

**Causas que Determinan el Fracaso y deterioro de la Actividad Económica en las
Microempresas Familiares Caso Pintovar Hermanos Limitada.**

Jhoan Sebastian Fornaris Farfán

**Universidad la Gran Colombia
Especialización en Gerencia
Bogotá D.C.
28 de abril del 2018**

DETERIORO DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA

**Causas que Determinan el Fracaso y deterioro de la Actividad Económica en las
Microempresas Familiares Caso Pintovar Hermanos Limitada.**

Jhoan Sebastian Fornaris Farfán
Ingeniero civil

Universidad la Gran Colombia
Facultad de postgrados y formación continuada
Especialización en Gerencia
Bogotá D.C.
28 de abril del 2018

Resumen

Pintovar Hermanos limitada era una microempresa familiar dedicada a la comercialización de pinturas en todas sus presentaciones de la marca Terinsa. Nacida como una de idea de negocio innovadora el negocio fue abierto en el sur de la ciudad y acaparo todos los focos del mercado de pinturas al ser la única que vendía este tipo de productos en la zona sur de la localidad de Kennedy.

En este trabajo se investigaron las posibles causas que deterioraron la actividad económica de la microempresa familiar a través de un ejercicio de toma de datos con los empleados y la gerencia de la organización, posteriormente se evaluó el papel de la microempresa en una pequeña muestra de la población económicamente activa para finalmente proponer dos estrategias para evitar casos como los ocurridos con Pintovar.

Abstract

Pintovar brothers limited was a family micro business dedicated to the commercialization of paintings in all its presentations of the Terinsa brand. Born as an innovative business idea, the business was opened in the south of the city and hogged all the spotlights of the paint market, being the only one that sold this type of products in the southern area of Kennedy.

In this work the possible causes that deteriorated the economic activity of the family microenterprise were investigated through a data collection exercise with the employees and the management of the organization, later the role of the microenterprise was evaluated in a small

sample of the economically active population to finally propose two strategies to avoid cases such as those that occurred with Pintovar.

Palabras Clave: microempresa, familiar, crisis, deterioro, confianza.

Key Words: microenterprise, family, crisis, deterioration, trust.

Tabla de contenido	
Resumen.....	1
Abstract	1
Palabras Clave:.....	2
Key Words:	2
Tabla de contenido de tablas	6
Tabla de contenido de ilustraciones	6
Introducción	8
1. Planteamiento del Problema.....	10
1.1. Antecedentes o Estado del Arte	12
1.2. Justificación	18
1.3. Formulación de los Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general:	19
1.3.2. Objetivos específicos:	19
1.4. Delimitación, Alcance e Impacto.....	20
2. Marcos de Referencia.....	21
2.1. Marco Conceptual	21
2.1.1. Empresa privada:.....	21
2.1.2. Familia:	21

DETERIORO DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA	4
2.1.3. Crisis:	21
2.1.4. Problema:	21
2.1.5. Gestión:	22
2.1.6. Planeación:	22
2.1.7. Fracaso:	22
2.1.8. Competitividad:	22
2.2. Marco Teórico	22
2.2.3. Etapas de las empresas familiares	25
2.3. Marco Legal	25
2.3.1. Ley 590 de Julio 10 del 2000	25
2.3.2. Ley 905 de 2004.....	28
2.3.3. Ley 550 de 1999.....	29
2.4. Marco Contextual.....	31
3. Diseño Metodológico	34
3.1. Etapas de la Investigación	35
3.2. Población.....	35
3.3. Muestra.....	35
3.4. Fuentes de Información.....	36
3.4.1. Encuesta:	36
3.4.2. Encuesta del cliente interno:	36

DETERIORO DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA	5
3.4.3. Entrevista con la gerencia:	36
3.4.4. Observación:	36
4. Análisis de Resultados	37
4.1. Conociendo el Papel de la Microempresa Familiar en Colombia.....	37
4.1.2. Análisis general del estudio realizado	42
4.2. Pintovar Visto Desde su Cliente Interno	43
4.2.1. Empleados y familia.....	43
4.2.2. La vista de la gerencia.....	45
5. Estrategia Para Identificación De Una Crisis Empresarial.....	48
5.1. Microempresa Camaleón	48
5.1.1. Vista de 360°	49
5.1.2. Adaptabilidad ante el cambio.....	50
5.2. Características Del Líder Emprendedor	50
5.2.1. Inteligencia emocional	50
5.2.2. Confiabilidad.....	51
5.2.3. La comprensión de un padre, pero la exigencia de un entrenador.	52
6. Conclusiones	54
7. Recomendaciones.....	57
8. Referencias	58
9. Tablas	60

DETERIORO DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR EN COLOMBIA	6
10. Ilustraciones	66
11. Anexos.....	73

Tabla de contenido de tablas

Tabla 1	Etapas de las empresas familiares	60
Tabla 2	Tipo de empresas	60
Tabla 3	Fases de la investigación.....	60
Tabla 4	Listado de muestra encuesta de microempresas	62
Tabla 5	Listado de muestra encuesta trabajadores de Pintovar.....	62
Tabla 6	Entrevista a la gerencia de Pintovar.....	63
Tabla 7	Cronograma de la investigación.....	63
Tabla 8	Estrategias para identificación de una crisis empresarial.....	64
Tabla 9	Presupuesto de implementación de las estrategias.....	65
Tabla 10	Presupuesto de la investigación	65

Tabla de contenido de ilustraciones

Ilustración 1: Relación empresa propiedad a partir de la teoría de los tres círculos.....	66
Ilustración 2: Beneficios otorgados a la empresa familiar.....	66
Ilustración 3: Interacción de la teoría de los tres círculos.....	67
Ilustración 4: Fases del enfoque cualitativo.....	67
Ilustración 5: Percepción de la encuesta.....	67
Ilustración 6: Primera pregunta de la encuesta virtual.....	68

Ilustración 7: Segunda pregunta de encuesta virtual.....	68
Ilustración 8: Tercera pregunta de encuesta virtual.	68
Ilustración 9: Cuarta pregunta de encuesta virtual.	69
Ilustración 10: Quinta pregunta de encuesta virtual.	69
Ilustración 11: Sexta pregunta de encuesta virtual.....	69
Ilustración 12: Séptima pregunta de encuesta virtual.....	70
Ilustración 13: Octava pregunta de encuesta virtual.	70
Ilustración 14: Novena pregunta de encuesta virtual.	70
Ilustración 15: Decima pregunta de encuesta virtual.	71
Ilustración 16: Undécima pregunta de encuesta virtual.	71
Ilustración 17: Calificación del clima laboral.	71
Ilustración 18: Segunda pregunta de la encuesta de cliente interno.	72
Ilustración 19: Tercera pregunta de la encuesta de cliente interno	72
Ilustración 20: Curta pregunta de la encuesta de cliente interno.	72

Introducción

Las crisis empresariales son la alarma más fuerte sobre el trabajo de la alta gerencia en una empresa, ya que a partir de esta comienza a generarse un cambio que puede llevar a la empresa a catapultarse en el mercado y nuevamente encontrar el camino correcto para enfrentar la economía, o bien puede acabar por completo con esta y llevarla a su liquidación. Uno de los objetivos de este trabajo es reconocer el papel de la microempresa familiar en Colombia a partir de un reconocimiento general y llevar toda la información recolectada a un análisis que permita encontrar las posibles causas que generan el deterioro económico y la posterior liquidación en la misma.

A partir de las leyes 590 y 905 del 2000 y 2004 respectivamente el estado colombiano promueve el desarrollo de las micro empresas a partir de la generación de empleo y la comercialización de un bien o servicio que genere la monetización de la actividad productiva, sin embargo para los casos en donde los problemas financieros comienzan a desestabilizar la empresa el gobierno propone un salvavidas a partir de la ley 550 de 1990, donde por medio de una intervención económica trata de estabilizar la economía y administración de las organizaciones en aprietos. Es necesario para el estudio de caso mirar cómo funciona cada ley y que beneficios o perjuicios trae a las microempresas familiares.

Este documento está compuesto por siete capítulos en donde encontramos: el porqué de realizar esta investigación el cual se encuentra en el planteamiento del problema y la delimitación e impacto, acompañado a esto se encuentran las tesis trabajadas relacionadas con el tema de las microempresas familiares y sus datos más relevantes. En su segundo capítulo

encontraremos todo lo referente al marco conceptual, contextual, legal y teórico en el que se ha basado la investigación.

Al concluir con este capítulo se podrá observar cómo se realizará la investigación y la metodología a utilizar con su respectivo instrumento, muestra y población abarcar, y finalmente encontraremos los capítulos de análisis de resultados, propuestas, conclusiones y recomendaciones que nacen a partir de los resultados obtenidos.

1. Planteamiento del Problema

Cada año en Colombia se liquidan más de 140 empresas por año, es el titular del tiempo en su página oficial el 16 de abril del 2017, según un sondeo realizado por la misma empresa se puede ver la alarmante suma de empresas que debido al comportamiento de la economía del país y las malas decisiones tomadas de la alta gerencia han desencadenado la liquidación de las empresas muchas de estas conformadas como un sueño familiar y una idea de independencia económica.

Basado en lo anteriormente mencionado por Hernández (2010) indica que en Colombia las microempresas familiares son el 70% de las compañías constituidas en el país, es importante encontrar las posibles causas y actividades mal ejecutadas de la parte administrativa que está generando esta alarmante cifra de deserción en el mercado colombiano.

El tema de las empresas familiares es un tema relativamente nuevo a nivel teórico, pero muy importante de trabajarlo a nivel latinoamericano debido a la elevada demanda de familias que buscan a partir de una empresa generar una independencia económica o quizás una nueva oportunidad de negocio, sabiendo que cada día la competitividad laboral deja a un lado a muchos profesionales.

Según lo mencionado por Huergo, Cuellar y Jaime (2013) los microempresarios familiares hacen realidad una idea personal en la cual han trabajado mucho para poder crear una empresa que brinde un bien o servicio a la comunidad, sin embargo, hay otros factores indispensables para el emprendedor como lo es un estatus económico que le pueda brindar a su

familia, dejar un futuro asegurado a sus futuras generaciones y el deseo de poder emprender retos con sus miembros familiares.

Pero en algunas oportunidades la relación familia y trabajo generan discordias que afectan no solo a la familia sino también a la organización. Es por eso que el emprendimiento del líder no siempre es compartido por los miembros de su familia ósea los trabajadores de la organización.

Finalmente hay que también contextualizar que la creación de empresa debe generarse a partir de la necesidad o ausencia de un bien y servicio que puede ser tomado por el emprendedor como una oportunidad de negocio en el cual él pueda participar. En el caso de Pintovar hermanos Ltda. nace como una necesidad para no solo los barrios aledaños a la distribuidora de pinturas sino también como el vacío inminente de distribución de pinturas para los almacenes de pinturas del sur de la ciudad.

1.1. Antecedentes o Estado del Arte

- En el año 2010 el estudiante Andrés Felipe Field Montaña del programa de administración de empresas de la universidad Militar Nuevas Granada, realizo una monografía de grado cuyo título era “la alta gerencia aplicada a las crisis empresariales” donde el objetivo era analizar el objetivo de las crisis y la importancia de la gestión empresarial, todo esto aplicado a un estudio de caso con la empresa Multiproyectos S.A.

La metodología usada para esta investigación fue de tipo descriptiva, cualitativa. Lo que implico el estudio del comportamiento y situaciones en un pequeño grupo de personas en su ambiente laborar con el fin de sacar información por la perspectiva del investigador. Sin embargo, también uso como instrumento de recopilación entrevistas y conversaciones con los empleados de la empresa.

Como conclusión de la investigación se puede resaltar que todo tipo de crisis empresarial es el diario vivir de cualquier empresa, pero la manera de asumir los problemas que al final no termina siendo más que retos, son los que hace que un jefe se destaque como líder en el mercado. Las labores fundamentales del líder en la actualidad son gestionar, comunicar, asesorar, aprender y ser proactivo. El cambio le permite a este crecer y hacer de los errores enseñanzas para no volver a caer en el mismo error.

- Carolina Méndez Londoño y Andrea del Pilar Parra dos estudiantes de la universidad La Salle que en el 2016 hacen un informe de pasantía para la facultad de ciencias administrativas y contables con un trabajo titulado “comparativo de los resultados de la gestión administrativa de las empresas de familias de El Rosal; antes, en,

y después de la crisis.” Cuyo objetivo general era analizar las características de la gestión administrativa de las empresas del sector de alimentos del municipio El Rosal.

La metodología usada por las estudiantes autoras de la investigación fue cuantitativo y cualitativo ya que muchas de las empresas intervenidas dieron la oportunidad de ver sus números financieros y de igual manera fundamentaron su medición bajo las características sociales de la región sacadas de entrevistas y encuestas hechas a los directamente implicados. Dentro de las conclusiones de la investigación se logró conocer el potencial evidente que tiene el municipio para la generación de productos lácteos y cuál de los periodos de crisis es el más y el menos estable.

