

**PERSPECTIVAS DE GESTIÓN PARA LA PERDURABILIDAD Y
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS PYMES FAMILIARES EN BOGOTÁ**

JUAN FELIPE GUZMAN SANDOVAL

**FUNDACIONES UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2020**

**PERSPECTIVAS DE GESTIÓN PARA LA PERDURABILIDAD Y
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS PYMES FAMILIARES EN BOGOTÁ**

JUAN FELIPE GUZMAN SANDOVAL

**Monografía presentado como requisito a optar a título de Especialista en
gerencia de empresas**

**Director:
GUSTAVO DIAZ VALENCIA
ECONOMISTA**

**FUNDACIONES UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Director de Especializacion

Firma de Calificador

Bogotá D.C., septiembre , 2020.

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Especialización gerencia de empresas

Dr. Jose Andrés Rueda Montaña

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a mis amigos por ese animo y motivacion.

AGRADECIMIENTOS

En el transcurso de esa especialización se conocieron excepcionales personas que me ayudaron a entender en gran parte el arte de la gerencia y me motivaron a seguir adelante muchas gracias.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	14
1.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.2 Objetivos Específicos	14
2 MARCO TEORICO	15
3 CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS PYMES	20
3.1 ANÁLISIS PESTAL COLOMBIA.	20
3.1.1 Factores políticos.	20
3.1.2 Factores económicos.	21
3.1.3 Factores sociales..	23
3.1.4 Factores tecnológicos.	24
3.1.5 Factores ambientales..	24
3.1.6 Factores legales.	25
3.2 ANÁLISIS PESTAL BOGOTÁ.	25
3.2.1 Factores políticos.	25
3.2.2 Factores económicos.	26
3.2.3 Factores sociales.	27
3.2.4 Factores tecnológicos..	28
3.2.5 Factores ambientales.	28
3.2.6 Factores legales.	28
3.3 DIAGNOSTICO DEL SECTOR Y SUBSECTOR.	30
3.3.1 Análisis del sector de las pymes.	30
3.3.2 Análisis del sector de las pymes familiares.	33
3.4 MATRIZ DOFA.	34
3.4.1 Debilidades.	34
3.4.2 Oportunidades.	34
3.4.3 Fortalezas.	34
3.4.4 Amenazas.	34
4 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA EMPRESAS PYMES	37
4.1 Identificar los factores críticos de éxito.	37
4.1.1 Elaborar una lista de los objetivos de la organización.	37
4.1.2 Depurar la lista de objetivos.	38

4.1.3	Identificar los factores de éxito dentro de los objetivos mas destacados.	40
5	MATRIZ SAMOS	43
5.1	Matriz de Fortalezas por objetivo VS Objetivo por Debilidades	43
5.2	Matriz de fortalezas por factor crítico de éxito VS Factor crítico de éxito por Debilidad	44
5.3	Matriz de Oportunidades por objetivo VS Objetivo por amenaza	46
5.4	Matriz de Oportunidades por factor critico de exito VS Factor critico de exito por amenaza	47
6	CONCLUSIONES	49
7	RECOMENDACIONES	51
	BIBLIOGRAFIA	52

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Mapa de calor de la corrupción de America	21
Gráfico 2. Variación anual del IPC	22
Gráfico 3. Tasa de participación, ocupación y desempleo en Colombia de marzo (2011-2020]	23
Gráfico 4. Variación PIB Bogotá	26
Gráfico 5. Población de Bogotá Año (1938-2018)	27
Gráfico 6. Tasa de supervivencia de las empresas según su tamaño	31

CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Teorías y opiniones de autores	15
Cuadro 2. Normatividad vigente para una Pyme en Bogotá.	29
Cuadro 3. Número de empresas creadas en Colombia (2018-2019)	30
Cuadro 4. Flujo de empresas Colombianas nacimientos vs bajas	31
Cuadro 5. Matriz DOFA	35
Cuadro 6. Estudio bibliografico de cada objetivo.	38
Cuadro 7. Generación de factores críticos de éxito.	41
Cuadro 8: fortalezas por objetivo VS Objetivo por Debilidades	43
Cuadro 9: fortalezas por factor crítico de éxito VS Factor crítico de éxito por Debilidad	45
Cuadro 10: oportunidades por objetivo VS Objetivo por Amenaza	46
Cuadro 11: oportunidades por factor crítico de éxito VS Factor crítico de éxito por Amenaza	47
Cuadro 12. Estrategias para la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas pymes en Bogotá con base a la matriz Samos	48

RESUMEN

En la siguiente monografía se encuentra un análisis detallados de las empresas pymes en Bogotá - Colombia en el cual se realiza un estudio para condensar las estrategias necesarias a seguir para generar una perdurabilidad y sostenibilidad en el tiempo, las estrategias quedan orientadas a tres perspectivas talento humano, estado del mercado y los protocolos para la orientación transgeneracional.

Vamos a ver la matriz samos que toma los objetivos y factores críticos de éxito de las pymes familiares y los relaciona con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del medio en el que se desenvuelven el cual es una pyme en Bogotá Colombia.

Es necesario crear y mantener al dia protocolos de resolución de conflictos entre los integrantes de la compañía, tener planes desde la direccion planes transgeneracionales para la empresa, atento a los cambios del mercado y como afecta eso la comercializacion de su producto y fortalecer la cultura organizacional orientandola hacia los valores corporativos.

Con los tips entregados anteriormente se consolida una estrategia mas solida sobre que se debe hacer para mantener la perdurabilidad y sostenibilidad de las Pymes, ya que con una buen protoco de solucion de conflictos tanto de colaboradores de la compañía como familiares de la compañía hace que se puedan mejorar las relaciones entre cada persona, lo cual si no se cuida puede generar graves consecuencias para la compañía ya que cada una de la areas de la empresa deben trabajar en conjunto para mejorar el rumbo de la empresa.

Palabras claves: gerencia de empresas, sucesión de empresas, resolución de conflictos familiares, negocio familiar, talento humano, empresas familiares y administración de empresas.

ABSTRACT

In the following monograph there is a detailed analysis of SMEs in Bogotá - Colombia in which a study is carried out to condense the necessary strategies to follow to generate durability and sustainability over time, the strategies are oriented to three perspectives human talent , state of the market and protocols for transgenerational orientation.

We are going to see the samos matrix that takes the objectives and critical success factors of family Pymes and relates them to the weaknesses, opportunities, strengths and threats of the environment in which they operate, which is a Pyme in Bogotá Colombia.

It is necessary to create and maintain conflict resolution protocols between the members of the company, have plans from the management transgenerational plans for the company, attentive to market changes and how this affects the marketing of your product and strengthen the organizational culture orienting it towards corporate values.

With the tips given above, a more solid strategy is consolidated on what should be done to maintain the durability and sustainability of Pymes, since with a good conflict resolution protocol, both company employees and company family members can improve relationships between each person, which if not taken care of can generate serious consequences for the company since each of the areas of the company must work together to improve the direction of the company.

Keywords: business management, business succession, family conflict resolution, family business, human talent, family businesses and business administration.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de empresas familiares ha sido un tema controversial para algunos como indiferente para muchos, ya que se piensa comúnmente que al haber personas dentro de la compañía que sean parte de la familia puede llegar a ser más fácil entenderse, pero se debe tener en cuenta varios aspectos importantes como lo es la sucesión, la innovación y sostenibilidad de la empresa para que se pueda seguir con la organización que su familia creó, debido a que un número muy reducido de empresas pymes en Bogotá sobreviven a la primera generación.

En esta monografía se generará un análisis de las 3 perspectivas de gestión que se deben tener en cuenta para la perdurabilidad y sostenibilidad de las pymes familiares en Bogotá, como lo es la sucesión de empresas en la cual se profundizan protocolos, la administración de los procesos para generar cambios en tiempo real con el movimiento del mercado y la gestión del recurso humano para mantener unida la organización, además se usará la investigación descriptiva para detallar los problemas que se encuentran en el sector y además la investigación exploratoria ya que se pretenden crear estrategias para mejorar únicamente la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas pymes en Bogotá.

En el capítulo uno encontramos un diagnóstico que se hizo de cómo están las pymes en general a nivel Colombia, Bogotá y del sector como tal y como resultado se obtiene una matriz DOFA.

En el segundo capítulo se utiliza la exhaustiva revisión documental para generar los factores críticos de éxito por cada perspectiva y objetivo de las pymes familiares.

En el tercer capítulo se hace la aplicación de matriz Samos que básicamente recopila la información de los primeros dos capítulos para generar estrategias para la sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas pymes en Bogotá.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

“Analizar Las Perspectivas De Gestión Para La Perdurabilidad Y Sostenibilidad De Las Empresas Pymes Familiares En Bogotá”.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las empresas pymes familiares en Bogotá.
- Identificar los factores críticos de éxito para la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas familiares PYMES en cada una de las perspectivas.
- Generar estrategias para los diferentes factores críticos de éxito para la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas pymes en Bogotá.

2 MARCO TEORICO

En el presente marco teórico se explicarán las teorías y opiniones de diferentes autores con respecto a las siguientes tres perspectivas de gestión para la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas pymes

Cuadro 1. Teorías y opiniones de autores

	Autor	Título	Descripcion
Perspectiva de administracion	Antonio J. Carrasco Hernández, Daniel Jiménez Jiménez. Año	Administración del conocimiento , flexibilidad, rendimiento de la firma: El efecto del ambiente familiar.	Las ventajas competitivas hoy en día lo son todo pues es la diferenciación que existe entre mi producto y el resto de los productos sustitutos que habitan en el mercado y estas se crean a través de la efectividad de la empresa al momento de diseñar un producto, plantear un proceso incluso en la manera como se comercializa por lo tanto se plantean diferentes afirmaciones que debería tener veracidad en el estudio de caso. se encontró que efectivamente si hay un impacto positivo por parte de la gestión del conocimiento en el rendimiento de la compañía. Además, se encontró que no existe una relación directa entre el mercado laboral, la flexibilidad de los procesos y la eficiencia de los mismos, pero si hablando en términos de gestión del conocimiento y el mercado laboral generando ventajas competitivas que pueden ir de la mano con la flexibilidad en los procesos a fin de poseer una actividad dinámica y de fácil adaptación al medio. También hubo hallazgos, encontrando que la flexibilidad del proceso disminuía a medida que aumenta la participación de la familia en la compañía y al mismo tiempo aumenta la gestión del conocimiento ya que se ha encontrado que las compañías y sus familias saben que se necesita mejorar el saber para conseguir una mejora competitiva y estratégica además de que impactara positivamente los procesos que estén realizándose en la empresa.

cuadro 1. (Continuacion)

	Autor	Titulo	Descripcion
Perspectiva de administracion	Andrea Santiago	La inercia inhibe la competitividad en las empresas familiares filipinas.	<p>Este artículo se basa en la resistencia al cambio que tienen cada una de las empresas, haciendo un recorrido por las diferentes etapas del ciclo de vida de la compañía para poder identificar los puntos de inflexión entre el éxito y el fracaso de cada compañía, pues al ser familiares sus directores o gerentes tienden a cegarse por el éxito inicial y con la mentalidad de no cambiar una fórmula ganadora. Comúnmente las empresas sobreviven 23 años que es en promedio lo que dura la primera generación, cuando la empresa logra sobrevivir una segunda generación es porque la nueva administración fue capaz de gestionar el proceso correctamente además de poder solucionar cualquier conflicto familiar rápidamente pues si en ese momento la empresa está sufriendo cambios y los directivos no son capaces de desarrollar la estrategia necesaria esta oportunidad será sacrificada condenando a la compañía.</p> <p>Las etapas de una organización son nacimiento, crecimiento, madurez y declive, pero se cuestionan porque, si existe este fenómeno empresas llevan tanto tiempo en el mercado, entonces se habla de habilidades de cada empresa para crear nuevas líneas de producción con el fin de que se renueve este ciclo de vida, pero existen problemas ya que no siempre esas líneas son exitosas lo que genera un fracaso empresarial. Existen 7 resultados cuando la empresa llega al punto de declive, los cuales son si el dueño cae enfermo puede; no delegar a ningún sucesor, conflicto familiar, la organización cae en un estado de estancamiento, tecnología obsoleta, economía deprimida y cambia todo el entorno competitivo. Por lo tanto, se deben tener políticas ya que si se llega a manejar este problema de una manera correcta está demostrado que las empresas familiares bien administradas a través de los años pueden llegar a durar más que uno que no sea de tipo familiar.</p>

cuadro 1. (Continuacion)

