

**PERDURABILIDAD EMPRESARIAL EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (MIPYMES) EN CARTAGENA**

KATHLEEN CUISMAN SARABIA

PEDRO DAVID HERNÁNDEZ

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Negocios Internacionales

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ SECCIONAL CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2017

**PERDURABILIDAD EMPRESARIAL EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (MIPYMES) EN CARTAGENA**

KATHLEEN CUISMAN SARABIA

PEDRO DAVID HERNÁNDEZ

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Negocios Internacionales

Asesor

Mg. JAIME EDUARDO GONZALES DÍAZ

Docente

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ SECCIONAL CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Este trabajo de investigación es dedicado a nuestro profesor y tutor Jaime Eduardo González Díaz, por apoyarnos durante todo este proceso, mostrarnos una pequeña parte del vasto mundo de la investigación y por enseñarnos el significado de las sabias palabras de Sócrates "La educación es el encendido de una llama, no el llenado de un recipiente."

Agradecimientos

A Dios, por la sabiduría, inteligencia y capacidades que ha depositado en mí; a mis padres que han luchado por ayudarme a alcanzar este sueño; a mi abuela por su apoyo incondicional, a mi abuelo, porque hacerlo sentir orgulloso ha sido mi motor; a mis hermanas por estar ahí. Gracias.

Kathleen Cuisman Sarabia

Este trabajo está dedicado a Dios por guiarnos y brindarnos sabiduría y entendimiento en este proceso extenso, a mi familia en especial a mis padres por ser un ejemplo a seguir y apoyarme siempre, a mi hermano por estar cada segundo conmigo siendo un ejemplo a seguir, a mis amigos Orlando, David y María José, desde el principio conmigo, a María Teresa Guardiola por el apoyo gigante en todos estos años, al profesor Jaime por las enseñanzas y todas las ayudas brindadas, y a mi amiga de trabajo Kathleen por que fue parte fundamental en todo este trabajo y al doctor Alexander Gary por su ayuda en la escuela.

Pedro Hernández Martínez

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Descripción del problema	10
1.2 Formulación del problema	13
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1. Estado del arte	18
4.2. Marco teórico	25
4.3. Marco Conceptual	59
4.4. Marco legal	62
5. DISEÑO METODOLÓGICO	67
5.1. Tipo de investigación	67
5.2. Población y muestra	67
5.3 Técnicas de recolección de información	68
5.4 Procesamiento de la información	69
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
6.1. Factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas	70
6.2. La perdurabilidad empresarial de las Mipymes de la ciudad de Cartagena	75
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	102

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. SENTIDO DE PERTENENCIA DE SUS TRABAJADORES	77
GRÁFICO 2. GESTIÓN COMERCIAL	77
GRÁFICO 3. GESTIÓN FINANCIERA	78
GRÁFICO 4. GESTIÓN DE LOS PROCESOS	79
GRÁFICO 5. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	79
GRÁFICO 6. PROCESO DE PLANEACIÓN	80
GRÁFICO 7. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	81
GRÁFICO 8. LIDERAZGO	81
GRÁFICO 9. CONTROL	82
GRÁFICO 10. TRABAJO EN EQUIPO	83
GRÁFICO 11. AMBIENTE LABORAL	83
GRÁFICO 12. TOMA DE DECISIONES	84
GRÁFICO 13. RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO	85
GRÁFICO 14. DIFERENCIACIÓN	85
GRÁFICO 15. EMPODERAMIENTO	86
GRÁFICO 16. PARTICIPACIÓN DE SUS TRABAJADORES	87
GRÁFICO 17. UTILIZACIÓN DE RECURSOS	87
GRÁFICO 18. VISIÓN	88
GRÁFICO 19. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	89
GRÁFICO 20. CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO	89

INTRODUCCIÓN

El desarrollo social y económico, es directamente proporcional al nivel de la dinámica empresarial, ya que esta permite la generación de empleo, incremento de la riqueza, bienestar y desarrollo. Pero en el desarrollo empresarial existe la posibilidad de riesgo y fracaso de las empresas que se crean. Desde la perspectiva económica una empresa quiebra cuando los flujos de efectivo generados por su actividad no son suficientes para cubrir sus costos de operación y/o el pago de los créditos contraídos.

En 2015 se crearon 63.029 empresas, una cifra aunque inferior al 12,5 por ciento a la del 2014 cuando se gestaron 72.069 –según el gremio Confecámaras–, fue la tercera más alta en los últimos siete años. Y a pesar de que el número de las compañías que mueren cada año es significativo, las grandes duran 18 años y las pymes 12, dichos niveles son similares a los de un buen número de países.

