

1-1-2015

## **Clasificación y caracterización de empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio Chapinero central de Bogotá**

Jessica Rosenow D'aleman  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Katherin Johanna Velásquez Hernández  
*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**

Rosenow D'aleman, J., & Velásquez Hernández, K. J. (2015). Clasificación y caracterización de empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio Chapinero central de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/81](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/81)

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 EMPRESAS DE FAMILIA DE  
CALZADO EN EL BARRIO CHAPINERO CENTRAL DE BOGOTÁ

JESSICA ROSENOW D'ALEMAN

KATHERIN JOHANNA VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C 2015

CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA  
COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN EL BARRIO CHAPINERO  
CENTRAL DE BOGOTÁ

JESSICA ROSENOW D'ALEMAN

KATHERIN JOHANNA VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ

Trabajo de grado para obtener el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR: JORGE GÁMEZ GUTIÉRREZ

DOCENTE

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá, diciembre de 2015

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>ÍNDICE DE TABLAS .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>ÍNDICE DE GRAFICOS.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>1. TÍTULO.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.3 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	8
<b><u>2. PROBLEMA.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
2.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
<b><u>3. OBJETIVOS.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
3.1 GENERAL .....	10
3.2 ESPECÍFICOS .....	10
<b><u>4. JUSTIFICACIÓN.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
4.1 TEÓRICO- ADMINISTRATIVA: .....	11
4.2 PRÁCTICA: .....	11
4.3 METODOLÓGICA:.....	11
<b><u>5. MARCO TEÓRICO.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
5.1 EMPRESAS DE FAMILIA. ....	12
5.1.1 LA EMPRESA DE FAMILIA EN LOS MODELOS .....	15
5.1.2 LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN COLOMBIA .....	19
5.2 EL CALZADO EN ELMUNDO.....	31
Líneas de acción estratégicas: .....	32
5.2.1 El sector calzado en Colombia .....	33
5.2.2 El calzado en el barrio chapinero .....	35
<b><u>6. MARCO METODOLÓGICO .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
6.1 Tipo de investigación .....	36

6.2	Método de investigación .....	36
6.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	38
6.3.1	POBLACIÓN .....	41
6.3.2	MUESTRA.....	41
6.4	INSTRUMENTOS .....	42
6.4.1	Fuente primaria .....	42
6.4.2	Fuente secundaria.....	42
<b>7.</b>	<b><u>CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE CALZADO EN EL BARRIO CHAPINERO CENTRAL DE BOGOTÁ .....</u></b>	<b>44</b>
7.1	Teniendo en cuenta “la intención de heredar, a quien pertenece y la gestión de la empresa” ¿es una empresa de familia?.....	44
7.2	La empresa está constituida por: .....	45
7.3	¿En qué etapa de sucesión se encuentra la empresa? .....	46
7.4	Tamaño de la empresa.....	48
7.5	Edad del fundador cuando se constituyó la empresa.....	49
7.6	La empresa cuenta con protocolo familiar .....	50
7.7	¿Quién toma las decisiones en la empresa?.....	52
7.8	¿El gerente de la empresa se encuentra dentro de la familia propietaria?.....	53
7.9	Las ventas mensuales se encuentran en un rango de:.....	54
<b>8.</b>	<b><u>CUADRO RESUMEN.....</u></b>	<b>56</b>
<b>9.</b>	<b><u>DOFA.....</u></b>	<b>58</b>
9.1	ESTRATEGIAS .....	59
<b>10.</b>	<b><u>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</u></b>	<b>60</b>
10.1	DISCUSIÓN .....	60
10.2	CONCLUSIONES .....	61
<b>11</b>	<b><u>RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b>63</b>
<b>13</b>	<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y Desventajas de la empresa de familia .....	13
Tabla 2 Clasificación de empresas .....	22
Tabla 3 Características del fundador de EF.....	24
Tabla 4 Tipos de fundadores .....	24
Tabla 5 Dofa sector calzado y el libre comercio en el mundo .....	32
Tabla 6 Barrio “Gran Chapinero” .....	40
Tabla 7 Ficha Técnica de la investigación .....	43
Tabla 8 Cuadro Resumen .....	56
Tabla 9 DOFA Empresas de Familia en Chapinero Central .....	58

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de los tres Círculos.....	15
Ilustración 2 Modelo del equilibrio .....	17
Ilustración 3 Modelo evolutivo .....	18
Ilustración 4 Mapa localidad chapinero .....	39

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Sociedades de familia por sector economico .....	20
Gráfico 2 Sociedades de familia por departamento.....	21
Gráfico 3 Sociedades de familia por tamaño.....	23
Gráfico 4 Clasificación de las mypyme familiares según el valor de las ventas .....	28

## INTRODUCCIÓN

La empresa como unidad económica y social, está integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, con el objetivo de generar y distribuir utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

En Colombia existen 938.000 empresas y en la capital se concentra el centro empresarial más importante del país por su tamaño, dinámica de actividades productivas, generación de empleo y su fortaleza empresarial; en 2011 se registraron 346 mil empresas y se presentó una disminución en el año 2012 con 337 mil, en 2013 llegaron a ser 360 mil nuevas empresas; de estas empresas el 64% se ubican en el sector servicios, el 11% en el sector de las industrias culturales y creativas, el 8% en el sector manufacturero, el 7% en el sector agrícola o agroindustrial y el otro 7% en el sector confecciones y un 2% lo ubica en el sector del calzado y marroquinería. Según su actividad económica el 48% de las empresas creadas se clasifican en los servicios, el 33% en comercio y el 12% en industria. (Dinero, 2014).

De las 938.000 empresas en Colombia, 656.000 son de familia, las cuales están representadas en el 68%. En Bogotá se encuentra el 53 % de las empresas de familia del país, es decir, 347.680 empresas. Estas empresas son las que aportan en gran medida a la economía del país y tienen desempeños financieros más altos, especialmente en la primera generación. (Danies, 2006).

Las empresas se clasifican por su tamaño, micro, pequeñas, medianas y grandes. Las pymes y las microempresas en Colombia son del 90 %, estas generan el 73% del empleo en el país, de las cuales el 68% son empresas de familia. Las empresas de familia cuenta con ventajas: orientación de largo plazo, conocimiento del negocio, orgullo de la cultura familiar, mayor compromiso, la competencia no tiene información; y desventajas: difícil acceso al crédito, nepotismo, drama de la sucesión, falsa seguridad. (Gámez, 2008)

A pesar de la importancia de las empresas de familia se estima que el 30% de estas pasan a segunda generación y solo el 13% de ellas sobreviven hasta la tercera

generación, esto se debe a la falta de compromiso de las siguientes generaciones ya que muchos de ellos no están interesados en tomar el mando de la empresa o simplemente se inclinaron por otro tipo de actividades en las cuales no están las actividades de la empresa. (Danies, 2006)

Basado en los datos y estudios se llega a la conclusión de que para actualizar la información de las empresas de familia comercializadoras de calzado se debe tener en cuenta ciertos ítems para el desarrollo de la metodología de la investigación. La metodología que se llevara a cabo para el desarrollo de esta investigación, consiste en seleccionar un barrio de la localidad de chapinero en la ciudad de Bogotá, luego se analizara las características y comportamientos de las empresas de familia comercializadoras de calzado ubicadas en el sector.

Paso seguido se identificará el conjunto de las empresas de este sector que presenten características comunes y así seleccionar el grupo de empresas familiares comercializadoras de calzado, conocer su entorno, el sector, el mercado, como se encuentran las exportaciones y las importaciones del producto dentro del sector para así dejar como base el comportamiento que estas presentan, buscando clasificarlas por tamaño y caracterizarlas. Por último, se aplicará una encuesta, con el fin de conocer con más en detalle sus características actuales.



## **1. TÍTULO**

CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE CALZADO EN EL BARRIO CHAPINERO CENTRAL DE BOGOTÁ

### **1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo de Empresas de Familia

### **1.3 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Diagnóstico en empresas de familia

## **2. PROBLEMA**

¿Cómo clasificar y caracterizar las empresas de familia de calzado en el barrio Chapinero de Bogotá?

### **2.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas de familia (EF) comercializadoras de calzado en el sector de Chapinero han venido presentando cierre de locales al parecer por el contrabando de mercancía, la poca innovación de los productos, la deficiente atención al cliente; esto se debe a que los empleados no presentan el mismo compromiso con la empresa que un miembro de la familia; la informalidad de comerciantes que se presenta en el sector, la baja oferta y la reducción de las ventas de los establecimientos, los cuales van a ser identificados para realizar la respectiva clasificación y caracterización.

Colombia tiene 938.000 empresas activas en el registro mercantil (economiaaplicada.co, 2015), de las cuales 656.000 empresas son de familia, equivalentes a 70% del total de las empresas, las cuales tienen una alta participación en el sector productivo nacional, según Confecámaras el 63 % de estas empresas se encuentran próximas a una transición hacia la segunda generación, y un 30 % ya están en ese proceso. (Portafolio.co, 2010). Según la Superintendencia de Sociedades es más común que las empresas que no son de familia sobrevivan más tiempo en el mercado en comparación con las que si son de

familia. (Daníes, 2006). Debido a la falta de preparación para el momento de la sucesión, ausencia de protocolo al momento de la toma de decisiones, no enfrentarse rápidamente a los problemas del mercado, no solución de los conflictos entre familia y empresa, discordias y rivalidades entre familia. (Aguilar & Cely, 2009), los cuales no son ajenos a la administración.

Se pretende conocer el comportamiento de las empresas de calzado en Chapinero Central, barrio tradicional de zapateros de Bogotá desde principios del siglo XX; cuántas son de familia, su antigüedad, tamaño, ventas y características propias de la EF como la gestión, generación en que están, existencia de protocolo y proceso de sucesión, para hacer una correcta clasificación y caracterización preliminar de cada una de las empresas de familia comercializadoras de calzado.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

- Clasificar y caracterizar preliminarmente las empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio Chapinero central de Bogotá.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Describir el sector comercializador de calzado en el barrio Chapinero de Bogotá, con el fin de conocer su estructura y funcionamiento.
- Identificar los aspectos clave de las empresas de familia del sector comercializador de calzado en el barrio Chapinero de Bogotá, para poder determinar su comportamiento.
- Recopilar información de las empresas de familia del calzado por medio de encuestas en el barrio Chapinero central de Bogotá.
- Emplear matriz DOFA del barrio chapinero central con el fin de diseñar estrategias que aporten a la toma de decisiones de las empresas de familia de dicho sector.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 TEÓRICO- ADMINISTRATIVA:**

Esta investigación se hace con el fin de clasificar y caracterizar preliminarmente las empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio Chapinero de Bogotá, para tener un acercamiento de la situación actual con dichas empresas, entendiendo así su declive, ventajas y desventajas, con el fin de desarrollar estrategias mejorando los procesos administrativos y principalmente lograr excelentes desempeños económicos y familiares, que les permitan su permanencia en el mercado.

### **4.2 PRÁCTICA:**

Esta investigación busca que los interesados, los nuevos empresarios, los empresarios del sector, la alcaldía local, diferentes investigadores y futuros investigadores de la Universidad de La Salle conozcan los resultados hallados con el fin de que puedan capacitar a futuros emprendedores brindándoles la información adecuada del comportamiento del sector y apoyando a la universidad en futuros proyectos sociales.

### **4.3 METODOLÓGICA:**

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán encuestas, dirigidas principalmente a las empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio Chapinero central de Bogotá, con el fin de recolectar información pertinente para la clasificación y caracterización de cada una de las empresas de familia de dicho sector, donde se aplicaran herramientas estadísticas y administrativas.

## 5. MARCO TEÓRICO

Dentro este capítulo se cita enfoques y teorías de las empresas de familia, definiciones, características, ventajas y desventajas y algunos modelos. Se presenta además una reseña del sector calzado en Chapinero, antecedentes, la situación actual en el mercado y la problemática y retos futuros.

### 5.1 EMPRESAS DE FAMILIA.

En el caso de EF no hay una definición única ni global que tenga incluido todos los parámetros jurídicos, económicos y sociales. Sin embargo, al momento de definir este término los diferentes autores se dividen basándose en la importancia subjetiva entre tres elementos clave: la propiedad, la empresa y la familia. La EF está gobernada o dirigida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia que dan forma a la visión del negocio de una manera que es potencialmente sostenible para futuras generaciones de la familia (Sharma, 1999). Una definición amplia de EF según Neubauer y Lank, incluye el control de la dirección estratégica y la intención de conservar la empresa en familia. (Gámez, Jorge, 2008). Es importante que una empresa cuyo control es ejercido por una sola familia, en la que dos o más integrantes influyen significativamente en la dirección de la empresa mediante roles de dirección y gobernabilidad, derecho de propiedad, relaciones familiares” (Banco de Colombia, 2015). Una definición intermedia supone que el fundador o sus descendientes dirigen la empresa, tienen el control legal de las acciones con voto y cierta participación de la familia. (Gámez, 2008). En concreto, es una EF, cuando una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad, el poder de decisión en el gobierno de la empresa (Banco de Colombia, 2015)

De estas definiciones se tomará en cuenta la de (Gámez, Jorge, 2008): las EF se diferencian por a quien pertenece y sus vínculos entre familia, propiedad y empresa, debe ser controlada por la familia, constituida por la familia o en su defecto por algún familiar; en segundo lugar, la gestión de la empresa es de algún familiar porque tiene mejor desempeño, la buena gestión y buenas prácticas. Por último, la intención de

heredar con el fin de que siga en funcionamiento con procesos debidos de planeación de la familia y la empresa.

Existe la tendencia a pensar que es fácil separar los asuntos entre los tres factores determinantes de las EF, lo cual es falso, encontrar un equilibrio entre estos es complicado ya que se tiende a inclinar hacia la propiedad, hacia la empresa o hacia la familia, se debe aprender a separar los logros y los inconvenientes de cada uno de estos, para así tener éxito en los mismos.

Las EF tienen problemas como:

1. Mortalidad
2. Estructura
3. Luchas internas
4. Administración de EF es diferente a ENF
5. Financieros
6. Género en Latinoamérica
7. Sucesión(Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010)

Las EF tienen ventajas y desventajas:

**Tabla 1 Ventajas y Desventajas de la empresa de familia**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
1. Orientación de largo plazo	1. Difícil acceso al crédito.
2. Conocimiento del negocio.	2. Nepotismo
3. Orgullo de la cultura familiar	3. Drama de la sucesión
4. Mayor compromiso.	4. Falsa seguridad.
5. La competencia no tiene información	

Elaboración propia:

**VENTAJAS:**

Orientación de largo plazo: Debido a sus objetivos de largo plazo las EF son menos afectadas por los ciclos económicos ya que cuentan con una visión más extensa y las posibles dificultades que se pueden presentar en el transcurso de su crecimiento y, así, son consideradas más rentables y exitosas que las no familiares.

1. Conocimiento del negocio: Debido al sentido de pertenencia de los familiares para con la empresa, estos son los que conocen mejor el funcionamiento de la misma, en comparación con un tercero que podría conocer el funcionamiento de la empresa pero no tener un sentido de pertenencia con esta.
2. Orgullo de la cultura familiar: la familia empresaria debe sentirse orgullosa de las creencias, costumbres y valores que practica.
3. Mayor compromiso: El compromiso se ve identificado en el sentido de pertenencia con la familia y la empresa.
4. La competencia no tiene información: Ya que es un núcleo familiar, es muy complicado que uno de los miembros suministre la información confidencial a otras empresas.