	Autor	Título	Descripcion
Perspectiva de la gestión de conflictos familiares	<i>Matthew C. Sonfield, Robert N. Lussier</i>	La influencia de la Empresa Familiar Tamaño de Gestión Actividades, estilos y características	<p>cómo afecta el tamaño de la compañía medido en el número de colaboradores en sus indicadores principales como lo es productividad y eficiencia, este estudio es realizado por diversos autores pero este es uno de los pocos artículos que se centra en las empresas familiares debido a que normalmente lo evalúan de una manera empírica y con empresas convencionales cuando se sabe que más del 50% del producto interno bruto realizado en america es respaldado por empresas familiares, además este estudio relaciona el uso de prácticas profesionales por las generaciones nuevas así como el uso de juntas directivas para llevar una buen orientación transgeneracional igualmente se comprobó que estas dos tendencias se cumplen a medida que vaya creciendo la organización a fin de asegurar la sostenibilidad de la misma.</p> <p>Existen diferentes puntos a tener en cuenta al momento de realizar este estudio como lo es contratar solo familiares para cargos de alto mando, la inclusión del género, gestionar los equipos de trabajo de cada una de las áreas con el fin de obtener una mejor rentabilidad además de la formulación de planes de sucesión con el fin de garantizar la seguridad y continuidad de la empresa. Para realizar planes específicos se debe acudir a consultores, realizar un enfoque del tiempo disponible en actividades de gestión estratégica a fin de aclarar permanentemente la estrategia que se tiene planteada inicialmente para realizar sus respectivos ajustes a fin de poder realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y el uso de herramientas de más sofisticadas de la tecnología.</p>

cuadro 1. (Continuacion)

	Autor	Título	Descripcion
Perspectiva de la gestión de conflictos familiares	Gregorio Sánchez Marína - Antonio José Carrasco Hernández - Ignacio Danvila del Valle - Miguel Angel Sastre Castillo	Cultura organizacion al y negocios familiares: Una configuració n de enfoque.	<p>Se evalúan las diferentes culturas organizacionales que se presentan en una empresa familiar e identifica qué impacto genera en los diferentes escenarios del día a día, además, de compararlos con empresas que no sean familiares..</p> <p>Existe la cultura del clan el cual se basa en las fuertes relaciones que se mantienen entre los integrantes de la empresa, los cuales como resultado evidencian una alta flexibilidad al cambio.</p> <p>La Adhocracia, se centra en la flexibilidad respecto al medio en donde se desenvuelve por lo que se considera un sistema abierto, su atención es esencialmente el exterior percibiendo crecimiento, recursos e inspiración con el fin de adaptarse siempre al mercado existente.</p> <p>El mercado, tiene dos pilares el medio y el control por lo que se enfoca en el exterior para correlacionar sus objetivos e ir perfeccionándolos a fin de obtener la mayor productividad con metas claras.</p> <p>Jerarquía, es una configuración mucho más objetiva, donde la prioridad son los reglamentos para mantener la estabilidad en los procesos internos.</p> <p>Luego de analizar los datos se concluye que el tipo de familia es una variable independiente y su configuración de recursos humanos depende de la familia, se encuentra que cuando son empresas familiares es común que exista una orientación haciendo empresa tipo clan y cuando no es de origen familiar el enfoque es mucho más objetivo centrándose en el mercado o la jerarquía, además en las compañías familiares se maneja un una política personalista, emocional mientras que en la no familiar pasa a ser una política meritocrática para definir los puestos y sueldos de cada uno de los integrantes de la organización.</p> <p>Por último, se habla de la influencia del fundador de la compañía en la que podía cambiar cualquier configuración a menos de que existan ciertas barreras para controlar esta variable como lo es un CEO que actuaría como moderador en la compañía a fin de que si la empresa es familiar y maneja una configuración de Clan no se tomen decisiones apresuradas emocionales que luego pueden llegar a tener ciertos problemas en un futuro.</p>

cuadro 1. (Continuacion)

	Autor	Título	Descripcion
Perspectiva de Sucesión de empresas	Julia Suess Reyes	La comprensión de la orientación transgeneracional de las empresas familiares: el papel del gobierno de la familia y la identidad de la familia de negocios.	<p>Se plantean 3 grandes puntos a tener en cuenta para poder realizar una correcta gestión de las empresas familiares, como lo son identidad familiar en los negocios (unidad en los colaboradores), Medidas de gobiernos familiares (que se hará para identificar la estrategia y cumplirla) y orientación transgeneracional (bajo qué criterios se mueve la empresa para enfocarla a una sostenibilidad a través del tiempo)</p> <p>Sistema de identidad empresarial o familiar, en este componente se busca identificar a los colaboradores más importantes dentro de la empresa, como personas que destaquen por diferentes habilidades pero que se evalúan por sus subordinados lo cual refiere el nivel de aceptación que tiene en su propio equipo de trabajo, este también contribuye a la elevación del sentido de pertenencia que tiene cada uno de los trabajadores de tal manera que se realiza un conexión mucho más fuerte con la compañía, formando colaboradores comprometidos con sus actividades o procesos Las medidas de gobiernos familiares se basan en la comunicación por que se deben compartir a todos los niveles de la organización contando los familiares que tienen acciones en la compañía así están desentendidos del tema es importante hacer esa inclusión para que no se vea un sentimiento de aislamiento y repudio hacia estas personas dando como resultado una aparición impulsiva y desafiante pensando que ya no tiene el mismo poder que antes. La orientación transgeneracional es un punto muy fuerte dentro de este artículo pues se mencionan sus tres pilares, la educación estratégica, puente empresarial y sucesión estratégica</p>

Fuente: elaboración propia basado en ALDERSON, Keanon. Conflict management and resolution in family-owned businesses. En: Journal of family business Management [emeraldinsight]. California. Agosto, 2015. Vol.5. Nro.015-0030, año 2015. p.140-156. [consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible. En: www.emeraldinsight.com /2043-6238.htm

BOTERO, Isabel. Family protocols as governance tools. En: Journal of Family Business Management [emeraldinsight]. Florida. Agosto, 2015. Vol.5. Nro.5(2), año 2015. P. 218-237. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com /2043-6238.htm

SANTIAGO, Andrea. Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. En: Journal of Family Business Management [emeraldinsight]. Philippines. Agosto, 2015. Vol.5. Nro.10.1108, año 2015. P. 257-276. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com /2043-6238.htm

RATTEN, Vanessa. RAMADANI, Veland. DANA, Leo-Paul. HOY, Frank. FERRERA, Joao. Family entrepreneurship and internationalization strategies. En: Review of International Business and Strategy. [emeraldinsight]. Philippines. Enero, 2017. Vol.27. Nro.10.1108/Ribs-01-2017-0007, año 2017. P. 150-160. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com /2059-6014.htm

3 CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS PYMES

En este primer capítulo se realizara un estudio de los factores que conformar el PESTAL para poder identificar como se encuentra Colombia y Bogotá en el sector Pymes familiares.

3.1 ANÁLISIS PESTAL COLOMBIA.

Con la herramienta PESTAL se determina el impacto que tendrá los factores externos en Colombia, a partir del análisis se identifica el comportamiento que actualmente tiene el entorno, en el resultado de aspectos positivos o negativos que puede afectar a las empresas que quieren emprender en el mercado, de acuerdo a PriceWaterhouseCoopers (PWC)¹ quien realiza un estudio acerca de revelo que el 90% de las empresas Colombianas son familiares por lo que se tomara información general para poder realizar el pestal a nivel Colombia.

3.1.1 Factores políticos. es un aspecto en donde se analiza la intervención del estado en la economía, entre las cuales se establecen leyes, normas y reglamentos para el desarrollo de los sectores del país.

3.1.1.1 Política monetaria: según el banco de la republica² la política monetaria de Colombia está centrada en mantener la inflación baja y estable, de manera que se mantenga a través del tiempo el poder adquisitivo de la moneda Colombiana.

Ademas según destino negocio³ Las pymes se ven beneficiadas por esta estrategia ya que al mantener el poder adquisitivo de los Colombianos la economía se mueve mucho más y se compra más a cada una de las empresas que ofrecen sus productos al público.

3.1.1.2 Corrupción: en un estudio realizado por la ONG transparencia internacional Colombia figura en un puntaje siendo cero muy corrupto y cien símbolo de trasparencia obtuvo un puntaje de 37 y se ubica en el puesto número 96 de los 180 países del estudio, la corrupción afecta a las pymes de manera directa debido a que se presenta competencia desleal, perdida de contratos de trabajo y demás

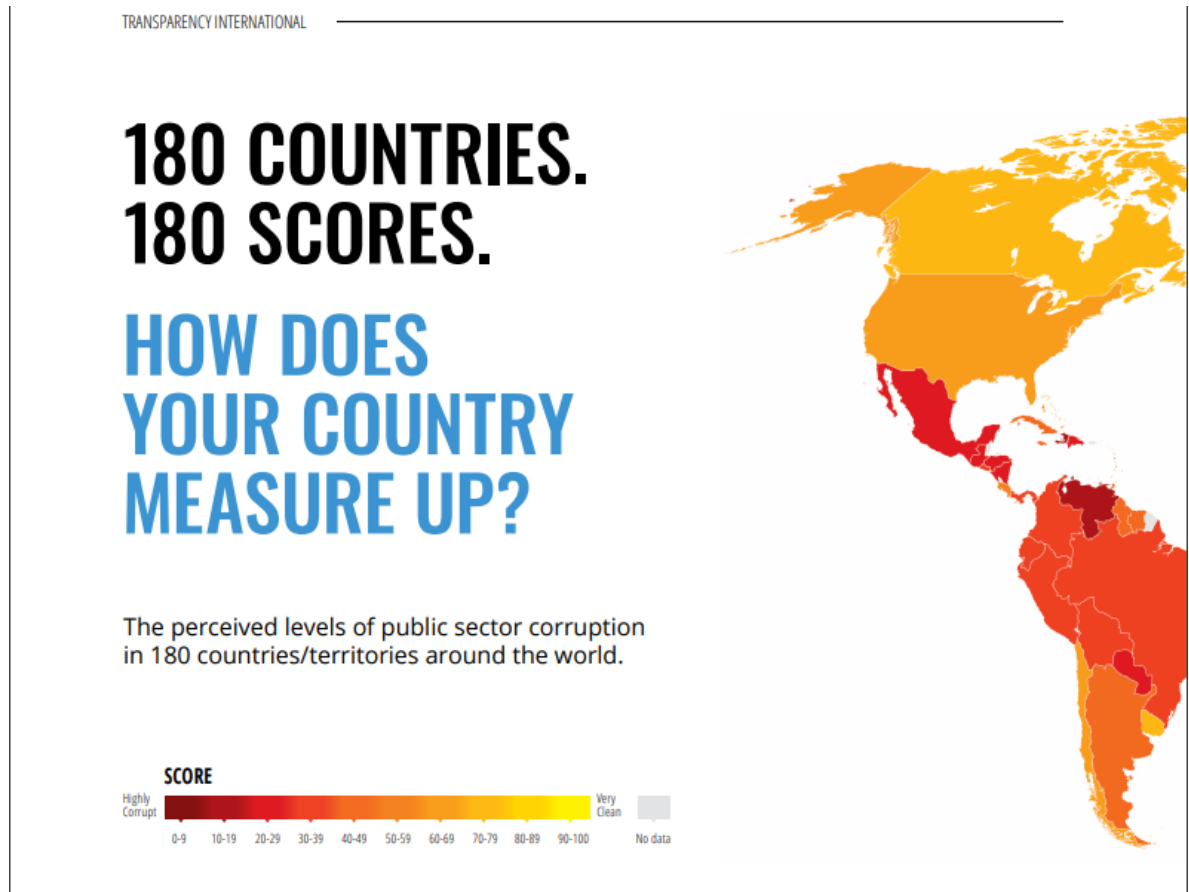
¹ BOHÓRQUEZ AYA, Edwin. Colombia es un país de empresas de familia. En: El espectador. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec liderazgo. Septiembre,2019. [consultado 15,junio,2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/liderazgo/sostenibilidad/Colombia-es-un-pais-de-empresas-de-familia-articulo-882862>

² BANCO DE LA REPUBLICA. La estrategia de inflación objetivo en Colombia. En: Banco de la republica. [sitio web]. Bogota D.C. CO. sec publicaciones. [consultado 15,junio,2020] Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

³ DESTINO NEGOCIO. Qué es la inflación y cómo afecta a las empresas. En: Destino negocio. [sitio web]. sec publicaciones. [consultado 16,junio,2020] Disponible en: <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/que-es-la-inflacion-y-como-afecta-a-las-empresas/>

proyectos que pueden definir la victoria o la pérdida de la batalla de la supervivencia de las pymes en Colombia.⁴

Grafico 1. Mapa de calor de la corrupcion de America



Fuente. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Índice de percepción de la corrupción 2019. Berlin, Alemania ,2020, p 14. ISBN 978-3-96076-138-9

3.1.2 Factores económicos. dentro de este aspecto se analiza el comportamiento actual de los factores económicos que afectan el desarrollo de los sectores económicos del país y en las organizaciones ya establecidas.