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), en el 2013, encontró que, pasado el primer año después de la creación, solo sobrevivió el 55 por ciento de las firmas constituidas; para el segundo, el 41 por ciento; al tercer año, el 31 por ciento, y llegado el cuarto año quedó en el 23 por ciento (El Tiempo, 2016).

De ahí la importancia de esclarecer las causas más comunes del fracaso de las Pymes. Muchos son los factores que inciden en el fracaso de las Pymes, el entorno cambiante, la poca capacidad de producción, la capitalización y equilibrio financiero, los

insuficientes sistemas de información. Los problemas de comercialización también provocan el fracaso empresarial, pues muy pocas empresas tienen conocimiento de hacer una efectiva cadena logística.

El presente trabajo realizara una revisión de la literatura para identificar los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial. Segundo presentara los datos empíricos sobre la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la ciudad de Cartagena.

1. Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

El desarrollo social y económico, es directamente proporcional al nivel de la dinámica socioeconómica. Esta, va en congruencia con la gestión de los empresarios, esta gestión está compuesta por un proceso el cual comprende las etapas de creación, supervivencia, desarrollo, crecimiento y cierre de una empresa. Durante este proceso se dan variables tales como generación de empleo, incremento de la riqueza, bienestar y desarrollo.

A través de la historia, se ha visto como empresas que han iniciado dicho proceso, se han quedado rezagadas. Para dar una solución óptima, es menester conocer las verdaderas causas que conllevan al fracaso de las pequeñas sociedades que inician el proceso de gestión empresarial. La importancia de realizar este estudio radica en establecer las verdaderas causas que provocan la mortalidad empresarial, buscando así, facilitar la exposición de síntomas para así poder proponer posibles soluciones al este flagelo que aqueja a la sociedad cartagenera.

La dinámica social indica que mediante la creación de empresas, los niveles de desocupación podrían bajar, sin embargo; las altas tasas de desempleo son una prueba de, por un lado, la posible baja creación de empresas o, por otro lado, el fracaso de las empresas que se crean. Si el foco público-privado se orientara a consolidar a las empresas ya existentes en su rentabilidad y sostenibilidad futura, la locomotora del emprendimiento

sería un cohete espacial. Esta investigación pretende indagar sobre esto último, el fracaso empresarial.

Desde la perspectiva económica una empresa quiebra cuando los flujos de efectivo generados por su actividad no son suficientes para cubrir sus costos de operación y/o el pago de los créditos contraídos. Oscar Mendoza en reportaje para el diario *Portafolio* señala que al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 compañías. Al segundo año quedan 41, al tercero, 31, y en el cuarto, sobreviven solo 23.

Cerca de la mitad de las organizaciones muere el mismo año de creadas. Y después de un lustro en el mercado solo sobrevive una. La diferencia es que hoy existen las TICs, planes o modelos de negocio para todos los gustos y bolsillos, ángeles inversionistas, aceleradoras, bilingüismo, líneas de crédito, información gratuita en red, acompañamiento virtual, tutores, y todo un cúmulo de actores y apoyos específicos en las diferentes etapas de los procesos de gestación y puesta en marcha de los diferentes proyectos emprendedores (Mendoza, 2013).

Las cifras de fracaso de las pyme son aterradoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de ellas fracasa antes de los cinco años; mientras que el 90% no llega a 10 años. Para sus dueños, las razones del fracaso son necesarias buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas se orientan más a identificar

las causas en las propias compañías y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

En lo corrido del año hasta septiembre, se han cerrado 6.822 sociedades y 56.603 personas naturales. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, cerca de 51,6% de los casos de liquidación obligatoria están ligados a los malos manejos administrativos. Otras estadísticas que también describen el problema, indican que en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años; mientras que el 90% no llega a 10 años (La Republica, 2012).

Muchos son los factores que inciden en el fracaso de las Pymes. El entorno es muy cambiante por lo que las empresas deben estar a la vanguardia en cuanto a la tendencia del mercado en que se mueven. Dentro de las causas más comunes de la mortalidad de las pequeñas y medianas empresas podemos encontrar la poca capacidad de producción. Esto es incidente debido a que dado el tamaño de este tipo de sociedades y su tiempo de vida, quedan desplazadas por las grandes compañías nacionales y multinacionales con las que deben competir, las cuales tienen una capacidad instalada superior a las Pymes, lo que disminuye sus costos de producción haciéndose más competitivas.