Las recomendaciones dadas por las estudiantes son de útil ayuda para este trabajo de investigación puesto que motiva al establecimiento de tareas que permitan controlar la gestión de la organización mediante roles claros y objetivos medible y alcanzables. También reconocen que muchas de las estrategias utilizadas por la administración de las empresas no están basadas a un enfoque teórico y más bien todas son tomadas de la experiencia que tenga el gerente o administrador de la compañía.

- La universidad EAN en la facultad de estudios a distancia FED tiene el programa de administración de empresas, en el 2010 la estudiante Myriam Elena Hernández Duque presento un trabajo de grado cuyo nombre era “Presentación de un caso exitoso de empresa familiar en la ciudad de Medellín - Antioquia, grupo empresarial John Uribe e hijos” donde su principal objetivo era la determinación a través de este caso de los factores de éxito de la empresa familiar, cuáles han sido las virtudes que le han permitido mantenerse y consolidarse como una empresa en el sector textil en el mercado colombiano.

El tipo de investigación realizado fue descriptiva donde el medio de recopilación fue las entrevistas y charlas realizadas por parte de la estudiante con los miembros activos de la empresa. Esta información sacio la necesidad planteada en los objetivos y permitió hacer un correcto estudio del caso trabajado.

La conclusión más importante de este trabajo y que más sirve para este texto tiene que ver que el papel que actualmente está jugando las empresas familiares en Colombia es fundamental para la economía. Es por esto que debe haber herramientas y estrategias que fortalezcan la conformación, participación y creación de empresas donde los socios y trabajadores son los miembros de una misma familia.

Finalmente, y no menos importante es bueno resaltar que las características principales de las empresas familiares tienen un estrecho vínculo con la cultura y la tradición que posee cada familia.

- Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras en la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá D.C es una tesis trabajada por Luis Ernesto Cadena y Laura Katherine Morales Páez estudiantes de la universidad La Salle realizada en el 2015 cuyo objetivo era determinar mediante un diagnóstico estadístico descriptivo, cuáles son los procesos administrativos que desarrollan las pequeñas empresas familiares manufactureras, ubicadas en la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá D.C.

El estudio aplicado para esta investigación es de tipo descriptivo, debido a que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Las conclusiones de esta

investigación resaltan la importancia de la empresa familiar en el producto interno bruto de cada país y la falencia existente en el estudio de caso realizado u estudiado durante esta investigación.

- Las estudiantes Lina María Ardila Rodríguez, Laura Vanesa Espinosa y Elizabeth Escobar Cazal realizaron un trabajo investigativo para la Universidad de Cundinamarca terminado y publicado en Julio del 2017 cuyo objetivo era realizar un estudio comparativo de experiencias empresariales de dos organizaciones representativas en el municipio de Fusagasugá: La heladería Nápoles y Coloma LTDA.

Para realizar la investigación se basó en la revisión documental de teorías de modelos administrativos propuestos por Henry Fayol, Frederick Taylor, Peter Drucker, Max Weber, entre otros autores que sirvieron para identificar y comparar las estructuras organizacionales que las empresas familiares han aplicado a través del tiempo. La observación y las entrevistas realizadas a personas vinculadas directamente con las empresas fueron importantes para entender la dinámica social y económica de la región y particularmente la evolución de las empresas.

Entre las conclusiones más importante se puede resaltar la importancia de la educación debido a que una de estas empresas al tener en su personal gentes capacitada logro aumentar el conocimiento y encontrar de una crisis una oportunidad.

- La universidad cooperativa de Colombia en el año 2013 publico un artículo titulado Factores que influyeron en la decisión de crear empresa en Neiva: Treinta años pensando en el futuro hecho por Pedro Luis Huergo Tobar, Jorge Enrique Cuellar Sánchez y Julio Roberto Jaime Salas, cuyo objetivo era estudiar el pensamiento

individual del empresario y los componentes del modelo empresarial de cada uno de ellos. La metodología usada para la investigación busco sistematizar la información a partir del análisis estadístico y datos cualitativos utilizando técnicas descriptivas.

Se resalta de la investigación que las empresas generadas en los últimos 20 años tenían los emprendedores empresarios factores individuales que van desde el deseo de ofrecer un mejor futuro para sus futuras generaciones hasta la voluntad de ofrecer un servicio la comunidad basado desde una experiencia larga en la generación de un producto.

- Pedro Alonso Gutiérrez Robayo autor del texto evaluación y análisis de emprendimiento de los estudiantes de la pontificia universidad Javeriana, principales factores de éxito y fracaso de sus empresas del programa de ciencias económicas y administrativas hecho en el 2011 tenía como objetivo Investigar y analizar cuáles fueron las conductas, procesos, teorías que utilizaron los estudiantes de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana para crear empresa, que esté funcionando en este momento y que esta tuviera éxito.

La metodología de dicha investigación fue de tipo descriptiva cualitativa que buscaba encontrar información de exalumnos emprendedores de la universidad Javeriana para ver el resultado de sus éxitos y fracasos y como empalmar la idea de empresa desde que el estudiante cursa la carrera.

Los resultados arrojados de la investigación resaltan la importancia del emprendimiento en un líder para la creación de empresa. De igual manera tener una idea clara para generar una gran oportunidad de negocio. La recomendación más importante

invita a las investigaciones similares a crear una comparación entre estos y otros casos de empresas, entre estudiantes de esta facultad con la misma facultad de otras universidades.

- El caso 9: M&J LTDA; de una crisis nace una oportunidad fue un escrito realizado por Marisol Ducuara, Luis Alberto Padilla, Juan Camilo Hernández y Diana Benavidez en el 2010 en la universidad EAN, cuyo objetivo era identificar las causas por las cuales la empresa M&H Ltda. encontró de una crisis una oportunidad.

A partir de una fábula encontrada en la red los investigadores asociaron el caso de estudio y encontraron una importante conclusión, la cual se basa en que gran parte de las empresas colombianas son creadas a partir de una crisis en el ámbito laboral. Todo lo anteriormente mencionado tiene que ver con la información obtenida de manera verbal a través de entrevistas y observaciones de campo en el mercado del mantenimiento de equipos médicos de imagenología.

El grupo de investigación en su publicación concluye que lo que hace a M&J Ltda. Una empresa con oportunidad es que en el país la competencia en este mercado es mínimo y la demanda Latinoamericana es demasiado alta. Esto permite a esta empresa tener el control del mercado en un 70% a nivel nacional. Sin embargo, la meta para el 2020 de la empresa es seguir creciendo y apoderarse de la demanda de todo el mercado ya que poseen el capital, la marca y la experiencia.

Finalmente vale la pena resaltar que esta empresa tiene un amplio portafolio entre el mantenimiento de la maquinaria, la venta de repuesto y oftalmología refractiva, siendo esta última su mayor servicio al mercado colombiano.

1.2. Justificación

Según Hernández (2010) la superintendencia de sociedades en el 2006 define como empresa familiar aquella organización donde mínimo el 50% del capital le pertenece a una misma familia, esto significa que el papel de la empresa familiar en la sociedad nace como una manera de independencia social y económica que se genera como fruto del capital de un grupo de personas que buscan emprendimiento empresarial independientemente de las circunstancias por las cuales se encuentre al momento de la generación de la empresa.

Las microempresas colombianas se generan a partir de una idea que por muchos años un grupo de personas ha tenido y que se convierte en el resultado de un arduo trabajo o incluso de préstamos financieros con el fin de tener una independencia económica del mercado laboral y las organizaciones públicas y privadas. Lastimosamente la falta de experiencia a la hora de administrar hace que muchas de estas empresas pierdan el rumbo y los objetivos bases que se generaron al momento de su constitución y lleva a que este sueño de años termine por malas gestiones administrativas.

Como se mencionó en la introducción de este trabajo es alarmante el número de empresas que en los últimos años han fracasado, independientemente de la falta de oportunidad, complicación del producto en el mercado o quizás una mala gerencia en la parte administrativa. Cada empresa tiene experiencias que contar y Pintovar hermanos Ltda no es exenta a esto, por eso queremos que a partir de esta experiencia empresarial formular unas estrategias para evitar que otras empresas del mercado colombiano fracasen y comiencen a encontrar oportunidades a partir de una crisis que se nos presente en las empresas.

1.3. Formulación de los Objetivos

1.3.1. Objetivo general:

Identificar los factores internos y externos que generan el deterioro de la actividad económica de las microempresas familiares en el sur de la ciudad de Bogotá y su liquidación a través de un estudio de caso.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Caracterizar los principales elementos de las microempresas familiares del sur de la ciudad de Bogotá.
- Establecer las ventajas y desventajas de las empresas familiares en Colombia.
- Proponer estrategias para evitar el deterioro de la actividad económica de las microempresas familiares en la ciudad de Bogotá.

1.4.Delimitación, Alcance e Impacto

Este trabajo obedece a una actividad académica por parte de la universidad La Gran Colombia y a una de sus líneas de investigación como lo es el desarrollo económico y calidad de vida, donde su núcleo problémico es el control de la gestión en las organizaciones.

Este trabajo nace como una idea personal del autor que espera el enriquecimiento de conocimientos y la solución a la pregunta problema ¿Cuáles son las causas del deterioro económico de las microempresas familiares en el sur de la ciudad de Bogotá? Y a partir de las respuestas obtenidas de dicha pregunta poder aplicar los aprendizajes a un estudio de caso que ocurrió en la ciudad de Bogotá hace un par de años.

Debido a que la empresa del estudio de caso ya no se encuentra activa ante la superintendencia de sociedades y demás organismos gubernamentales se espera que este caso sirva a empresas de la misma índole como ejemplo para no permitir caer en los mismos errores y seguir incrementando las cifras mencionadas en el planteamiento del problema.

Este trabajo ha sido planteado en la ciudad de Bogotá específicamente en el sur de la ciudad en el área limitante de las localidades de Tunjuelito, Kennedy y Puente Aranda en los barrios de San Andrés I sector, Venecia y Alquería, donde es muy importante mirar los factores demandantes del sector para una empresa como lo es la comercialización y fabricación de pinturas. La información a usar será recolectada a partir de los fundadores y trabajadores de la empresa que dedicaron más de 20 años a este negocio para hacer un análisis de la misma internamente y se obtendrán datos de interés de personas que residen en la zona anteriormente señalada para la caracterización de la empresa en Colombia.

2. Marcos de Referencia

2.1. Marco Conceptual

A continuación, se presenta definiciones que serán usadas a lo largo del documento, que le permita al lector entender con mayor facilidad los diferentes términos usados por el autor en este texto.

2.1.1. Empresa privada: “Es la unidad esencial de una economía de mercado. Es un ente que trata de maximizar sus beneficios planificando sus acciones y estudiando la forma de seleccionar sus insumos y sus productos de modo de obtener la mayor eficiencia en sus actividades. Dicha eficiencia productiva se mide en términos concretos por la ganancia, aunque esta última puede provenir, en condiciones de competencia imperfecta, de muchos otros factores” (Sabino, 1991).

2.1.2. Familia: “Es la más pequeña organización social humana, y a pesar de sus transformaciones, representa la estructura comunitaria que se ha mantenido más estable hasta nuestros días. Se funda en el matrimonio, o en un consentimiento mutuo, responde a las necesidades de cuidado y desarrollo de los miembros que la componen. La familia es un fenómeno universal, presente en todo tipo de sociedad y tiempo” (Jáuregui, 2016).

2.1.3. Crisis: “Es un estado temporal de desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad para abordar situaciones particulares, utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas y por el potencial para obtener un resultado positivo o negativo” (Hernandez,2010)

2.1.4. Problema: Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Cuestión que se trata de aclarar. (Real academia de la lengua española, 2001)

2.1.5. Gestión: “Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. La gestión de las pequeñas firmas estuvo siempre directamente asociada a la propiedad, pero, con el crecimiento de las empresas contemporáneas, ella se ha convertido en un vasto agregado de tareas que desempeña un cuerpo de empleados especializados, generalmente de alta preparación” (Sabino, 1991).

2.1.6. Planeación: consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

2.1.7. Fracaso: “Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio” (Real academia de la lengua española, 2001).

2.1.8. Competitividad: Capacidad de ser competitivo. Se dice que una empresa o industria tiene competitividad cuando es capaz de competir adecuadamente en el mercado.

2.2. Marco Teórico

Comprende los modelos y teorías administrativas aplicadas a las empresas familiares.

2.2.1. La empresa familiar:

La definición de empresa familiar es trabajada por varios autores a continuación se explican diferentes definiciones por su concepto y culturas. Aunque muchos de ellos coinciden en que los pilares principales de esta son: La familia, la propiedad y la empresa.

Según Rus y Rodríguez 2005 (como se cita en Hernández, 2010, p 29) la definen como una o más familias controlan las propiedades y pueden controlar la dirección de la empresa. La diferencia con una empresa no familiar radica en la influencia del gobierno y el control de la empresa. Esto fue definido en el libro “manual de la empresa familiar”.