**DESVENTAJAS:**

1. Difícil acceso al crédito: Estas empresas presentan falta de activos; no tienen capacidad de negociación ante las entidades financieras, lo que hace que sus préstamos cuenten con tasas de interés altas y el monto sea menor al requerido por las mismas.
2. Nepotismo: se refiere a la preferencia que se da a algunos parientes o miembros de familia para cargos dentro de la empresa sin ningún mérito. Ésta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares.
3. Drama de la sucesión: una de las etapas que más afecta a una empresa de familia, es la etapa de sucesión ya que, por lo general, es en esta etapa donde tienden a desaparecer.
4. Falsa seguridad: Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su

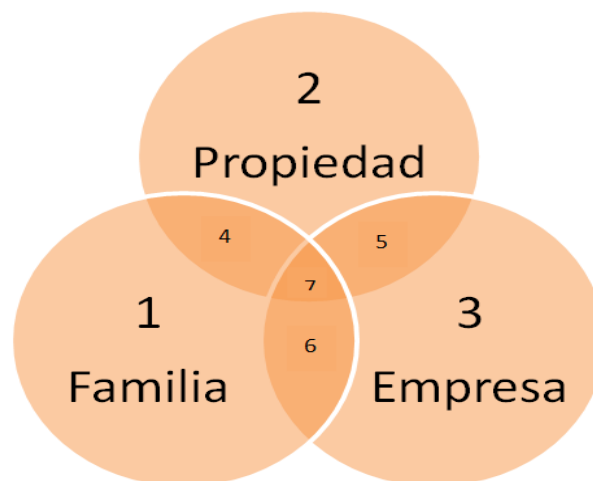
desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado

En general las EF gestionadas con buenas prácticas pueden llegar a vivir por muchas generaciones, caso de KongoGumi (más de 1500 años y 40 generaciones) o La Puerta Falsa de Bogotá fundada en 1816.

### **5.1.1 LA EMPRESA DE FAMILIA EN LOS MODELOS**

#### **5.1.1.1 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS**

##### **Ilustración 1 Modelo de los tres Círculos**



Elaboración propia: basado en (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010)

Las relaciones de los subsistemas familia, propiedad y empresa pueden ser positivas, sin embargo, también puede ser fuente de problemas. En el círculo de la familia es donde pertenecen todos los miembros de la familia, en el círculo de empresa están las personas que laboran en la empresa y le agregan valor a la compañía pero no son familia, y en el círculo de la propiedad están quienes son dueños de las acciones de la empresa.



**La familia:** Es la relación de consanguinidad que existe entre dos o más personas, la organización familiar generalmente es jerarquizada, es decir, que sus miembros se encuentran clasificados en rangos de distintas categorías de manera piramidal.

**La Empresa:** Comprende el conjunto de personas que laboran dentro de ella y reciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que realizan, agregándole un valor a la compañía.

**La Propiedad o Patrimonio:** Determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, generando una serie de deberes y derechos en la misma.

Lo ideal desde la gestión es la búsqueda del equilibrio entre la familia, empresa y propiedad, caso contrario, supone la pérdida de uno de los factores y peligra el futuro de la EF (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010).

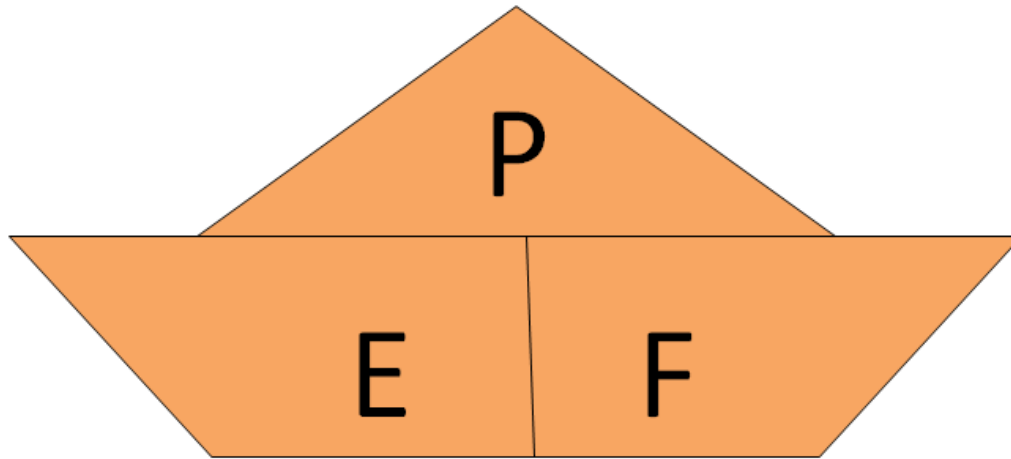
Dentro del modelo de los tres círculos se puede observar las interacciones de los grupos de personas, los cuales son:

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
7. miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa

#### **5.1.1.2 *MODELO DE EQUILIBRIO DE BELAUSTEGUIGOTIA***

Este autor mexicano propone un equilibrio que propenda por la sostenibilidad de la EF en el tiempo. (Belausteguigotia, 2004)

## Ilustración 2 Modelo del equilibrio



Elaboración propia: Tomado de: (Belausteguigotia, 2004)

Se hace una simulación del énfasis que algún gestor pueda hacer dentro de la empresa, la propiedad o la familia, a partir de un barco en equilibrio en aguas tormentosas y los desequilibrios a partir de asuntos como la destinación de los recursos de familia y empresa, muchos o pocos a la familia o a la empresas, lo que causaría que los recursos no fueran suficientes para operar de forma adecuada, con serio peligro para el futuro de la EF (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010).

Los pilares de este modelo son:

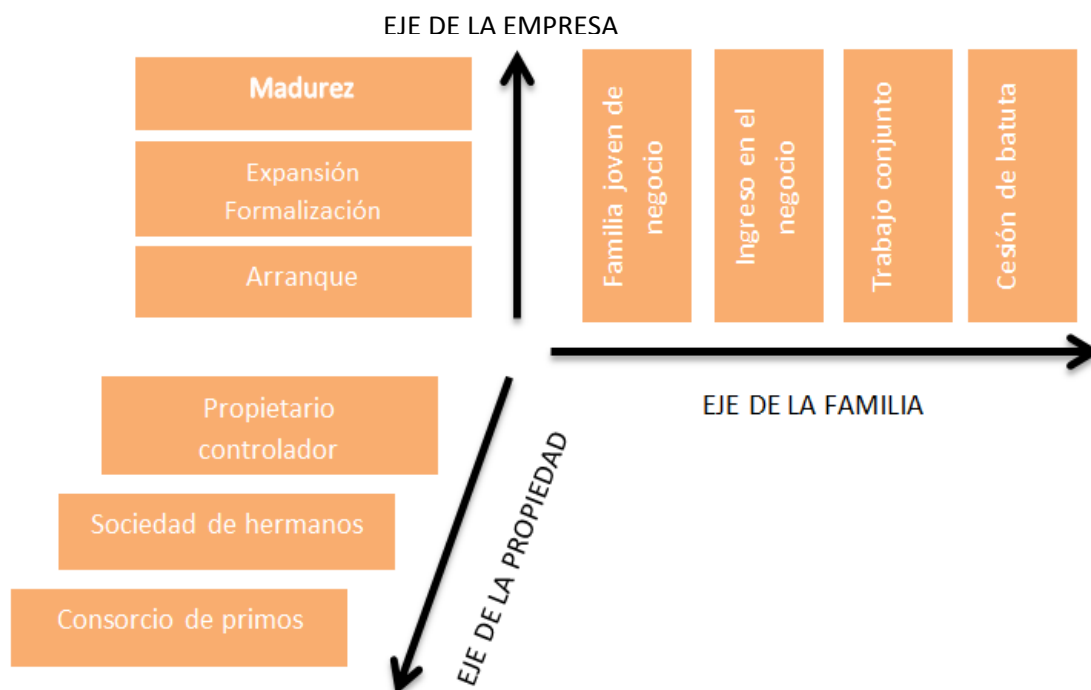
1. La proa representa la familia (F).
2. La popa representa la empresa (E)
3. En la cabina de mando (P) se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la empresa, como propietarios y directores de empresa; por lo general son los padres de familia; estos están representados por el capitán del barco (P), quien es el encargado de dirigir a la empresas al

cumplimiento de sus metas, con el apoyo del personal de la empresa y la familia.

### 5.1.1.3 **MODELO EVOLUTIVO**

Se encontró que algunas de la empresas encuestadas no cuentan con proceso de sucesión, el cual es de vital importancia en una EF, ya que esta es una de las principales causas de no perdurar en el mercado.

#### **Ilustración 3 Modelo evolutivo**



Elaboración Propia, basado en(Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010)

Este modelo sirve para crear una estructura predecible del desarrollo de la empresa con el paso del tiempo en cada área. Lansberg (1999) reconoce la sucesión en empresas de familia, crecimiento de los hijos y la modificación del papel que desempeñan los miembros de la familia. Ayuda a entender la planeación de la sucesión, también se inicia a través del modelo de los tres círculos(Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010)

En este modelo es donde la dimensión tiempo obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar, describiendo cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar sobre todo en el momento de la sucesión generacional en donde la gran mayoría fracasa.

El Modelo Evolutivo tiene 3 ejes:

**Eje de la propiedad:** Se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

**Eje de la familia:** Dentro de su proceso evolutivo se encuentran las siguientes fases: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta.

**Eje de la empresa:** Existen tres fases básicas: arranque, expansión / formalización y madurez

Estas teorías van a ayudar al análisis de los datos, es decir, el trabajo de campo y sus resultados se analizarán con respecto a estas teorías para corroborar si la investigación sustenta estas investigaciones.

### **5.1.2 LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN COLOMBIA**

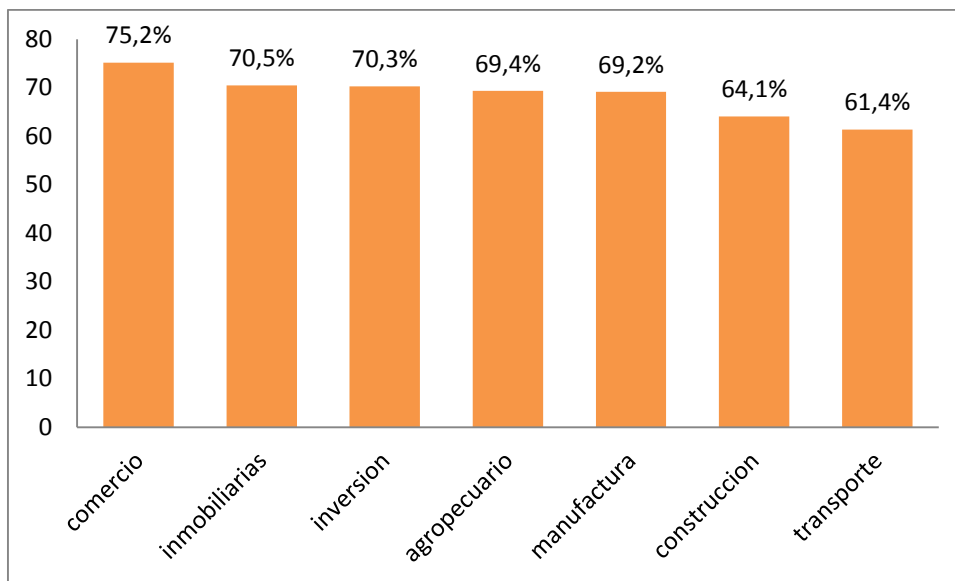
De las 938.000 empresas en Colombia, 656.000 son de familia, dichas empresas representan el 68%, las cuales se reconocen por: a quien pertenece, la gestión de estas debe estar en manos de un familiar y su intención de heredar. De acuerdo con el estudio de Danés a la superintendencia de sociedades el 70% de las empresas en Colombia son de familia.

#### **Sector económico:**

A pesar de que las EF están presentes en todas las actividades, es en el sector comercio donde hay una mayor participación de estas con una representación del 75.2%, donde lo

siguen las actividades inmobiliarias con un 70.5% y finalmente las actividades de inversión con un 70.3%

**Gráfico1 Sociedades de Familia por sector económico**



Elaboración propia tomado de(Daníes, 2006)

#### **Por departamento:**

La mayor participación de EF está dada en el departamento del Valle con un 75.8%, donde le sigue Santander con el 75.7% y Atlántico con el 73.3%.

En otro estudio realizado por la superintendencia a empresas que han perdurado en Colombia por más de 50 años, se realizó una encuesta a 316 empresas de las cuales 161 (51 %) son sociedades de familia. (Superintendencia de Sociedades, 2006).

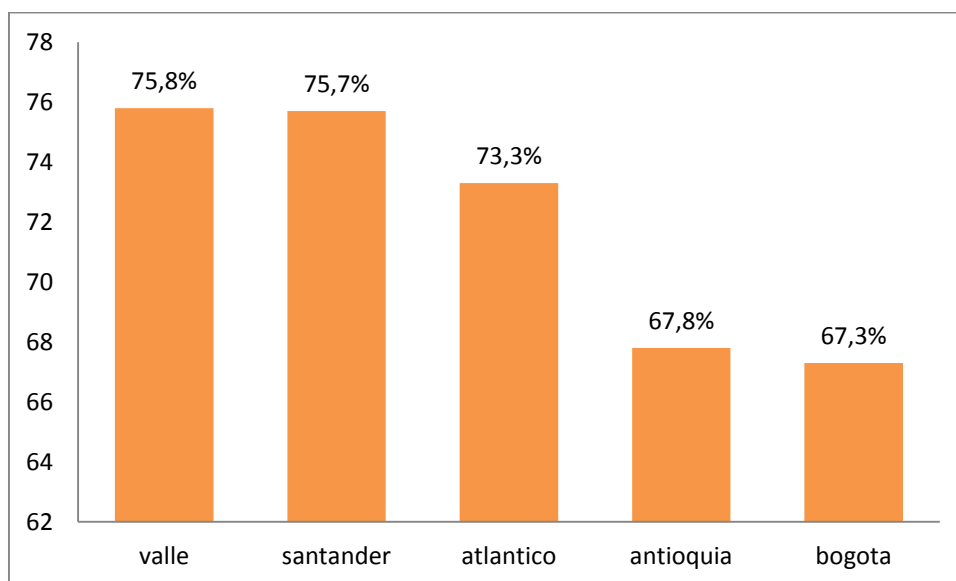
Con estos dos estudios, se observa que la mayoría de empresas de Colombia y del mundo son empresas de familia o que pertenecen a una familia, las cuales han sido traspasados a las siguientes generaciones.

### 5.1.2.1 EMPRESAS DE FAMILIA EN BOGOTÁ

En la capital, Bogotá, se encuentra el centro empresarial más importante del país por su tamaño, dinámica de actividades productivas, generación de empleo y su fortaleza empresarial; en el año 2011 se registraron 346 mil empresas y se presentó una disminución en el año 2012 con 337 mil y en el año 2013 estas llegaron a 360 mil empresas creadas.

A pesar de que Bogotá es el epicentro empresarial del país, es el departamento del Valle el que tiene un mayor porcentaje de EF.