La antigüedad para una empresa incide en la capitalización y equilibrio financiero. Esta y el tamaño de las empresas se relacionan directamente con su estructura financiera. A menor tamaño, mayor exposición al riesgo por la débil estructura de endeudamiento y

menor rentabilidad económica, lo que se traduce en que las empresas más jóvenes, tanto micro como pequeñas, son las que tienen un mayor riesgo financiero.

Los insuficientes sistemas de información, también afectan a estas compañías puesto que la carencia de ellos les disminuye la facilidad en el momento de tomar decisiones ya que no conocen de manera oportuna la información necesaria para actuar en el momento preciso. Igualmente, el desconocimiento del mercado, es otra causa común de la mortalidad empresarial en Cartagena, ya que la mayoría de las empresas nuevas se crean de manera fortuita.

Estos problemas de comercialización también provocan el fracaso empresarial, pues muy pocas empresas tienen conocimiento de hacer una efectiva cadena logística. La falta de vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica y, un difícil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial. Además de las frecuentes reformas tributarias que no solo ahuyentan a las pequeñas y medianas empresas, sino que también las grandes compañías sienten sus fuertes efectos.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la ciudad de Cartagena?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Describir los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la ciudad de Cartagena, por medio de la indagación en los gremios empresariales, con el fin de formular estrategias que disminuyan la mortalidad empresarial.

2.2 Objetivos específicos

Describir los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la ciudad de Cartagena.

Medir los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la ciudad de Cartagena.

Formular estrategias que fortalezcan la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la ciudad de Cartagena.

3. JUSTIFICACIÓN

La realización de esta investigación nace de la preocupación por los altos índices de la mortalidad empresarial en Colombia. El problema del fracaso empresarial es un asunto de plena actualidad, no ya por la recesión que sufrimos, sino por ser un problema de permanente interés para un amplio conjunto de agentes económicos y sociales. Exigencia crucial en Finanzas es el diseño de modelos capaces de detectar precozmente desequilibrios que pueden desembocar en fracaso.

Estas herramientas proporcionarían no solo indicios cruciales para los intereses de acreedores e inversores, sino también evidencias útiles para mejorar la calidad de las decisiones y pautas generales para aumentar las oportunidades de supervivencia de empresas que sufren tensiones o anomalías financieras (De Llano Monelos, P. et al. 2016).

Este estudio es importante porque permite esclarecer las causas más comunes del fracaso de las Pymes, específicamente en la ciudad de Cartagena. Identificando síntomas y aportando posibles soluciones para evitar este flagelo. Muchos son los factores que inciden en el fracaso de las Pymes, el entorno cambiante, la poca capacidad de producción, la capitalización y equilibrio financiero, los insuficientes sistemas de información.

Los problemas de comercialización también provocan el fracaso empresarial, pues muy pocas empresas tienen conocimiento de hacer una efectiva cadena logística. La falta de

vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica y, un difícil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial. Además de las frecuentes reformas tributarias que no solo ahuyentan a las pequeñas y medianas empresas, sino que también las grandes compañías sienten sus fuertes efectos.

Para los empresarios, ya el desarrollo de cualquier empresa depende de la ejecución de proyectos. Pero, para el emprendedor, no siempre es fácil asignar funciones. En el inicio del negocio, hay una tendencia de centralización de las actividades en las manos del dueño de la empresa. Sin embargo, con el pasar del tiempo, eso puede perjudicar el crecimiento de la compañía, por eso, la función de gerente es esencial.

Todos saben que construir un buen equipo de trabajo es fundamental para el crecimiento de cualquier empresa. Aquí, el gerente es una de las piezas más importantes. Es él que va a controlar y determinar los caminos que se deben seguir dentro de los diferentes sectores de la empresa.

Esta investigación es importante para el grupo investigador porque permite ampliar los conocimientos desarrollando una metodología en la que se pueda identificar las causas de los problemas que surgen en la empresa y en ese caso definir las medidas que mejoren su situación. Igualmente, este estudio ayudará a docentes, investigadores, empresarios y todos aquellos que se puedan interesar por esta temática, dando claridad y posibles soluciones al momento de direccionar una empresa.