También es definido como cuando dos o más personas de la misma familia asumen por completo la dirección, la propiedad, la toma de decisiones y la operación de un capital, esto afirmado por el autor Salo Grabinsky (como se cita en Hernández, 2010, p 29). Finalmente, el estado colombiano por medio de la superintendencia de sociedades (2006) lo define como un grupo de personas que vivan bajo el mismo techo que posean más del 50% del capital de una familia.

2.2.2. El modelo de los tres círculos:

El modelo de los tres círculos fue presentado por John Davis y Renato Tagiuri en 1980 (como se cita en Hernández, 2010, p 29) ha generado uno de los mejores esquemas que representa la relación de la familia basado como ya se mencionó al principio del marco por la relación empresa, familia y propiedad.

Toda empresa puede ser clasificada como empresa familiar y empresa no familiar, a continuación, podemos ver la relación que existe en los componentes de la empresa no familiar (ver Ilustración 1).

La empresa y la propiedad es la relación entre capital y la marca que genera la empresa, es una relación que al igual que la empresa familiar pretende satisfacer clientes y obtener beneficios económicos bajo un bien o servicio ofrecido por la organización (ver Ilustración 2).

Por medio de la empresa familiar se puede asociar una relación directa donde la familia tiene un objetivo especial que son los dividendos financieros, junto con esto los beneficios económicos que con trabajo fuerte debe tener la organización.

La familia: Es común ver en Colombia la composición de familia unida donde el padre de familia sale a diario de la casa a buscar el alimento de su mujer y su familia. Esto obliga al hombre a buscar a diario una estabilidad económica mejor, que le permita darle a su familia una posición social mejor.

También vale la pena aclarar que, sin importar ideología social, política y religiosa es considerada la familia como la célula de la sociedad, este concepto permite que bajo una orden escalonada la empresa familiar siempre se genera con el líder o cabeza de familia que es el que posee el conocimiento, la experiencia y el capital. Este líder suele ser el de mayor edad lo que hace que en el tiempo la organización pase de generación en generación, claro está si logra superar la fase de la empresa que se mencionara luego en el texto.

La empresa: Como se mencionó anteriormente en el marco conceptual se concede la empresa como la unidad esencial de una economía de mercado, que genera una productividad a partir de un servicio brindado a la comunidad.

La empresa familiar debe superar una serie de retos tales como: la separación de la relación familiar-empresarial, mantener las relaciones sanas de la familia y la empresa y finalmente y muy importante la sucesión de la organización a las siguientes generaciones.

Las relaciones generadas por la teoría de los tres círculos nos permiten ver que en la posición 7 va a estar el dueño y administrador de la organización, el cual debe ser justo porque de él depende la sinergia de estos tres componentes.

En la posición 4 estarán los miembros que tienen capital en la organización que deben de ser veedores de que la actividad económica se haga correctamente y que la relación de activos y pasivos sea manejada correctamente. Por otro lado, tenemos la posición 5 tenemos a los empleados de la empresa que deben cumplir con sus labores para asegurar un continuo beneficio entre la empresa y el trabajador (ver Ilustración 3).

2.2.3. Etapas de las empresas familiares

Según Hernández (2010) propone tres etapas las cuales toda empresa familiar debe tener para consolidarse en el mercado y ofrecer un portafolio de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, a continuación, se explican de manera detallada cada una de las etapas (vea tabla 1)

2.3. Marco Legal

Sabiendo que las empresas al ser organizaciones que funcionan en un lugar específico deben funcionar bajo una serie de normas que permita el control y el seguimiento para garantizar la calidad del producto.

2.3.1. Ley 590 de Julio 10 del 2000

Art. 1- “Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”. Partiendo de esta base se establecen los siguientes parámetros;

Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medias empresas.

Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos, así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Coayudar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales.

Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.

Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micros, pequeñas y medianas empresas.

La generación de un marco institucional propicio al fomento de la MIPYMES, a través de la creación del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y del Consejo Superior de la Microempresa.

La atención a las MIPYMES por parte de las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa y Microempresa, aunque su objeto institucional no sea específicamente éste.

La atención a la MIPYMES por parte de las entidades tales como el Instituto de Fomento Industrial, IFI, el Fondo Nacional de Garantías, COLCIENCIAS, Bancoldex y Proexport. En virtud de ello, podrán establecer dependencias especializadas para atender este tipo de empresas.

La creación del registro único empresarial que reducirá los trámites de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el Estado y contribuirá a su formalización. Este registro tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones frente a las entidades estatales, incluyendo el registro e inscripción de proponentes para los procesos de contratación pública.

El acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que demanda el Estado de acuerdo a lo previsto en la Ley 80 de 1993. Ello implicará establecer los procedimientos administrativos que faciliten a estas empresas el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.

2.3.2. Ley 905 de 2004

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y dictan otras disposiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a tres (3) de los siguientes parámetros:

Crease el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por el consejo superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Conciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y FINAGRO, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros (ver tabla2)

**** Parágrafo.** Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

2.3.3. Ley 550 de 1999

El Estado intervendrá en la economía conforme a los mandatos de la presente ley, en el marco de lo dispuesto en los artículos 334 y 335 de la Constitución Política, para los siguientes fines:

Promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía, tales como el agropecuario, el minero, el manufacturero, el industrial, el comercial, el de la construcción, el de las comunicaciones y el de los servicios.

Hacer más eficiente el uso de todos los recursos vinculados a la actividad empresarial.

Mejorar la competitividad y promover la función social de los sectores y empresas reestructuradas.

Restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.

Facilitar el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial.

Fortalecer la dirección y los sistemas de control interno de las empresas.

Procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas.

Asegurar la calidad, suficiencia y oportunidad de la información que se suministre a socios o accionistas y a terceros.

Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.

Facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales.

Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica.

Artículo 3. Instrumentos de la intervención estatal. Para la obtención de los fines de la intervención, el Estado, a través del Gobierno Nacional o las entidades de Inspección, Vigilancia o Control, expedirá los decretos, órdenes y resoluciones que, dentro de sus respectivas competencias, faciliten y estimulen el desarrollo de la presente ley, entre otras, en las siguientes materias:

La negociación y celebración de acuerdos de reestructuración previstos en esta ley.

La capitalización de los pasivos.

La normalización de los pasivos pensionales, mediante mecanismos contemplados en esta ley.

La concertación al interior de cada empresa de condiciones laborales temporales especiales.

La suscripción de capital y su pago.

La transparencia y el profesionalismo en la administración de las empresas.

La utilización y la readquisición de bienes operacionales entregados por el empresario a sus acreedores.

La negociación del deudo contraído con cualquier clase de personas privadas, mixtas o públicas, entre ellas las deudas parafiscales y las deudas fiscales.

La inversión en las empresas y la negociación de las obligaciones derivadas de éstas.

La gestión y la obtención de recursos destinados al otorgamiento de crédito a las empresas.

2.4. Marco Contextual

Pintovar hermanos limitada es una microempresa familiar con ánimos de lucro que producía y comercializaba productos de pintura de la marca Terinsa en la avenida Boyacá en el sur de la ciudad. Dicha organización nace como una idea para generar ganancias teniendo en cuenta que el señor Belisario Tovar Arias fue empleado de la empresa Terinsa la cual se encontraba a escasas cuadras del sitio escogido para la distribución de estos productos a finales de los años 80.

En 1991 la empresa es constituida legalmente y abre sus puertas al público. Durante varios años Pintovar fue la única empresa distribuidora de productos de la marca Terinsa en el sur de Bogotá lo que generaba en la empresa un aprovechamiento de la demanda de pinturas en este sector de la ciudad.

Al transcurrir el tiempo las ventas comenzaron a disminuir debido a la oferta de negocio de pinturas en el sector. Esto junto con la ampliación del mercado de pinturas ponía el mercado con mayor cantidad de productos lo que le permitía al cliente tener variedad y escoger por precio, calidad y colores. Mientras que esto sucedía el negocio de pinturas seguía comercializando y distribuyendo productos de la marca Terinsa.

Con el tiempo la administración se da cuenta que debe ampliar su portafolio de productos y comienza a comercializar productos de las marcas Pintu Pabón, Tonner, Pintuco, Terinsa, Ico, Etc. Esto permitió solventar por poco tiempo las deudas que tenía la organización con las entidades financieras y los proveedores debido a que toda su mercancía era sacada a crédito.

En el año 2013 Pintovar observa que la demanda de pinturas en el sector cada vez era menor, y como no si a escasos metros tenía una distribuidora de pinturas que hasta el momento tenía una importante participación en el mercado a pesar de que sus productos no fueran exactamente los de mejor calidad. Es por esta razón que la empresa mejora su infraestructura y lanza al mercado interno su propia marca. Esta marca era vendida en el local de la avenida Boyacá y pronto comenzó a tener acreedores debido a su buen desempeño y calidad.

Sin embargo, el producto no satisfacía las expectativas por parte de la administración lo que obliga al señor Belisario a tomar la decisión de hablar con sus últimos dos empleados y bajarles el sueldo que hasta la fecha tenían debido a que las ventas escasamente lograban satisfacer los gastos obligatorios del local.

Finalmente, la empresa cierra sus puertas debido que las ventas producidas mensualmente ya no generaban los ingresos suficientes para hacer pago de sus obligaciones. Pintovar hermanos

limitada cierra sus puertas al público un 11 de septiembre del 2014 después de más de 7000 Días abierto.

3. Diseño Metodológico

La investigación realizada tuvo un enfoque cualitativo debido a que se basó en la experiencia de otros para establecer las causas que deterioran la actividad económica de las microempresas familiares. Sin embargo, como lo menciona Grinell (1997) este enfoque emplea 5 fases para la generación del conocimiento las cuales se aplican tanto para el enfoque cualitativo como el cuantitativo, estas fases son:

- Observación y evaluación de fenómenos.
- Generar ideas del problema después de la evaluación generada.
- Demostrar que las ideas tengan argumentos.
- Revisar las suposiciones o ideas.
- Proponer nuevas observaciones y evaluaciones.

Según se puede el enfoque cualitativo tiene una entrada y un desarrollo circular que obedece al orden de cómo se desarrolle la información. Es importante tener clara la idea del proyecto y así comenzar el desarrollo de la investigación por los diferentes campos propuestos en el libro metodologías de la investigación quinta edición (ver Ilustración 4).

El diseño con el cual se hizo esta investigación fue de tipo fenomenológico debido a que ocurrió en un escenario establecido. Sin embargo, la investigación no tuvo aplicación de ninguna de las teorías administrativas ya que la empresa baso su surgimiento económico en un conocimiento empírico y experiencia.

Finalmente se debe resaltar la importancia del enfoque de la investigación ya que como es mencionado por Cobbetta (2003) esta evalúa el desarrollo natural por lo que no se permite la manipulación alguna con respecto a la realidad. El enfoque cualitativo es tan abierto que permite

que el autor interactúe y formule sus hipótesis una vez haya estudiado y reconocido la realidad en la cual se desarrolla su investigación.

3.1. Etapas de la Investigación

A continuación, se mostrará las diferentes fases que tuvo la investigación y una breve descripción de los que se realizó en cada una de ellas (Ver tabla 2).

3.2. Población

La población con la que se realizó el instrumento fue población ubicada en la ciudad de Bogotá cuyo estrato económico varía desde medio bajo hasta medio alto. Fue población que ha tenido contacto con microempresas en diferentes sectores de la economía colombiana. También se recurrió a escuchar las experiencias del gerente y fundador de la empresa y la opinión que dieron los trabajadores de la organización para establecer los factores internos y externos que deterioraron la actividad económica. Con esto se pretendió abarcar todos los sectores propuestos de la investigación y a partir de ahí sacar la propuesta que permite reconocer las crisis empresariales a tiempo.

3.3. Muestra

La muestra seleccionada para análisis de la empresa fue total, puesto que fue necesario escuchar las experiencias de cada uno de los empleados para así poder establecer las características interés que generaron el deterioro de la actividad económica.

Por otro lado, fue necesario abarcar las experiencias que han tenido la población de los diferentes campos de la economía colombiana como salud, industria, ingeniería, textil entre otros. Es por eso que hemos usado la encuesta virtual para analizar la opinión de cada uno.

3.4. Fuentes de Información

3.4.1. Encuesta:

La encuesta que se trabajó fue subida a la plataforma de Google formularios y a partir de allí se difundió por medio de correo electrónico a las personas mencionadas en la tabla 3. Se quiso con este formulario encontrar las virtudes y desventajas de las empresas familiares y cuál es su papel en la economía colombiana del siglo XXI.

3.4.2. Encuesta del cliente interno:

Se realizó una encuesta con el público interno de Pintovar con el fin de encontrar los factores internos que deterioraron el fracaso dentro de la organización (ver tabla4).

