socios.

Grafico 7



Fuente: Elaboración propia

6.5. Estrategias de mejoramiento

Según David existe diferentes clases de estrategias que las organizaciones pueden seguir permitiéndoles ser eficaces, competitivas y crecer en el mercado. En la tabla 9 se muestran algunas estrategias desde la parte teórica que aplican a esta investigación, las cuales se clasifican en:

Tabla 9. Clasificación de las estrategias

ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
Intensivas	Penetración en el mercado	Intenta aumentar la participación de los productos presentes en los mercados actuales por medio de los esfuerzos de mercadotecnia
	Desarrollo de Mercados	Implica la introducción de los productos presentes en nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de Productos	Intenta aumentar las ventas por medio de mejoramiento o modificación de los productos actuales.
Diversificación	Concéntrica	Adición de productos nuevos pero que se relacionen con los actuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de David (2003)

En pro de mejorar, y de acuerdo a la tabla anterior se presentan en la tabla 9 estrategias, que podrían ayudar a las pequeñas empresas manufactureras familiares, a perfeccionar su gestión en cada una de las dimensiones.

Tabla 10. Estrategias por dimensión

Dimensión	Estrategia
Calidad de la empresa familiar	<p>Capacitar a los empresarios para que implementen el sistema de gestión de calidad, el cual regula los procesos, tiempos de entrega y niveles de servicio.</p> <p>Así mismo, buscar diferentes formas de financiamiento como el leasing o inversión de personas externas lo que les permitirá ser competitivos en el mercado.</p>
Innovación de la Empresa Familiar	<p>Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades del cliente y así mismo desarrollar nuevos productos.</p> <p>Implementar “el modelo japonés” el cual permite la conformación de equipos de trabajo lo cual genera beneficios a la empresa y al empleado.</p> <p>Permitir la participación de los clientes en la generación de ideas, para el desarrollo de nuevos productos mediante un buzón de sugerencias.</p>
Talento Humano de la Empresa Familiar.	<p>Concientizar a todos los miembros de la empresa de la importancia de implantar sistemas salud ocupacional.</p> <p>Realizar capacitaciones o asesorías para obtener la certificación de la norma ISO 18000 con ayuda de entidades como la ARP⁵ y el COPASO⁶ de acuerdo a las condiciones del espacio donde se desempeñan para evitar accidentes.</p> <p>Crear un fondo de empleados como incentivo para apoyarlos en la capacitación y formación técnica y profesional estableciendo clausulas de permanencia en la compañía para asegurarse que el conocimiento se aplique a la organización para su beneficio.</p>
Servicio al Cliente de la Empresa Familiar.	<p>Conocer las necesidades específicas de los clientes, haciendo un seguimiento por parte de los directivos, generar incentivos como las “tarjetas cliente”, promociones y descuentos, atención personalizada y servicios postventa, para obtener la fidelización de estos.</p>
Planeación Estratégica Internacional de la	<p>Invertir en investigaciones de mercado y publicidad para darse a conocer y posicionar la empresa a nivel nacional, ampliando su portafolio de productos.</p>

⁵ ARP sigla que hace referencia a Administración de Riesgos Profesionales.

⁶ COPASO: Comité Paritario de Salud Ocupacional

Empresa Familiar.	Así mismo, acceder a programa como mi Pyme para recibir asesoría lo cual facilita la posibilidad de hacer negocios internacionales, aprovechando los beneficios que ofrecen los TLC, como bajos aranceles.
Comportamiento Organizacional de la Empresa Familiar.	Crear una política empresarial en la que se establezca un porcentaje de las utilidades para donaciones a instituciones o personas menos favorecidas. Implementar manuales de RSE donde se establezca políticas de contratar con compañías que ofrezcan un trabajo digno. De igual manera concientizar a los empleados de tener una responsabilidad con la sociedad.
Empresa Familiar	Crear órganos de gobierno que permita la participación de nuevos socios e inversionistas como fuente de capital y crecimiento corporativo. Diseñar con ayuda de asesores externos protocolos de patrimonio, selección, sucesión y capitulaciones; ya que la mayoría de empresas no tienen pleno conocimiento de esto, y de la importancia de su implementación para las futuras generaciones.