3.1.2.1 Producto interno bruto (PIB): según saber mas ser mas⁵, este indicador macroeconómico consta de una formula sencilla la cual es $PIB = Consumo + Inversión + Gasto del Gobierno + (Exportaciones - Importaciones)$, este indicador

⁴ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Índice de percepción de la corrupción 2019. Berlin, Alemania ,2020, p 14. ISBN 978-3-96076-138-9

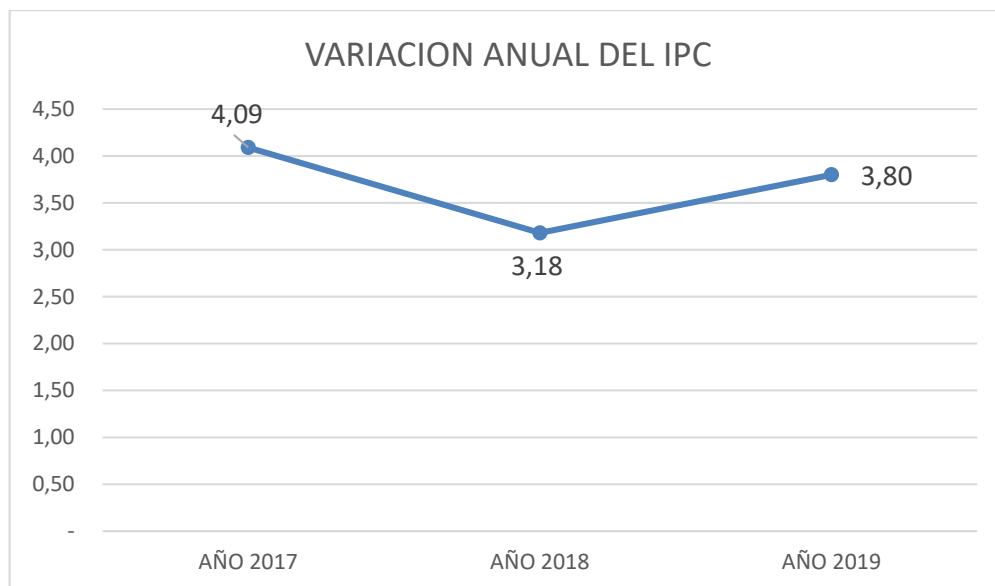
⁵ SABER MAS SER MAS, ¿Qué es el PIB y en qué lo afecta?. En: Saber mas ser mas. [sitio web]. Sec publicaciones [consultado 16,junio,2020]. Disponible en: <https://www.sabermassermas.com/que-es-el-pib-y-en-que-lo-afecta/>

calcula la producciones bienes y servicios que se realizaron en un periodo determinado, Este indicador afecta directamente a las empresas ya que a mayor sea el PIB todos en una economía general crecemos, por lo tanto abra más demanda y oferta lo que implica más ingresos generando una estabilidad y crecimiento para la empresa

Las empresas pymes en Colombia juegan un rol muy importante en la contribución de este indicador, como que solo las pymes en Colombia las cuales ascienden a 2.5 millones lo cual significa un 98% del tejido empresarial y representan una oferta de empleo a 17 millones de los Colombianos por lo tanto el aporte que realiza este grupo al PIB ronda el 40%.

3.1.2.2 Índice del precio al consumidor: Según el DANE⁶, Es la variación porcentual promedio entre los precios de un periodo y otro, para poder saber cuánto han variado y que tanto ha afectado el bolsillo de los Colombianos, esta medición aplica para grupo grandes de productos sean bienes o servicios.

Grafico 2. Variación anual del IPC



Fuente: elaboración propia basado en DANE. Índice de precios al consumidor. En: Dane [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. Marzo,2020. [Consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>.

Podemos observar que en los últimos tres años el IPC se ha mantenido constante lo cual genera confianza en el mercado ya que para iniciar una empresa pyme y

⁶ DANE. Índice de precios al consumidor 2019. En: Dane [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. Marzo,2020. [consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>.

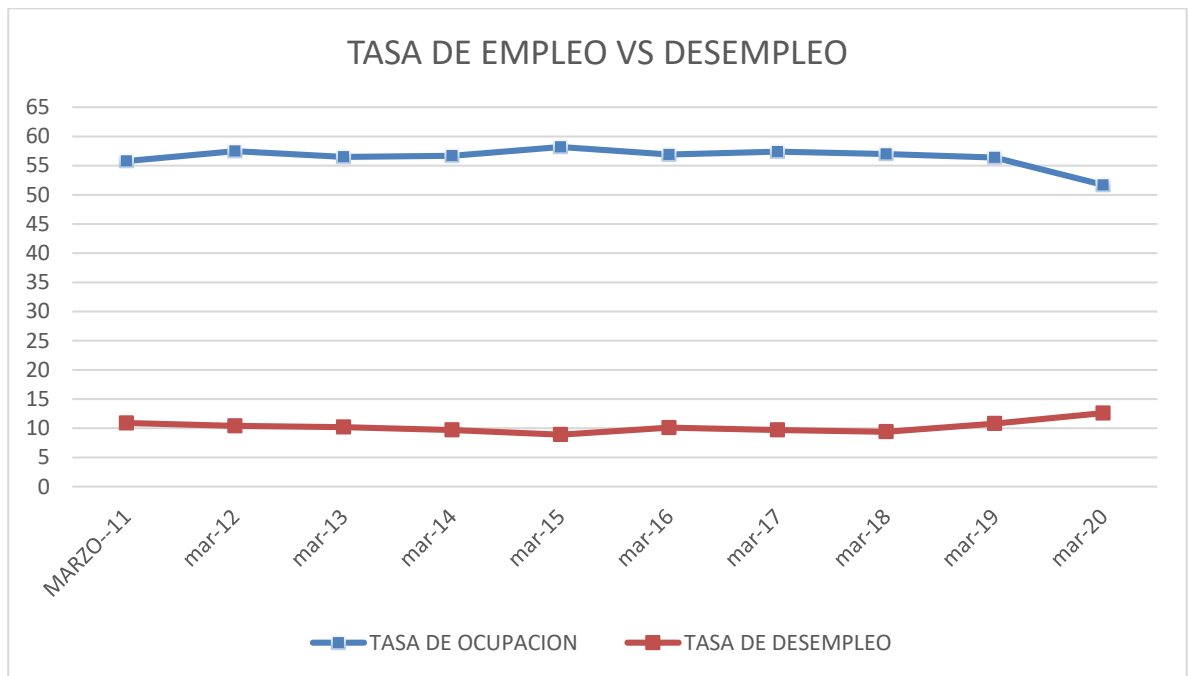
mantenerla el mejor escenario macroeconómico es que este sea estable.

El IPC afecta directamente a las pymes debido a que este impacta directamente los precios, ya que si aumenta los precios el poder adquisitivo de los Colombianos disminuirá y seguramente se verá afectada las ventas por lo tanto entre más estable se encuentre este indicador será más beneficioso para mejorar la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas Pymes.

3.1.3 Factores sociales. Son aquellas variables que impactan en el entorno social de manera positiva o negativa, dependiendo de los cambios y preferencias que la sociedad Colombiana influye en las actividades económicas.

3.1.3.1 Tasa de ocupación y desempleo el empleo en Colombia ha venido fluctuando alrededor del 10% en todos los meses de marzo de los últimos 9 años pero en el último mes de marzo la tasa de desempleo ha aumentado registrando su más alto valor en el histórico como se puede ver en la gráfica número 2.

Grafico 3. Tasa de participación, ocupación y desempleo en Colombia de marzo (2011-2020)



Fuente: elaboracion propia basado en DANE. Indice de precios al consumidor 2019. En: Dane [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. Marzo,2020. [Consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>.

La tasa de desempleo puede ver que tan afectadas estuvieron las empresas pymes con la situación actual, pues alrededor del 40% ya se tuvieron que liquidar.

3.1.4 Factores tecnológicos. En este factor se determina el nivel de competitividad entre países, innovación y desarrollo tecnológico que ha tenido en los últimos años Colombia, y estos como impactan en los sectores económicos para un mayor crecimiento, generando oportunidad a las organizaciones.

Según la revista dinero existen alrededor de 2.5 millones de mipymes en Colombia los cuales el 98% son microempresas es decir con menos de 10 personas, las pymes en Colombia representan el cerca del 70% del empleo en Colombia y estas están en un proceso de transformación digital

3.1.4.1 Internet. Según el MinTic a fecha del 2018 se tienen el 75% de las empresas Mipymes conectadas a internet lo cual genera una gran ventaja para poder desarrollar el objeto de la empresa y mejorar muchos de los procesos que lleva acabo.

Ademas el tener el internet a su servicio puede mejorar drásticamente el funcionamiento de la compañía debido a que según el Mintic el 26% de estas realizan compras online y el 6% realiza ventas, lo que significa que termina siendo un medio masivo para realizar compras y ventas pero falta incentivarlo mucho para que se entienda que en internet el publico objetivo o el potencial comprador sse puede encontrar mucho mas rápido.

3.1.4.2 Paginas Web: según el Minitcel 36% de la mipymes poseen paginas web en las cuales pueden publicar información actualizada, publicar productos y darse a conocer mas fácil.

3.1.5 Factores ambientales. Se determinan las restricciones que tiene la empresa, así como las oportunidades que puede aprovechar para desarrollar su producto, acorde a las medidas establecidas por el estado Colombiano.

En Colombia existen diversas leyes que deben cumplir ciertas empresas con determinada actividad económica, debido a que este depende de su actividad, actualmente Colombia ocupa el puesto 42 de los 180 países en el ranking del medio ambiente, según la universidad de Yale el principal riesgo sigue siendo el aire y nuestros puntos más fuertes son la salud en las pesquerías y los peores la agricultura y la energía.

3.1.5.1 Sello del ministerio del medio ambiente⁷. Es un sello que otorga este ministerio y es de forma voluntaria quienes quieran obtenerlo deben seguir una serie de parámetros y al tener este sello en el producto certifica lo siguiente

- Hace uso sostenible de los recursos para su producción

⁷ MINISTERIO DE AMBIENTE. Res. 1555 de [20,octubre,2005]. Sello ambiental Colombiano. Bogota D.C.CO.

- Procesos de producción con menos energía
- Considera aspectos de reciclaje
- Emplea empaques reciclables
- Uso de tecnologías limpias o de menor impacto

3.1.6 Factores legales. Se identifica e interpreta la normatividad vigente para el desarrollo del objeto de la empresa pyme en Colombia.

Se encuentran varias leyes como la ley Mi pymes⁸ (Ley 590 del 2000) la cual da ciertos beneficios a la creación y funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas, como la reducción de aportes parafiscales durante los primeros años de su funcionamiento, con esta misma ley se crea el sistema nacional de apoyo a las mi pymes⁹ el cual se encarga anualmente de crear estrategias para garantizar la supervivencia de las Pymes. Como créditos, encuentros de innovación y diversas capacitaciones acerca del mercado, la producción y temas de interés para las pymes.