3.4.3. Entrevista con la gerencia:

Se efectuó una entrevista en privado con Belisario gerente de la compañía para que pudiera contar un poco más de la empresa; su historia, los motivos que lo impulsaron a crearla y desde su punto de vista observar cuales fueron las posibles causas que deterioraron su actividad económica (ver tabla 5).

3.4.4. Observación:

Observación visual para poder ejecutar el análisis como componente externo a la realidad vivida por la empresa y así ser muy imparcial y no alterar los resultados del estudio.

4. Análisis de Resultados

4.1. Conociendo el Papel de la Microempresa Familiar en Colombia

Vale la pena resaltar que este tipo de encuesta fue propuesta para un público que tuviera que ver con el ambiente de construcción, ferretería y arreglos varios puesto que la empresa a la cual se le hace el estudio es de esta rama de la ingeniería. Sin embargo, la población a la cual se acudió para hacer la aplicación fue de todas las ramas de la vida diaria donde se resalta: construcción, salud, administración y economía, la percepción de la encuesta fue superior a la esperada y de las personas a las que se les envía la encuesta por medio electrónico solo un 7 % no accedió a responderla (ver Ilustración 5).

En la edad en que los participantes realizaron la muestra podemos observar que casi la mitad de los encuestados hace parte de una generación y/o millennials como lo menciona clarín (2017) que son las personas nacidas entre los años 1982 a 1994. Donde quizás para esta generación la idea de negocio no los emocione y tampoco arriesguen mucho por lanzarse al ruedo de la economía nacional como independientes. Sin embargo, vale la pena resaltar que la juventud de hoy en día ha demostrado tener la capacidad de ver negocio donde quizás los mayores no lo ven, las ideas de la juventud son las que impulsan a que día a día el mundo se mueva de manera más rápida y constante.

Es de interés poder mencionar que en la encuesta no se obtuvo ningún personaje que sobrepasara la edad de los 60 años, esto se puede expresar por la poca relación que expresa el adulto mayor con la tecnología (ver Ilustración 6).

A la pregunta desde su punto de vista ¿qué importancia tiene la micro empresa en la economía colombiana? los resultados de la encuesta fueron los esperados sabiendo que las

pequeñas y medianas empresas son las que abundan en la economía colombiana (ver Ilustración 7) aunque inversamente a lo esperado son las que menos aportan en la economía nacional. Es importante resaltar que independientemente a la perspectiva de la economía que cada uno de los encuestados maneja; ninguno mostro apatía con las microempresas, esto nos hace generar una hipótesis de que los encuestados tienen o han pertenecido a un emprendimiento económico o que no descartan la posibilidad de hacerlo en un futuro.

Cuando pasamos a la pregunta número dos Califique el papel de la micro empresa colombiana en el mercado nacional y como complemento a lo anteriormente mencionado encontramos que la imagen de la microempresa en el mercado colombiano posee desde el punto de vista de la muestra una opción atractiva para la participación del mercado nacional en cualquier momento de vida económica. Sin embargo, tiene que aclararse que la percepción de la población encuestada no va de la mano con el papel que juega la microempresa en el PIB colombiano (ver Ilustración 8).

Tal como lo menciona la revista dinero en su artículo “MiPymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia” publicado el 14 de abril del 2016 el papel de la microempresa en la economía colombiana es muy importante puesto que genera el 67% de empleo a nivel nacional. Esto nos permite establecer que la mayor demanda de trabajo del país es generada por las empresas pequeñas y medianas.

A la pregunta cómo califica la actuación del estado colombiano para facilitar el proceso de creación de empresa (ver Ilustración 9). Vemos opiniones divididas. Primero los dos porcentajes más significativos muestran un desagrado con las políticas nacionales para la generación de empresa. Pero esta tendencia puede afectar al estado colombiano no por sus

normativas de creación de empresa si no por las decisiones del gobierno de turno que no permiten su facilidad. Primero hay que observar que a un año de la reforma tributaria el gobierno sigue buscando la manera para buscar gravar mayor impuesto en la industria nacional. Segundo la economía nacional día a día se va más afectada por mercados de libre comercio donde traen productos de la misma calidad por un menor precio directo.

Finalmente vale la pena mostrar que esta percepción varía según el mercado donde se mueva el entrevistado, puesto que no todas microempresas tienden a generar los mismos inconvenientes para la generación de empresa.

Para la cuarta pregunta de nuestra encuesta ¿ha sido usted miembro o dueño de un emprendimiento económico familiar? (Ver ilustración 10) Vemos que muchos de los encuestados no han sido parte de una microempresa. Esto se debe a que la mayoría de personas cuenta con una edad relativamente corta ante la demanda económica del país.

Ante la pregunta ¿Por qué los colombianos creamos empresa familiar? Hay una respuesta casi común entre todos los encuestados y fue la de mayor margen de ganancia (ver ilustración 11). Es lógico que cuando uno tiene un emprendimiento quiere ganar más de lo que le estaba generando con la actividad que realizaba antes. Sin embargo, hay dos respuestas que también llaman la atención al 50% de los encuestados y es la confidencialidad y el trabajo en equipo. Esto es claro debido que en una microempresa lo que menos se espera es tener un clima laboral denso o unas condiciones laborales inhumanas. Por esta razón es lógico que ante una la flexibilidad laboral, rápida toma de decisiones y autonomía estas son las tres respuestas más significativas.

Las dos respuestas más bajas corresponden a la necesidad y flexibilidad ya que el primer pensamiento que tiene un emprendedor al razonar del mercado colombiano sabe que el hecho de crear empresa te exige como profesional el doble y que para poder surgir y superar los obstáculos que la industria tenga.

4.1.1. Virtudes y vicios de la empresa familiar

A través del análisis de la encuesta realizada, la empresa colombiana es una importante fuente a la economía del país, sin embargo nuestros voluntarios han dado su punto de vista y continuación se analizan los resultados de la encuesta.

Al realizar el análisis de la pregunta ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa familiar? Logramos encontrar que el conocimiento de una actividad es lo que hace nacer un emprendimiento (ver Ilustración 12). Creer que se tiene un plus en una actividad que pueda producir una estabilidad económica genera junto con otros aspectos a que las personas creen empresas. El otro factor importante es la flexibilidad económica temporal y donde la mayoría califico como una fortaleza, pero desde los datos obtenidos de las encuestas se puede determinar que se convierte en un factor determinante que lleve al fracaso.

Creer que se debe crear empresa por la flexibilidad de estrés, horario y compromisos es un error en el que se cae al momento de generar empresa.

Por esta razón es necesario reevaluar las facultades de la empresa familiar y para esto es necesario conocer los factores en contra de la creación de empresas familiares (ver Ilustración 13).

En este punto vemos errores demasiado comunes al momento de la generación de empresa ya que el gerente y los mismos trabajadores no pueden apartar las emociones del

trabajo, por esta razón es considerado que las mayores desventajas de la empresa familiar son las emociones y la confusión de roles al momento de tomar las decisiones puesto que se nos olvida la función de cada uno en la empresa.

Anteriormente vimos cómo la población encuestada fue drástica con la imagen del gobierno nacional con su papel de la creación de empresa aquí se puede observar que el factor más importante para la creación de empresa es la falta de oportunidad en el mercado laboral ya que siempre se presentan variables que obstaculizan la obtención de un trabajo ideal. Todos estos factores hacen que el profesional se encuentre en un debate que lleve a preguntarse a sí mismo si las cosas realizadas por él son suficientes para tener una posibilidad en el mercado.

Sin embargo, la independencia económica es de gran importancia para la familia, puesto que dejar de derivar el sustento familiar de un tercero genera un incentivo extra, para afrontar el sacrificio que permite valorar el papel de la empresa en la sociedad colombiana. A continuación, se analizaron las debilidades de las empresas familiares y trataremos de indagar por el tipo de las respuestas porque fallan tanto.

Según los resultados de la encuesta se genera una hipótesis donde es posible reflejar que el hecho de que uno de los miembros de la organización tenga una habilidad en el mercado o en una alguna actividad, se cae en el error de que todos los miembros de la familia están capacitados para hacer la actividad.

La falta de capacitación habla por sí solo como la debilidad de las empresas familiares, quizás por esta razón al momento del cambio de gerencia es donde comienza a debilitarse la organización puesto que no solo se necesita de la práctica para hacer una actividad sino conocer las características básicas de la actividad de manera teórica y su posición vista desde las

diferentes ciencias. Y esta respuesta se argumenta con la décima pregunta de nuestra encuesta que se meditará a continuación brevemente (ver Ilustración 15).

Como apoyo de la respuesta anterior tenemos que el plan de sucesión dentro de la organización no se tiene en cuenta pues hay una frase expresada por el doctor Alfonso Rodríguez docente de la facultad de postgrado de la universidad La Gran Colombia que dice “Lo único que no permanece en el tiempo de una organización son las personas” y esta frase hace ver con mayor claridad que en las organizaciones familiares se cree que el padre o madre que por lo general es gerente y director del proyecto no es eterno y tarde que temprano debe ceder el puesto para que la organización siga.

Es importante que la empresa desde su creación tenga claro cómo sería el funcionamiento de la misma el día que llegue a faltar el gerente y líder del proyecto.

4.1.2. Análisis general del estudio realizado

Definitivamente y luego de la aplicación de este instrumento se ha podido establecer que la empresa familiar en la sociedad colombiana es conocida como una salida económica, puesto que si se tiene un conocimiento y se aplica de la mejor manera es posible establecer una marca diferencial con otras empresas crear un océano azul que permita abrir un nuevo campo en la economía.

Sin embargo, la empresa familiar debe aumentar la confiabilidad en la economía colombiana, puesto que, la imagen de microempresa en la juventud no es muy favorable sin embargo la idea de formar una empresa como salida económica alternativa de independencia ante la falta de oportunidades y generar mayor margen de ganancia. Pero si hay algo que debe

cambiar la empresa familiar es el chip de la flexibilidad y el camino rápido pues es este camino el más difícil reto para no acabar con empresa a temprana edad.

Los errores como la confianza, falta de capacitación, plan de negocios y solvencia de la economía de la familia son los retos más difíciles que debe enfrentar la empresa con la sociedad, romper el esquema de la sombrilla obliga a que la empresa se convierta en un camaleón. Que tenga la capacidad de transformarse de renovarse ante el mercado cambiante del siglo XXI y que pueda tener los ojos con una panorámica general del mercado para saber cuándo y cómo cambiar.

4.2. Pintovar Visto Desde su Cliente Interno

Para poder hacer la calificación de Pintovar y reconocer sus virtudes y debilidades es necesario comenzar a ver la empresa desde adentro e identificar que tan apropiados se sintieron durante el tiempo que estuvieron laborando dentro de ella.

4.2.1. Empleados y familia

Al realizar la encuesta del cliente interno de la microempresa Pintovar se pudo evidenciar que el clima laboral fue excelente inclusive mejor de lo esperado por parte de los trabajadores puesto que expresado por ellos la empresa les permitía organizar el horario de trabajo con el fin de que ellos pudieran capacitarse y cumplir con sus funciones del hogar (ver Ilustración 17).

Es importante que en toda empresa halla un buen clima laboral, pues esto nos lleva a tener una buena comunicación unos con otros y así trabajar en pro del mismo fin en este caso de la organización.

Complementando lo anteriormente mencionado se puede observar que el trato de la gerencia fue buena, cordial y cariñosa. Independientemente que esta sea una empresa familiar también tenía dentro de sus empleados gente externa de la familia que con el tiempo la acogieron hasta el punto de convertirla en parte de esta (ver Ilustración 18).

En su proceso de responsabilidad social, la empresa siempre procuro que todos sus empleados progresaran de diferentes maneras, lo importante, es como lo expresa su gerente “que la persona que entro el primer día a Pintovar no se la misma que sale por la puerta del local al momento de su partida” es por eso que se enorgullece en tener a 5 de sus 7 empleados como profesionales titulados en las diferentes áreas del mercado nacional (ver Ilustración 19).

Al momento de tocar las fibras sentimentales de su permanencia en la empresa es notorio ver como hay personas que no salieron de la mejor manera de la organización y a pesar de ya haber transcurrido tiempo desde que se desprendió el vínculo aún sigue generando resentimiento (ver Ilustración 20). Aquí podemos ver que solo dos de los miembros de la organización se sintieron agredidos en algún momento, pero, lo más curioso es que son los mismos dos miembros que jamás quisieron emprender el camino profesional cuando la empresa se la brindo.

Al momento de analizar la pregunta de ¿Cuáles considera usted que fueron las causas para que se acabara el negocio? Encontramos dos grupos grandes en las respuestas los cuales son el descontrol del manejo del dinero y la disminución de las ventas. La primero que podemos mencionar es como los mismos ex empleados lo hacen saber, excesos, viajes, mal manejo del dinero llevaron a confundir las entradas de la empresa con la caja menor para la

sostenibilidad de la familia. La segunda y aún más grave fue la falta de ventas las cuales agotaron el flujo de dinero dentro del negocio.