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, lo más importante es que los directivos busquen la posibilidad de ser asesorados por profesionales externos en temas como certificaciones de calidad, protocolos, investigaciones de mercado, además de permitir realizar alianzas estratégicas e inversiones de nuevos socios en la compañía, logrando así el reconocimiento de la empresa en el mercado nacional e internacional.

7. Conclusiones y Recomendaciones

- Las E.F. son una fuente importante para la economía por su aporte al generar empleo y riqueza al país. Sin embargo, se identifica que el ciclo de vida de estas es muy corto debido a los problemas que se presentan a causa de la relación que existe entre organización, familia y propiedad, razón por la cual se concluye que es importante diseñar protocolos de buen gobierno corporativo que permitan tener un mayor nivel de competitividad en el mercado nacional e internacional.
- Se evidencia que las empresas de familia del estudio no cuentan con un adecuado sistema de gestión administrativa, en razón a que no realizan investigación de mercados, no tienen junta, ni asamblea de socios, al igual que carecen de asesoría externa. En este sentido, la Universidad de la Salle puede desarrollar procesos de capacitación, asesoría y consultoría en este tipo de empresas para poder identificar las debilidades y brindar así apoyo a las organizaciones para mejorar sus procesos tanto productivos como administrativos.
- En este estudio, se pudo observar que las empresas participantes no cuentan con protocolos familiares, ni órganos de gobierno. Significa entonces, que es de vital importancia para estas organizaciones desarrollar lo antes posible protocolos de selección, sucesión, patrimonio, asamblea familiar entre otros, para poder con ello separar los entornos y conflictos que genera la interacción de la familia, propiedad y empresa.
- Es importante que las EF tengan apoyo profesional externo para realizar los cambios dentro de la organización; evitando que los miembros familiares obtengan un cargo o ascenso por intereses o presiones que puedan ejercer

algunos de ellos, sino que tengan las mismas condiciones que lo haría un empleado que no hace parte de la familia.

- La buena práctica de las políticas de gestión administrativa, dan como resultado la unidad familiar que permite establecer la razón de ser de la organización, a partir del interés que ellos aportan en tiempo, sacrificio y riesgo de capital, permitiendo la continuidad, y la conservación del patrimonio.
- Se puede concluir que el éxito de este tipo de empresas depende de la posibilidad de adquirir asesoría externa, la realización de alianzas e investigación de mercados, la implementación del sistema de gestión de calidad, invertir en la capacitación y formación del personal, de igual manera, adquirir tecnologías flexibles e innovadoras, obteniendo como resultado buenos productos que satisfagan las necesidades del cliente y el crecimiento de la organización.
- Finalmente, se le recomienda a la Universidad de La Salle crear programas por medio del CEDEF, donde se preste asesoría y capacitación a las pequeñas empresas familiares manufactureras con ayuda de profesores y alumnos en cuanto a la gestión administrativa de sus organizaciones, y así definir cuáles son sus debilidades para el perfeccionamiento de sus procesos.

8. BIBLIOGRAFÍA.

1. Aronoff, E. y Ward, L. (1991). Family business source book, Detroit: omnigraphics.
2. Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: Nuevas perspectivas. Gestión y sociedad. Vol 2. No 2. Pp. 13 – 25.
3. Berdugo, E. y Cáceres, L. (2009). Aproximación al estado de investigación de empresas de familia en Colombia: 1989 – 2009. Gestión y sociedad 2010. Volumen 2 Numero 2. p 39-59
4. Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. México. Prentice Hall. P. 112.
5. Cala, H. (2005). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. Bogotá. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda. Civilizar, No. 9.
6. Cámara de comercio de Bogotá. (2005). Gestión efectiva de las empresas familiares. Para que la empresa perdure y la familia obtenga bienestar. Bogotá.
7. Código de comercio. (2013). LEGIS. Bogotá. p. 786
8. David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson Hall. P. 161
9. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2002). Encuesta Nacional de Microestablecimientos de Comercio, Servicios e Industria. Bogotá.
10. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2009) Encuesta anual manufacturera. Bogotá.
11. FUNDES. (2008). Dinámica de la empresa familiar PYME. Estudio exploratorio en Colombia. Bogotá. pp. 5 - 180
12. Gallo, M. y Sveen, J. (1991). Internacionalización de los negocios familiares. p. 181.
13. Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. Gestión y sociedad. Vol. 1. No. 1. pp. 57 - 74