El aporte de la investigación permitirá analizar la situación interna y externa de la empresa, es decir, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan; con el fin de poder ayudar a fortalecer la gestión de muchas empresas. Producto de esta investigación permitirá establecer el estado de la empresa y poder prevenir señales de posibles dificultades, e incluso una posible quiebra.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Estado del arte

Dentro de la literatura revisada se encuentra el texto de la Universidad del Rosario *“Modelo para que las Empresas vivan más tiempo”*. Este texto presenta el estudio para las condiciones de perdurabilidad (ECP), que propone 47 juicios o ítems que fueron calificados de acuerdo a la experiencia y a la formación de un grupo de expertos que fueron encuestados.

Es posible interpretar que para la perdurabilidad de una organización, el fortalecimiento de la identidad permite un mayor impacto. A pesar de esto, otros componentes también inciden en la perdurabilidad, pero una intervención sobre ellos es más compleja. En esta situación se encuentran componentes como la formalización soporte para las decisiones, la eficiencia en procesos, la consolidación, la diferenciación, la gestión integral y los factores que aportan a la eficiencia.

Una primera aproximación permite inferir que, para lograr la perdurabilidad, una organización debe enfocarse en la Identidad organizacional y la Formalización de las

decisiones. El componente Reconocimiento por el entorno y el sector tiene menor incidencia para la perdurabilidad, al igual que la Dinámica social de los empleados, la Formalización para el gobierno, el Conocimiento del entorno y la Cohesión social para la acción.

Otros autores revisados fueron Anuar Fernando Torres Navas y Samuel Ramírez Guzmán, quienes realizaron el trabajo de grado para optar al grado de Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas en la Universidad del Rosario *“Aproximación teórica a la gestión del riesgo como herramienta para la perdurabilidad empresarial”* (2008). Este trabajo planteo una alternativa viable, que apoyada en estudios previos, permitió identificar los factores que causan la muerte de las empresas y proponer la gestión de riesgo como medida de tratamiento para lograr la perdurabilidad empresarial.

Mediante un recorrido sistemático por diferentes estudios y fuentes bibliográficas se identificarán posibles factores causantes de la “muerte de las empresas”. Esta actividad nos conducirá a determinar una lista de “factores” generadores de mortalidad empresarial, los cuales una vez identificados y clasificados serán analizados bajo la perspectiva de la “gestión de riesgos empresarial” con el fin de proponer esta última como medida de tratamiento que contribuya a la perdurabilidad empresarial.

La administración del riesgo demuestra claramente que es necesario anticiparse a la pregunta ¿Qué sucede si éste o tal factor clave falla o no es sostenible?, ¿Qué sucede si

este o tal factor que atenta contra la vulnerabilidad empresarial se acentúa?, esas preguntas junto con la correcta administración y control de cada uno de los factores de riesgo, asociado con la flexibilidad para acentuar uno u otro, según el punto en el que se encuentre la empresa, dará la posibilidad de tener una organización perdurable, claro está que estudiando y monitoreando esos factores negativos.

Otro trabajo consultado fue el realizado por Julián Modelo para que las Empresas vivan más tiempo. Castañeda y Diego Vivas Calle, titulado ***“Muerte empresarial en el sector servicios, comportamientos y consecuencias”*** (2014), trabajo de grado para optar al grado de Administración de Negocios Internacionales por la Universidad del Rosario. La investigación será centralizada en la información estadística obtenida de las bases de datos que otorgó la Superintendencia de Sociedades, de esta forma se garantizará la procedencia de los datos y la veracidad de la información.

Se analizó el comportamiento de los cuatro principales departamentos a lo largo de cinco años, comparando su actividad con respecto del otro. De esta manera, evaluaron cuál fue la ciudad que más ha visto comprometido el desarrollo empresarial, viéndose obligadas a entrar en liquidaciones obligatorias. Dentro de los resultados relevantes se pudo destacar dos ítems: la liquidación judicial en el sector servicios y la liquidación obligatoria en el sector servicios.

Es importante entender que para evitar cualquier proceso de liquidación, los administradores de las futuras empresas deben entender la importancia del manejo adecuado de los recursos económicos, además de contar con personal debidamente capacitado para el desempeño de las funciones requeridas en la empresa. De esta manera lograr no solo una empresa perdurable sino absolutamente rentable.

También se consultó el estudio realizado por Carlos Mario Hernández Romero, Natalia Andrea Páez Peñaloza y Edmundo Murillo Calderón, titulado ***“Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de Perdurabilidad: empresas saludables Caso: Molinos Roa s.a.”*** (2012.) Trabajo de grado de la Facultad de administración de la Universidad del Rosario.