Sin embargo, le resaltan a la gerencia valores como dedicación, comprensión, amor por el trabajo, disciplina y otro sin fin de virtudes que desde un punto de vista externo a la realidad de la empresa hace pensar a primera vista que son virtudes que se le ven más al padre que al gerente de la organización. Así como la encuesta lo hizo saber de qué la confusión de roles dentro de la organización es una debilidad de la microempresa, podemos ver que en Pintovar se ve reflejada.

Finalmente, el error más grave que cometió Pintovar fue ser fiel y no manejar una estrategia de negocios que lo beneficiara a él y no a la competencia. Esto dicho desde el punto que su fidelidad a pinturas Terinsa no le permitió ver que el mercado se sectorizo en el sur a los puntos de mayor comercio y que la competencia creaba un océano azul de marca propia y precio ajustado que deja a Pintovar mal posicionado.

A parte por tratar de solucionar problemas ajenos a la realidad de la empresa el gerente abandono la estrategia de atracción y fidelización del cliente externo y se limitó a la comercialización de pinturas. Cuando decidió reinventarse la competencia le había tomado ventaja, se dejó de ser un distribuidor mayorista para atender los pedidos pequeños. Mientras ante la competencia abría campo en el mercado atendiendo la demanda en otros puntos de la ciudad y ampliando su portafolio en servicios agregando esmaltes, estucos y hasta drywall.

4.2.2. La vista de la gerencia

Para argumentar esta parte se decidió tener una entrevista privada y a solas con el gerente de la compañía Belisario Tovar quien poco gusta de tener que compartir esta

experiencia, sin embargo, hace su mayor esfuerzo y en medio de una cara de preocupación intenta recordar lo más relevante de la empresa.

Comenta que la principal causa que lo llevo a crear empresa fue tener una familia y contar con una corta experiencia laboral además de ser un ex empleado de Mobil una empresa de mecánica que cerró sus puertas a inicios de los años 90 por una crisis económica la cual no pudo superar y Terinsa la cual estaba a escasas cuadras del punto donde se abriría el negocio. El proceso para crear empresa fue difícil tener dos hijos a corta edad genera un gasto mayor para la cabeza del hogar sin embargo aprovecho de sus conocimientos de pinturas, los contactos generados en las bodegas de distribución y alistado de pedidos y vio una excelente oportunidad de negocio menciona el gerente.

Además, comenta que para crear empresa en los años 90 no se necesitaba de un capital exagerado, era más cuestión de mano de obra e interés dice Belisario en su relato con voz suave menciona que era miembro de una cooperativa del sindicato de Mobil y esta le financio parte de su proyecto. Relata el señor Belisario que “No vi mayor obstáculo para la generación de empresa, lo único que me imaginé en ese momento fue tener el sustento de mi familia, pero jamás pensé manejar tanto capital en un año como se vio a principios del milenio. Llegar a facturar hasta 500 millones de pesos nos obligó a agrandarnos, pensar en grande y ver como cada uno de mis hijos buscaba una independencia de Pintovar”.

El gerente relata que “Al inicio del proyecto éramos mi señora, mi hija la mayor y yo al final mi hija, mi hijo y yo”. Su voz cambia, se siente la tristeza y la incertidumbre en el ambiente. El gerente comenta que la decisión de cerrar y declararse en bancarrota fue quizás

la decisión más difícil, inclusive llego a pensar en suicidarse porque ya no tenía razón por la cual seguir viviendo y huirle al banco no sería fácil.

Menciona que no sabe nada de teorías administrativas, aunque cuando asistió a la facultad de administración de empresas de la universidad externado de Colombia donde por condiciones familiares no pudo terminar le hablaron de Fayol y Ford pero que nunca utilizo algo similar para su negocio de pinturas familiar. Al finalizar la entrevista el señor Belisario relata que su vida cambio al dejar el estrés la vida del gerente, de buscar en reuniones con la familia como impulsar la empresa son cuentos del pasado, ahora compro una ruta escolar maneja su ruta y descansa la mayor parte de su tiempo. El gerente expresa de forma implícita que en la vida sacrifico mucho tiempo a una empresa que ni siquiera sus hijos la disfrutaron todo por las malas decisiones.

5. Estrategia Para Identificación De Una Crisis Empresarial

Como lo ha hecho saber la aplicación del instrumento la empresa familiar es quizás un salvavidas para la economía de las familias colombianas, sin embargo, muchas de ellas han caído en crisis que con dificultad logran superar. A continuación, se explicará una serie de estrategias que han surgido a partir de la realización de esta investigación con el fin que todo lector de este documento pueda hacer uso de estas y así evitar entrar en una crisis financiera que pueda deteriorar la actividad económica de la microempresa (ver tabla 8).

5.1. Microempresa Camaleón

La estrategia de la microempresa camaleón es quizás la más importante de las estrategias planteadas en este texto puesto que es necesario que toda microempresa se comporte como un camaleón al momento de participar en el mercado. Tal como lo hace el camaleón la empresa debe tener la capacidad para adaptarse al ambiente, tener la capacidad de reinventarse tal como lo hace la economía en el siglo XXI.

El camaleón tiene la facilidad de cambiar de color para ocultarse de los depredadores, la empresa no tiene que ocultarse si no que debe resaltar y verse fuerte ante la competencia. Tener la capacidad de cambiar con facilidad le permitirá verse flexible ante el mercado y le permitirá seguir en los procesos de cambio que el mundo le ponga en cualquier momento de la vida corporativa.

Para ser una empresa camaleón se necesita tener personal dispuesto al cambio que sean los ojos de la corporación, tanto dentro como fuera de ella. Necesitamos cuidar a nuestro cliente interno para que sea él el que note la variación del mercado y así la empresa pueda comenzar su proceso de cambio. Serán nuestros empleados los ojos del camaleón, tan

importantes porque son los que distinguen las falencias de nuestras empresas. Cuando tenemos personal con una buena trayectoria dentro de la empresa son ellos los que diagnostican que pasa y porque las cosas no están saliendo bien; así paso con Pintovar y lo pudimos ver en su encuesta de personal donde los empleados de menor rango fueron los que vieron que el mercado había cambiado y el negocio no lo noto.

5.1.1. Vista de 360°

Así como los camaleones tiene una vista de 360° la empresa debe apuntarle a poder tener un empleado encargado de mirar diferentes sectores del mercado y así poder abarcar la totalidad de la organización, no dejar nada a la suerte y por el contrario intentar controlarlo todo.

Los objetivos de este debe estar enfocado a la creación de bonos de descuentos, asesorías a los clientes y generación de nuevos clientes en los barrios aledaños. Las áreas encargadas de estos cambios son la parte administrativa y la de ventas bajo acciones como asesorías de calidad imagen, espesores y terminados para que el cliente se sienta seguro de lo que está comprando. Para esta etapa se generará una encuesta postventa que no tarde más de 3 minutos el cliente en llenarlo y así poder controlar los incentivos internos que tendrían estas asesorías que serían un bono económico por cierta cantidad de ventas efectivas realizadas bajo la asesoría del vendedor.

Por otro lado, se debe realizar una estrategia que atraiga nuevos clientes y que permita mantener a los clientes que ya tiene la organización, por esta razón será necesario delegar una cantidad de dinero para poder invertir en publicidad como: tarjetas, postales, afiches en la parte comercial que invite al cliente a visitar y comprar en el negocio. También puede

destinarse este dinero para ocasiones especiales como el mes de la madre o del padre y regalar una rosa, una camiseta, un calendario, etc. Esto con el fin de que el cliente se entere de lo importante que es su venta dentro de la organización y se fidelice a este.

El fin último de este plan es incrementar las ventas en un 1% mensual, pero lo que se desea es que las ventas no sigan cayendo si no que por el contrario impulse la economía y las entradas de la organización.

5.1.2. Adaptabilidad ante el cambio

Este plan tiene como fin adaptar una teoría administrativa, innovar en la mercancía y retroalimentarse con las experiencias de otras empresas. Todo esto correspondiendo a las áreas gerenciales y administrativas.

Bajo el lema del camaleón la empresa debe exigir a la gerencia asistencia a cursos y ferias donde pueda conocer nuevas empresas y nuevas tecnologías de la construcción para implementar en su mercancía, la idea de esto es fomentar la investigación y el desarrollo económico donde será destinado el 1% de las ventas mensuales para poder comenzar la implementación de nuevos productos para lanzar al mercado.

5.2. Características Del Líder Emprendedor

Para una organización es de suma importancia tener en la cabeza de la empresa una persona capacitada y con la agilidad mental para hacer rápida toma de decisiones. Para eso el líder debe tener una serie de características que las mencionaremos a continuación.

5.2.1. Inteligencia emocional

Es importante que un líder de empresa familiar tenga clara las ideas y separe los pensamientos que tiene como cabeza de la organización con los sentimientos familiares, es

importante aclarar que no podemos poner en juego el equilibrio de la empresa por los problemas que presente un miembro familiar. En Pintovar se vio reflejado que la combinación de la toma de decisiones corporativas y las situaciones familiares desestabilizaron el equilibrio del negocio y generó una caída a pique de la contabilidad del negocio.

El objetivo de este plan va enfocado a la separación de las ganancias obtenidas por la organización y la atracción de los mejores profesionales para poder generar una correcta toma de decisiones. El control de las ganancias se verá reflejado en un cuadro de repartición de utilidades donde se beneficie la familia con el 50% de las utilidades y el otro 50% será destinado para la organización. Ya sea para inversión, pago de préstamos o investigación de nuevos productos.

5.2.2. Confiabilidad

Ganarse la confianza del cliente interno es fundamental para el progreso de las organizaciones. Encontrar un líder confiable permite tener un mejor clima laboral y diálogo continuo entre jefe y empleado.

La confianza que se le brinde al trabajador lo verá reflejado el cliente externo y la compañía de seguro empezará a ganar reputación por el buen trato, la calidad de la atención y la calidad del producto. Un producto puede que no sea el mejor del mercado, pero si es bien vendido el cliente se ira a gusto con la compra y seguro de que la compra que realizo fue la mejor.

La confiabilidad también va reflejada con la capacidad de tener las personas adecuadas en el entorno laboral, por esta razón se deberá generar reuniones mensuales donde se evalúe la gestión de las diferentes áreas de la organización.

5.2.3. La comprensión de un padre, pero la exigencia de un entrenador.

En el ámbito del cuidado y capacitación del cliente interno se propone que toda organización tenga un líder que sea apreciado como un padre, pero sin perder el respeto y la mano firme al momento de dirigir a sus subordinados.

El líder padre es capaz de comprender, enseñar y capacitar a sus empleados en los diferentes ámbitos de la empresa. Es un coach que siempre está impulsando a sus trabajadores para poder salir adelante, les brinda la oportunidad de capacitarse y un ritmo de trabajo acorde con las actividades que esté ejecuté.

Por otro lado, el entrenador de cualquier deporte es exigente, siempre pide más y mejores capacidades de sus jugadores. Las metas cambian periódicamente a medida que se van superando, es un ser que siempre exige sin importar que pueda suceder con sus trabajadores.

De seguro estas dos herramientas podrán ser de útil ayuda para reconocer a tiempo una posible alerta de una crisis. El hacer uso de estas herramientas le permitirá a su organización no caer en un escenario circular donde el progreso se limita, lo que se quiere es crear un escenario de ensayo y error donde el círculo se rompa y se convierta en una espiral ascendente que permita a la organización surgir más día a día.

Para finalizar es importante mencionar que el presupuesto para la implementación de las estrategias se calculó mensualmente y son inversiones que se verán reflejada en la capacitación, papelería e inversión. Sin embargo, es el gerente que debe realizar este cuadro de presupuesto y así generar una correcta distribución de dinero para la organización y para los miembros de la familia (ver tabla 9). Este presupuesto se estableció para evitar que la caja de la empresa se

convierta en la caja menor de la organización y se genere un descontrol económico como le ocurrió a Pintovar.

6. Conclusiones

Esta investigación buscaba identificar los factores internos y externos que generan el deterioro de la actividad económica de las microempresas empresariales bajo un estudio de caso. Ya una vez transcurrido todo un proceso de indagación, formulación, aplicación y análisis de los resultados podemos ver la importancia de la microempresa en la económica colombiana. Sin embargo y tal como lo calificaron nuestra muestra el apoyo del gobierno nacional y las oportunidades que le presenta el mercado hace que día a día la generación de empresa sea más complicada.