3.2 ANÁLISIS PESTAL BOGOTÁ.

Se evalúa la ciudad de Bogotá en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales con respecto a la perdurabilidad y sostenibilidad de la una empresa pymes familiar.

3.2.1 Factores políticos. Se identifican las leyes que a nivel local se han establecido para el sector con el fin de identificar cuales lo afectan negativa o positivamente.

El plan de gobierno de Bogotá según la secretaria de desarrollo economico Carolina dura¹⁰ posee una proposición de incentivos para las empresas pymes en Bogotá por la innovación que ofrezcan al mercado.

⁸ MINISTERIO DE SALUD. Ley 590 de [10,julio,2000]. Ley mi pymes. Bogota D.C.CO. Sistema nacional de apoyo a las mipymes. Bogota D.C.. 2000, Cáp. 01 Art. 1,2.

⁹ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Sistema nacional de apoyo a las Mipymes. En: El ministerio de industria y comercio. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicacones. 2013. [consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/coordinacion-con-entidades-publico-privadas-para-a/sistema-nacional-de-apoyo-a-las-mipymes-1>

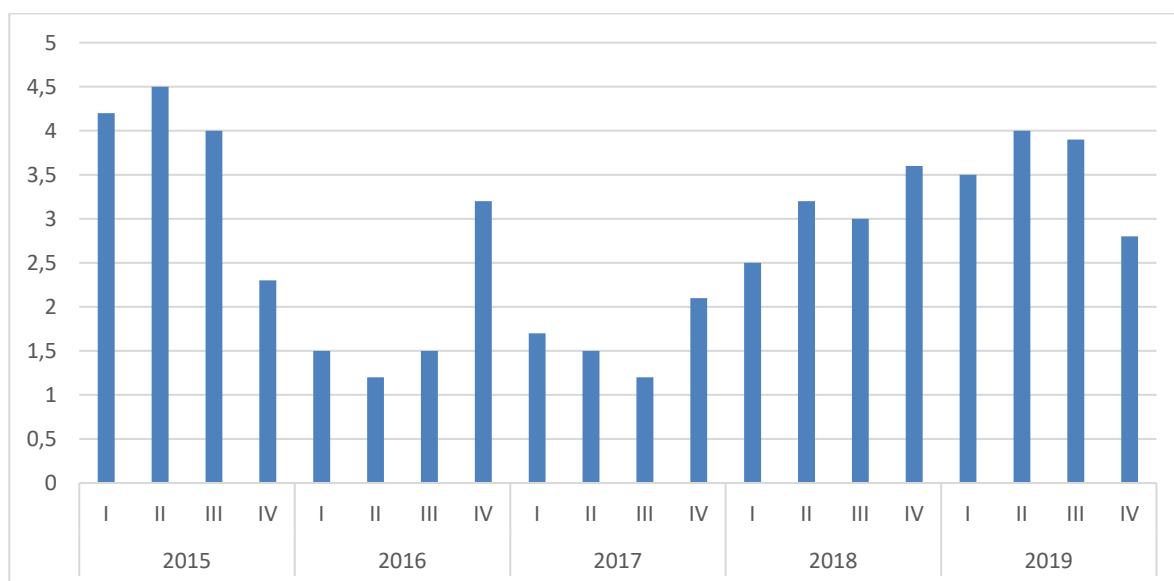
¹⁰ FORBES, Staff. El plan para convertir a Bogotá en una capital del emprendimiento. En: Forbes. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec emprendedores. Enero 2020. [consultado 26,junio,2020]. Disponible en: <https://forbes.co/2020/01/29/emprendedores/el-plan-para-convertir-a-bogota-en-una-capital-del-emprendimiento/>

Por otro lado según la cámara de comercio de Bogotá¹¹ esta inicio un programa llamado “Programa de Emprendimiento Juvenil CCB” el cual capacita los profesores para dar un enfoque a la creatividad de los estudiantes a fin de que se gradúen con pensamiento de emprendedores.

3.2.2 Factores económicos. Se analiza variables microeconómicas que afectan a las empresas pymes localmente.

PIB: El producto interno bruto de Bogotá es altamente competitivo, solo esta ciudad hace una contribución del 32% al indicador nacional, este llega a ser tan poderoso que incluso es más alto según el tiempo que el de tres países los cuales son, Republica dominicana, Panamá y Uruguay.

Grafico 4. Variación PIB Bogotá



Fuente: elaboración propia basado en EFE. Producto interno bruto de Bogotá supera al de tres países de la región. En: Portafolio. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec economia. Agosto,2019. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en:<https://www.portafolio.co/economia/producto-interno-bruto-de-Bogotá-supera-al-de-tres-paises-de-la-region-532324>

Tasas de desempleo. Según un artículo publicado por el periódico el espectador¹² a fecha de junio del 2019 el desempleo en Bogotá asciende al 10,3% el cual

¹¹ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Programa de emprendimiento juvenil CCB. En: Camara de comercio de Bogotá. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec cree su empresa. 2019. [consultado 26,junio,2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Programa-de-Emprendimiento-Juvenil-CCB>

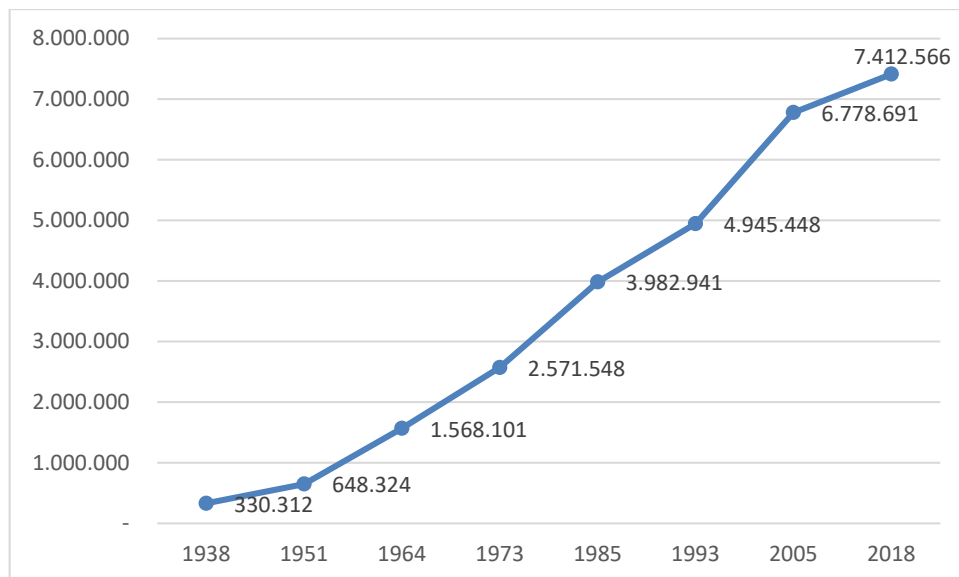
¹² REDACCION BOGOTA. Desempleo en Bogotá disminuyó, pero sigue superando el promedio nacional. En: El espectador. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec noticias. Julio,2019. [consultado 28, junio,2019). Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/Bogotá/desempleo-en-Bogotá->

aumento con respecto al mismo periodo del año pasado que se encontrada en 9.4%, además se ha podido ver que se encuentra entre las ciudades con menor tasa de desempleo llegando al cuarto puesto.

3.2.3 Factores sociales. Son las variables del entorno social que afectan el sector de las pymes.

La población en Bogotá ha venido aumentando gradualmente desde 1938 en el cual se tenían 330.312 personas y a fecha del 2018 7.412.566 habitantes el cual se espera que para el 2020 aumente en un 10 a 15% según el estudio del DANE.¹³ Como podemos observar en la gráfica número 4, se ha venido dibujando una línea creciente positiva de la población en Bogotá, la cual está creciendo paulatinamente.

Grafico 5. Población de Bogotá Año (1938-2018)



Fuente: elaboración propia basado DANE. Censo nacional de población y vivienda en 2018. En: Estadística DANE. [sitio web]. Bogota D.C.CO sec publicaciones. 2020. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <http://systema59.dane.gov.co/bincol/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CNPVB ASE4V2&lang=esp>

disminuyo-pero-sigue-superando-el-promedio-nacional-articulo-873833

¹³DANE. Censo nacional de población y vivienda en 2018. En: Estadística DANE. [sitio web]. Bogota D.C.CO sec publicaciones. 2019. [consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <http://systema59.dane.gov.co/bincol/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CNPVB ASE4V2&lang=esp>

3.2.4 Factores tecnológicos. Genera el estudio de los avances que se han tenido localmente y como se ha incluido en el sector estudiado.

Inversión tecnológica. Según un artículo de ENTER.CO Colombia digital Colombia¹⁴ entre el 2013 y el 2018 realizo 90 proyectos enfocados a las TIC y a software el cual supero los 900 millones de dólares posicionando a Bogotá como la ciudad con más inversión en lo últimos años.

Esto se tradujo en la llegada de varias empresas de desarrollo de software los cuales otorgan más de 2000 empleos en la ciudad, una de las directoras de estas compañía resaltan lo sorprendidos que quedan con lo preparados que se gradúan los colaboradores que tienen en sus compañías.

En Bogotá entre el 2007 y el 2017 se graduaron más de 100mil personas con formación en áreas de tecnología.

3.2.5 Factores ambientales. En Bogotá existían más de 7 millones de habitantes para el 2018, es un área metropolitana que concentra un gran número de personas y se debe velar por el medio ambiente, ante todo.

Sistema de recolección de residuos. En el 2018 se reorganizo el sistema de recolección de residuos y se realizaron 5 áreas de servicios las cuales deben ser atendidas por separado, estas cinco áreas de servicio se separan por localidades cada uno con su operador para realizar su limpieza.¹⁵

3.2.6 Factores legales. En estos factores legales se consulta toda la normatividad vigente que le aplica a la creación y funcionamiento a una pyme en Bogotá y Colombia.

¹⁴ ENTER.CO. Bogotá, la ciudad de A. latina que más recibió inversión en tecnología. En: Enter.co. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec colombia digital. Octubre,2019. [consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <https://www.enter.co/cultura-digital/Colombia-digital/Bogotá-la-ciudad-de-a-latina-que-mas-recibe-inversiones-en-tecnologia/>

¹⁵ CUEVAS, Ana Maria. Estos son los nuevos operadores de recolección de residuos en bogotá. En: Alcaldía de Bogotá. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec servicios. Febrero,2020. [consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <https://Bogotá.gov.co/servicios/operadores-de-recoleccion-de-basura-en-Bogotá>

Cuadro 2. Normatividad vigente para una Pyme en Bogotá.

Norma	Resumen
Ley 344 de 1996	Normas para la creacion de empresas
Ley 550 de 1999	Promueve la reactivacion de las empresas.
Ley 789 de 2002	Normas de empleo, proteccion social y modificacion al codigo sustantivo del trabajo
Decreto 934 de 2003	Se reglamenta el fondo emprender
Ley 905 de 2004	Modificacion a la ley 590 del 2000, sobre la promocios de las pymes
Ley 1014 de 2006	Normas para fomentar la cultura del emprendimiento empresarial
Sentencia C-392 del 2007	Corte constitucional respalda la creacion de microempresas bajo el regimen de empresas unipersonales.
Sentencia c-448 del 2005	Modificacion de la ley 590 del 2000 por que vulnera los art 1, 287 y 294 de la constitucion politica
Ley 590 del 2000	La ley mipyme creo el sistema nacional de apoyo a las mipymes
Codigo de comercio art 294	Sociedades colectivas
Codigo de comercio art 323	Sociedad comandita
Codigo de comercio art 337	Sociedad comandita simple
Codigo de comercio art 343	Sociedad comandita por acciones
Codigo de comercio art 353	Sociedad de responsabilidad limitada
Codigo de comercio art 373	Sociedades anonimas
Codigo de comercio art 461	Sociedades de economia mixta
Codigo de comercio art 469	Sociedades extranjeras
Codigo de comercio art 498	Sociedades mercantiles de hecho.