**Gráfico 2** Sociedades de familia por departamento



Elaboración propia tomado de (Danés, 2006)

De las 938.000 empresas en Colombia, 656.000 son de familia, las cuales están representadas en el 68% (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008) En Bogotá se encuentra el 53 % de las empresas de familia del país, es decir, 347.680 empresas. Estas empresas son las que aportan en gran medida a la economía del país por medio de la

oferta de empleo, igualmente las empresas de familia tienen desempeños financieros más altos, especialmente en la primera generación. (Danies, 2006).

### 5.1.2.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Las empresas de familia tienden a ser caracterizadas como micro y pequeñas empresas, lo cual no siempre es así; dentro de los estudios citados, se encontró que este tipo de empresas pueden ser de todos los tamaños (micro, pequeñas, medianas y grandes).

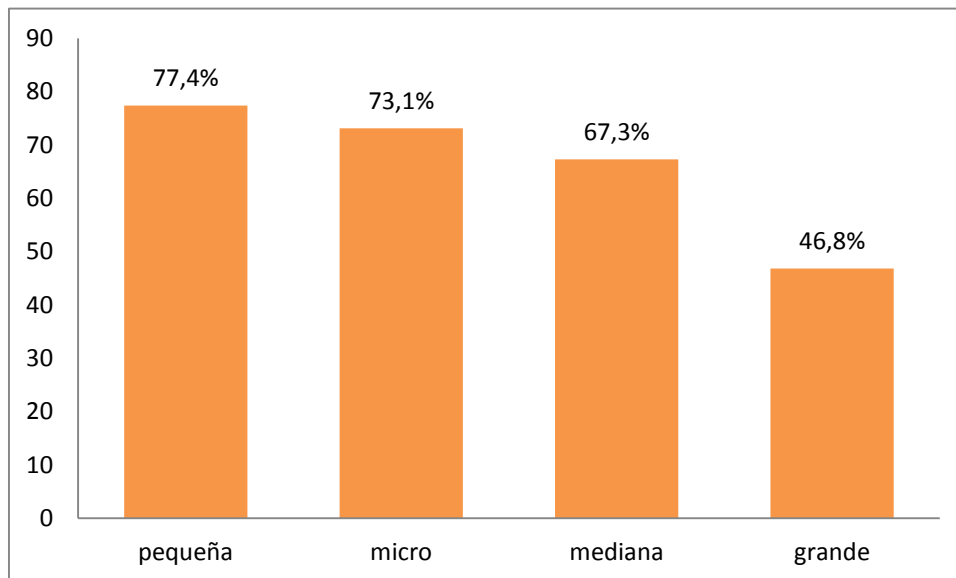
El 96% del total de las empresas en el país son micro, pequeño y mediano, estas aportan el 63% de empleo y el 25% del PIB. Bogotá se conoce como el centro empresarial más importante del país. De 180 mil empresas en Bogotá el 11% son micro, el 24% medianas y el 1.6% grandes, el 27.8% de la empresas aportan el 23% del PIB. (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008)

**Tabla 2 Clasificación de empresas**

<b>Tamaño</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Activos SMLV</b>
<b>Micro</b>	1 A 10	500
<b>Pequeña</b>	11 A 50	501 A 5000
<b>Mediana</b>	51 A 200	5001 A 30000
<b>Grande</b>	201 EN ADELANTE	30001 EN ADELANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el tamaño, la muestra de 19.109 sociedades que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005 en Colombia, la mayor cantidad de sociedades de familia se ubica en pequeña empresa (77.4%), seguido de la microempresa (73.1%) y finalmente empresas grandes (46.8%)

**Gráfico 3 Sociedades de familia por tamaño**

Elaboración propia Tomado de (Danies, 2006)

Según el estudio de la (Superintendencia de Sociedades, 2006) más de 60% de la empresas encuestadas tienen más de 50 empleados, el mayor rango de empleados está entre 50 y 200 el cual se clasifica el 21.1% de las compañías, el 6.1% de estas compañías tiene más 1000 empleados.

### **5.1.2.3 EDAD DEL FUNDADOR CUANDO CONSTITUYÓ LA EMPRESA**

Dentro del estudio realizado se quiere corroborar o desmentir lo estipulado por (Gámez, Jorge, 2008), el cual dice que los nuevos empresarios se encuentran entre 25 y 34 años, es por esto que dentro de las preguntas de la investigación se tomó en cuenta este dato.



**Tabla 3 Características del fundador de EF**

• El rango de edades los nuevos empresarios es 25 y 34 años
• Crean más empresas los hombres que las mujeres
• Los nuevos empresarios tienen ocupación laboral previa
• La mayor parte de los nuevos empresarios tienen estudios universitarios
• Las personas que tienen mayor ingreso familiar muestran mayor tendencia a crear empresa.

(Gámez, CPAE, 2008)

Según el estudio de la (Superintendencia de Sociedades, 2006) al momento de crear empresa, la edad del fundador es un factor clave, el 51% de los fundadores tenían entre 30 y 40 años de edad, se dice que esta edad es la más productiva en la vida de una persona debido a que cuenta con mayor experiencia y siente mayor motivación y energía para emprender. El 21% de las compañías fueron creadas cuando los fundadores tenían menos de 30 años, el 15% cuando la edad estaba entre 40 y 50 y el 13% cuando tenían 50 años.

Así mismo, hay diferentes tipos de emprendedores o fundadores son los monarcas, generales, gobernadores y embajadores, pero cada uno cuenta con características diferentes tales como:

**Tabla 4 Tipos de fundadores**

<b>Monarcas:</b> Ego familiar fuertes, personalidad autocrática, suelen ser empíricos y controladores, no delegan responsabilidades en sus hijos.
<b>Generales:</b> Ego empresarial fuerte, la empresa es su vida, dejan solo el cargo si se les obliga pero planean un regreso a esta.
<b>Gobernadores:</b> Espíritu social, proponen la unidad familia, no le preocupa la sucesión.

**Embajadores:** Mantiene un proceso de sucesión estable y sin traumas, dejan la empresa voluntariamente pero mantiene un contacto con la empresa, se sienten orgullosos de la contribución que le dieron a la empresas.

(Belausteguigoitia, 2009)

#### **5.1.2.4 EL GERENTE DE LA EMPRESA SE ENCUENTRA DENTRO DE LA FAMILIA PROPIETARIA (GESTIÓN DE LA EMPRESA)**

Una de las características de las empresas de familia es que su administración y gestión está dada por un miembro de la familia, se toma en cuenta esta información para la encuesta debido a que algunas empresas de familia han crecido y se han visto en la necesidad de contratar personas capacitadas y profesionales para un mejor manejo de la administración de la empresa, de esta manera la persona externa no se va a involucrar en los problemas familiares y va a tomar decisiones objetivas (Gámez, 2008).

En cuanto a gestión se refiere se pueden considerar dos tipos de EF, el primer tipo se refiere a empresas de menor dimensión las cuales cuentan con una estructura organizativa personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida; generalmente este tipo de empresas no cuenta con criterios de mercadeo y eficacia. Por el contrario, el segundo tipo de empresas, las empresas de mayor dimensión, presentan una estructura profesional, con mayor descentralización, un sistema de presupuestario de control y cuenta con criterios de mercadeo y eficacia.

Cuando existe el gerente propietario se puede presentar el autoritarismo, mientras que en otro caso las decisiones son más consultadas desde el punto de vista racional y no emocional. El 78% de las empresas de familia tiene como gerente actual a un miembro de la familia propietaria, según la encuesta realizada por la Superintendencia de Sociedades. (Superintendencia de Sociedades, 2006)

Un estudio realizado entre 479 empresas del noreste de México en el 2001, por el Centro de Empresas Familiares de la UDEM. De las empresas que participaron en la entrevista, el 75% son dirigidas por su fundador, un 21% son dirigidas por algunos de los hijos del fundador y un 4% son dirigidas por miembros de una tercera o cuarta generación. (Martínez, 2014)

Un problema al que se enfrentan la mayoría de las empresas familiares es el de institucionalizar dentro de la empresa familiar tanto unos valores que promuevan la identificación y el compromiso como una cultura orientada al cambio y a la mejora permanente. Muchas empresas familiares renuevan sus estructuras organizativas con una excesiva lentitud frenando su capacidad de crecimiento. (Leach, 1993)

#### **5.1.2.5 ETAPA DE SUCESIÓN**

Las organizaciones de este tipo (EF) son de gran importancia ya que generan empleo y mejoran la condición de vida de la población, pero esto no es suficiente para que logren sobrevivir durante el paso de las distintas generaciones de sus propietarios.

Las EF tienen grandes problemas al momento de afrontar la sucesión, algunas de las situaciones que se pueden presentar en el momento de la transición son, resistencia de los líderes para retirarse y planificar con anterioridad la sucesión en la gestión y la propiedad; de igual manera se puede presentar rivalidad entre miembros de la empresa y la familia (hermanos- accionistas).

Una de las razones más importantes, para que una empresa de familia no se mantenga, es la poca preparación que se tiene para la sucesión, ya sea en la propiedad como en la administración de la empresa. En una transición generacional, muchas empresas desaparecen, ya sea en la primera y segunda, o segunda y tercera generación. Según, el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades, el 20.5% de las empresas de familia aún están en poder de la primera generación, el resto de las empresas está en poder de la tercera generación y otras tantas están en generaciones mezcladas (Superintendencia de Sociedades, 2006). El 63% de EF se encuentra en proceso de sucesión.

En Estados Unidos desaparecen el 40% de las empresas de familia durante los primeros cinco años, el 66% del resto pasan a la segunda generación y tan solo pasan a la tercera generación el 12%. (Daníes, 2006). En Colombia, el 30% de las EF tienden a desaparecer en la segunda generación y el 10% en la tercera. (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010). “sólo un 30% de las empresas de familia logran pasar con éxito de la primera a la segunda generación y un 87% se disuelven antes de llegar a la tercera”. (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008)

Para el caso colombiano, solo cada 3 de 10 empresas sobreviven a la muerte del fundador, es decir solo el 13% de las empresas se mantienen activo hasta la tercera generación (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008). En una transición generacional, muchas empresas desaparecen, ya sea en la primera y segunda, o segunda y tercera generación, en Colombia el 30% en la segunda y 10% en la tercera tienden a desaparecer. (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010)

Es determinante en la continuidad de las EF educar a los sucesores en actitudes y valores como compromiso, cooperación, ahorro, responsabilidad y esfuerzo. Se debe desarrollar en los sucesores un sentido de pertenencia con la empresa y así mismo con la familia para que desarrollen su competencia profesional y personal.

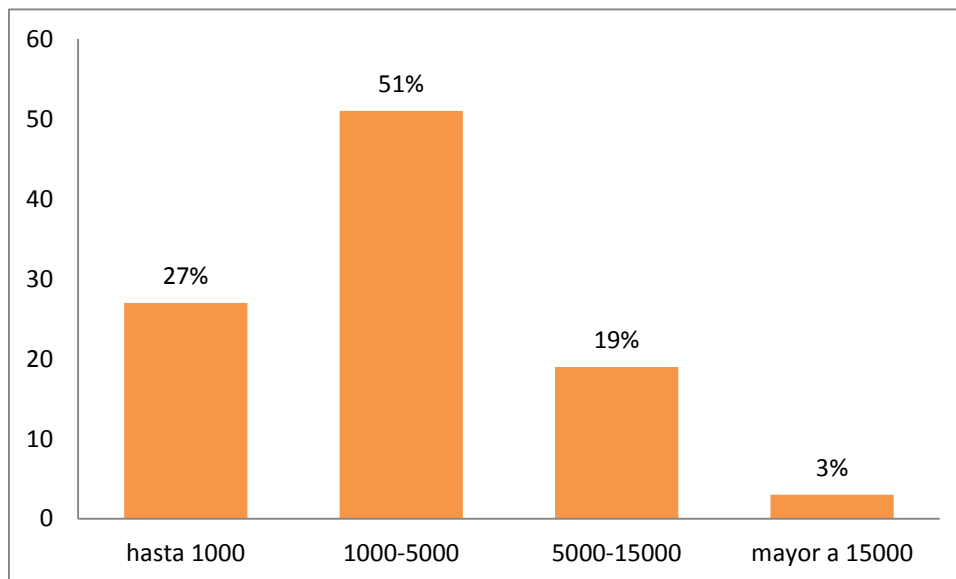
#### **5.1.2.6 LAS VENTAS MENSUALES DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA**

Las sociedades que no son de familia, aunque en cantidad, solo representan el 30%, en el valor de activos representan el 70%; es decir, cuentan con una mayor cantidad de activos. Dentro de las sociedades que no son de familia están las multinacionales, las cuales generalmente son empresas grandes en cuanto a activos, ingresos y empleos generados. (Daníes, 2006)

Las empresas de familia utilizan de mejor manera los activos que las empresas no familiares. Las primeras generaron en el año 2005, el 40% del ingreso operacional y solo tienen el 30% de los activos, mientras que las segundas generaron el 60% de los ingresos con el 70% de los activos. (Daníes, 2006)

Sin embargo, las sociedades de familia fueron menos rentables 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.(Danés, 2006)

**Gráfico 4 Clasificación de las mypyme familiares según el valor de las ventas**



Elaboración propia tomado de (Gaitán, 2008)

Además, las ventas reflejan no solo la gestión comercial y de mercados empleada por la MPF, también indican la respuesta del mercado a la oferta de bienes y servicios y la aceptación de los productos por parte de la demanda.

Acciones encaminadas a fortalecer los nichos de mercado, así como la ampliación a nuevos mercados, deben ser estrategias que requieren de la gestión de las MPF apoyadas en políticas gubernamentales, buscando elevar el nivel de ventas y con ello fortaleciendo los procesos de consolidación y expansión de la empresa. (Gaitán, 2008)

### **5.1.2.7 PROTOCOLO DE FAMILIA**

El protocolo familiar es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: La unidad, el compromiso y la confianza. El protocolo familiar debe ser un acuerdo voluntariamente querido y vivido cuya finalidad última es conseguir unidad y compromiso, y el contenido de sus capítulos ha de ser el medio para que los miembros de la familia confíen y amen su empresa familiar. (Gallo, 1995)

El objetivo principal del protocolo de familia es regular las relaciones entre los miembros de la familia y la EF a través de un conjunto de normas y patrones de funcionamiento, con el fin de garantizar a largo plazo el bienestar de los mismos. De la misma manera, el protocolo de familia pretende mantener unida a la familia, evitando discusiones y mal entendidos; controlar la propiedad en cuanto al sentido de pertenencia, fortalecer la empresa, generar claridad para la futuras generaciones en cuanto a roles y papeles a desempeñar y por ultimo definir los mecanismos de sucesión al poder de la empresa, propiedad y familia.