Las brechas se cierran y la posibilidad de generar un océano azul son casi nulas, es por eso que es necesaria crear una estrategia para poder entrar y permanecer dentro de un mercado. Entre lo más relevante de la investigación pudimos encontrar:

- Los factores externos que hacen que una empresa familiar deteriore su actividad económica son las sectorizaciones del comercio que hacen cada vez que hay un plan de desarrollo territorial cambien, por esa razón es necesario el cuidado constante del cliente externo con actividades de diferente valor como descuentos, obsequios, rifas, constante comunicación con ellos etc.
- En los factores internos puede ser el clima laboral el más importante factor que determine el rumbo de las organizaciones. Tener como grupo de trabajo gente capacitada y responsable de sus funciones dentro de la empresa permite dar seguridad al cliente externo y permite trabajar como grupo por las metas que el líder proponga.
- La ubicación de la microempresa en la economía colombiana es tan buena que genera casi el 67% de los empleos de la nación, su aprobación por la población encuestada fue

buena y la idea de la generación de negocio no es errada en la sociedad colombiana de hoy en día. Sin embargo, las políticas del gobierno nacional para la generación de empresa no son bien vista por el público y es posible que desanimen a muchos a volverse independientes y realizar su propia idea de negocio.

- La microempresa familiar tiene virtudes como el trabajo en equipo, la comprensión, independencia económica y demás variables que la hacen ver fuerte ante cualquier otro tipo de microempresa en el mercado. Lastimosamente también tiene desventajas como los sentimientos de por medio al momento de la toma de decisiones lo cual genera un desequilibrio de la empresa. Por esa razón plantemos que el líder debe ser imparcial ante las decisiones que se tomen.

- En el caso de Pintovar hermanos limitada no se supo controlar la imparcialidad de la gerencia y el descontrol económico genero grandes desventajas que llevaron al colapso de la organización. Mencionado por el gerente y líder de la familia el acto de tomar la caja de la empresa como caja menor de la familia género que siempre la empresa tuviera una iliquidez que conllevo a endeudamientos bancarios casi imposibles de pagar.

- Finalmente, las microempresas deben reaccionar al comportamiento del mercado puesto que, si no se está atento se puede quedar uno sin la posibilidad de la recuperación dentro del mismo, Pintovar acepta que el hecho de haber vendido siempre la misma marca genero un atraso en el catálogo de sus productos y por esta razón la competencia le tomo mucha ventaja.

Para un mayor entendimiento y observando que los objetivos de esta investigación se cumplieron a cabalidad podemos observar que es imposible establecer las ventajas, desventajas, características y dualidades que presentan las microempresas familiares en Colombia bajo un

solo estudio de caso. Sin embargo, se puede ver que para la investigación realizada fue necesario hacer lecturas de investigaciones que estudiaron diferentes tipos de organizaciones y compartimos varias de las virtudes y vicios de las organizaciones.

Vale la pena mencionar que esta investigación se lleva a cabo en un punto importante para la economía del sur de la ciudad donde se junta la industria y el comercio.

7. Recomendaciones

Para una próxima investigación es posible incluir en la metodología un factor cuantitativo para poder hacer un análisis general del comportamiento de una microempresa en el mercado nacional. Saber cómo influye la organización en el mercado que se especializa nos permitiría ver la importancia de la microempresa en el cumplimiento de la demanda generada por los compradores del producto.

El ámbito de las microempresas se vuelve un tema muy fascinante y más ver como por si solas comienzan abrirse camino dentro del mercado, romper barreras y superar obstáculos es fundamental para el crecimiento de una organización; eso sí acompañado un buen liderazgo y un buen análisis de variables que permitan manejar de manera cualitativa y cuantitativa el plan a seguir de la compañía.

8. Referencias

Anónimo (16 de abril del 2017). Cada año se liquidan en Colombia cerca de 140 empresas. *El tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-liquidadas-en-colombia-cada-ano-por-supersociedades-78394>

Benavides, A., Ducuara, M., Gonzales, J & Padilla, L. (2010). Caso 9: *De una crisis nace una oportunidad*. Universidad EAN.

Congreso de la república (2007). *Normas complementarias y reglamentarias*. Nuevo código de comercio. Editorial: Unión. Pág. 769.

Field, A. (2010). *La alta gerencia aplicada a las crisis empresariales* (tesis pregrado). Universidad nueva granada, Bogotá, Colombia.

Hernández, M. (2010). *Presentación de un caso exitoso de empresa familiar en la ciudad de Medellín-Antioquia, grupo empresarial John Uribe e hijos* (tesis de pregrado). Universidad EAN, Medellín, Colombia.

Jáuregui, M. (2016). Empresas Familiares: definición y características. *Aprendiendo administrar*.

Recuperado de: <http://aprendiendoadministracion.com/empresas-familiares-definicion-caracteristicas/>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Madrid, España.

Sabino, C. (1991). Empresa privada. *Diccionario de economía y finanzas*. Edición panapo: Caracas. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/E.htm#empresa>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F. México. Interamericana de editores.

Anónimo (14 de abril del 2016). MiPymes genera alrededor del 67% del empleo en Colombia. *Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Anónimo (7 de Julio del 2017). Baby boomers, generación x, millennials y Centennials ¿a qué generación perteneces? *El Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLXzpzEW.html

9. Tablas

Tabla 1
Etapas de las empresas familiares

Etapas de las empresas familiares		
Etapa 1: Fundación	Etapa 2: Crecimiento y organización	Etapa 3: Maduración
<p>Depende de esta etapa que la empresa logre consolidarse en el mercado, esta etapa se orienta al bien o servicio, su entrada en el mercado y cualidades de la empresa que las diferencia en el mercado. Es un caos creativo donde todos los miembros de la organización hacen todas las actividades, pero no falla debido a que todos tienen claro el objetivo de la organización.</p> <p>Las mayores dificultades de esta etapa son: el control, la visión de los empleados con respecto a la empresa y el fundador descubre sus habilidades gerenciales. Esta etapa puede durar hasta 25 años.</p>	<p>Para este momento se espera que los hermanos tengan el dominio de la organización ya se ha pasado a la etapa de la transformación donde el negocio ha tenido un desarrollo y ahora se puede afirmar que esta ya es una empresa familiar. Es en esta etapa donde se abre nuevas líneas con portafolios más amplios. Las dificultades más graves de la empresa serán que los objetivos no logren ser lo suficientemente claros, no se logren los objetivos por lo anteriormente dicho y el aumento de conflictos familiares debido a que no todo van al mismo ritmo.</p>	<p>Llamada como la etapa de profesionalización porque se da una administración personalizada, es en este momento donde la empresa se divide en partes lo que genera escases de dividendos y sus alianzas podrían ser inestables. La visión, misión y objetivos de la organización ya no serán los mismos que tenían el fundador, habrá una desigualdad salarial entre primos socios, pero lo más importante es que en este momento la organización debería estar en el 3 nivel de la pirámide jerárquica.</p>

Información obtenida de Hernández (2010). (Elaboración propia).

Tabla 2
Tipo de empresas

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MICROEMPRESA	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
PEQUEÑA	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Datos realizados por el autor. (Elaboración propia)

Tabla 3
Fases de la investigación

FASE DE LA INVESTIGACION		
<i>FASE</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>DESCRIPCION</i>
Fase 1	Planteamiento del problema	Es preciso realizar en esta fase la delimitación del problema, buscar antecedentes con respecto al tema principal de la investigación y ver la factibilidad del uso del estudio de caso por parte de la empresa afectada y la aprobación del trabajo en base a las líneas de investigación de la universidad.
Fase 2	Inmersión inicial en el campo	La inmersión en el campo y más puntualmente en la empresa se hace desde que nace la idea de la investigación debido a que fue un caso muy allegado y en el cual participe como agente indirecto de las consecuencias del deterioro de la actividad económica de dicha empresa. Sin embargo, se ha de trabajar conociendo más de cerca los procesos administrativos de la organización.
Fase 3	Definición del instrumento y la población	Siguiendo el enfoque escogido para hacer la investigación se ha definido que el instrumento que más sirve para el trabajo son las entrevistas con preguntas específicas para cada uno de los personajes que se describen en la población y muestra. Esto con el fin de identificar desde la perspectiva de cada uno de ellos la imagen de la empresa durante el tiempo de su actividad económica.
Fase 4	Recolección de datos	Las entrevistas efectuadas se espera que tengan una duración no mayor a diez minutos, en los cuales se les hará una serie de preguntas que obliguen al entrevistado a dar su punto de vista sobre la empresa y que papel ocupo dentro de la misma con el fin de establecer su cercanía e importancia para Pintovar hermanos Ltda. Se aclara que las entrevistas serán grabadas independientemente si estas se realizan vía telefónica o presencial.
Fase 5	Análisis de la investigación	A partir de los resultados arrojados se pretende hacer una hipótesis sobre las posibles causas que determinaron el fracaso y el deterioro de la actividad económica y a partir de este plantear las estrategias para evitar que esto les siga sucediendo a las microempresas colombianas.
Fase 6	Propuesta de estrategias	Conjunto con la literatura poder establecer estrategias que nazcan de tendencias administrativas y que permitan encontrar de una crisis una oportunidad para el cambio y así evitar que más empresas quiebren.
Fase 7	Conclusiones de la investigación	Después de pasar por el largo proceso llegar a una conclusión que permita decir con certeza los factores que causaron el deterioro de la actividad económico de la empresa Pintovar hermanos Ltda.

Datos realizados por el autor. (Elaboración propia).

Tabla 4
Listado de muestra encuesta de microempresas

PERSONAS ENTREVISTADAS	
Libardo Castro	Lydia Marcela Cetina
Felipe Becerra	Jose Ricardo Sierra
Daniela Ortiz	Eiver Almeciga
Angie Arias	Santiago Quiroga
Wilson Pulgarin	Juan Carlos Niño
Diego Cardona	Diana Marcela Gomez
Fernando Ardila	Maria Eugenia Daza
Willington E Lopez	Leidy Chavez
Julio Cordoba	Cindy Lorena Castro
Giovanny Olarte	Cesar Augusto Sarmiento
Claudia Daniela Savedra	Angie Rios
Daniel Alejandro Quevedo	Nathalia Garcia
Ricardo Corredor	Leidy Milena Patarroyo
Cristian Torres Bello	Cindy Carolina Cuevas Sandoval
Jenny Rodriguez	Ingrit Johanna Sanchez
Gustavo Galeano	Jaime Cabarcas Suarez
Nancy Astrid Moreno	John Garcia
Julio Cesar Gomez	Terry Mena
Jose Gabriel Fula Montenegro	Yolanda Salazar Piraquive
Viviana Gamez	Olga Romero

Datos obtenidos por el autor. (Elaboración propia)

Tabla 5
Listado de muestra encuesta trabajadores de Pintovar.

ENCUESTA TRABAJADORES		
#	Nombre	Cargo
1	Flor Yasmin Tovar	Auxiliar Contaduria
2	Emilce Tovar	Secretaria
3	George Tovar	Trabajador
4	Orlando Cifuentes	Mezclador
5	Fernando Cifuentes	Mensajero
6	Sandra Gonzalez	Contadora
7	Sebastian Fornaris	Trabajador
8	Carlos Pachon	Trabajador

Datos obtenidos por el autor. (Elaboración propia)

Tabla 6
Entrevista a la gerencia de Pintovar.

ENTREVISTA A LA GERENCIA	
Nombre	Cargo
Belisario Tovar Arias	Gerente

Datos obtenidos por el autor. (Elaboración propia)

Tabla 7
Cronograma de la investigación

ID	ACTIVIDADES A EJECUTAR	MES													
		2017								2018					
		MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR			
01	Presentacion del proyecto	■													
02	Primer avance de proyecto		■												
03	Segundo avance de proyecto			■											
04	Tercer avance de proyecto				■										
05	Socializacion de la investigacion					■									
06	Seleccion del instrumento						■								
07	Aplicación del instrumento						■								
08	Análisis del instrumento							■							
09	Realizacion de las estretegias								■						
10	Conclusiones y recomendaciones									■	■				
11	Socializacion del proyecto final													■	

Datos realizados por el autor (Elaboración propia)