Fuente: elaboración propia basada en EN COLOMBIA. Normativa en guía de emprendimiento. EN: En Colombia. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec economia. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <https://enColombia.com/economia/economiaColombiana/emprendimiento/normativa/>

3.3 DIAGNOSTICO DEL SECTOR Y SUBSECTOR.

Este se utilizará para saber cómo está el sector de las empresas pymes, tanto a nivel Colombia como en Bogotá, así como el subsector de las empresas familiares Pymes.

3.3.1 Análisis del sector de las pymes. En este análisis se estudia cómo ha sido el comportamiento del sector en variables como el crecimiento de los últimos años. Colombia. En Colombia el según confecamaras se crearon en el primer trimestre del 2019 178.844 unidades productivas es decir un 4.2% más que en el mismo periodo del año anterior.

Además gracias a el cuadro 3, se puede ver que el 99% del conjunto de empresas creadas son microempresas, este crecimiento fue muy parejo entre las personas jurídicas y las naturales ya que ambos tipos de organización jurídica aumentaron pero la balanza se inclina más por las personas jurídicas, esto según confecamaras¹⁶.

Cuadro 3: número de empresas creadas en Colombia (2018-2019)

Tamaño	Número de empresas creadas		Participación %	
	Semestre 1/18	Semestre 1/19	Semestre 1/18	Semestre 1/19
Microempresa	171.033	178.221	99,6	99,7
Pequeña	598	588	0,3	0,3
Mediana	25	29	0,07	0
Grande	5	6	0,03	0
Total	171.661	178.844	100	100

Fuente: elaboración propia basado en CONFECAMARAS 2019. Dinámica de creación de Empresas en Colombia. En: Confecamaras. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. Agosto,2019. [Consultado 30,junio,2020]. Disponible en: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/creacion-empresas-colombia-2019.pdf>

Aquí se puede ver como se distribuye la creación de empresas y es una muestra clara de a quien se les debe proteger más debido a que son mayoría, además aquí se puede en la cuadro 3 se puede observar el número de empresas que se crean y

¹⁶ CONFECAMARAS 2018. Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. En: Confecamaras. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. [consultado 30,junio,2020]. Disponible en: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

se terminan entre los años 2013 y 2017, podemos ver que los números de entradas y salidas son muy parecidos.

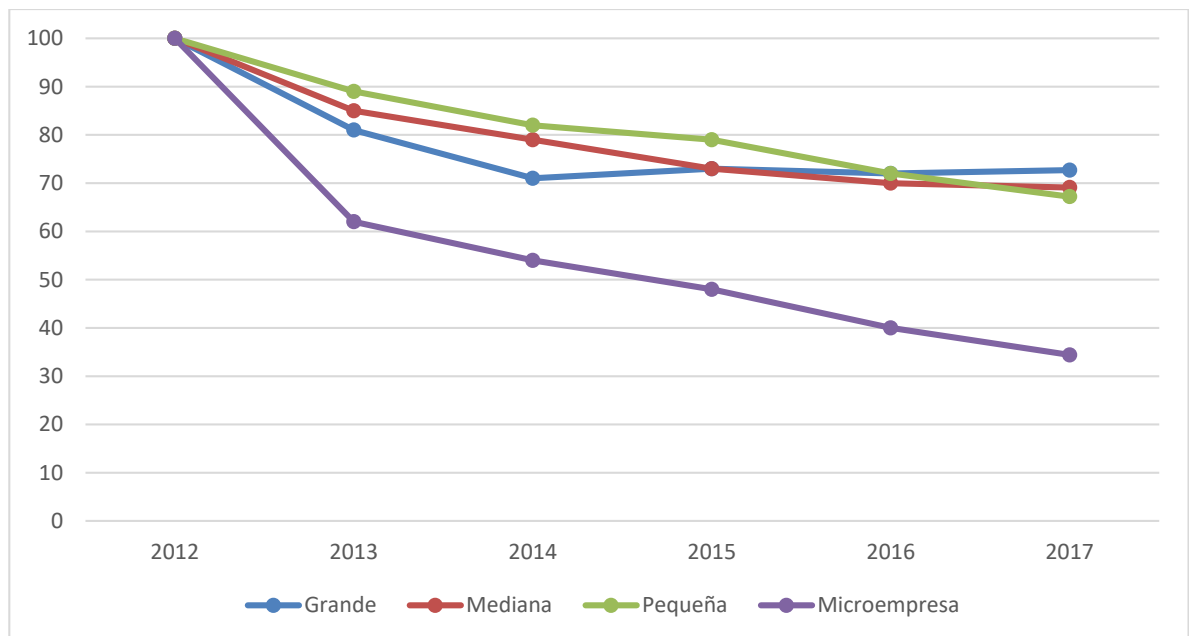
Cuadro 4: flujo de empresas Colombianas nacimientos vs bajas

Años	Stock de empresas	Nacimientos	Bajas	TEB %	TSB %
2.013	1.313.899	-	-	-	-
2.014	1.400.969	285.351	271.479	22	21
2.015	1.440.585	242.211	212.710	17	15
2.016	1.451.718	258.955	262.224	18	18
2.017	1.532.290	289.391	265.200	20	18

Fuente: elaboración propia basado en CONFECAMARAS 2018. Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. En: Confecamaras. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. [Consultado 30,junio,2020]. Disponible en: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

Supervivencia. Según Confecamaras por cada 100 empresas creadas sobreviven 34 al término de cinco años, y tan solo el 13% llegara a la tercera generación, estos datos son muy relevantes para entender el ciclo de las empresas pymes familiares teniendo en cuenta que el 85% de las empresas en Colombia son familiares.

Grafico 6: tasa de supervivencia de las empresas según su tamaño



Fuente: CONFECAMARAS 2018. Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. En: Confecamaras. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. [Consultado 30,junio,2020]. Disponible en: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

La tasa de supervivencia de las empresas en Colombia a 5 años según su tamaño nos muestra que las microempresas son las que menos sobreviven como se ve en el grafico número 6.

Se puede observar que las micro empresas son las que menos sobreviven y además que son las que más ocupan participación en el mercado lo que es preocupante debido a que la gran mayoría de estas empresas son familiares entonces se debe analizar el problema, el común denominador por el cual las empresas no están sobreviviendo al pasar los años en Colombia.

Bogotá. Creación de empresas pymes en Bogotá según la cámara de comercio de Bogotá¹⁷, durante el año 2019 se reportó 795.648 activas, las cuales el 91,5% están registrado como una microempresa, y solo en 2019 según la Camara de comercio de Bogotá¹⁸, crearon alrededor del 151.970 empresas y el deceso, cancelación o liquidación de empresas fue de 27mil lo que significó un incremento del 17% con respecto al año pasado.

Se puede encontrar que la tasa de liquidación o cancelación de las empresas es mucho más baja que la de creación cosa que es completamente diferente al indicar nacional de la supervivencia de las empresas.

Crisis. La superintendencia de sociedades hizo un estudio de por qué las empresas en Bogotá entran en crisis y encontró ocho razones.

1. Alto endeudamiento. Prestamos que la empresa no puede respaldar
2. Deficiencia organizacional administrativa, financiera y empresarial: no tener claro procesos y procedimientos administrativos y financieros ya que como consecuencia no se manejan bien los recursos.
3. Competencia y contrabando: Competencia desleal
4. Revaluación: Inestabilidad de la TRM

¹⁷ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá-región cerró 2019 con 795.648 empresas y establecimientos de comercio. En: Camara de comercio de Bogotá. [sitio web]. Sec noticias. Febrero,2020. [consultado 15,junio,2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2020/Febrero-2020/Bogotá-Region-cerro-2019-con-795.648-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

¹⁸ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Indicador empresas liquidadas (canceladas). En: Camara de comercio de Bogotá. [sitio web]. Sec economia. [consultado 15,junio,2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/Indicador-empresas-liquidadas-canceladas>

5. problemas con la empresa: conflictos entre los miembros de la empresa como socios, familiares y colaboradores.
6. Fenómenos naturales: Falta de seguros ante desastres naturales como inundaciones.
7. problemas con proveedores: Falta de planeación, manejo y comunicación con los proveedores de sus materias primas.
8. Baja rotación de cartera: Los clientes deben pagar a tiempo para mantener una liquidez en la empresa.¹⁹

En esta monografía se atenderá especialmente el punto 5 donde habla de conflictos con los miembros de la empresa debido a que estos son en su gran mayoría familiares lo que hace que el manejo que se les deba dar sea el correcto desde el principio.

3.3.2 Análisis del sector de las pymes familiares. En este análisis se estudia cual ha sido la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas además de su crecimiento o decrecimiento del número de pymes.

Según la revista semana²⁰, solo el tres por ciento de las empresas familiares logran sobrevivir a la cuarta generación, ya que el 70% de estas no sobreviven al cambio entre la primera y la segunda generación es importante estudiar esta problemática que se da a nivel mundial.

Varios autores resaltan la importancia de este subsector e intentan explicar el por qué fracasan, en la revista dinero explican varias de las causas que llevan al fracaso como crear cargos para la familia, imponer gerentes sin la preparación solo por tener la misma sangre y el hecho de no tener un plan para la sucesión, se puede llegar a heredar un buen patrimonio pero con cultura inapropiada.²¹

Se puede observar que es un sector muy grande el cual ocupa el 86,5% de las empresas en Colombia pero no se están preparando como se debe ya que en un

¹⁹ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Conozca las causas por las que algunas empresas entran en crisis. En: Alcandía de Bogotá. [sitio web]. Sec empleo. [consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <https://Bogotá.gov.co/servicios/empleo/conozca-las-causas-por-las-que-algunas-empresas-entran-en-crisis>

²⁰ SEMANA. Empresas de familia: ¿por qué fracasan?. En: Semana. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec economía. Mayo,2015. [consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>

²¹ SEREBRENIK, Raul. ¿Es su empresa familiar un paraíso o un infierno?. En: Dinero. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. Agosto,2016. [consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/es-su-empresa-familiar-un-paraiso-o-un-infierno-por-raul-serebrenik/231101>

artículo en el heraldo dice que la tasa de fracaso es del 84,3% de estas empresas no sobreviven según el consejo Colombiano de empresas familiares.²²

Por lo tanto se entiende que es un sector que está muy afectado y se ha estudiado cuales son las principales falencias de las pymes para reducir este número.

3.4 MATRIZ DOFA.

Con esta herramienta se analizan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y con base en ellas se formulan estrategias que maximiza lo bueno y minimiza lo malo.

3.4.1 Debilidades. Las debilidades encontradas en el común de las pymes es la falta de preparación para la sucesión de empresas debido a que no poseen protocolos, manuales y demás procesos y procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la compañía a través de los años.²³

3.4.2 Oportunidades. Se tienen oportunidades en varios aspectos como aprovechar la estructura organizacional familiar la cual se ha demostrado que posee una excelente comunicación en tiempo de riesgo externo como lo es el COVID-19, según el artículo de la revista Forbes las empresas familiares son las mejores preparadas, además de tienen otras oportunidades como lo es lo beneficios fiscales al crear la nueva empresa.²⁴

3.4.3 Fortalezas. La fortaleza de las pymes hoy en día es la forma de gobierno, debido a que existen diferentes tipos de culturas organizacionales que pueden llegar a ser vitales para consecución de los objetivos de la compañía.

3.4.4 Amenazas. Los cambios generacionales son la principal amenaza de las empresas pymes familiares debido a que el mercado está en constante cambio pero

²² MOUTHÓN, Lupe. El 86,5% de las empresas en el país son familiares. En: El heraldo. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec economía. Junio,2018. [consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

²³ ACTUALICESE. Empresas familiares en Colombia: 60 % no tienen plan de sucesión. En: Actualicese. [sitio web] Bogota D.C.CO. sec derecho comercial. Diciembre,2019. [consultado 1 julio,2020]. Disponible en: <https://actualicese.com/empresas-familiares-en-Colombia-60-no-tienen-plan-de-sucesion/>

²⁴ DIAZ MATAIIRA, Luis. Empresas familiares, las mejor preparadas para la crisis. En: Forbes. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec capital humano. Mayo,2020. [consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://forbes.co/2020/05/07/capital-humano/empresas-familiares-las-mejor-preparadas-para-la-crisis/>

a veces se cree que la fórmula ganadora es única y se debe aplicar al pasar generación a generación lo cual es completamente falso.