El éxito de un protocolo familiar se basa en una reflexión previa, donde se ponen en común los intereses, motivaciones y aspiraciones de todos y cada uno de los miembros de la familia empresaria. (Ceja & Tapies, 2011)

En el proceso de desarrollo del protocolo de familia son muchos los factores que inciden, ningún proceso será igual a otro, como la historia de la familia, las tradiciones familiares, la flexibilidad del fundador y la cultura del país. (Prieto, 2007)

Con respecto a la perdurabilidad de las empresas familiares, es esencial que se establezcan reglas claras para así tener una mejor convivencia y relaciones sanas entre empresa y familia. Por esta razón, el instrumento más ideal que se ha encontrado para asegurar las relaciones antes descritas es el protocolo de familia. (Superintendencia de Sociedades, 2006)

A nivel global, el 50% de las EF cuentan con protocolo familiar, por lo general el tamaño de la empresa incide en esto, es decir, las grandes empresas familiares son las que cuentan con dicho protocolo. El porcentaje de EF que cuentan con un protocolo familiar en Estados Unidos es del 35%, en Italia es del 14% y en España es del 20%. En Colombia, solamente el 26% de las empresas tienen establecidos protocolos de familia, de acuerdo con los resultados de la encuesta. (Superintendencia de Sociedades, 2006)

Según (Gómez Betancourt, 2010) sólo el diez por ciento de los protocolos que se hacen, se cumplen. Lo que se evidencia con esto es que su aplicabilidad es difícil, lo cual preocupa la inversión en tiempo y dinero en el desarrollo del mismo. Ya que en el 90% de los casos, el resultado final no es el esperado por la familia. En una muestra de 60 casos, de 120 que se estudiaron, se pudo concluir que aunque los diagnósticos eran similares, los protocolos eran muy diferentes, debido a su proceso de implementación.

El desarrollo del protocolo se puede dividir en su formulación y en su implementación. Dentro de la implementación, se encontraron dos factores que influyen en el éxito del protocolo: la amplitud y el ritmo; la amplitud se refiere a la cantidad de temas que serán tratados en el protocolo y el ritmo se refiere a la cantidad de veces que la familia se reúne para tratar los diferentes aspectos del protocolo y posteriormente su implementación. Debe tenerse en cuenta que a mayor amplitud y mayor ritmo, el protocolo puede tener mayor posibilidad de éxito.

Algunas familias buscan hacer muy amplio el protocolo, otras, por el contrario buscan limitarlo demasiado. De igual manera muchos están interesados especialmente por temas como: Junta de socios, patrimonio de la empresa, herencia de los hijos y temas relacionados con la empresa. Debido a esto existen muchas dificultades a la hora de incluir temas como, familia o propiedad.

En algunas familias que tienen éxito en la implementación, se identifica un “líder” el cual impulsa el protocolo y motiva la realización de reuniones, buscando el correcto desarrollo del mismo. Uno de los problemas que se identificaron es que al buscar mucha amplitud, las familias dejan de lado la implementación y viceversa.

Finalmente debe existir una buena amplitud en la que se expongan los tres ámbitos: propiedad, familia y empresa, pero además se requiere un acompañamiento del consultor, ya que si éste no los lleva a trabajar en estos ámbitos o no tiene el conocimiento necesario, podrían llegar a generarse falencias mucho más graves. (Gómez Betancourt, 2010)

En conclusión, no hay una definición establecida para empresas de familia, pero existen tres elementos que las caracterizan, la familia, la empresa y la propiedad, en donde se tratan temas como la distribución de la propiedad en la compañía, o sobre aspectos del control, o sobre la intención de heredar. Contrario a lo que se cree las EF no siempre son micro, hay varias empresas que a pesar de ser EF cuentan con más de 201 trabajadores y 30.001 SMMLV, es decir, su tamaño es grande. Igualmente cuentan con ventajas y desventajas, las cuales son propias de las EF, dentro de las ventajas se encuentra mayor compromiso con la empresa, entre otras; y dentro de las desventajas se encuentra el nepotismo la cual es una de las mayores desventajas de las EF.

## **5.2 EL CALZADO EN EL MUNDO**

A partir del año 10.000 a.C, el calzado más antiguo que se conoce es un par de sandalias fabricadas con paja trenzada, las cuales provenían de Egipto. Las primeras sandalias de cuero y adornos hechos de oro fueron halladas en el baño del faraón Tutankamón.

Los primeros zapatos vistos fueron en Europa moderna y estos fueron utilizados en las cortes francesas entre los siglos XIII y XIV. Eran tan incómodos y pesados que originaban fuertes dolores en los tobillos. Las babuchas, también conocidas como "pantuflas", comenzaron a utilizarse en el siglo XII por los moros.

Las primeras plantillas utilizadas para proteger los pies comenzaron siendo de corcho, el tacón apareció a finales del siglo XVI y finales del XVII, la primera bota de dama fue diseñada para la Reina Victoria en 1840. La Revolución Industrial trae consigo la numeración del calzado, es en el siglo XX cuando se empieza experimentar con nuevos materiales como la goma para las suelas. Las primeras zapatillas de goma fueron lanzadas a la venta en 1971. (Historia del Calzado)



**Tabla 5** Dofa sector calzado y el libre comercio en el mundo

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Los costos de fabricación / los precios de venta	Crecimiento de ventas del sector
Los productos obsoletos, no competitivo, anónimo	Aumento de la tasa del empleo
Tecnología inadecuada	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Capacidad de producción / flexibilidad	Bajo costo por calzado chino
Ciclo de fabricación integrada / interiorizada	Contrabando
Orientación de las Exportaciones	Mano de obra no calificada

Elaboración propia Tomado de(Pisie, 2010)

Se toma información de Proexport Colombia, PISIE, ACICAM, DANE, entre otros; con la cual se realiza esta matriz DOFA para así reconocer cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sector de calzado en Colombia, dentro de la información que se toma de Proexport Colombia encontramos las líneas de acción estratégicas que se deben tener en cuenta para el sector:

**Líneas de acción estratégicas:**

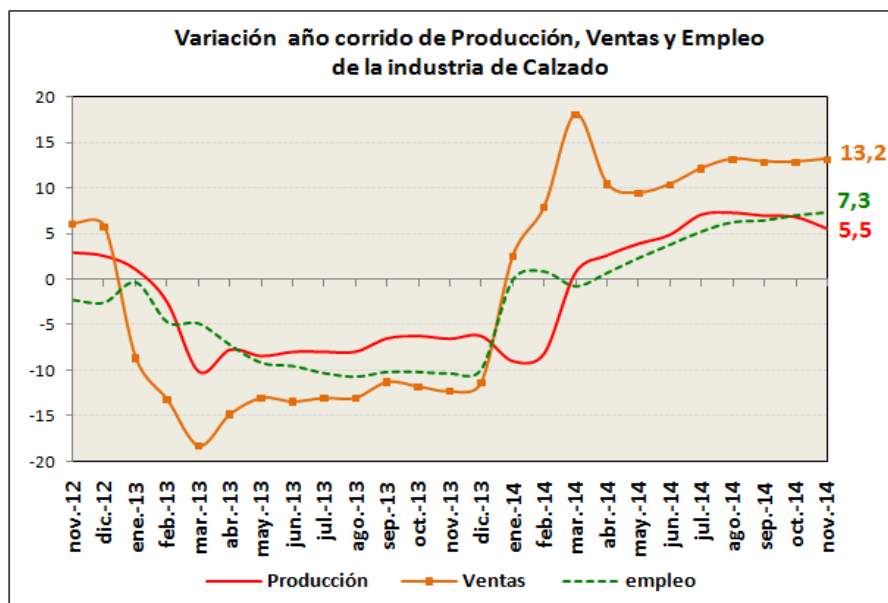
- Actualización tecnológica
- Mejora en el desarrollo de productos; normas técnicas
- Mejora en el desarrollo de productos; creatividad
- Aumentar el conocimiento del mercado (inteligencia)

(Pisie, 2010)

Uno de los problemas o inconvenientes más específicos de este sector es el contrabando y la mano de obra no clasificada lo que conlleva a que se convierta en un mercado informal.

A pesar de los diferentes inconvenientes que presentó el sector tuvo un incremento de enero a noviembre de 2014 en venta y producción.

**Gráfico 5 Variación año corrido de producción, ventas y empresa en la industria del calzado**



Tomado de: (Acicam, 2014)

De enero a noviembre del año 2014, las ventas y la producción reales en el sector del calzado aumentaron en un 5.5% y 13.2% respectivamente, según la muestra mensual manufacturera (MMM). El empleo creció de 7.3%. (Acicam, 2014)

### 5.2.1 El sector calzado en Colombia

En el sector de calzado se ha venido presentando un incremento en las ventas (5,7%), el personal ocupado aumento 3.4% en el último año hasta el primer trimestre de 2014, y las ventas reales del comercio minorista de Bogotá en un 4.7%, con respecto al año precedente. (Dane, 2014)

En el primer trimestre de 2014, las ventas del comercio minorista en Bogotá aumentaron 3,1% comparadas con el mismo período del año anterior; los grupos que presentaron los mayores incrementos en sus ventas fueron: vehículos, repuestos y

lubricantes; textiles, prendas de vestir y calzado; y electrodomésticos, muebles de uso doméstico y aseo hogar. (Dane, 2014)

El sector calzado es uno de los sectores que más tiene variación en las ventas anuales reales en el comercio al por menor en Bogotá, y es uno de los que también más contribuye a la economía del país, ubicándose en el segundo lugar. (Dane, 2014)

En cuanto a los inventarios, un 63.6% de los empresarios dicen que están en un nivel normal, mientras que el 36.4% dicen que están en un nivel alto. Finalmente el volumen de pedidos para los próximos meses es normal, según manifiesta el 39.1% de los encuestados en el mes de noviembre del año 2014. (Acicam, 2014)

Un 39% del calzado que ingresó al país en el 2014, estuvo por debajo de los precios de referencia. Entre enero y noviembre de 2014 las ventas de calzado aumentaron 13.2% según el DANE. Pero los TLC representan muchos problemas al sector como la denuncia de los precios tan bajos del calzado que entra al país procedente de México y Ecuador, ya que estos países no tienen restricciones aplicadas al calzado chino. (Portafolio.co, 2015)

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –EOIC-, la producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado en el año 2014, registraron una variación de 4.9%, 6.2% y 7.9%, respectivamente. En cuanto al empleo observa un comportamiento crecimiento de 6.8% según la Muestra Mensual Manufacturera –(MMM). El incremento de las variables constituye evidencia de la efectividad del decreto 456 de 2014, medida adoptada por el gobierno con el fin de frenar las importaciones de calzado a precios irrisorios.

Lo que ocasionó una reducción de precios nacionalmente en el sector de calzado en Colombia, fue que en el año 2013 ingresaron 23.5 millones de zapatos al país a muy bajo costo. En los primeros cuatro meses del año 2012 se realizaron 82 millones de dólares, con respecto a las exportaciones, y en el 2013 para los mismos cuatro meses la venta fue de 104.6 millones de dólares, lo cual quiere decir que para el mismo periodo de tiempo hubo un aumento en las exportaciones. (Acicam, 2014)

Las empresas de familia del sector de calzado presentaron un aumento en los años 2001 y 2004 las ventas al exterior fueron de 48% en calzado, gracias al proceso de reestructuración y la seria revisión de los procesos de producción que emprendió el sector desde 2001, además de los beneficios obtenidos por las preferencias arancelarias de Estados Unidos en el ATDDEA, que contribuyeron a ese incremento. (Leguizamo, 2009)

### **5.2.2 El calzado en el barrio chapinero**

El territorio chapinero fue habitado primordialmente por un largo tiempo por los muiscas, en esta zona se cultivaba maíz, papa, arracacha, cubiosy otras especies nativas para el consumo; al llegar los españoles fundaron Santafé en el poblado de Teusacá. (Alcaldía Local de Chapinero, 2014)

Posteriormente, llegó un español, natural de Cádiz, cuyo nombre era Antón Hero Cepeda, se dedicaba a la fabricación de chapines un tipo de calzado consistente en suela de madera y correas de cuero con las que se sujeta el pie, y que sirven para protegerse de los charcos y del barro. (Alcaldía Local de Chapinero, 2014)

De ahí el nombre del barrio chapinero ya que aquel que hace chapines se le denomina chapinero, aunque otros dicen que era por la marca del zapato: el Chapín Hero, Para los santafereños se volvió costumbre llamar así al caserío, y de esta manera empezó a denominarse desde 1812. Por acuerdo municipal del 17 de diciembre de 1885, se dispuso que este caserío se denominara Chapinero. (Alcaldía Local de Chapinero, 2014)

En 1886 se inicia el comercio en la zona con la creación del almacén “Maniquí, propiedad de don Demetrio Padilla, la localidad se ha convertido en los últimos 30 años, en centro comercial y financiero del norte de la ciudad (Alcaldía Mayor De Bogotá DC, 2004)

En el estudio del sector se encontró que a pesar de los muchos esfuerzos, hay un mercado no legalizado el cual ha provocado una competencia desleal, piratería y negocios no establecidos legalmente, es por esto que se da mercado ambulante el cual

cuenta con muy bajo costo, esto conlleva a que las empresas constituidas tengan que bajar sus precios y poder permanecer y competir en el sector.

## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo, porque acude a técnicas específicas en la recopilación de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Se utiliza el muestreo para la recopilación de información.

La técnica de recopilación de información es la encuesta y la información obtenida será sometida a un proceso de tabulación y análisis con el fin de clasificar y caracterizar las empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio Chapinero Central de Bogotá.

### **6.2 Método de investigación**

Para (Méndez, 2006), la inducción es el procedimiento metodológico que lleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

Este método permite investigar situaciones en la estructura de la organización y concluir proposiciones que expliquen fenómenos similares del analizado, llegando a conclusiones del problema de investigación tomando referencias verdaderas a las características planteadas.

En el proyecto se puede observar este método investigativo, en donde la investigación parte de situaciones concretas y se espera encontrar información de las empresas analizadas, a través de fuentes primarias (Méndez, 2006).

En este orden de ideas, se tiene el propósito de identificar, clasificar y caracterizar las empresas de familia comercializadoras de calzado en el sector de Chapinero Central de Bogotá, con el fin de crear un vínculo entre los empresarios y la Universidad, y brindarles asesorías en cuanto al proceso administrativo, para asegurar su permanencia y continuidad en el mercado.

La investigación de campo se realizó a través de visitas hechas a las empresas de familia que se encargaran de comercializar calzado, y la información se obtuvo por medio de una encuesta, conformada por 8 preguntas cerradas y 1 abierta, las cuales fueron planteadas con base en la información del marco teórico y buscando resolver los objetivos estipulados al inicio de la investigación.

El trabajo de campo se hará en tres pasos:

- Recopilación de información: La recolección de información se realizará a empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio estudiado.
- Análisis de información: Se organiza la información, se tabulan las encuestas y se presentan gráficamente.
- Conclusiones: De acuerdo con los resultados obtenidos se creará una caracterización que permitan a las empresas de familia comercializadoras de calzado tomar decisiones óptimas

Esta encuesta se hizo en el mes de octubre del año 2014 en el barrio Chapinero Central. Se hicieron 22 encuestas en el sector de chapinero, buscando que estas tuvieran los requisitos necesarios para la entrevista, los requisitos eran:

1. Ser empresas de familia
2. Ser comercializadora de zapatos

### 3. Se encontraran en el sector escogido para la investigación.

Luego de recopilar los datos, se realiza una tabulación por medio de tortas en donde se observa detalladamente las respuestas de cada una de las empresas, se hace un análisis de los resultados arrojados por las encuestas en comparación con en el marco teórico.

Esta comparación se hará con el fin de corroborar y validar si después de estas investigaciones se encuentra algún un cambio en el sectory en el comportamiento de las empresas de familia.