Tabla 8
Estrategias para identificación de una crisis empresarial

ESTRATEGIA	PLAN	CONCEPTO	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES
		Lograr observar los cambios del mercado, las nuevas demandas de la clientela y el comportamiento de la competencia.	Crear bonos de descuentos que incentiven la compra	Crear bonos del 10% por la compra de alguno de sus productos	Área Administrativa	Incrementar las ventas de la empresa en un 1% mensual
	Visión de 360°		Asesorar al cliente en la compra de su producto	Generar una asesoría frente al color, espesor y terminados de la pintura.	Área de ventas	Calificación del cliente en la atención de su compra.
			Crear publicidad que llame la atención del cliente.	Tener diferentes medios de publicidad en barrios alejados al sitio donde se realiza la actividad económica	Área Administrativa	Tener nuevos clientes de barrios alejados
Empresas Cumaléon		Poder adaptarse al cambio como lo hace el cumaléon, con flexibilidad y variando en cuenta los objetivos que se le planteado la organización.	Innovar la mercancía con frecuencia	Asistir a la feria del hogar y diferentes congresos hechos por los grandes fabricamias de pintura para ver los avances tecnológicos que presenta la industria	Área Gerencial	Llegar a vender nuevos productos que sean innovadores.
	Adaptabilidad ante cambio		Adaptar una teoría administrativa	Contar con un profesión del área administrativa para poder generar un cambio desde la parte teórica.	Área Gerencial	Cambios en la prestación del servicio y cambios de funcionamiento en la empresa.
			Compartir errores y enseñanzas con otras empresas del mercado	Asistir a la feria del hogar y diferentes congresos hechos por los grandes fabricamias de pintura para ver los avances tecnológicos que presenta la industria	Área Gerencial	Implementación de teorías y actividades de otros gerentes
			Manejar responsablemente las ganancias de la organización	El 50% de las ganancias deben de reinvertirse en la organización y el otro 50% podría ser repartida en los miembros de la organización (familia)	Área Administrativa	Creación de un cuadro de repartición de utilidades
	Inteligencia emocional	Debe separar los objetivos de la organización con las relaciones familiares que se manejan, no debe permitir la flexibilidad y el descontrol del dinero	Tener al mejor equipo capacitado para cada área de la empresa.	Contratar el personal adecuado para cada área de la empresa, independientemente de que un miembro familiar este en el cargo, se debe asegurar que toda acción que se realice debe ser aprobado por un profesional	Área Gerencial	Tener miembros participativos, profesionales y responsables dentro de la organización
Características de un líder emprendedor	Confiable	Contar con el equipo adecuado dentro de la organización.	Realizar asambleas de la organización para evaluación de la gestión	Establecer una fecha para la revisión de la gestión en la organización	Área Administrativa	Tener informes mensuales de la gestión de cada área de la empresa
	La comprensión de un padre, pero la exigencia de un entrenador	Incentivar la constante capacitación de los miembros de la organización	Exigir la capacitación constante de los miembros de la organización	Reforzar la flexibilidad de tiempo y dinero para la participación	Área Administrativa	Cambios de cursos realizados por los miembros de la organización

Datos calculados por el autor. (Elaboración propia)

Tabla 9
Presupuesto de implementación de las estrategias

PRESUPUESTO				
ESTRATEGIA	PLAN	OBJETIVOS	RESPONSABLE	COSTOS
Empresa camaleón	Vista de 360°	Asesorar al cliente en la compra de su producto	Área de ventas	Bono de \$200.000 por 20 asesorías y compras efectivas mayores a \$200.000 COP
		Crear publicidad que llame la atención del cliente.	Área Administrativa	Generar un gasto por \$300.000 COP mensuales para publicidad de cada mes. Esto puede ser camisetas, esferos, tarjetas, avisos, Etc.
	Adaptabilidad ante cambio	Innovar la mercancía con frecuencia	Área Gerencial	Invertir el 10% de las ganancias representativas para la innovación y la tecnología.
Características de un líder emprendedor	Todas las mencionadas	Adaptar una teoría administrativa	Área Gerencial	Pagar a una persona profesional en el área de la administración
		Todos las mencionadas	Área Administrativa	Gastos de papelería que no pueden representar mas del 1% de las ventas realizadas en el mes

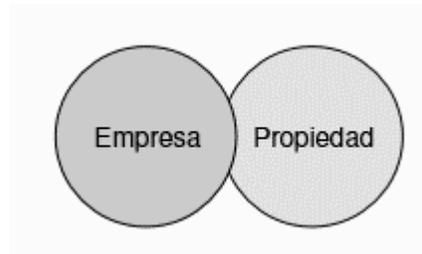
Datos calculados por el autor. (Elaboración propia)

Tabla 10
Presupuesto de la investigación

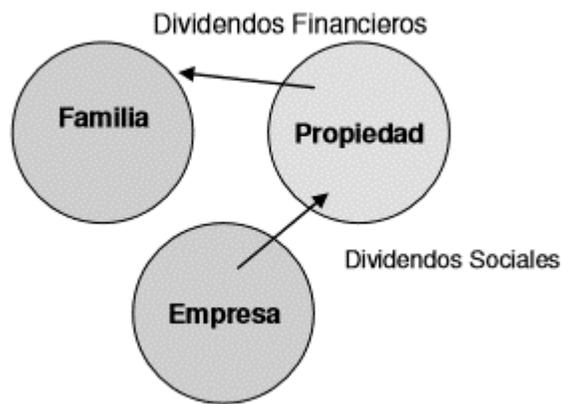
FUNGIBLES					
ITEM	UND	CANTIDAD	VALOR UNI	VALOR TOTAL	
Fotocopias	UND	50	\$ 50.00	\$ 2,500.00	
Impresiones	UND	100	\$ 100.00	\$ 10,000.00	
Lapiceros	UND	2	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00	
				SUBTOTAL	\$ 14,900.00
TRANSPORTE					
ITEM	UND	CANTIDAD	VALOR UNI	VALOR TOTAL	
Pasaje de transmilenio	UND	6	\$ 2,200.00	\$ 13,200.00	
Viaje en Uber	UND	2	\$ 5,200.00	\$ 10,400.00	
				SUBTOTAL	\$ 23,600.00
OTROS GASTOS					
ITEM	UND	CANTIDAD	VALOR UNI	VALOR TOTAL	
CD's	UND	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Encuadernacion	UND	2	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00	
Telefono	Mim	30	\$ 99.00	\$ 2,970.00	
				SUBTOTAL	\$ 10,970.00
				TOTAL ANTES DE IMPREVISTO	\$ 49,470.00
IMPREVISTO					
ITEM	UND	CANTIDAD	VALOR UNI	VALOR TOTAL	
Imprevisto	%	2	\$	\$ 989.40	
				TOTAL CON IMPREVISTO	\$ 50,459.40

Datos calculados por el autor. (Elaboración propia)

10. Ilustraciones



*Ilustración 1: Relación empresa propiedad a partir de la teoría de los tres círculos.
Fuente: Hernández 2010*



*Ilustración 2: Beneficios otorgados a la empresa familiar.
Fuente: Hernández 2010.*



Ilustración 3: Interacción de la teoría de los tres círculos.
Fuente: Hernández 2010

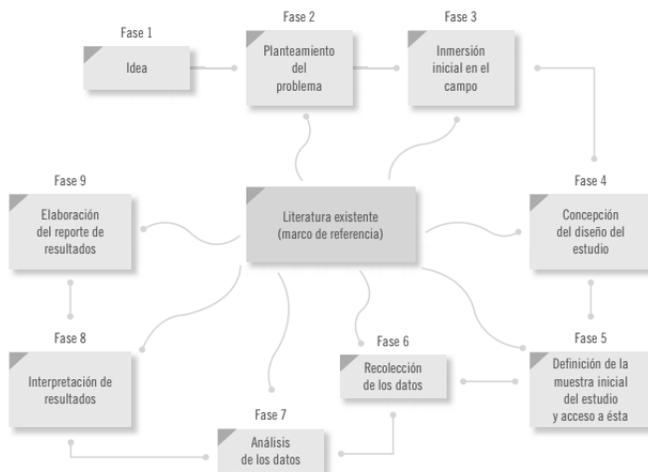
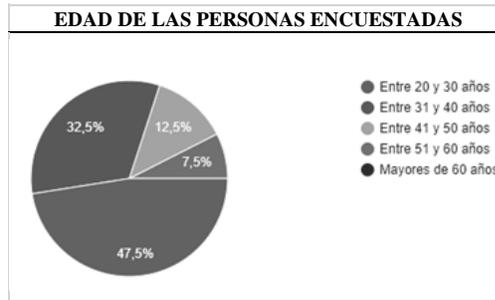


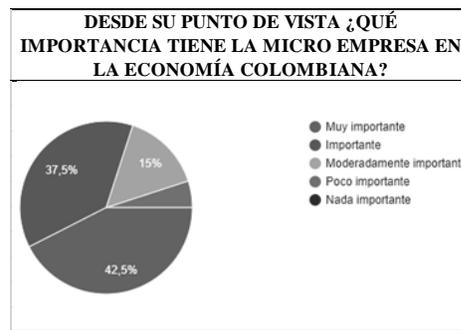
Ilustración 4: Fases del enfoque cualitativo.
Fuente: Hernández, Fernández, Baptista (2010)

Muestra de estudio		20	Respuestas
	Total muestra proyectada	43	
	Total muestra real	40	
Recibimiento de la encuesta			

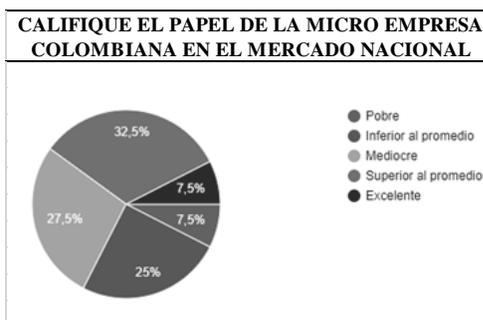
Ilustración 5: Percepción de la encuesta.
Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 6: Primera pregunta de la encuesta virtual.
Fuente: Google formularios*



*Ilustración 7: Segunda pregunta de encuesta virtual.
Fuente: Google formularios*



*Ilustración 8: Tercera pregunta de encuesta virtual.
Fuente: Google formularios*

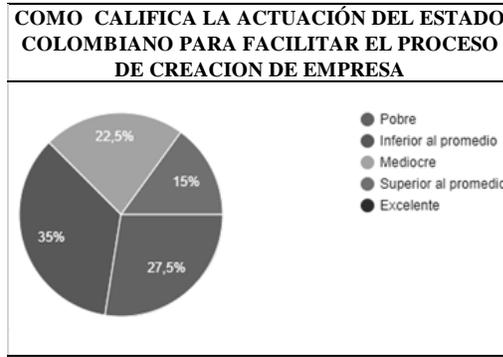


Ilustración 9: Cuarta pregunta de encuesta virtual.
Fuente: Google formularios

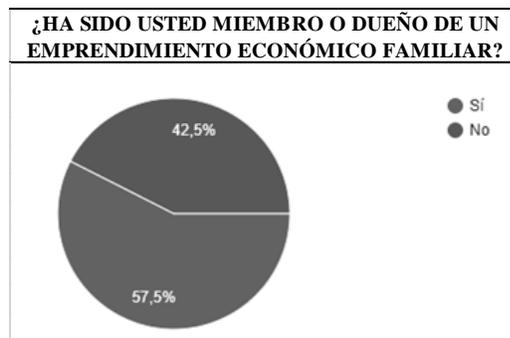


Ilustración 10: Quinta pregunta de encuesta virtual.
Fuente: Google formularios

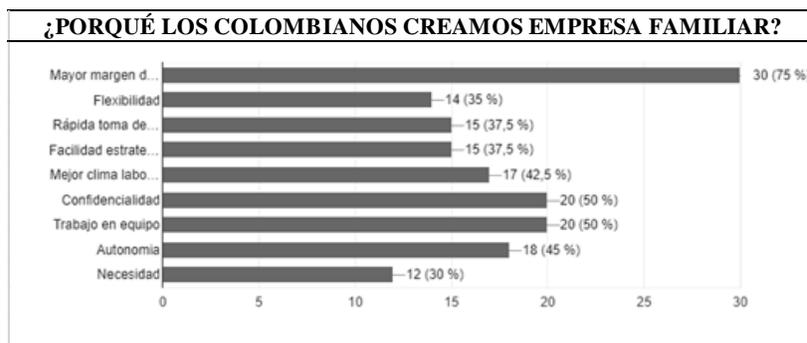


Ilustración 11: Sexta pregunta de encuesta virtual.
Fuente: Google formularios

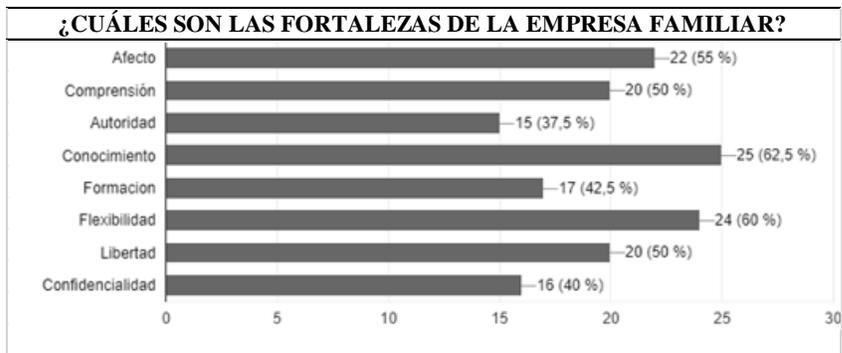


Ilustración 12: Séptima pregunta de encuesta virtual.