Cuadro 5: Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Las empresas pymes familiares poseen una configuración de enfoque lo que genera en su cultura organizacional una fidelidad muy alta por parte de los trabajadores en ciertos casos.</p> <p>F2. Las empresas familiares en tiempos de crisis son mas resilientes al momentos de afrontar y superar cada una de las adversidades.</p>	<p>D1. La falta de protocolos el manejo de conflictos familiares de las empresas es un punto vital para mejorar la sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo, además de protocolos para que las empresas.</p> <p>D2. La falta de creencia en las asesorías de expertos debido a la resistencia al cambio que se da tan marcada en la pymes familiares.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Aprovechar los beneficios tributarios que ofrecen las cámaras de comercio a las nuevas empresas pymes.</p> <p>O2. Bogotá esta posicionado como uno de los mejores mercados para empezar con empresas nuevas.</p>	<p>A1. El constante cambio del mercado alrededor de una empresa es una de las principales amenazas ya que finalmente no existe una fórmula ganadora que lo siga siendo a través de los años siempre tiene variaciones.</p> <p>A2. Los cambios generacionales son una amenaza al no tener protocolos que estipulen como sera la continuidad de la empresa en el largo plazo si llegase a suceder algun evento sorpresivo.</p>

cuadro 5. (Continuacion)

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p>Con el talento humano disponible, la disposición y demás factores se deben buscar más líneas de negocio de tal manera que no solo se dependa única y exclusivamente de una sola línea de negocio.</p>	<p>Los protocolos que deben ser creados al momentos de presentar conflictos familiares y que las nuevas generaciones tomen el control de la compañía debe estructurarse con expertos en el tema, teniendo en cuenta las capacitaciones que brinda todo el tiempo la cámara de comercio acerca de crecimiento empresarial y diferentes componentes que mejorar el desarrollo de la misma</p>
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>Es necesario reinventarse a través del tiempo, por lo tanto se debe aprovechar el apoyo del talento humano, el conocimiento del mismo para poder generar estudios de entorno y que se vayan haciendo modificaciones a la fórmula ganadora que ha llevado a la familia a ese punto.</p>	<p>Entrenar a la siguiente generación, con estudios tanto de pregrado como de posgrado asegurando una administración preparada y profesional no empírica.</p> <p>Crear los protocolos para la sucesión de la empresa pyme, solución de conflictos familiares y generación procesos para que se pueda dar continuidad a la empresa siempre acompañado de expertos.</p>

Fuente: elaboracion propia

4 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA EMPRESAS PYMES

En este capítulo se hablarán de aquellos puntos importantes que la empresa Pyme no puede olvidar dentro de cada una de las perspectivas estudiadas, los factores críticos de éxito son aquellos puntos que definen la competitividad de la empresa sobre las cuales la dirección debe estar al tanto ya que afecta directamente a la compañía en la perdurabilidad y sostenibilidad de la misma.

4.1 Identificar los factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito son clave para la generación de las estrategias que contribuirán a responder la situación problema formulada.

4.1.1 Elaborar una lista de los objetivos de la organización. Los objetivos se concentrarán de a dos por cada una de las perspectivas, estos objetivos es la consolidación de la exhaustiva revisión bibliográfica como se puede ver en la cuadro número 6.

Perspectiva del talento humano:

- Resolver conflictos internos en la empresa
- Encontrar, entrenar y conservar personal altamente capacitado para el liderazgo de cada proceso de la compañía.

Perspectiva administrativa:

- Reinventar e innovar en los procesos internos de la compañía para obtener un resultado por encima del promedio.
- Crear estrategias que permitan ser mas competitivo en el mercado.

Perspectiva de sucesión:

- Perdurar y sostener de generación en generación la empresa familiar.
- Analizar los valores de una empresa para la perdurabilidad y sostenibilidad a través del tiempo.²⁵

²⁵ COLOMBIA FAMILY BUSINESS. Empresas familiares en Colombia; Un legado de trasciende. En PricewaterhouseCoopers. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. 2019. [consultado 1,julio,2020]. Disponible en: [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

4.1.2 Depurar la lista de objetivos. Debido a que es necesario filtrar los objetivos de la compañía con el fin de concentrarse es que más se crea impacten al objetivo general de la organización, es necesario dejar es coger un objetivo por cada perspectiva.

Según el informe de PricewaterhouseCoopers²⁶ se encontraron una serie de desafíos u objetivos que son necesarios afrontar para la realización de la correcta sucesión de empresas por lo tanto con base a este artículo se seleccionaran los objetivos más importantes para su posterior estudio, además existen diversos artículos que se enfocan en estas perspectivas ya sea de talento humano, administrativo o de sucesión los cuales se alinean con ciertos objetivos de la lista anterior generando una alineación para escoger los principales.

Cuadro 6. Estudio bibliografico de cada objetivo.

OBJETIVOS SEGÚN PWC	ESTUDIO BIBLIOGRAFICO			
	RESUMEN	TITULO ORIGINAL CON AUTOR	RESUMEN	TITULO ORIGINAL CON AUTOR
Resolver conflictos internos en la empresa	Como prevenir y gestionar el conflicto en una empresa familiar	Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review Keanon Alderson (Universidad Bautista de California, Riverside, California, EE. UU.)	Como los protocolos ayudan a mitigar los conflictos familiares	Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms Isabel C. Botero - Gonzalo Gomez Betancourt - Jose Bernardo Betancourt Ramirez - Maria Piedad Lopez Vergara
Encontrar, entrenar y conservar personal altamente capacitado para el liderazgo de cada proceso de la compañía.	Como se entrelazan la cultura de apoyo familiar y el compromiso con la empresa para poder crecer más en el sector en el que se desempeña la empresa	Family supportive culture, work-life segmentation and employee's organizational attachment: The case of high-tech industry in Taiwan Ting Wu, Jingfeng Uen, Suling Wu, Tzujung Chang	El sentido de propiedad que puede llegar a dar el recurso humano para poder salir adelante en la empresa	Family business owners are willing to sacrifice to boost innovation Family Business. Sep./Oct2018, Vol. 29 Issue 5, p9-9. 1/2p.

²⁶ COLOMBIA FAMILY BUSINESS. Empresas familiares en Colombia; Un legado de trasciende. En PricewaterhouseCoopers. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. 2019. [consultado 1,julio,2020]. Disponible en: [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

cuadro 6. (Continuacion)

OBJETIVOS SEGÚN PWC		ESTUDIO BIBLIOGRAFICO			
		RESUMEN	TITULO ORIGINAL CON AUTOR	RESUMEN	TITULO ORIGINAL CON AUTOR
Administrativa	Reinventar e innovar en los procesos internos de la compañía para obtener un resultado por encima del promedio.	Como las pequeñas y medianas empresas (PYME) familiares aprovechan las oportunidades de innovación y, por lo tanto, logran un rendimiento superior	Disentangling antecedents and performance effects of family SME innovation: A knowledge-based perspective Andreas Kallmuenzer 1 & Ursula Scholl-Grissemann1	La relación holística entre la gestión del conocimiento, la flexibilidad y el rendimiento de la empresa en las empresas familiares	Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement Antonio J. Carrasco-Hernández -- Daniel Jiménez-Jiménez
	Crear estrategias que permitan mantener competitiva a la compañía en el mercado.	Como puede fracasar una empresa familiar al no ser capaz de gestionar los cambios que existen en el mercado	Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses Andrea Santiago (Management and Organization Department, Ramon V. del Rosario College of Business, De La Salle University, Manila, Philippines)	Tipos de estrategias que hacen más competitivas a las empresas familiares	Family entrepreneurship and internationalization strategies Vanessa Ratten La Trobe Business School, La Trobe University, Melbourne, Australia Veland Ramadani South East European University, Tetovo, Macedonia Leo-Paul Dana Montpellier Business School, Montpellier, France Frank Hoy Worcester Polytechnic Institute, Worcester, Massachusetts, USA, and Joao Ferreira NECE Research Unit, University of Beira Interior, Covilha, Portugal

cuadro 6. (Continuacion)

OBJETIVOS SEGÚN PWC		ESTUDIO BIBLIOGRAFICO			
		RESUMEN	TITULO ORIGINAL CON AUTOR	RESUMEN	TITULO ORIGINAL CON AUTOR
Sucesión de empresas	Perdurar y sostener de generación en generación la empresa familiar.	Identificar los factores que pueden ser determinantes para que exista un éxito en las siguientes generaciones que tomaran la gerencia de las empresas familiares.	Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity Julia Suess-Reyes	Comprender los valores de una empresa familiar que ha logrado sobrevivir varias generaciones	Family and business values of regional family firms: a qualitative research Ferda Erdem (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Akdeniz, Antalya, Turquía) Gözde Gül Başer (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Akdeniz, Antalya, Turquía)

Fuente: elaboración propia basado en COLOMBIA FAMILY BUSINESS. Empresas familiares en Colombia; Un legado de trasciende. En PricewaterhouseCoopers. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. 2019. [Consultado 1,julio,2020]. Disponible en: [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

4.1.3 Identificar los factores de éxito dentro de los objetivos mas destacados.

En este punto nos centraremos en los objetivos resaltados en el punto anterior para generar los factores críticos necesarios para que paso a paso se cumpla el objetivo según lo encontrado en las fuentes bibliográficas anteriores, los objetivos resaltados en el cuadro anterior se posicionan como más importantes dentro artículos encontrados, debido a que durante la búsqueda se pudo identificar que los autores hacían mas referencia a estos objetivos llevando así la depuración de los objetivos.

Cuadro 7. Generación de factores críticos de éxito.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS CLAVE	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Resolver conflictos internos en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de un conducto regular para la toma de decisiones dentro de la compañía como un consejo de familia gobernante. ● Protocolos para mitigar los conflictos generacionales. ● Creación de junta de asesores para orientar en las decisiones mas importantes de la compañía.
Administrativa	<input type="checkbox"/> Crear estrategias que permitan mantener competitiva a la compañía en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel De confianza de los colaboradores a la administración ● Planes de acción proyectados a largo plazo ● Constante creación de nuevas líneas de negocio
Sucesión de empresas	<input type="checkbox"/> Perdurar y sostener de generación en generación la empresa pyme familiar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Regular el gobierno familiar mediante un manual para los familiares de la compañía ● Orientación transgeneracional enfocado definir los criterios que garantizara la sostenibilidad. ● Valores corporativos que identifiquen a la misma organización a través de los años.

Fuente: elaboración propia basado en ALDERSON, Keanon. Conflict management and resolution in family-owned businesses. En: Journal of family business Management [emeraldinsight]. California. Agosto, 2015. Vol.5. Nro.015-0030, año 2015. p.140-156. [consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible. En: www.emeraldinsight.com /2043-6238.htm

BOTERO, Isabel. Family protocols as governance tools. En: Journal of Family Business Management [emeraldinsight]. Florida. Agosto, 2015. Vol.5. Nro.5(2), año 2015. P. 218-237. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com /2043-6238.htm

SANTIAGO, Andrea. Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. En: Journal of Family Business Management [emeraldinsight]. Philippines. Agosto, 2015. Vol.5.

Nro.10.1108, año 2015. P. 257-276. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com /2043-6238.htm

RATTEN, Vanessa. RAMADANI, Veland. DANA, Leo-Paul. HOY, Frank. FERRERA, Joao. Family entrepreneurship and internationalization strategies. En: Review of International Business and Strategy. [emeraldinsight]. Philippines. Enero,2017. Vol.27. Nro.10.1108/Ribs-01-2017-0007, año 2017. P. 150-160. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com /2059-6014.htm

SUESS-REYES, Julia. Understanding the transgenerational orientation of family businesses:the role of family governanceand business family identity. En:. [Springerlink]. Vienna,Austria. Septiembre,2016. Vol.1. Nro.10.1007/s11573-016-0835-3, año 2016. P. 750-777. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-016-0835-3>

ERDEM, Ferda. BASER, Gozde. Family and business values of regional family firms:a qualitative research. En: International Journal os islamic and middle eastern finance and management [emeraldinsight]. 2010. Vol.3. Nro.10.1108/17538391011033861, 2010. P. 47-64. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com /1753-8394.htm

5 MATRIZ SAMOS

En este capítulo se desarrollará la matriz Samos la cual tiene por objetivo determinar cual es la estrategia mas efectiva teniendo en cuenta fortalezas y debilidades de las organizaciones familiares PYMES, oportunidades y amenazas del sector, factores críticos de éxito y objetivos una organización familiar.