Dentro del trabajo de campo se encuentra ciertas limitaciones como:

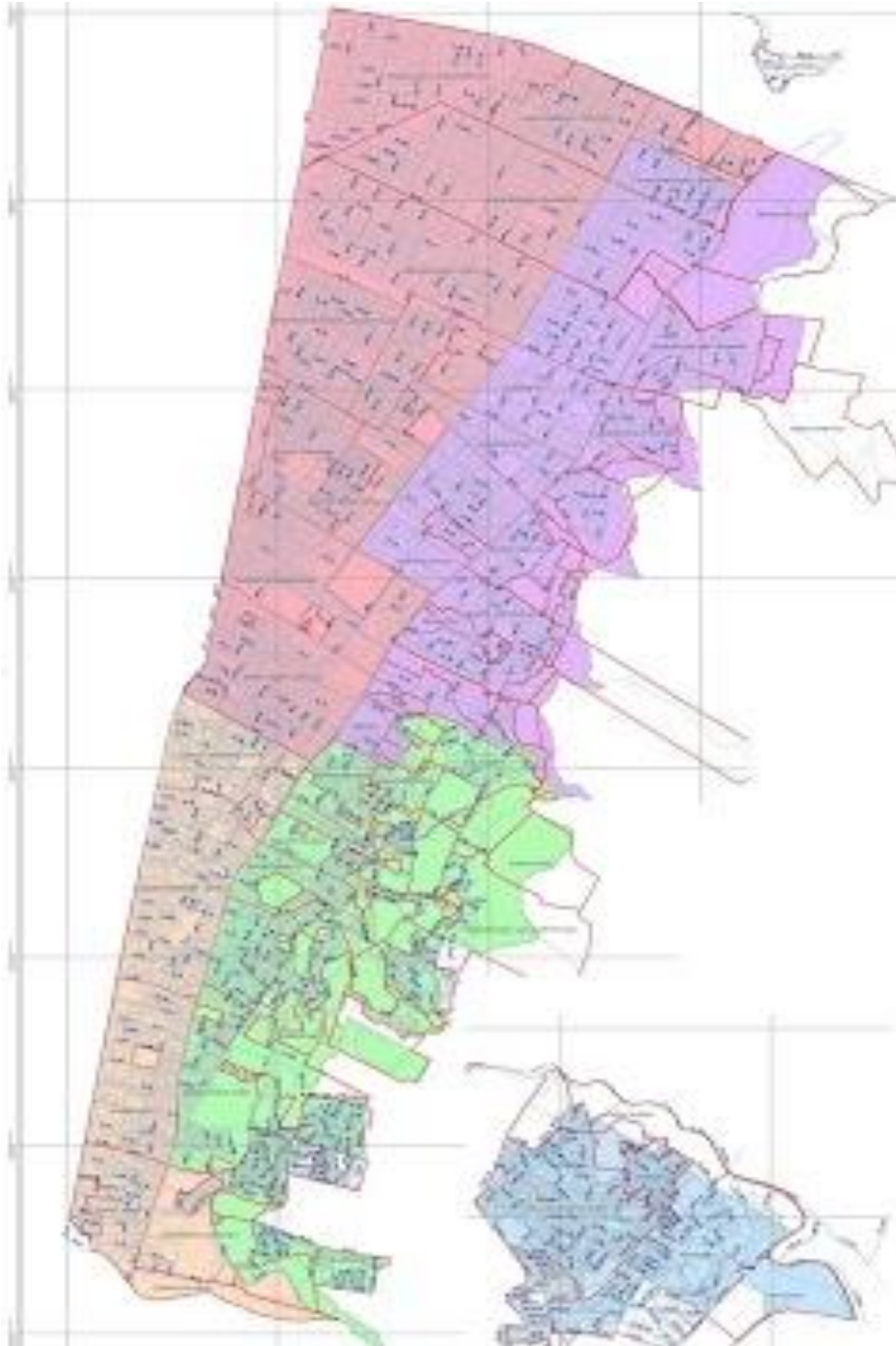
1. La falta de información acerca de esta población en estudio. Es decir, la ausencia de datos acerca de cuantas empresas hay por sectores especializados en la comercialización de calzado.
2. La falta de colaboración por parte de las grandes empresas encuestadas, ya que decían que no estaban autorizados a contestar algunas preguntas de la encuesta realizada.

## 6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el 2004 se registraron 203 mil empresas en Bogotá. De éstas, 12%, equivalentes a 23.581 empresas, se ubicaron en la **localidad Chapinero**. Frente a las demás localidades de la ciudad ocupó el primer lugar por número de empresas.

Del total de empresas en el 2004, se encontró un total de 16.283 microempresas, que representaron el 69% de las empresas establecidas en la localidad y el 9,3% de Bogotá. Las pymes representaron el 13%, mientras la gran empresa registró una participación del 1%. Las actividades que más ocuparon personas residentes en Chapinero fueron: servicios (39,4%), comercio (17,4%), actividades inmobiliarias (17,3%), industria manufacturera (10%). La tasa de desempleo (3,67%) es la más baja de la ciudad(7,78%). Es la cuarta localidad con menor participación en el desempleo de la ciudad; en el 2004 era la tercera localidad con menos desempleados. (Mena, 2008)

**Ilustración 4 Mapa localidad chapinero**



(Alcaldía Local de Chapinero, 2014)



Dentro de la localidad de Chapinero está el barrio “**Gran Chapinero**” en donde se encuentran almacenes de ropa, artículos de cuero y calzado, telas, adornos, librerías, papelerías y disco tiendas. Cuenta con algunos centros comerciales, en esta UPZ se encuentran la Universidad Javeriana, Santo Tomas, Central, el Hospital San Ignacio, La Clínica Marly las Iglesias de Chiquinquirá y Lourdes.

El “**Gran Chapinero**” está comprendido por 5 barrios de la siguiente manera:

**Tabla 6 Barrio “Gran Chapinero”**

<b>CATALUÑA</b>	CRA 7 CALLE 36
	CRA 7 CALLE 47
	CRA 1 CALLE 45
	TRANSV 2 CALLE 39
<b>SUCRE</b>	CRA 7 CALLE 45
	CRA 7 CALLE 39
	AV CARACAS # 45 HASTA 40
<b>CHAPINERO CENTRAL</b>	CRA 13 # 53
	CRA 13 CALLE 64
	CRA 7 CALLE 64
	CRA 7 CALLE 53
<b>CHAPINERO NORTE</b>	CALLE 64 CRA 11
	CALLE 72 CRA 11
	CRA 7 CALLE 70
	CRA 7 CALLE 64

<b>MARLY</b>	AV CARACAS CALLE 53-CALLE 45 CRA 7 CALLE 53- CALLE 45
--------------	--

Elaboración propia

### 6.3.1 POBLACIÓN

La investigación se desarrolla en el barrio “**Chapinero Central**” el cual pertenece a la UPZ “**Gran Chapinero**”, el comercio se extiende sobre el eje de la Carrera 13, para analizar el sector y así poder caracterizarlo, encontrar causas, síntomas y consecuencias del declive de estas empresas de familia en el sector de chapinero con el fin de crear sugerencias que ayuden a posibles investigaciones, emprendedores, empresarios, alcaldía local y a cualquier personas o entidad que requiera información acerca del sector de calzado en dicho barrio.

Para esta investigación se cuenta con una población de **22** empresas, de las cuales solo **19** contaban con las características previamente estipuladas, **9** dieron la información requerida por la encuesta.

### 6.3.2 MUESTRA

En esta investigación se manejó un muestreo no probabilístico; una de las características de este será tener una muestra *intencional u opinativa*, es decir que se tomó una muestra con base en los criterios previamente establecidos. Lo cual nos arrojó 9 empresas en chapinero.

En el barrio Chapinero Central se toma la muestra desde la calle 64 con carrera 13 hasta la calle 60 con carrera 10 que es donde se encuentra el núcleo del comercio.

## **6.4 INSTRUMENTOS**

### **6.4.1 Fuente primaria**

Para la investigación se diseñaron instrumentos como la encuesta para la recolección de datos los cuales serán debidamente validados para así comprobar su confiabilidad, identificando las empresas familiares del sector de calzado de Bogotá ubicado en el sector estudiado. Dichas encuestas contarán con 9 preguntas que nos llevarán a conocer y caracterizar el sector.

### **6.4.2 Fuente secundaria**

Textos que ayudan a la recolección de información, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de los resultados obtenidos. Las fuentes secundarias utilizadas en el proyecto fueron artículos, libros, documentos, revistas, páginas web y todo tipo de información acerca del tema de investigación, las cuales están relacionadas en la bibliografía.

**Tabla 7 Ficha Técnica de la investigación**

<b>Metodología de la investigación</b>	Clasificación y caracterización de las empresas de familia comercializadoras de calzado en el barrio Chapinero Central de Bogotá.
	Se escoge un sector de la ciudad de Bogotá, en particular, Chapinero Central.
<b>Población</b>	Contamos con una población de <b>22</b> empresas comercializadoras de calzado en Chapinero de las cuales <b>19</b> contaban con las características estipuladas, pero solo <b>9</b> brindaron la información requerida
<b>Muestra</b>	Se realiza un muestreo no probabilístico, el cual nos arrojó <b>9</b> empresas en Chapinero
	Es una muestra intencional, nos basamos en los criterios establecidos en el marco teórico y en la investigación
<b>Trabajo de campo</b>	Las encuestas son realizadas la primera semana de octubre del año 2014 (1 oct - 8 oct)

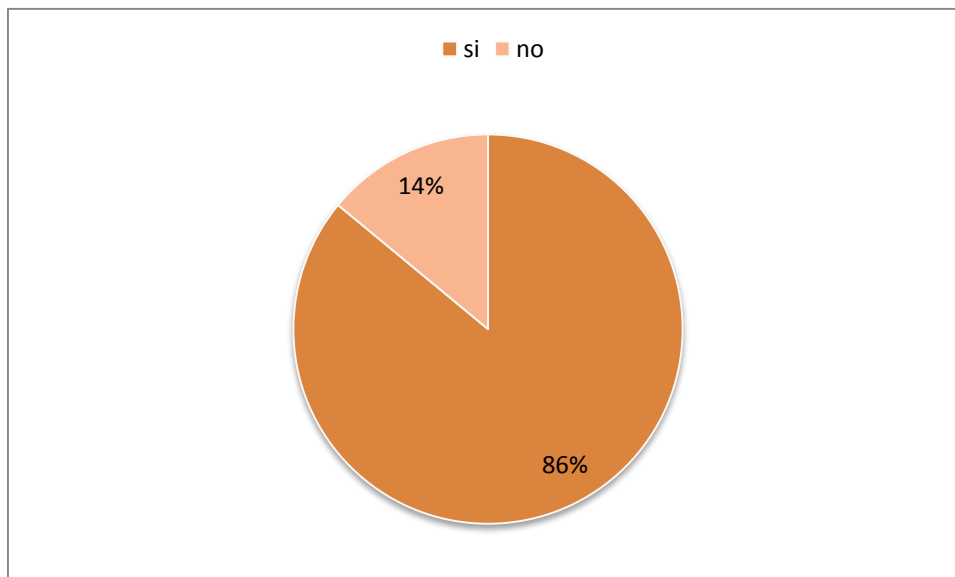
*Elaboración propia*

## 7. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE CALZADO EN EL BARRIO CHAPINERO CENTRAL DE BOGOTÁ

De acuerdo con los resultados del análisis, se va a corroborar las diferentes teorías (Modelo de los 3 círculos, Modelo del equilibrio, Modelo evolutivo) e investigaciones que se plantearon en el marco teórico de la investigación (Danies, 2006)(Gámez, Jorge, 2008)(Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008), también se tendrán en cuenta variables como intención de heredar, a quien pertenece, gestión de la empresa, tamaño de la empresa y protocolo familia.

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo, realizado en el barrio Chapinero Central, con el análisis correspondiente en cada pregunta de la encuesta, corroborando así el marco teórico:

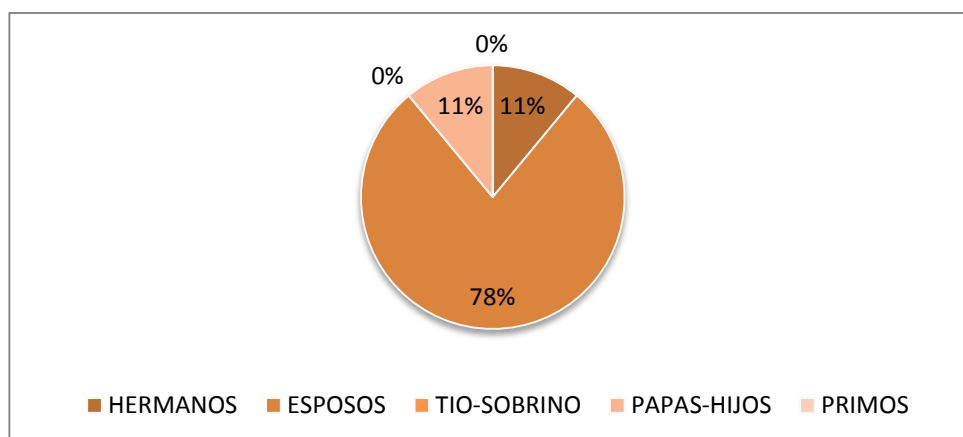
### 7.1 Teniendo en cuenta “la intención de heredar, a quien pertenece y la gestión de la empresa” ¿es una empresa de familia?



Dentro de la investigación se encontró que el 86% de las empresas encuestadas en el barrio Chapinero Central son empresas de familia y el 12% restante no son empresas de familia. Lo cual quiere decir que de cada 22 empresas 19 son de familia y 3 no lo son, esto indica que existen más empresas de familia que empresas no familiares en el sector.

El 86% de las empresas encuestadas son empresas de familia, representado este porcentaje con el 68% encontrado a nivel nacional por (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008) se evidencia que es superior el porcentaje a nivel local del barrio Chapinero que el porcentaje encontrado a nivel nacional por los autores anteriormente mencionados. Así mismo comparando con (Danies, 2006) se evidencia que el 86% de las empresas familiares encontradas en el sector de Chapinero aún siguen siendo superior al 70% de empresas familiares a nivel nacional encontrado por este autor. Aunque estén un poco lejanos los porcentajes, se puede corroborar que tanto a nivel nacional como a nivel local (Chapinero Central) existen más empresas de familia que empresas no familiares lo cual indica que el promedio nacional de empresas de familia es inferior al nivel local de Chapinero Central.