Este estudio se realizó mediante entrevistas y encuestas de perdurabilidad, estructuradas por parte de la universidad, en el proyecto de vida y muerte empresarial estudios empíricos de la perdurabilidad, con las cuales se identificó el modelo que utilizó Molinos Roa S.A. para ser perdurable en el tiempo.

Se tiene en cuenta que la producción de molinos roa es eficiente e innovadora, pero aún existen los problemas de precios con las empresas del mundo, ya que el arroz de Colombia y en especial de esta marca es bastante caro comparado con el mundial, además de esto la infraestructura vial del país es una amenaza para la reducción de costos. Se debe

implementar producciones demasiado altas para poder bajar costos y poder competir con el mercado de Estados Unidos sin perder posicionamiento.

Se encontró de manera simultánea el estudio realizado por Juan Sebastián Reina Zapata y Pablo Uribe Antia, titulado “*Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad, Proyecto: empresas saludables. Caso: hamburguesas el corral.*” Trabajo de grado de la Facultad de administración del Colegio mayor de nuestra señora del rosario.

La percepción de los altos funcionarios de la empresa sobre la Gestión Financiera y su impacto en los objetivos de la organización es negativa, por lo tanto se recomendaron redirigir esfuerzos para llegar a un acuerdo entre los altos funcionarios sobre el papel que juega la gestión financiera en la perdurabilidad de la compañía; inclusive se recomienda verificar si las estrategias financieras implementadas por los directivos son las apropiadas; ya que la percepción negativa se puede originar en un desacuerdo por parte de los funcionarios con las decisiones de los directivos.

La estrategia publicitaria no es considerada como la más efectiva y eficiente por parte de los funcionarios, por lo tanto se recomendó a los directivos reestructurar su departamento de mercadeo para redirigir esfuerzos y así la compañía tenga un mejor conocimiento sobre el entorno y el mercado donde se desenvuelve.

También se encontró el estudio realizado por Ana Cristina Caicedo Meneses y Sergio Arturo Londoño Camacho, llamado “*Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad: empresas saludables caso de estudio: Mario Hernández (marroquinera s.a.)*” (2011). Trabajo de grado para optar al grado de administración de negocios internacionales en la Facultad de administración, Universidad del Rosario.

Procuraban contrastar la relación de los trece componentes de perdurabilidad contruidos en el marco del trabajo *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas* con el comportamiento perdurable que ha tenido la empresa Mario Hernández a lo largo del tiempo (hecho que le permitió participar en el premio de la “Mariposa de Lorenz”), se procedió a realizar una visita a la empresa de marroquinería Mario Hernández S.A., con el fin de entrevistar al gerente de la misma y diligenciar un total de cincuenta encuestas sobre perdurabilidad a sus empleados, de cargos tanto administrativos como directivos.

En este orden de ideas, es lógico afirmar que la estrategia que Mario Hernández construyó –a los niveles financiero, productivo y organizacional, ha permitido que todas las áreas operacionales de la empresa trabajen en sinergia y generen una gran ventaja competitiva, con la cual se mantiene firme en el mercado, posicionándose cada vez más, pese a la ferocidad de la competencia propia del sector. Con esto, no es motivo de sorpresa que la compañía siga siendo un muy fuerte candidato al premio Empresario del Año

Mariposa de Lorenz, galardón para el cual cuenta con una serie de argumentos que la hacen merecedora del mismo.

A su vez, se encontró el artículo de Néstor Sanabria Landazábal, “*Perdurabilidad Empresarial, Anotaciones teóricas*”. Este estudio se centra en el estudio teórico y explicativo del sector servicio. Los modelos explicativos de esta circunstancia van desde las extensiones actuales de la propuesta neoclásica hasta los modernos desarrollos de la economía evolutiva, en los cuales Schumpeter, Nelson, Hodgson y muchos más plantean distintas posibilidades interpretativas de la expansión de los mercados y la postura de los agentes y las agencias cuyas acciones, al transformar la realidad, los ubica como sujetos de cambio.

Continuando con la revisión, nos topamos con el estudio realizado por Paula Andrea Claros Gregory y Paula María Asensio Estrada, “*La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo*”. Este artículo procura explicar la complejidad del entorno y la importancia del funcionamiento de las redes, y como las organizaciones a través de su reflexión estratégica, su capacidad de adaptación y transformación pueden obtener desempeños superiores y perdurabilidad en el tiempo, a pesar de las presiones que pueda generar el ambiente sobre estos sistemas.