Gracias a esta matriz además de estrategias se identificarán las variables clave y las que no aportan a la organización como tal.

Se deben realizar 4 matrices las cuales generaran en conjunto una solución al análisis presentado anteriormente en los capítulos 1 y 2.

5.1 Matriz de Fortalezas por objetivo VS Objetivo por Debilidades

A continuación, se entrelazarán las variables anteriormente mencionadas para identificar las principales fortalezas y debilidades desde el punto de vista de objetivos de una organización.

cuadro 8: fortalezas por objetivo VS Objetivo por Debilidades

		D1. Falta Protocolos para conflictos familiares			D2. Resistencia al cambio		
	O 1			1	0		Resolver conflictos familiares
	O 2			1	1		Mantener la compañía competitiva en el mercado
	O 3			1	1		Perdurar y sostener generación en generación la empresa familiar Pyme
F1. Cultura organizacional unida y fuerte	1	1	1	3	2	5	
F2. Resiliencia en momentos de crisis	0	0	1	1	1	2	
				4	3		

Fuente. elaboración propia basado en: capítulos 1 y 2 de la presente monografía ENCISO JARAMILLO, Jorge Humberto. Gestion gerencial. En: Course hero. [sitio web]. Bogota D.C.CO. seg publicaciones. 2011. [Consultado 5,julio,2020]. Archivo pdf disponible en: <https://www.coursehero.com/file/22864044/Proceso-Estrat%C3%A9gico-1-Herramientas-Matriz-de-Samos/>

De la anterior matriz se puede concluir que es necesario centrar esfuerzos en:

1. Generar un procedimiento para la resolución de conflictos el cual aplique para toda la organización sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren los afectados.
2. Un coaching empresarial para generar un cambio de cultura organizacional enfocada a la resolución de conflictos familiares.

De esta manera se podrán generar procesos ya que según Lara Cogollo²⁷, para que existan diferentes vías para detectar, tratar y solución cualquier tipo de conflicto que se genere en la empresa ya que para continuar con una cultura organizacional fuerte y unida característica común en gran parte de las organizaciones familiares, es necesario generar estrategias para que los conflictos se arreglen y no se transfieran de generación en generación.

5.2 Matriz de fortalezas por factor crítico de éxito VS Factor crítico de éxito por Debilidad

A continuación, se entrelazarán las variables anteriormente mencionadas para identificar las principales fortalezas y debilidades desde el punto de vista de factores críticos de éxito.

²⁷ LARA COGOLLO, Monica Estela. Causas de cierre de empresas familiares en Colombia. [Repositorio Javeriana]. Trabajo de grado. Administrador de empresas. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C., 2008, p.32 [Consultado 10, julio, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9040/tesis128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

cuadro 9: fortalezas por factor crítico de éxito VS Factor crítico de éxito por Debilidad

										D1. Falta Protocolos para conflictos		D2. Resistencia al cambio	
FC E1										1	0	Creación de un consejo de familia gobernante	
FC E2										1	0	Protocolo de conflictos	
FC E3										1	1	Asesoramiento profesional	
FC E4										1	1	Confianza entre directivos y colaboradores	
FC E5										0	1	Visión a largo plazo	
FC E6										0	1	Creación de nuevas líneas de negocio	
FC E7										1	0	Estipular y cumplir reglas para familiares	
FC E8										0	1	Orientación transgeneracional	
FC E9										0	1	Valores corporativos definidos	
F1. Cultura organizacional unida y fuerte	0	1	0	1	0	0	1	0	1	3	2	5	
F2. Resiliencia en momentos de crisis	1	1	1	1	0	1	1	1	1	5	5	10	
										8	7		

Fuente. elaboración propia basado en: capítulos 1 y 2 de la presente monografía ENCISO JARAMILLO, Jorge Humberto. Gestion gerencial. En: Course hero. [sitio web]. Bogota D.C.CO. seg publicaciones. 2011. [Consultado 5,julio,2020]. Archivo pdf disponible en: <https://www.coursehero.com/file/22864044/Proceso-Estrat%C3%A9gico-1-Herramientas-Matriz-de-Samos/>

Con base en la matriz anterior se puede evidenciar que la debilidad importante sigue siendo la numero 1, Falta de protocolos para la resolución de conflictos familiares y además notamos un cambio en la fortaleza mas importante ya que entra como la principal la resiliencia en momentos de crisis.

Las acciones recomendadas van encaminadas a mantener el talento humano unido a como de lugar para poder cumplir con los factores críticos de éxito, por lo tanto se recomienda urgentemente realizar un asesoramiento profesional para el montaje de estos protocolos de resolución de conflictos, además estar enfocado en fortalecer la relación entre los directivos y sus colaboradores de tal manera que se generen valores corporativos fuertes entre los miembros de la organización empezando por las reglas que deben cumplir los colaboradores que sean familiares.

5.3 Matriz de Oportunidades por objetivo VS Objetivo por amenaza

A continuación, se entrelazarán las variables anteriormente mencionadas para identificar las principales oportunidades y amenazas desde el punto de vista de los objetivos de las organizaciones.

Cuadro 10: oportunidades por objetivo VS Objetivo por Amenaza

		A1. Constate cambio del mercado		A2. Cambios generacionales			
O1		0	1	0	1	Resolver conflictos familiares	
	O2			1	1	Mantener la compañía competitiva en el mercado	
		O3		1	1	Perdurar y sostener generación en generación la empresa familiar Pyme	
O1. Beneficios tributarios		0	1	1	2	2	4
O2. Mercado prospero para las nuevas organizaciones		1	1	1	2	3	5
							4
							5

Fuente. elaboración propia basado en: capítulos 1 y 2 de la presente monografía ENCISO JARAMILLO, Jorge Humberto. Gestion gerencial. En: Course hero. [sitio web]. Bogota D.C.CO. seg publicaciones. 2011. [Consultado 5,julio,2020]. Archivo pdf disponible en: <https://www.coursehero.com/file/22864044/Proceso-Estrat%C3%A9gico-1-Herramientas-Matriz-de-Samos/>

Con base en la anterior matriz se puede observar que la oportunidad numero 2 la cual hace referencia a la prosperidad del mercado de Bogotá, debido a que esta concebido como uno de los mejores para empezar con un negocio nuevo según PWC. Además, la amenaza que se debe tratar principalmente son los cambios generacionales debido a que son los que afectan directamente a los objetivos.

Esto debido a que se generan cada vez mas publicaciones que hablar acerca de la importancia de los protocolos definidos para generar perdurabilidad y sostenibilidad de generación en generación.

5.4 Matriz de Oportunidades por factor crítico de éxito VS Factor crítico de éxito por amenaza

A continuación, se entrelazarán las variables anteriormente mencionadas para identificar las principales oportunidades y amenazas desde el punto de vista de los factores críticos de éxito de las organizaciones.

Cuadro 11: oportunidades por factor crítico de éxito VS Factor crítico de éxito por Amenaza

										A1. Constate cambio del		A2. Cambios generacionales	
FCE 1										0	1	Creación de un consejo de familia gobernante	
	FCE 2									0	1	Protocolo de conflictos	
		FCE 3								1	1	Asesoramiento profesional	
			FCE 4							1	1	Confianza entre directivos y colaboradores	
				FCE 5						1	1	Visión a largo plazo	
					FCE 6					1	1	Creación de nuevas líneas de negocio	
						FCE 7				0	1	Estipular y cumplir reglas para familiares	
							FCE 8			1	1	Orientación transgeneracional	
								FCE 9		1	1	Valores corporativos definidos	
O1. Beneficios tributarios	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	3	6	
O2. Mercado prospero para las nuevas organizaciones	1	1	1	0	1	1	1	1	1	5	8	13	
										8	11		

Fuente. elaboración propia basado en: capítulos 1 y 2 de la presente monografía

ENCISO JARAMILLO, Jorge Humberto. Gestion gerencial. En: Course hero. [sitio web]. Bogota D.C.CO. seg publicaciones. 2011. [Consultado 5,julio,2020]. Archivo pdf disponible en: <https://www.coursehero.com/file/22864044/Proceso-Estrat%C3%A9gico-1-Herramientas-Matriz-de-Samos/>

Con base a esta ultima matriz la cual fue congruente con los objetivos definidos aquí de las empresas Pymes para se perdure y sostenga en el tiempo, podemos encontrar que se deben hacer el enfoque de los procesos en la oportunidad numero 2 y la amenaza numero 2, las acciones recomendadas van encaminadas al esfuerzo que se debe realizar por obtener un asesoramiento profesional para desarrollar los siguientes aspectos en la organización, como un protocolo de conflictos que lleven a un cambio generacional más llevadero, además de mejorar la confianza entre los directivos como también una visión a largo plazo para que se vayan creando nuevas líneas de negocio de esta manera se podrá explotar los factores críticos de éxito junto con los objetivos para mejorar la gestión de las organizaciones.

cuadro 12: estrategias para la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas pymes en Bogotá con base a la matriz Samos

Matriz	Concepto	Estrategias
1	Objetivos Vs fortalezas y debilidades	Se toma una estrategia defensiva debido a que es necesario mejorar procesos internos como a la resolución de conflictos que den lugar a una cultura organizacional fuerte y unida la cual se pueda asemejar a la de una tribu.
2	Factores Críticos de éxito Vs fortalezas y debilidades	Se toma una estrategia de mejoramiento continuo debido a que poseemos la fortaleza de resiliencia en tiempos de crisis, pero es necesario enfocarnos en nuestra gran debilidad la cual es la resolución de conflictos, por lo tanto, es necesario generar protocolos que permitan fortalecer la relación entre cada uno de los niveles de la organización, así como dentro de cada nivel.
3	Objetivos Vs oportunidades y amenazas	Se toma una estrategia de diversificación ya que las oportunidades del medio me están dando luz verde para empezar a crecer de tal manera que pueda conocer bien mi mercado para generar nuevas ideas de negocio, pero teniendo los cambios generacionales futuros que si no se van preparando con tiempo pueden afectar tremendamente a la compañía
4	Factores críticos de éxito Vs Oportunidades y Amenazas	Se debe tomar una postura de generar nuevas ideas de negocio o crecer dentro de las mismas ya estipulas sin dejar de lado los factores críticos de éxito más importantes como lo resultado siendo la orientación transgeneracional y la visión a largo plazo para generar procesos de mejora continua que lleven a una sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo.

Fuente: elaboración propia basado en ENCISO JARAMILLO, Jorge Humberto. Gestion gerencial. En: Course hero. [sitio web]. Bogota D.C.CO. seg publicaciones. 2011. [Consultado 5,julio,2020]. Archivo pdf disponible en: <https://www.coursehero.com/file/22864044/Proceso-Estrat%C3%A9gico-1-Herramientas-Matriz-de-Samos/>

6 CONCLUSIONES

El objetivo de esta monografía era el análisis de las perspectivas de gestión para la perdurabilidad y sostenibilidad de las empresas pymes en Bogotá, se cumplió con este objetivo ya que como resultado final obtuvimos estrategias que se resumen en una estrategia defensiva para mejorar los procesos internos de la compañía con respecto a resolución rápida y efectiva de los conflictos familiares, la estrategia de mejoramiento continuo que nos permite construir cada vez más una cultura organizacional con los valores corporativos de la empresa, la estrategia de diversificación donde se debe innovar todo el tiempo y estar en contacto todo el tiempo con el mercado que nos rodea y por último la orientación transgeneracional programada para que se especifique que deben hacer las siguientes generaciones y con ayuda de que profesionales o entidades se va a administrar la empresa.

Estas estrategias mencionadas anteriormente se pudieron construir gracias a la contribución de cada capítulo ya que en el capítulo 1 se generó el diagnóstico para hacer un barrido general de como están las pymes actualmente además de la matriz DOFA generó condense aspectos del sector que son necesarios para la investigación como las amenazas, oportunidades del sector como lo es el mercado cambiante, los incentivos para la generación de nuevas compañías, y las fortalezas y debilidades de las pymes como la cultura organizacional que es tan unida en tiempos de crisis o los conflictos familiares que se pueden dar fácilmente y terminar con la empresa si no se tratan a tiempo.