### 7.2 La empresa está constituida por:



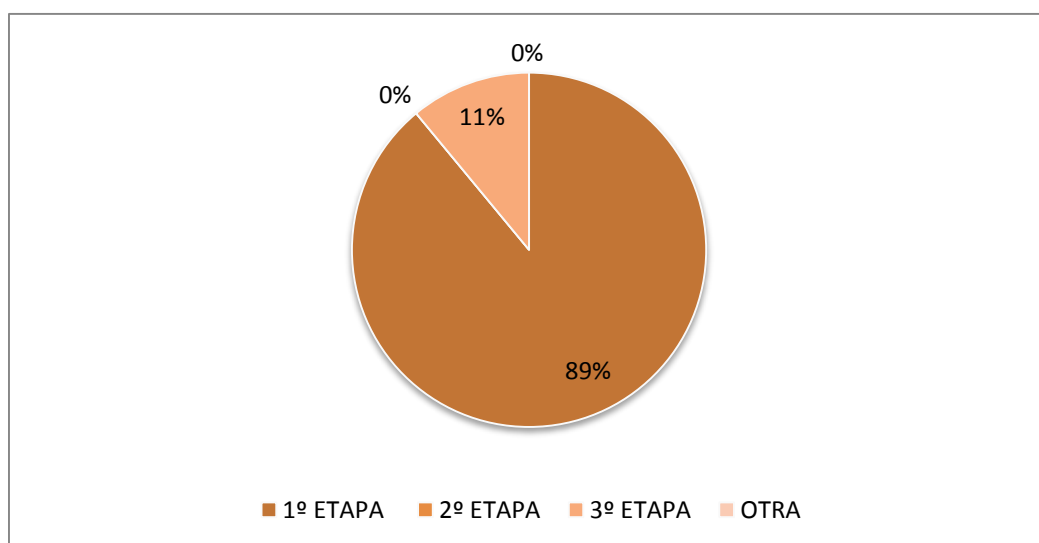
En la investigación se encontró que en Chapinero el mayor porcentaje (78%) es el de empresas constituidas por esposos, seguido de hermanos y papás- hijos, ambos con un 11% y finalmente los porcentajes más bajos se encuentran en primos (0%) y tíos-sobrinos (0%); con estos resultados se puede identificar que entre mayor sea el grado de consanguinidad y confianza mayor será la probabilidad de constituir una empresa.

Según (Gámez, Jorge, 2008), las empresas son constituidas principalmente por hombre, es decir, estos tienen un porcentaje mayor de creación de empresas ante las mujeres, es por esto que no se puede corroborar o desmentir esta afirmación ya que no hay

suficiente información con respecto a la constitución de empresas dependiendo del grado de consanguinidad de los constituyentes.

A pesar de la poca información, se encuentran algunas ventajas y desventajas al momento de que los esposos constituyen empresa, dentro de las ventajas están: la competencia no tiene información de la empresa ya que las personas que laboran dentro de la empresa son familiares y tienen sentido de pertenencia y lealtad por la misma, la competencia no tiene información ni conocimiento del negocio, lo cual ayuda a que las empresas tengan estrategias de mejoramiento e innovación para permanecer en el mercado. Dentro de las desventajas están: es más difícil acceso al crédito, conflictos internos, nepotismo, separación de bienes lo cual puede dificultar la perdurabilidad de la familia y de la empresa.

### 7.3 ¿En qué etapa de sucesión se encuentra la empresa?



Se puede observar que en el barrio Chapinero el 89 % de las EF están en la primera etapa y el 11% restante se encuentran en la tercera generación, a pesar de que se considera que este barrio tiene tradición e historia en el comercio de calzado, se encontró que el mayor porcentaje de EF aún siguen en la primera etapa, esto puede deberse a que los dueños o constituyentes se niegan a la sucesión de la empresa.

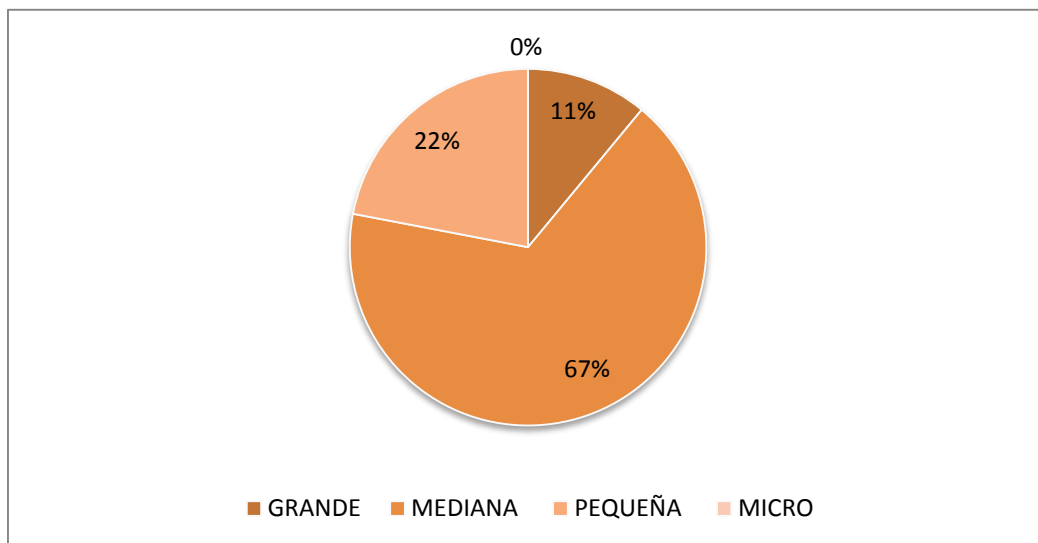
Aquí es donde cobra importancia del modelo evolutivo, ya que este ayuda a crear un plan de sucesión teniendo en cuenta los 3 ejes fundamentales de las EF, los cuales son, el eje de la propiedad, el eje de la familia y el eje de la empresa.

Según Mayorga y Navarrete solo un 13 % de las EF logran sobrevivir a la muerte del fundador y el 87% se disuelve antes de llegar a la tercera generación; así mismo Lacouture dice que, para que una empresa sobreviva al cambio de generación, es importante preparar el plan de sucesión. Las empresas de familia se encuentran amenazadas por la inestabilidad generada por la interacción entre empresa y familia, ya que solo el 13 % de estas pasan a una tercera generación(Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008).

Con estos resultados se corrobora que las empresas que se encuentran en tercera generación tiene un porcentaje bajo tanto a nivel nacional como en el barrio Chapinero como lo dice (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008)y el resto de las empresas no han tenido o están próximas a tener un cambio generacional. Es por esto que el los resultados arrojan que estamos por debajo del promedio ya que solo el 11% de las empresas encuestadas se encuentran en tercera generación y el 89% siguen en la primera etapa.



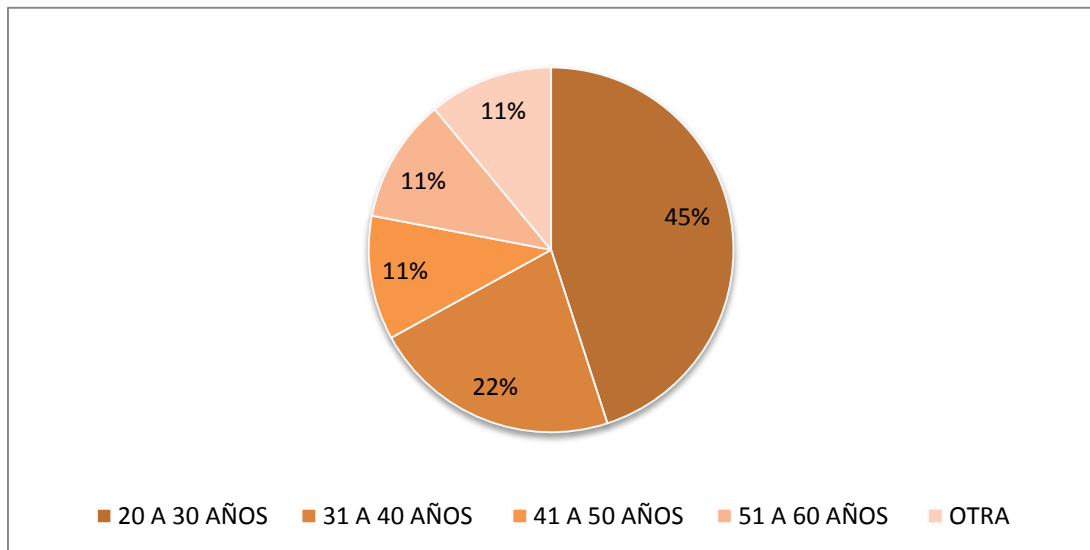
#### 7.4 Tamaño de la empresa



En el barrio Chapinero Central el porcentaje de las empresas medianas es superior al correspondiente de las empresas grandes, los resultados obtenidos en la investigación revelan que en el barrio Chapinero la mayoría de empresas son medianas (67%), el 22 % son pequeñas y el 11% restante son grandes.

Según (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008) el 96 % de las empresas de familia son micro, pequeñas y mediana empresa; la investigación corrobora los resultados arrojados por Navarrete, más de 50% de las empresas se encuentran en la categoría de micro, pequeñas y medianas y que las empresas grandes tienen el menor porcentaje. Igualmente se confirma lo dicho por (Danés, 2006), que las empresas grandes tienen una menor participación con respecto a las empresas micro, pequeñas y medianas.

### 7.5 Edad del fundador cuando se constituyó la empresa



En la investigación se encontró que en Chapinero Central el mayor porcentaje se encuentran en el rango de 20 a 30 años (45%), se puede decir que al momento de la creación de la empresa los fundadores se encontraban en su etapa emprendedora; seguido por el rango de 31 a 40 años con un porcentaje de 22% y finalmente entre 41 a 50 años, 51 a 60 años y otra edad se presenta un 11% para cada una.

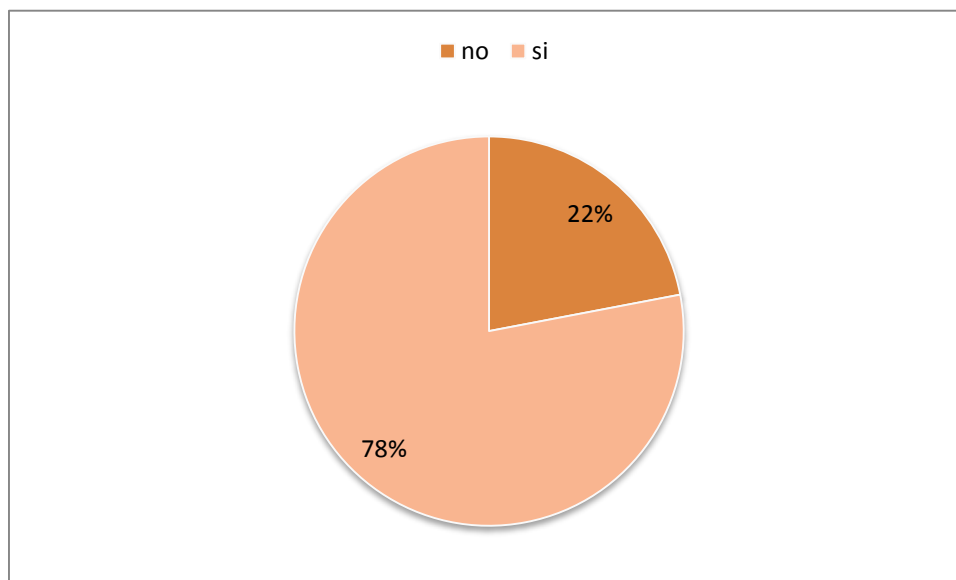
Según (Varela) la investigación de Global Entrepreneurship Monitor ha revelado que la creación de empresa a nivel mundial está bajo la dirección de personas entre los 25 y 34 años y que las mujeres también están creando empresa. En comparación con lo dicho por el anterior autor a nivel mundial y la investigación realizada a nivel local se corrobora, ya que en la investigación desarrollada por Global Entrepreneurship Monitor los emprendedores se encuentran en un rango de edad de 25 a 34 años y en esta investigación se encuentran en un rango de 20 a 30 años.

La Superintendencia de Sociedades afirma que el 51 % de los fundadores se encuentran en el rango de 31 a 40 años, esto se debe a que se tiene mayor experiencia, motivación y son más productivos por lo cual la investigación desmiente lo dicho por esta entidad. Y según (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010), los nuevos empresarios se encuentran en un rango de edad de 24 a 30 años, por lo tanto nuestra investigación

confirma lo dicho por (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010), donde nos dice que los nuevos empresarios están en la edad de 24 a 30 años, ya que esta es la edad emprendedora de una persona.

El hecho de que cada vez más personas estén considerando el ser autónomas y líderes empresariales ayuda a que la economía del país aumente, ya que son las nuevas empresas mypimes las que le dan movimiento y mayor actividad a la misma. (Varela)

### 7.6 La empresa cuenta con protocolo familiar



Los resultado de la investigación se encuentra que el barrio Chapinero hay una gran porcentaje de elaboración de protocolo familiar (78%). Esto puede ser posible porque el tamaño de la empresa lo requiere, es decir, el motivo por el cual las empresas en chapinero cuentan con protocolo familiar es porque están ordenadas debido a su tamaño y a su tiempo en el mercado.

Es por esto la importancia del modelo de los 3 círculos en donde se debe mantener ciertos límites entre la familia, la empresa y la propiedad, para evitar posibles enfrentamientos entre estos y que no se vea afectado la perdurabilidad de la empresa.

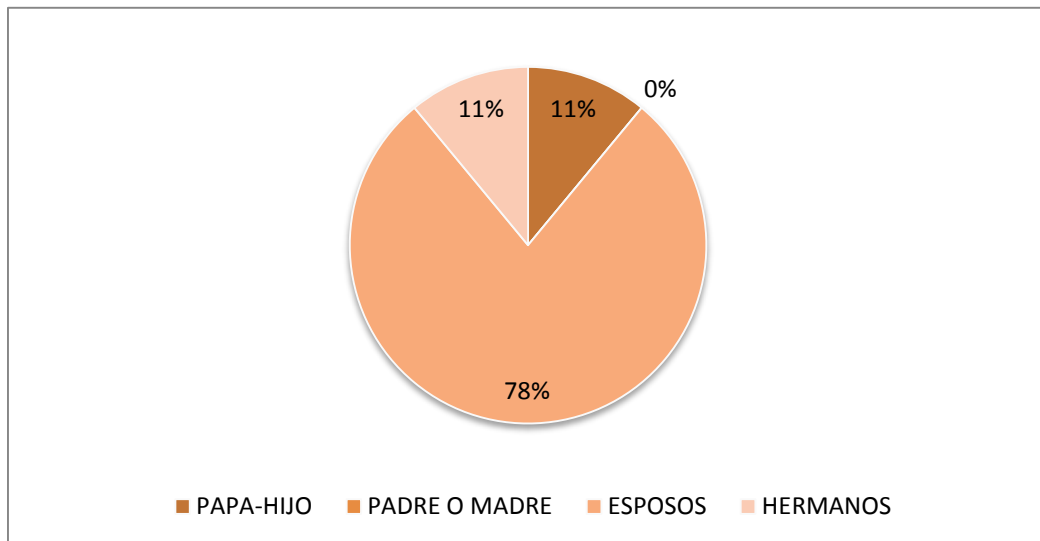
La investigación de la superintendencia de sociedades, dice que es menor el número de empresas que tienen establecido el protocolo familiar (26%) a las que no lo tienen.

Por lo tanto se pone en duda la teoría de la superintendencia de sociedades ya que en el barrio se encuentra que el porcentaje es mucho mayor (78%) al dado por esta investigación anterior (26%) a nivel nacional, es decir, que se desmiente lo dicho por la superintendencia de sociedades.

A nivel global, el 50% de las EF cuentan con protocolo familiar, por lo general el tamaño de la empresa incide en esto, es decir, las grandes empresas familiares son las que cuentan con dicho protocolo. El porcentaje de EF que cuentan con un protocolo familiar en Estados Unidos es del 35%, en Italia es del 14% y en España es del 20%. Los porcentajes a nivel mundial son menores que los encontrados por esta investigación nivel local ya que el porcentaje más alto de empresas de familia que cuentan con protocolo de familia es el de Estados Unidos y a nivel local se encontró que el porcentaje es del 78%.