Fuente: Google formularios

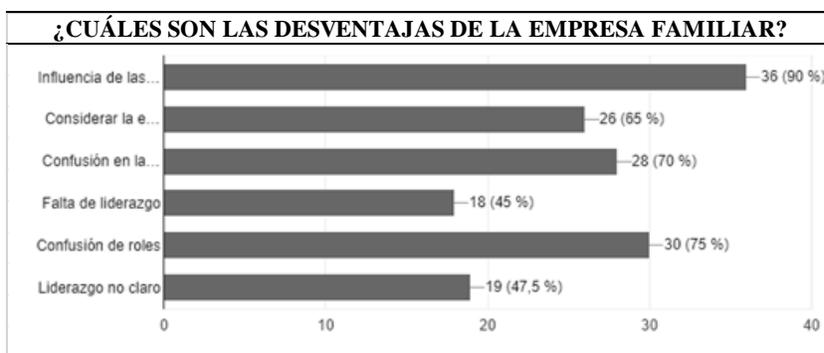


Ilustración 13: Octava pregunta de encuesta virtual.

Fuente: Google formularios

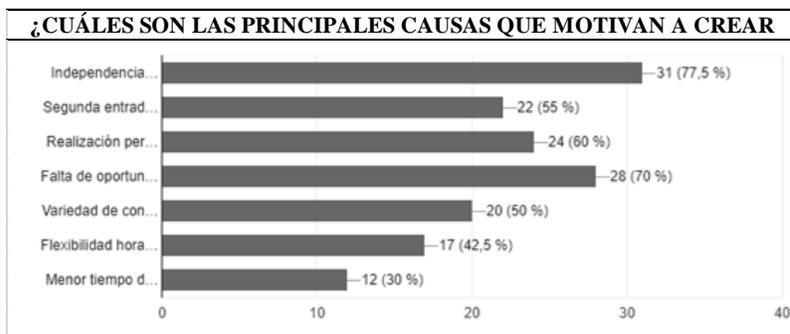
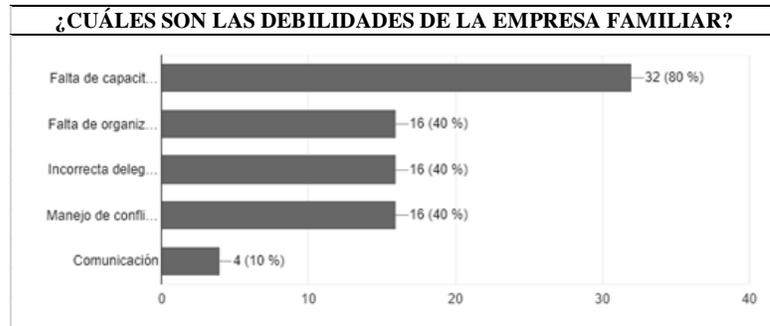
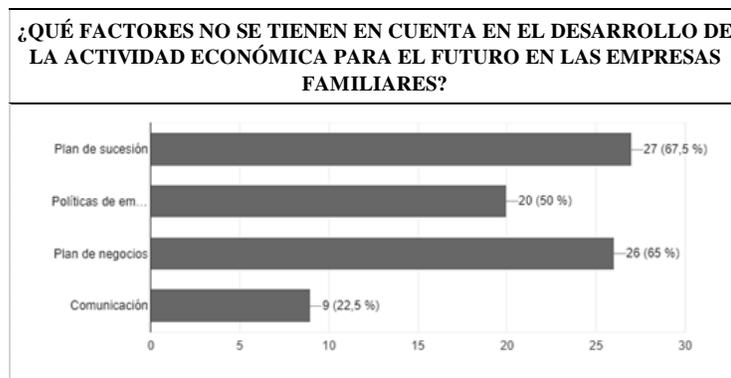


Ilustración 14: Novena pregunta de encuesta virtual.

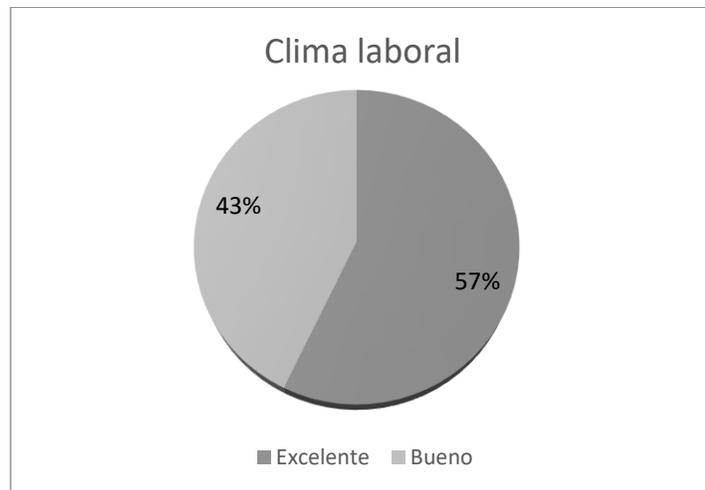
Fuente: Google formularios



*Ilustración 15: Decima pregunta de encuesta virtual.
Fuente: Google formularios*



*Ilustración 16: Undécima pregunta de encuesta virtual.
Fuente: Google formularios*



*Ilustración 17: Calificación del clima laboral.
Fuente: autoría propia*

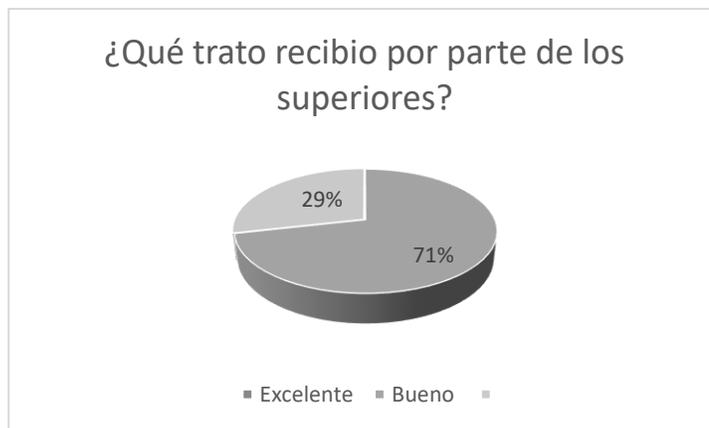


Ilustración 18: Segunda pregunta de la encuesta de cliente interno.
Fuente: autoría propia



Ilustración 19: Tercera pregunta de la encuesta de cliente interno.
Fuente: autoría propia

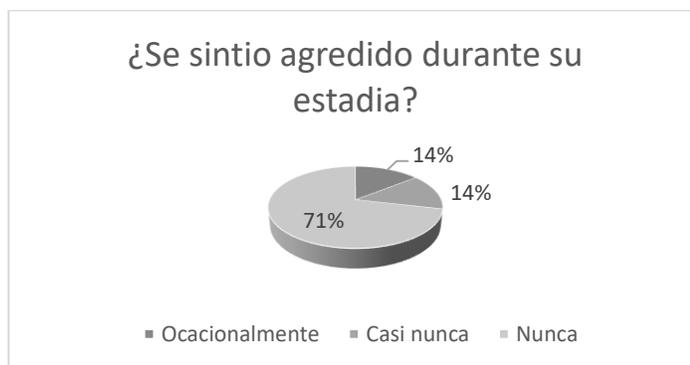


Ilustración 20: Curta pregunta de la encuesta de cliente interno.
Fuente: autoría propia.

11. Anexos

ENTREVISTA PERSONAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PINTOVAR HERMANOS LIMITADA

NOMBRE: _____

EDAD: _____

ESTRATO SOCIOECONOMICO : _____

CARGO DENTRO DE LA EMPRESA: _____

DURACION EN LA EMPRESA: _____

A continuación usted va a responder una serie de preguntas con respecto a las experiencias vividas en la micro
La información que usted nos brinde será privada y respetaremos su anonimato en el proceso.

Lea con atención cada pregunta y responda según corresponda.

Muchas gracias.

PREGUNTAS CON UNICA RESPUESTA: Seleccione con una (X) la respuesta correcta.

1. Califique el clima laboral en la empresa durante su tiempo de trabajo.

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala
- E. Deficiente

2. ¿Como fue el trato que recibio por parte de sus superiores durante el tiempo de trabajo?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala
- E. Deficiente

3. Durante su estadia en la empresa ¿Cómo califica usted su crecimiento como profesional y personal?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala
- E. Deficiente

4. ¿Se sintio agredido durante su estadia en la empresa?

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. Ocasionalmente
- D. Casi Nunca
- E. Nunca

PREGUNTA ABIERTA: Escriba en el espacio con letra clara y legible.

5. Desde su punto de vista ¿Cuáles considera usted que fueron las causas para que se acaba el negocio?

6. Desde su punto de vista ¿Qué virtudes puede usted resaltar de la gerencia de Pintovar?

7. Desde su punto de vista ¿Qué errores pudo notar de la gerencia de Pintovar?

**ENCUESTA PERSONAL SOBRE EL PAPEL DE LAS MICROEMPRESAS EN LA ECONOMIA
COLOMBIANA**

NOMBRE: _____

EDAD: _____

ESTRATO SOCIOECONOMICO : _____

1. Desde su punto de vista ¿Qué importancia tiene la microempresa en la economía colombiana?

- A. Muy importante
- B. Importante
- C. Moderadamente importante
- D. Poco importante
- E. Nada Importante

2. Califique el papel de la microempresa colombiana en el mercado nacional.

- A. Pobre
- B. Inferior al promedio
- C. Mediocre
- D. Superior al promedio
- E. Excelente

3. ¿Cómo califica la actuación del estado colombiano para facilitar el proceso de creación de empresa?

- A. Pobre
- B. Inferior al promedio
- C. Mediocre
- D. Superior al promedio
- E. Excelente

4. ¿Ha sido usted miembro o dueño de un emprendimiento económico familiar?

- Si
- No

5. Escoja las cuatro (4) respuestas que más asocia con la pregunta ¿Por qué los colombianos creamos empresa familiar?

- A. Mayor margen de ganancia.
- B. Flexibilidad.
- C. Rápida toma de decisiones.
- D. Facilidad estratégica.
- E. Mejor clima laboral
- F. Confidencialidad.
- G. Trabajo en equipo.
- H. Autonomía.
- I. Necesidad.

6. Escoja las cuatro (4) respuestas que mas asocia con la pregunta ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa familiar?

- A. Afecto.
- B. Comprension.
- C. Autoridad.
- D. Conocimiento.
- E. Compromiso
- F. Formacion.
- G. Flexibilidad.
- H. Libertad
- I. Confidencialidad.

7. Escoja las dos (2) respuestas que mas asocia con la pregunta ¿Cuáles son las debilidades de la empresa familiar?

- A. Organización.
- B. Capacitacion.
- C. Delegacion de funciones.
- D. Manejo de conflictos.
- E. Comunicación.

8. ¿Qué factores no se tienen en cuenta en el desarrollo de la actividad economica en las empresas familiares? Escoja dos (2)

- A. Plan de sucesion.
- B. Politicas de empleo.
- C. Plan de negocios.
- D. Comunicación.

9. Escoja las cuatro (4) respuestas que mas asocia con la pregunta ¿Cuáles son las desventajas de la empresa familiar?

- A. Influencia emotiva.
- B. Considerar a la empresa como un servicio familiar.
- C. Confusion en la administacion en la familia y en la empresa.
- D. Falta de compromiso de algunos de sus
- E. Falta de liderazgo.
- F. Confusion de roles.
- G. Liderazgo no legitimado.

10. Escoja las cuatro (4) respuestas que mas asocia con la pregunta ¿Cuáles son las principales causas que motivan a crear empresa en Colombia?

- A. Independencia economica.
- B. Segunda entrada economica.
- C. Realizacion personal.
- D. Falta de oportunidades laborales.
- E. Variedad de conocimientos.
- F. Flexibilidad horaria.
- G. Menor tiempo de traslados.

**ENTREVISTA PERSONAL PARA LA GERENCIA DE LA EMPRESA PINTOVAR
HERMANOS LIMITADA****NOMBRE:** _____**EDAD:** _____**ESTRATO SOCIOECONOMICO :** _____**CARGO DENTRO DE LA EMPRESA:** _____**DURACION EN LA EMPRESA:** _____

A continuación usted va a responder una serie de preguntas con respecto a las experiencias vividas en la micro empresa Pintovaar Hermanos Limitada. Este ejercicio obedece a una actividad académica de investigación y para nosotros es vital su punto de vista.

La información que usted nos brinde sera privada y respetaremos su anonimato en el proceso.

Lea con atención cada pregunta y responda según corresponda.

Muchas gracias.

- 1 Historia de la empresa.
- 2 ¿Cuales fueron las principales causas que lo impulsaron a crear empresa?
- 3 ¿Cómo fue el proceso de la creaccion de empresa?
- 4 ¿Cómo se financio el proyecto?
- 5 ¿Acudio alguna institucion para comenzar?
- 6 ¿Qué obstaculos encontro al momento de hacer empresa?
- 7 ¿Hizo uso de alguna teoria administrativa?
- 8 ¿Con cuantos empleados inicio el proyecto y con cuantos termino?
- 9 ¿Considera usted que todos los miembros de la empresa estaban capacitados para la labor que desempeñaban en la empresa?
- 10 ¿Se considera usted una persona emprendedora? ¿Por qué?
Competencias y habilidades del gerente