En el capítulo 2 se generó una lista de factores críticos de éxito por cada objetivo de las empresas pymes lo cual generó una meta en la cual se identificó hacia donde deben esforzarse las empresas para la perdurabilidad y sostenibilidad de las pymes, la cual se resume en creación de conducto regular para la toma de decisiones, protocolos para la mitigación de conflictos generacionales, consolidar la relación colaborador-directivo, innovación de nuevas líneas de negocio y por último la orientación transgeneracional para generar planes a futuro de la compañía.

Por último en el tercer capítulo se realizó un análisis a partir de cuatro matrices las cuales recopilaban la información de los primeros dos capítulos, lo cual nos llevó a que las tres perspectivas de gestión que son: la sucesión de empresas, la administración y el talento humano, las cuales son fundamentales para llevar a cabo cada una de los objetivos y factores críticos de éxito en las empresas pymes, es necesario tener en cuenta que para cumplir con estas tres perspectivas se debe llevar a cabo las estrategias mencionadas en el último capítulo, las cuales son protocolo para resolución de conflictos, empiezan a buscar maneras para sobrevivir, generar nuevas ideas de negocio todo el tiempo de tal manera que se puedan obtener fuentes de ingresos adicionales y la empresa se transforme constantemente para no entrar en la zona de confort y tener una orientación transgeneracional todo esto realizándose con una asesoría profesional junto con un gobierno corporativo constante donde al tener el protocolo donde habla sobre como solucionar los problemas familiares que se generen en la siguiente generación, un plan donde se especifique la visión que se tiene planteada y los manuales donde se hablarán de los deberes de cada uno de los familiares en la compañía.

La union del talento humano es la fortaleza que destaca de las pymes en tiempos de crisis, es decir, con la coyuntura que se esta viviendo, las empresas familiares resultaron ser las que sacan la cara por los sectores debido a la configuracion del enfoque organizacional y cultural que sufre la compañía al ser trabajadores de la misma sangre lo cual genera que siguiendo estas estrategias mencionadas anteriormente se potencializa el provecho de las empresas pymes familiares.

7 RECOMENDACIONES

Para tener una vision clara sobre que hacer para generar una perdurabilidad y sostenibilidad en el tiempo de las empresas pymes se debe empezar enfocando objetivos y sus factories criticos de éxito mas importantes para este fin, como son: resolver conflictos internos en la empresa , en la perspectiva de recursos humanos, crear nuevas estrategias que permitan mantener a una compañía competitiva, como crear nuevas lineas de negocio y mantenerse innovado, y para perdurar en el tiempo, mantener una orientacion transgeneracional para que las generaciones esten siendo preparadas desde que empiezan en la compañía o que tengan protocolos sobre los cuales puedan guiarse para la toma de decisiones importantes cuando el fundador de la compañía se haya retirado, regular conductas de familiares mediante un manual debidamente socializado y generar valores coporativos que se deben cumplir en todos los niveles de la organización.

Por ultimo las empresas pymes familiares tienen una gran ventaja sobre las empresas comunes en tiempos de crisis, como se menciona en el trabajo se ha encontrado que las empresas pymes han continuado con numeros positivos en los sectores activados, esto debido a la configuracion organizacional y cultural que padecen estas compañías la cual se conforma de una colaboracion permanente y disposicion a los nuevos cambios, por lo tanto, se deben seguir las estrategias mencionadas anteriormente para lograr potencializar la union del recurso humano.

BIBLIOGRAFIA

ACTUALICESE. Empresas familiares en Colombia: 60 % no tienen plan de sucesión. En: Actualicese. [sitio web] Bogota D.C.CO. sec derecho comercial. Diciembre,2019. [Consultado 1 julio,2020]. Disponible en: <https://actualicese.com/empresas-familiares-en-Colombia-60-no-tienen-plan-de-sucesion/>

ALDERSON, Keanon. Conflict management and resolution in family-owned businesses. En: Journal of family business Management [emeraldinsight]. California. Agosto,2015. Vol.5. Nro.015-0030, año 2015. p.140-156. [consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible. En: www.emeraldinsight.com/2043-6238.htm

BANCO DE LA REPUBLICA. La estrategia de inflación objetivo en Colombia. En: Banco de la republica. [sitio web]. Bogota D.C. CO. sec publicaciones. [Consultado 15,junio,2020] Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

BOHÓRQUEZ AYA, Edwin. Colombia es un país de empresas de familia. En: El espectador. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec liderazgo. Septiembre,2019. [Consultado 15,junio,2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/liderazgo/sostenibilidad/Colombia-es-un-pais-de-empresas-de-familia-articulo-882862>

BOTERO, Isabel. Family protocols as governance tools. En: Journal of Family Business Management [emeraldinsight]. Florida. Agosto,2015. Vol.5. Nro.5(2), año 2015. P. 218-237. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com/2043-6238.htm

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá-región cerró 2019 con 795.648 empresas y establecimientos de comercio. En: Camara de comercio de Bogotá. [sitio web]. Sec noticias. Febrero,2020. [Consultado 15,junio,2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2020/Febrero-2020/Bogotá-Region-cerro-2019-con-795.648-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Indicador empresas liquidadas (canceladas). En: Camara de comercio de Bogotá. [sitio web]. Sec economia. [Consultado 15,junio,2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/Indicador-empresas-liquidadas-canceladas>

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Programa de emprendimiento juvenil CCB. En: Camara de comercio de Bogotá. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec cree su empresa. 2019. [Consultado 26,junio,2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Programa-de-Emprendimiento-Juvenil-CCB>

COLOMBIA FAMILY BUSINESS. Empresas familiares en Colombia; Un legado de trasciende. En PricewaterhouseCoopers. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. 2019. [Consultado 1,julio,2020]. Disponible en: [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

CONFECAMARAS 2018. Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. En: Confecamaras. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. [Consultado 30,junio,2020]. Disponible en: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

CONFECAMARAS 2019. Dinámica de creación de Empresas en colombia. En: Confecamaras. [sitio

web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. Agosto,2019. [Consultado 30,junio,2020]. Disponible en: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/creacion-empresas-colombia-2019.pdf>

CUEVAS, Ana Maria. Estos son los nuevos operadores de recolección de residuos en bogotá. En: Alcaldía de Bogotá. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec servicios. Febrero,2020. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <https://Bogotá.gov.co/servicios/operadores-de-recoleccion-de-basura-en-Bogotá>

DANE. Censo nacional de poblacion y vivienda en 2018. En: Estadística DANE. [sitio web]. Bogota D.C.CO sec publicaciones. 2019. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <http://systema59.dane.gov.co/bincol/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CNPVBASE4V2&lang=esp>

DANE. Índice de precios al consumidor 2019. En: Dane [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec publicaciones. Marzo,2020. [Consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>.

DESTINO NEGOCIO. Qué es la inflación y cómo afecta a las empresas. En: Destino negocio. [sitio web]. sec publicaciones. [Consultado 16,junio,2020] Disponible en: <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/que-es-la-inflacion-y-como-afecta-a-las-empresas/>

DIAZ MATAIIRA, Luis. Empresas familiares, las mejor preparadas para la crisis. En: Forbes. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec capital humano. Mayo,2020. [Consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://forbes.co/2020/05/07/capital-humano/empresas-familiares-las-mejor-preparadas-para-la-crisis/>

EFE. Producto interno bruto de Bogotá supera al de tres países de la región. En: Portafolio. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec economia. Agosto,2019. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/producto-interno-bruto-de-Bogotá-supera-al-de-tres-paises-de-la-region-532324>

EN COLOMBIA. Normativa en guía de emprendimiento. EN: En Colombia. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec economia. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <https://enColombia.com/economia/economiaColombiana/emprendimiento/normativa/>

ENCISO JARAMILLO, Jorge Humberto. Gestion gerencial. En: Course hero. [sitio web]. Bogota D.C.CO. seg publicaciones. 2011. [Consultado 5,julio,2020]. Archivo pdf disponible en: <https://www.coursehero.com/file/22864044/Proceso-Estrat%C3%A9gico-1-Herramientas-Matriz-de-Samos/>

ENTER.CO. Bogotá, la ciudad de A. latina que más recibió inversión en tecnología. En: Enter.co. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec colombia digital. Octubre,2019. [Consultado 28,junio,2020]. Disponible en: <https://www.enter.co/cultura-digital/Colombia-digital/Bogotá-la-ciudad-de-a-latina-que-mas-recibe-inversiones-en-tecnologia/>

Family entrepreneurship and internationalization strategies. En: Review of International Business and Strategy. [emeraldinsight]. Philippines. Enero,2017. Vol.27. Nro.10.1108/Ribs-01-2017-0007, año 2017. P. 150-160. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com/2059-6014.htm

FORBES, Staff. El plan para convertir a Bogotá en una capital del emprendimiento. En: Forbes. [sitio web]. Bogota D.C.CO. sec emprendedores. Enero 2020. [Consultado 26,junio,2020]. Disponible en: <https://forbes.co/2020/01/29/emprendedores/el-plan-para-convertir-a-bogota-en-una-capital-del-emprendimiento/>

LARA COGOLLO, Monica Estela. Causas de cierre de empresas familiares en Colombia. [Repositorio Javeriana] (2008). Trabajo de grado. Administrador de empresas. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C., 2008, p.32 [Consultado 10,julio,2020] Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9040/tesis128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MINISTERIO DE AMBIENTE. Res. 1555 de (20,octubre,2005). Sello ambiental Colombiano. Bogotá D.C.CO.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Sistema nacional de apoyo a las Mipymes. En: El ministerio de industria y comercio. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. sec publicaciones. 2013. [Consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/coordinacion-con-entidades-publico-privadas-para-a/sistema-nacional-de-apoyo-a-las-mipymes-1>

MINISTERIO DE SALUD. Ley 590 de (10,julio,2000). Ley mi pymes. Bogotá D.C.CO.

MOUTHÓN, Lupe. El 86,5% de las empresas en el país son familiares. En: El heraldo. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. sec economía. Junio,2018. [Consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

RATTEN, Vanessa. RAMADANI, Veland. DANA, Leo-Paul. HOY, Frank. FERRERA, Joao.

REDACCION BOGOTA. Desempleo en Bogotá disminuyó, pero sigue superando el promedio nacional. En: El espectador. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. sec noticias. Julio,2019. [Consultado 28, junio,2019]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/Bogotá/desempleo-en-Bogotá-disminuyo-pero-sigue-superando-el-promedio-nacional-articulo-873833>

SABER MAS SER MAS, ¿Qué es el PIB y en qué lo afecta?. En: Saber mas ser mas. [sitio web]. Sec publicaciones [Consultado 16,junio,2020]. Disponible en: <https://www.sabermassermas.com/que-es-el-pib-y-en-que-lo-afecta/>

SANTIAGO, Andrea. Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. En: Journal of Family Business Management [emeraldinsight]. Philippines. Agosto,2015. Vol.5. Nro.10.1108, año 2015. P. 257-276. [Consultado 01,julio,2020]. Archivo en pdf. Disponible en: www.emeraldinsight.com/2043-6238.htm

SEMANA. Empresas de familia: ¿por qué fracasan?. En: Semana. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. sec economía. Mayo,2015. [Consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>

SEREBRENIK, Raul. ¿Es su empresa familiar un paraíso o un infierno?. En: Dinero. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. sec publicaciones. Agosto,2016. [Consultado 1,julio,2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/es-su-empresa-familiar-un-paraiso-o-un-infierno-por-raul-serebrenik/231101>

Sistema nacional de apoyo a las mipymes. Bogotá D.C.. 2000, Cáp. 01 Art. 1,2.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Conozca las causas por las que algunas empresas entran en crisis. En: Alcandía de Bogotá. [sitio web]. Sec empleo. [Consultado 20,junio,2020]. Disponible en: <https://Bogotá.gov.co/servicios/empleo/conozca-las-causas-por-las-que-algunas-empresas-entran-en-crisis>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Índice de percepción de la corrupción 2019. Berlín, Alemania

,2020, p 14. ISBN 978-3-96076-138-9