Según (Gómez Betancourt, 2010) sólo el diez por ciento de los protocolos que se hacen, se cumplen. Lo que se evidencia con esto es que su aplicabilidad es difícil. Ya que en el 90% de los casos, el resultado final no es el esperado por la familia. En una muestra de 60 casos, de 120 que se estudiaron, se pudo concluir que aunque los diagnósticos eran similares, los protocolos eran muy diferentes, debido a su proceso de implementación. El desarrollo del Protocolo se puede dividir en su formulación y en su implementación. En su implementación, nos encontramos con dos factores que impactan en el éxito del protocolo: la amplitud y el ritmo.

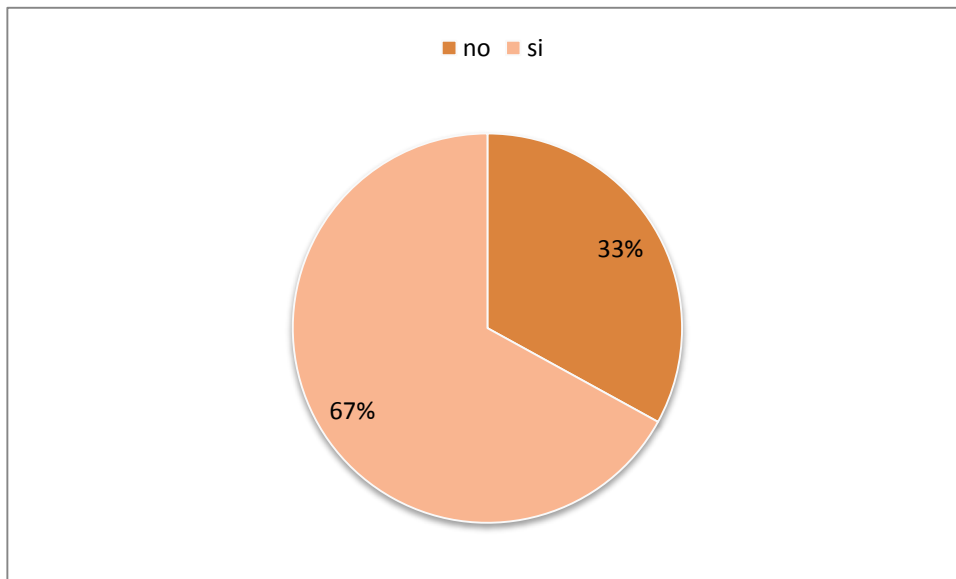
### 7.7 ¿Quién toma las decisiones en la empresa?



Una de las características de las empresas de familia es que su administración y gestión está dada por un miembro de la familia, se toma en cuenta esta información para la encuesta debido a que algunas empresas de familia han crecido y se han visto en la necesidad de contratar personas capacitadas y profesionales para un mejor manejo de la administración de la empresa, de esta manera la persona externa no se va a involucrar en los problemas familiares y va a tomar decisiones objetivas (Gámez, 2008).

En esta gráfica se puede observar que la toma de decisiones radica en los esposos teniendo así el porcentaje más alto de 78%, lo cual quiere decir que los esposos se destacan por ser la cabeza de la familia y así mismo de la empresa.

### 7.8 ¿El gerente de la empresa se encuentra dentro de la familia propietaria?



En el barrio chapinero, se puede encontrar que en el 67% de las empresas encuestadas, los gerentes pertenecen a la familia y el 33% restante, son externos.

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
7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa

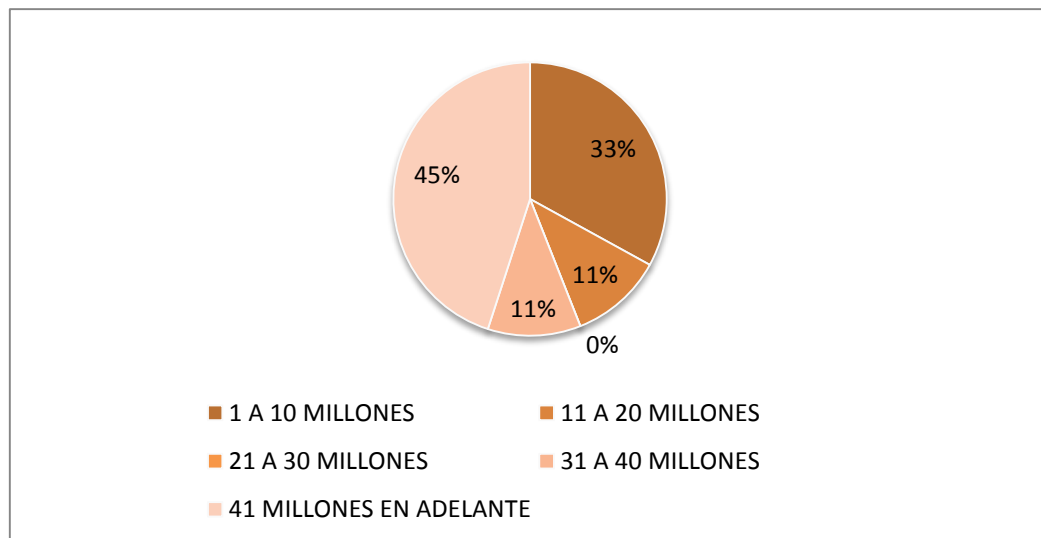
La (Superintendencia de Sociedades, 2006) dice que de las empresas investigadas el 78% los gerentes pertenecen a la familia y el 22 % restante los gerentes son externos.

Esta investigación coincide lo investigado por la (Superintendencia de Sociedades, 2006) ya que los porcentajes son similares, esto se puede deber a que en el barrio chapinero la mayoría de las empresas (67%) son medianas y grandes (11%), lo cual

indica que tienen que mantener un equilibrio con un democracia activa dentro de la organización para así evitar autoritarismo y que los sentimientos no se vean reflejados en la toma de decisiones.

Cuando existe el gerente propietario se puede presentar el autoritarismo, mientras que en otro caso las decisiones son más consultadas desde el punto de vista racional y no emocional. El 78% de las empresas de familia tiene como gerente actual a un miembro de la familia propietaria, según la encuesta realizada por la Superintendencia de Sociedades. (Superintendencia de Sociedades, 2006)

### 7.9 Las ventas mensuales se encuentran en un rango de:



La venta es una de las actividades más pretendidas por las empresas, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo. También indican la respuesta del mercado a la oferta de bienes y servicios y la aceptación de los productos por parte de la demanda.

El 45% de las empresas encuestadas, cuentan con un rango de ventas mensuales de \$ 41.000.000 millones de pesos en adelante, el 33% cuentan con un rango de ventas mensuales \$1.000.000 a 10.000.000 millones de pesos y las otras empresas se

encuentran en rangos de 11.000.000. A \$ 20.000.000 millones de pesos mensuales y el resto de la empresas en un rango de \$ 31.000.000 a \$40.000.000.

Lo anterior coincide con la categorización de tamaño de empresas encuestadas ya que la mayoría son grandes y medianas empresas.El sector del calzado en Chapinero es considerado y reconocido como uno de los más antiguos.



**8. CUADRO RESUMEN**  
**Tabla 8 Cuadro Resumen**

ITEM	MARCO TEÓRICO	HALLAZGOS	COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS
<b>ES UNA EMPRESA DE FAMILIA</b>	El porcentaje de empresas encuestadas a nivel nacional se encontró que el 68% son empresas de familia y el 32 % no lo es.	El 86% de las empresas son de familia y el 14 % restante no lo son.	En cuanto a porcentajes se tiene una coincidencia, ya que en el marco teórico se dice que el porcentaje de empresas de familia es superior al porcentaje de empresas que no son de familia.
<b>EMPRESA CONSTITUIDA POR</b>	Según la investigación de (Gámez, CPAE, 2008) la GEM dice que las empresas son constituidas principalmente por hombres, mas no se habla del tipo de consanguinidad o tipo de relación que tienen los constituyentes.	En el barrio Chapinero central se encontró que el mayor porcentaje (78%) de las empresas es constituido por esposos seguidos de hermanos y padres e hijos con un (11%).	Aunque son empresas de familia en su mayoría constituidas por esposos, no se puede corroborar con el marco teórico.
<b>ETAPA DE SUCESIÓN</b>	Según (Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia, 2008) solo el 13 % de las empresas de familia logran sobrevivir a la muerte del fundador y el 87 % se disuelven antes de llegar a la tercera generación.	El 89 % de las empresas de familia están en la primera generación y el 11 % restante se encuentran en la tercera generación	Hay una similitud en cuanto a porcentajes de las empresas que se encuentran en la tercera generación, pero el porcentaje restante que en este caso sería le mayor se encuentran en la primera generación por lo cual no se han disuelto.
<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	Según Navarrete el 96 % de las empresas de familia son micro, pequeñas y medianas.	En el barrio Chapinero Central se encontró que el porcentaje de empresas medianas (67%) y pequeñas (22%) es superior al de las empresas grandes (11%).	Se halla coincidencia en cuanto al marco teórico ya que los resultados arrojados dicen que más de 50 % de las empresas de familia son pequeñas y medianas.

<p><b>EDAD DEL FUNDADOR AL CONSTITUIR LA EMPRESA</b></p>	<p>La Superintendencia de Sociedades afirma que el 51 % de los fundadores se encuentran en un rango de 31 a 40 años, ya que tiene mayor experiencia, motivación y son más productivos a la hora de crear empresa.</p>	<p>En la investigación se encontró que el 45 % se encuentran en un rango de 20 a 30 años cuando se constituyó la empresa lo cual quiere decir que los fundadores se encontraban en la etapa emprendedora.</p>	<p>Hay coincidencia con el autor Gámez ya que los empresarios se encuentran en el rango edad estipulada por él, pero hay diferencia con el estudio realizado por la superintendencia ya que el porcentaje que se hay en ese rango es mucho menor que el de la superintendencia.</p>
<p><b>CUENTA CON PROTOCOLO FAMILIAR</b></p>	<p>La superintendencia de sociedades dice que es menor el número de empresas que cuentan con el protocolo familiar (26%).</p>	<p>Hay un gran porcentaje (78%) de las empresas encuestadas que cuentan con un protocolo familiar.</p>	<p>Hay un gran diferencia en cuanto a porcentaje ya que se encontró que el 78% si cuentan con un protocolo familia y en el marco teórico se encontró que el 26% cuentan con protocolo de familia.</p>
<p><b>GERENTE ES MIEMBRO DE LA FAMILIA</b></p>	<p>La superintendencia dice que el 78% de los gerentes de las empresas de familia son de la familia y el 22% son externos.</p>	<p>67% de los gerentes de las empresas pertenecen a la familia y el 33% son externos.</p>	<p>Se halla una coincidencia en cuanto a porcentajes ya que la mayoría de los gerentes de las empresas de familia pertenecen a la familia.</p>

Elaboración propia

## 9. DOFA

Tabla 9 DOFA Empresas de Familia en Chapinero Central

<p><b>FACTOR INTERNO</b></p>	<p><b>FORTALEZA:</b>1. Empresas son reconocidas por su largo tiempo en el mercado. 2. La mayoría de las empresas de este sector cuentan con un protocolo familiar, lo cual puede ayudar a que las decisiones familiares no afecten las decisiones empresariales. 3. La gerencia está dada por un familiar. 4. Calidad de los productos.</p>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>1. No se evidencia alianza, en cuanto a precios, con otros comercializadores de calzado.</p> <p>2. La mayoría de las empresas familiares encuestadas están constituidas por esposos.</p> <p>3. Se observó en algunos casos que los productos no son modernos, por el contrario, son obsoletos.</p>
<p><b>FACTOR EXTERNO</b></p>	<p><b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:</b></p> <p>1. Trabajar de mano con la alcaldía local de chapinero para crear y fomentar eventos que enriquezcan el barrio y el sector comercializador de calzado se extienda. 2. Mantener y sostener la calidad de los productos para que así mismo las ventas aumenten y se mantengan durante toda la semana. 3. Hace uso del protocolo familia para que las empresas sigan en crecimiento y que las decisiones de la familia no afecte el buen funcionamiento de estas.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES:</b></p> <p>1. Crear alianzas entre pequeñas y micro empresas del sector para unir fuerzas y no dejar que las grandes comercializadoras y reconocidas empresas del sector las absorban y así poder mantenerse en la competencia y en el mercado.</p> <p>2. Fomentar una competencia leal con otras comercializadoras de calzado para manejar precios similares y no fomentar una rivalidad entre estas.</p> <p>3. Actualizar la variedad de calzado con el que las empresas cuentan.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p>1. Mucha competencia. 2. Comercio ilegal. 3. Mercancía a menor precio por ser de contrabando</p>	<p><b>FORTALEZAS Y AMENAZAS:</b></p> <p>1. Establecer alianzas con empresas nacionales productoras de calzado, creando una ventaja competitiva para que estas brinden buenos costos y no tengan que manejar precios de ventas elevados.</p>	<p><b>DEBILIDADES Y AMENAZAS:</b></p> <p>1. Implementar estrategias con la alcaldía local para acabar con el comercio ilegal de la zona.</p> <p>2. Con ayuda de las alianzas que se construya unificar precios para que se cree una competencia leal.</p>

*Elaboración propia*

## 9.1 ESTRATEGIAS

1. Trabajar de mano con la alcaldía local de chapinero para crear convenios y fomentar eventos como ferias empresariales donde se den a conocer las empresas de familia del sector y así mismo sus productos con el fin de volver a acreditar el barrio, el sector comercializador de calzado y las empresas de familia que lo conforman.
2. Mantener y sostener la calidad y precios de los productos para que así mismo las ventas aumenten y se mantengan durante toda la semana y el mercado no sea acaparado solamente por los vendedores ambulantes.
3. Hacer uso del protocolo de familia, contando con una mayor amplitud y un mayor ritmo, para que pueda tener una mayor posibilidad de éxito, con el fin de que las decisiones que se tomen dentro del mismo vayan en pro de la familia, empresa y propiedad.
4. Fomentar una competencia leal con otras comercializadoras de calzado para manejar precios similares y no fomentar una rivalidad entre estas.
5. Actualizar la variedad de calzado y proveedores con los que las empresas cuentan.
6. Crear alianzas con empresas nacionales productoras de calzado, creando una ventaja competitiva para que estas brinden buenos costos y no tengan que manejar precios de ventas elevados.
7. Crear proyectos con la alcaldía local para acabar con el comercio ilegal de la zona.
8. Con ayuda de las alianzas que se construya unificar precios para que se cree una competencia leal.

## **10. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **10.1 DISCUSIÓN**

Por el tamaño de la muestra no fue posible un análisis econométrico ni estadístico profundo. Además, hubo restricción y escasa información por parte de las empresas o del personal de las mismas. Igualmente no se pretendía realizar un análisis del impacto específico del comercio y el contrabando en el sector. Contrario a esto, se quiere resaltar que el interés al momento de desarrollar esta investigación eran específicamente las empresas de familia y conocer su comportamiento en el sector de Chapinero Central, saber qué factores son claves y fundamentales dentro del desarrollo de su funcionamiento con el objetivo de clasificarlas y caracterizarlas.