14. Gisbert, R. (2002). La empresa, naturaleza, clases entorno y competencia. Barcelona. Octaedro. p. 28
15. Güenaga, V. y Riva, I. (2011). La empresa familiar. Tesis de pregrado publicada. Universidad de la república. Uruguay
16. Handler, W. (1989). Métodos consideraciones en el estudio de negocios familiares, Family Business Review. Pág. 257
17. Hernández, C. (2003). Claves para la intercomunicación Intercultural. Universita Jaume: Grupo CRIT.
18. Hernández, S. Fernández, R. y Batista, P. (1998). Metodología de la investigación. Bogotá. McGraw-Hill
19. Jaffee, D. (1991). Working with the ones you love, corani press, California. Emeryville. p. 27
20. Lamp, C. (2013). Is this the time to review your key documents? Family Business Magazine.com. De: http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?freefeature/single/is_this_the_time_to_review_your_key_documents/. Consultada Marzo 20 de 2014.
21. Leach, P. (2009). La empresa familiar. Argentina. Ed Granica S.A
22. Molina, A. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares Fundamentales. Revista de Investigación 3 ciencias. Pp. 1-12.
23. Neubauer, F. y Lannk, A. (1999). La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure. España. Ed Deusto.
24. Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Thomson.
25. Ramírez, M. (2009). La empresa más grande del mundo es familiar. CNNExpansión.com. De: <http://blogs.cnnexpansion.com/asesor-en-empresas-familiares/2009/07/14/la-empresa-mas-grande-del-mundo-es-familiar/>. Consultada Marzo 27 de 2014
26. Rojo, A. (2009). Importancia de la valoración de la empresa familiar: los problemas de iliquidez. Revista de estudios empresariales Segunda época. Vol. 2. Pp. 38 – 61.

27. Romero, E. (2009). Empresas familiares en Colombia: características y desafíos, Rueda, J. Entorno y gestión de la empresa familiar: una perspectiva internacional. Universidad de La Salle. Bogotá. Pp. 88 – 91
28. Rueda, J. (2009). Factores de éxito de las empresas familiares en Colombia. Estudio multisectorial sobre los factores internos generados del éxito corporativo de las medianas y grandes empresas familiares colombianas. Entorno y gestión de la empresa familiar: una perspectiva internacional. Pp. 125- 126
29. Secades, J. y Burgo, I. (2006). Confederación de empresarios de navarra. Empresa familiar. Importancia de la empresa familiar en las economías del mercado. CEN. Vol. 1 .Pp. 2 -13.
30. Serna, H. y Suarez, E. (2005). La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Bogotá. Temis S.A.
31. Sharma, P. (2011). 2010- A Year in Review, Family Business Review, Vol. 24, núm1, pp. 5-8.
32. Stowell, C. (1996). 80% of N.H. businesses family-owned. *New Hampshire Business Review*, 18(3), 1-1. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/208144036?accountid=41919>
33. Suarez, E. (2011). La profesionalización de las empresas familiares. Fenalco. com. De: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1685>. consultada Marzo 25 de 2014.
34. Superintendencia de sociedades. (2006). Sociedades de familia en Colombia año 2005. Bogotá
35. Superintendencia de sociedades. (2010). Conceptos, doctrina y jurisprudencia. Bogotá. Confederación colombiana de cámaras de comercio. No 1834.
36. Tapias, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar -Family business: an interdisciplinary approach. *Universia Business Review*. Pp. 20 – 22.
37. Trevinyo, R. (2010). Empresas familiares, Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México. Pearson.

9. ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta

Encuesta a Directivos de Pequeñas Empresas Familiares Manufactureras de la Ciudad de Bogotá D.C.

Señor Directivo: El objetivo de esta investigación es poder identificar el modelo administrativo que desarrolla su empresa familiar. Por favor elija la alternativa de respuesta que considere mejor se adapta a la realidad actual de su organización, dentro de las alternativas dadas al frente de cada pregunta.

INFORMACIÓN PERSONAL.

Nombre y Apellidos del Entrevistado:	<input type="text"/>
Relación Actual que Posee con la Compañía	<input type="text" value=""/>
Cargo que desempeña en la compañía:	<input type="text"/>
Antigüedad en años de vinculación con la compañía:	<input type="text" value=""/>
Correo electrónico de contacto**:	<input type="text"/>
Teléfono de contacto:	<input type="text"/>

INFORMACIÓN EMPRESARIAL.

Razón Social de la Empresa:	<input type="text"/>	
Número de Identificación Tributaria N.I.T.**:	<input type="text"/>	
Dirección de la Empresa**:	<input type="text"/>	
Datos acerca de la fundación de la empresa:	Año de Creación: (AAAA).	Ciudad.
	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
Tipo de sociedad constituida y número de empleados contratados.	Tipo de Sociedad.	No de Trabajadores que trabajan en la Empresa.
	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
¿Nombre del (los) fundador(es) de la empresa familiar?:	Fundador 1:	<input type="text"/>
	Fundador 2:	<input type="text"/>
	Fundador 3:	<input type="text"/>
¿Qué generación dirige actualmente la empresa familiar?:	<input type="text" value=""/>	

1. Dimensión de la Calidad de la Empresa Familiar.

PREGUNTAS

La empresa implementa Control Total de Calidad en cada uno de sus procesos productivos.

La empresa posee actualmente certificación en Normas I.S.O. 9.000 (Gestión de la calidad).

La empresa posee certificación en Normas I.S.O. 14.000 (Gestión del medio ambiente).

La empresa exige a sus proveedores certificaciones de calidad para materias primas e insumos.

La empresa Posee Tecnología de Punta para el desarrollo de sus procesos manufactureros.

La empresa realiza Evaluaciones de calidad del producto encuestando a sus Clientes.

La empresa implementa Políticas de Mejoramiento Continuo en cada uno de sus procesos manufactureros.

La empresa considera que la Calidad Técnica de sus Productos es superior a la de sus competidores directos.

TOTAL

2. Dimensión de la Innovación de la Empresa Familiar.

PREGUNTAS

La empresa realiza procesos de Investigación de Mercados periódicamente.

La empresa compara sus procesos y productos frente a sus competidores directos. (Benchmarking).

La empresa adopta la política de Investigación y Desarrollo (I+D) para la creación de nuevos productos.

La empresa permite la participación activa de sus clientes y/o empleados para el desarrollo de nuevos productos.

La empresa Lanza al mercado nuevos productos.

La empresa comercializa productos a través de su página Web o por Internet (E-bussiness / E-commers).

La empresa posee una Red de Intranet (red interna para manejo de información).

La empresa posee un nivel de Innovación superior al de sus competidores directos.

TOTAL

3. Dimensión de Talento Humano de la Empresa Familiar.

PREGUNTAS

La empresa implementa protocolos de selección y promoción para sus empleados, con base en sus capacidades profesionales.

La empresa motiva a sus empleados con estrategias diferentes al pago de sueldos y salarios.

La empresa desarrolla programas de capacitación técnicas y/o profesionales para sus empleados.

La empresa posee certificación en Normas I.S.O. 18.000 (O.H.S.A.S.), en Salud Ocupacional y Seguridad industrial laboral

La empresa elabora Evaluaciones sobre el Clima Laboral y Ambientes de Trabajo.

La empresa apoya económicamente la formación Profesional de sus empleados (auxilios / becas educativas).