Se encuentra que la mayoría de empresa en el barrio chapinero son empresas de familia, en donde se evidencia el orgullo de la cultura familiar y el compromiso que tienen los miembros de la familia por la empresa, a su vez estas empresas son medianas presentando desventajas tales como, costos de aduanas e impuestos más altos que los de empresas micro, pequeñas y grandes; mientras estas empresas pagan impuestos los vendedores ambulantes o el comercio ilegal no cuenta con este gasto. La informalidad que se ha presentado en Chapinero ha hecho que el sector pierda acreditación ocasionando así una disminución en las ventas.

Según la opinión de un comerciante de calzado, el comercio ilegal se ha multiplicado en el sector, los vendedores ambulantes son cada vez más, estos a su vez cuentan con precios más bajos que los de las empresas legales; estos pueden ofrecer precios más bajos ya que manejan productos chinos, los cuales son más económicos que los productos nacionales, igualmente ofrecen bajos precios ya que no cuentan con gastos como servicios, arriendo, empleados o impuestos. Lo que se ocasiona con todo esto es que las ventas de las empresas legales se vean afectadas y de esta manera el sector productor de calzado también se vea afectado ya que la demanda no será la misma lo cual lleva a una baja productividad, bajar precio ocasionando sobrecostos y baja utilidad, desempleo y en el peor de los casos el cierre.

De igual manera, se observó que los productos son obsoletos, es calzado que ya la gente no desea adquirir por que se encuentran deteriorados o simplemente pasaron de moda, por el contrario los vendedores ambulantes compran y venden lo que se encuentra en furor en el momento, lo cual ocasiona que la gente prefiera comprar o adquirir estos productos.

## **10.2 CONCLUSIONES**

Se clasificaron y caracterizaron las empresas de familia de calzado en el barrio chapinero central de Bogotá, se encontraron 22 empresas de las cuales 19 son empresas de familia, presentando ventajas y desventajas; dentro de las ventajas se encontró que los miembros de la familia tienen un grado de compromiso alto y debido a esto conocen muy bien el negocio; la mayoría de estas empresas se encuentran en la primera etapa de sucesión contrario a lo que se creyó en primera instancia ya que es un barrio antiguo en el comercio de calzado, más de la mitad de las empresas encuestadas cuentan con un protocolo de familia esto se debe a que dichas empresas en su mayoría son medianas, cuentan con sedes en el barrio chapinero y en otros barrios. Las ventas mensuales de estas empresas están en el rango de \$41.000.000 en adelante, pero por falta de colaboración no se puede establecer si las ventas de dichas empresas se han mantenido o han tenido alguna variación.

Estas empresas fueron constituidas cuando su fundador se encontraba en el rango de edad de 20 a 30 años, ya que esta es la edad emprendedora según (Varela) y (Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia, 2010), dichas empresas en su mayoría es decir el 78% están constituidas por esposos lo cual puede ser visto como una ventaja por la unión y una desventaja por el difícil acceso a créditos y la toma de decisiones radica en estos mismos, lo cual indica que los esposos no solamente son la cabeza de la familia sino que también lo son de la empresa. Igualmente se encontró que el 67% de los gerentes de las empresas son miembros de la familia propietaria lo cual puede ser una ventaja ya que tiene un sentido de pertenencia lato por la empresa pero igualmente se puede considerar una desventaja ya que puede cometer el error de tomar decisiones no

objetivas, no manejando el equilibrio que debe haber entre la familia, la propiedad y la empresa.

En los resultados de la investigación se destacan ciertas fortalezas, tales como: reconocimiento por su largo tiempo en el mercado y que cuentan con un protocolo familiar; dentro de las debilidades se evidencia que tienen poca alianza con otras empresas y la mayoría de los productos son obsoletos.

Así mismo, se encontró que en Chapinero el 89 % de las EF están en la primera etapa y el 11% restante se encuentran en la tercera generación, es decir, que el mayor porcentaje de EF aún siguen en la primera etapa, en Chapinero se encontró la particularidad que los fundadores aun no querían suceder la empresa. Uno de los principales problemas de las Empresas de Familia es la incapacidad e irresponsabilidad de los herederos y futuras generaciones para conmemorar el fruto del trabajo perseverante de sus antepasados y no precisamente por falta de estudio ni formación.

## 11 RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones se encuentran:

1. Dictar capacitaciones al personal de las organizaciones, enfocándose directamente a los empresarios y empleados jóvenes. Esto sería una oportunidad en donde profesores y estudiantes puedan aplicar sus diferentes conocimientos en un campo real con el fin de que los estudiantes, empresarios y empleados logren conocer cómo funcionan las empresas de familia en dicho sector.
2. Se recomienda que empresas, entidades, profesores, estudiantes o futuros investigadores de la Universidad de La Salle brinden apoyo a las empresas de familia de calzado en el barrio Chapinero Central de Bogotá, por medio de la información suministrada por esta investigación con el fin de que dichas empresas logren superar las dificultades que presentan, tales como nepotismo, el difícil acceso al crédito; debido a que la mayoría de Ef del sector están constituidas por esposos; y el drama de la sucesión que es una de las principales desventajas que estas presentan.

Para los empresarios del calzado en el barrio Chapinero Central de Bogotá, se les recomienda:

1. Permitir que empresas, entidades, profesores, estudiantes o futuros investigadores de la Universidad de La Salle dicten conferencias o planes de capacitación en temas de empresas de familia.
2. La utilización o implementación de un protocolo dentro de la Empresa Familiar generando una respuesta que ofrece el prevenir o, al menos, administrar toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la Empresa familiar.
3. No limitar la gestión de la empresa a un miembro de la familia, ya que puede no estar capacitado para esta función y la consecuencia sería la muerte de la misma.



4. Implementar un plan de seguridad en la zona para mejorar las condiciones de las empresas de familia comercializadoras de calzado, ayudando a eliminar o disminuir el comercio ilegal.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

- Acicam. (Noviembre de 2014). *ACICAM ORG*. Recuperado el MARZO de 2015, de ACICAM, Asociación Colombiana De Industria del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas: ACICAM.ORG
- Acicam. (DICIEMBRE de 2014). *Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y la Manufactura*. Obtenido de [file:///C:/Users/Jessica/Downloads/comovaelsector\\_diciembre%202014.pdf](file:///C:/Users/Jessica/Downloads/comovaelsector_diciembre%202014.pdf)
- Aguilar, S., & Cely, P. (2009). *Clasificación y caracterización preliminar de las empresas*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/>: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3024/T11.09%20C332c.pdf?sequence=1>
- Alcaldía Local de Chapinero. (7 de Enero de 2014). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Obtenido de <http://www.chapinero.gov.co/index.php/mi-localidad>
- Alcaldía Mayor De Bogotá DC. (2004). *Alcaldía Mayor De Bogotá DC*. Obtenido de <http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/Recorriendo%20CHAPINERO.pdf>
- Banco de Colombia. (10 de Agosto de 2015). *www.grupobancolombia.com*. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/pyme/formatosPDF/memoriasydeInteres/2011/empresasEnFamilia.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2009). *Empresas Familiares: su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*.
- Belausteguigoitia, I. (2004). Obtenido de <http://lajapyme.blogspot.com.co/2010/03/para-reflexionar-retos-de-las-empresas.html>
- Castro Velasco, J. D., & Gaitán Rozo, A. (2001). *Sociedad de Familia en Colombia*. Superintendencia de Sociedades.
- Ceja, L., & Tapies, J. (Julio de 2011). *IESE Business School*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0931.pdf>
- Dane. (27 de MAYO de 2014). *DANE*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtcb/bol\\_MTCB\\_ltrim14.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtcb/bol_MTCB_ltrim14.pdf)
- Daníes, R. (MAYO de 2006). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

- Dinero. (1 de Enero de 2014). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/empresas-microempresas-bogota/200407>
- economiaaplicada.co. (10 de septiembre de 2015). *economiaaplicada.co*. Obtenido de <http://economiaaplicada.co/index.php/41-sectorial-de-la-semana/433-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- El economista América. (9 de JULIO de 2013). *El economista de América*. Obtenido de <http://www.eleconomistaamerica.co/economia-eAm-colombia/noticias/4980276/07/13/Industria-del-calzado-y-cuero-espera-crecer-2-en-2013.html#.Kku8Bs3X9MsO7fL>
- G, N. E. (s.f.). *www.banacolombia.com*. Obtenido de <http://www.grupobanacolombia.com/pyme/formatosPDF/memoriasydelInteres/2011/empresasEnFamilia.pdf>
- Gaitán, A. (Diciembre de 2008). *Fundes*. Obtenido de [www.fundes.org/](http://www.fundes.org/)
- Gallo, M. (1995). <http://publicaciones.eafit.edu.co>. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/921/825>
- Gámez, J. (Noviembre de 2008). *CPAE*. Obtenido de [www.cpa.gov.co/userfiles/salle\\_emprendedores.pdf](http://www.cpa.gov.co/userfiles/salle_emprendedores.pdf)
- Gámez, Jorge. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión & Sociedad*, 59ss.
- Gámez, Jorge. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión y Sociedad*, 57-74.
- Gámez, Jorge; Navarrete, Clemencia. (2010). *Breve esbozo de la empresa de familia*. Bogotá: Unisalle.
- Gómez Betancourt, G. (2010). La eficacia de los protocolos de familia. *Dinero*, 55.
- González, M., & Ruíz, M. (2012). *Universidad EAN*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2529/RodriguezMaria2012.pdf?sequence=1>
- Historia del Calzado. (s.f.). *Historia del Calzado*. Obtenido de <http://www.alu.ua.es/>: <http://www.alu.ua.es/s/sso4/historiadelcalzado2.htm>
- Impulsa Popular. (s.f.). *Impulsa Popular*. Obtenido de <http://www.impulsapopular.com/gerencia/3837-ventajas-y-desventajas-de-poseer-una-empresa-familiar/>

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.

Leguizamo, J. A. (2009). *Plan de negocios para la empresa familiar comercializadora de calzado deportivo Star Sport LTDA*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3096/T11.09%20R638pl.pdf?sequence=1>

Martínez, M. (8 de JUNIO de 2014). *GRANDES PYMES*. Recuperado el 2 de ABRIL de 2015, de <HTTP://JCVALDA.WORDPRESS.COM/2014/06/08/EMPRESA-FAMILIAREL-FUTURO-DE-MI-EMPRESA-VS-EL-FUTURO-DE-MI-FAMILIA-2/>

Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia. (2008). *Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, Colombia*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE LA SALLE: <REVISTAS.LASALLE.EDU.CO/INDEX.PHP/GS/ARTICLE/VIEW/1152/1052>

Mayorga, Jose; Navarrete, Clemencia. (8 de Septiembre de 2008). *Universidad de La Salle*. Obtenido de [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjABahUKEwjz-d276bvHAhVFqx4KHfvXD-E&url=http%3A%2F%2Frevistas.lasalle.edu.co%2Findex.php%2Fgs%2Farticle%2FviewFile%2F1152%2F1052&ei=qPbXVfOFKsXWevuvv4gO&usg=AFQjCNH2PQZ\\_ZJvZPCs5zvs](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjABahUKEwjz-d276bvHAhVFqx4KHfvXD-E&url=http%3A%2F%2Frevistas.lasalle.edu.co%2Findex.php%2Fgs%2Farticle%2FviewFile%2F1152%2F1052&ei=qPbXVfOFKsXWevuvv4gO&usg=AFQjCNH2PQZ_ZJvZPCs5zvs)

Mena, U. (noviembre de 2008). *Secretaría distrital de cultura, recreación y deporte*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>

Méndez, C. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del*. Bogotá: Limusa.

NBM GESTIÓN. (s.f.). *NBM Gestión*. Obtenido de <http://www.nbmgestion.com/servicios/conciliaci%C3%B3n-empresa-familiar/protocolo-familiar/>

Pisie. (2010). *Colombia Trade*. Obtenido de [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/benchmarking\\_trends.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf)

Pisie. (2010). *Proexport Colombia*. Obtenido de [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/recomendaciones\\_para\\_el\\_sector\\_calzado\\_0.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/recomendaciones_para_el_sector_calzado_0.pdf)

Portafolio.co. (4 de Noviembre de 2010). *Portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/el-pais-tiene-511000-empresas-familiares>

Portafolio.co. (1 de Febrero de 2015). *Portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>

- Portafolio.co. (1 de FEBRERO de 2015). *PORTAFOLIO.CO*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>
- Posso, M. L. (ENERO - MARZO de 2000). *Universidad ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/rt/printerFriendly/27/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/27/html)
- Prieto, J. M. (26 de Octubre de 2007). *Supersociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Presentaci%C3%B3n%20protocolo%20de%20familia%20%28supersociedades%29.%20Dr.%20Juan%20Manuel%20Prieto.pdf>
- Sharma. (1999). Obtenido de [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4078918.pdf&ei=Fox0VIS4JIGfgwSR\\_YLAAg&usg=AFQjCNFRclbAdK7ptdxaVkiIXK3I4MMPpw&sig2=qCS5MXrFq-Gr5A7V6-ljDA&bvm=bv.80](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4078918.pdf&ei=Fox0VIS4JIGfgwSR_YLAAg&usg=AFQjCNFRclbAdK7ptdxaVkiIXK3I4MMPpw&sig2=qCS5MXrFq-Gr5A7V6-ljDA&bvm=bv.80)
- Superintendencia de Sociedades. (2006). Análisis de la encuesta realizada a empresas perdurables en Colombia. COLOMBIA: Superintendencia.
- Varela, R. (s.f.). *Biblioteca digital Universidad Icesi de Cali*. Obtenido de [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/4079/1/creacion\\_de\\_empresas\\_de\\_la\\_idea\\_a\\_la\\_accion.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/4079/1/creacion_de_empresas_de_la_idea_a_la_accion.pdf)
- Vargas, F. (2013). *Catastro Bogotá*. Obtenido de [http://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/files/Dinamica\\_de\\_la\\_construccion\\_por\\_usos\\_Chapinero.pdf](http://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/files/Dinamica_de_la_construccion_por_usos_Chapinero.pdf)

**13 ANEXOS****EMPRESAS DE FAMILIA COMERCIALIZADORAS DE CALZADO****NOMBRE****EMPRESA:** \_\_\_\_\_**PREGUNTAS:**

1. **¿Es una empresa de familia, teniendo en cuenta “la intención de heredar, a quien pertenece y si la gestión de la empresa es de una familia”?**
  - a si
  - b no
  
2. **¿La empresa está constituida por?**
  - a hermanos
  - b esposo
  - c Tíos - Sobrinos
  - d Padres Hijos
  - e Otra, ¿cuál?

**3. ¿En qué etapa de sucesión se encuentra la empresa?**

- a 1
- b 2
- c 3
- d Otra, ¿cuál?

**4. Tamaño de la empresa:**

- a grande
- b mediana
- c pequeña
- d micro

**5. ¿Edad del fundador cuando se constituyó la empresa?**

- a 20-30
- b 31-40
- c 41-50
- d 51-60
- e Otra, cuál?

**6. ¿La empresa cuenta con un protocolo familia?**

a si

b no

**7. ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?**

---

**8. ¿El gerente de la empresa se encuentra dentro de la familia propietaria?**

a si

b no

**9. ¿Las ventas mensuales están en un rango de?**

a 1-10 millones

b 11-20 millones

c 21-30 millones

d 31-40 millones