La empresa Elabora Análisis de Riesgos en cada uno de los puestos de trabajo.

La empresa posee mejores condiciones laborales que las de sus competidores directos.

4. Dimensión Servicio al Cliente de la Empresa Familiar.

PREGUNTAS

La empresa desarrolla programas de gerencia del servicio (mejoramiento del servicio al cliente).

La empresa evalúa periódicamente los niveles de satisfacción de sus clientes

La empresa desarrolla Estrategias de Compensación con sus clientes, cuando se presentan fallas en el producto.

La empresa implementa Estrategias para la Fidelización y Retención de sus clientes. (C.R.M.)

La empresa adopta el Sistemas de sugerencias, quejas y reclamos, como un elemento de mejoramiento continuo.

La empresa posee Bases de Datos Actualizadas con información personal y comercial de de cada cliente.

La empresa realiza Estudios de Mercados para establecer comportamientos de sus competidores y clientes.

La empresa posee un Servicio al Cliente Superior al de sus competidores directos.

TOTAL

5. Dimensión Planeación Estratégica Internacional de la Empresa Familiar.

PREGUNTAS

La empresa utiliza la Planeación Estratégica como herramienta para formular sus metas de corto, mediano y largo plazo.

La empresa utiliza Indicadores de Gestión, para evaluar y controlar sus procesos administrativos y productivos.

La empresa implementa Alianzas Estratégicas con otras Organizaciones, para fortalecer sus procesos productivos y/o comerciales.

La empresa Comercializa sus Productos en Mercados Internacionales.

La empresa Financia Nuevos Proyectos Re-invirtiéndolo un porcentaje importante de sus utilidades.

La empresa Contrata Asesores y/o Consultores para realizar procesos de planeación y toma de decisiones.

La empresa tiene definido Planes Estratégicos para la Ampliación de su Portafolio de Productos y/o Servicios.

La empresa posee Estudios para crear nuevos negocios en el Mercado Nacional.

TOTAL

6. Dimensión Comportamiento Organizacional de la Empresa Familiar.

PREGUNTAS

La empresa desarrolla Códigos de Buen Gobierno para establecer sus principios, valores, normas y políticas de comportamiento organizacional.

La empresa desarrolla Programas de Mejoramiento de las Condiciones Laborales y Calidad de vida de sus trabajadores.

La empresa desarrolla en forma voluntaria Acciones en pro de Preservar y Conservar el Medio Ambiente.

La empresa realiza voluntariamente, acciones en Beneficio de Comunidades o Personas menos favorecidas (donaciones, patrocinios, etc.).

La empresa Contrata con Compañías que demuestran Condiciones de Trabajo Digno para sus empleados.

La empresa cumple oportunamente con el pago de salarios, impuestos y contratos adquiridos.

La empresa implementa Manuales de Responsabilidad Social Empresarial RSE.

La empresa Desarrolla Procesos de Reciclaje, Reutilización y/o Reducción de Desechos.

TOTAL

7. Dimensión de Empresa Familiar.

PREGUNTAS

La empresa cuenta con una Asamblea Familiar como Estructura Organizativa que separa el ambiente familiar del empresarial.

La empresa cuenta con una Junta Directiva, con al menos 30% de Profesionales Externos

La empresa establece dentro de sus políticas Vincular Nuevos Socios o Inversionistas, como fuente de capital y crecimiento corporativo.

La empresa posee Protocolos (Acuerdos Escritos) para separar el patrimonio de la empresa del patrimonio familiar.

La empresa al contratar trabajadores con vínculos familiares, aplica Protocolos de Selección con base en competencias Profesionales.

La empresa cuenta con Protocolos de Sucesión del Poder y Patrimonio Empresarial para la siguiente generación (hijos y/o familiares).

La empresa cuenta con Pre-acuerdos, Capitulaciones o Clausulas para la Protección del Patrimonio en caso de divorcios o salida de socios.

La empresa cuenta con un Plan de retiro para la actual generación de Directivos de la Compañía.

TOTAL