Al mismo tiempo, se encontró la publicación de María Andrea Trujillo y Rodrigo Vélez Bedoya; quienes trataron la “**Responsabilidad ambiental como estrategia para la**

perdurabilidad empresarial”. Ellos aseguran que el desarrollo económico sostenible es necesario para la supervivencia de la humanidad y a su vez que la responsabilidad ambiental constituye un vehículo estratégico por medio del cual se hacen compatibles las expectativas de los accionistas con las expectativas de los demás grupos de interés.

Indagando, también se halló el artículo *“Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos”* por Ángel Rodrigo Vélez Bedoya. Aquí se reseñan seis casos en distintos contextos empresariales de mercado. Se identifica la responsabilidad y la ética como la base de la estrategia de largo plazo y de crecimiento potencial sostenible en empresas de distintos tamaños y misiones.

“Perdurabilidad empresarial. Los hechos del sector servicios” artículo realizado por Néstor Sanabria Landazábal, Nelson Manolo Chávez y José David Cantillo, nos dice que es el sector servicios el que tiene una mayor dinámica competitiva en los mercados globalizados y pretenden mostrar que el análisis del entorno son una estrategia definitiva para lograr la permanencia en el mercado.

El estudio realizado por Hugo Alberto Rivera Rodríguez *“Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos”* se fundamenta en una revisión exhaustiva del concepto de perdurabilidad empresarial, y hace una relación de los principales hallazgos encontrados en la literatura sobre las condiciones que pueden facilitar la perdurabilidad

empresarial. Con ello se pretende de avanzar en el estudio de la relación entre la perdurabilidad, el comportamiento estratégico de las empresas y desempeño financiero.

4.2. Marco teórico

Según Espinosa, et al. (2015), el fracaso empresarial se ha enmarcado principalmente en definiciones jurídicas como es la bancarrota o quiebra legal, asimismo el fracaso financiero o insolvencia, valor reducido de los activos o escasez del flujo de caja, suspensión o incumplimiento de pagos, entre otros que afectan al funcionamiento continuo de la empresa. Por lo tanto, se podría distinguir dos aproximaciones al concepto de fracaso referidos en los diferentes estudios de este tipo: a continuación se describe la situación actual de fracaso empresarial en Colombia desde la definición legal.

Liquidación obligatoria. Para el año 2014, la liquidación obligatoria de 1379 empresas acumulada desde su vigencia en 1995, predomina en las pymes (el 44 y el 24% respectivamente), seguidas del 20% en la microempresa y el 11% en la grande empresa. Los procesos de liquidación obligatoria se iniciaron en 1996 con la expedición de la Ley 222 de 1995, y se admitieron hasta el primer semestre de 2007 con la entrada en vigencia de la Ley 1116 de 2006, reemplazados por el de liquidación judicial.

Las empresas que iniciaron la liquidación obligatoria contaban con 30,687 empleados, sus activos sumaban 3, 788,564 millones de pesos y sus pasivos, 5, 821,952 millones de pesos, lo cual refleja un alto endeudamiento (Superintendencia de Sociedades,

2014). En los años 1999 y 2000 se presentan los mayores procesos iniciados (156 y 165 respectivamente), en correspondencia con la situación económica del país en ese momento.

Concordato. El concordato es un proceso concursal consagrado en la Ley 222 de 1995, cuyo objeto es la continuidad de la empresa como generadora de empleo. A partir de la expedición de la Ley 550, se suspendió la figura del concordato; no obstante, la Ley 222, artículo 205, contempla dentro del proceso de liquidación obligatoria la celebración de un acuerdo concordatario, de allí que aún se considere este proceso. Se han iniciado 624 procesos de concordato hasta el año 2014, y se han terminado 585 acuerdos. Al inicio de todos los procesos el número de empleados era de 18,370 y sus activos sumaban 1, 797,999 millones de pesos y sus pasivos, 2, 789,096 millones de pesos, lo que representa un endeudamiento cercano a 1.5 por cada peso en activos (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Liquidación judicial. La liquidación judicial busca la disolución final y el aprovechamiento del patrimonio del deudor. Desde su vigencia se han iniciado 1015 procesos y se han terminado 728 procesos. Para el año 2014 la liquidación judicial acumulada desde su vigencia en el año 2007 afectó a 1015 empresas, predomina en la microempresa (36.6%) y la pequeña (33%), seguidas del 18% en la mediana empresa.

Los sectores con mayores procesos iniciados de liquidación judicial son el comercio y el manufacturero y los departamentos con mayor concentración son Bogotá (37%), Antioquia

(23%) y Valle del Cauca (12%). Asimismo, los trabajadores al inicio del proceso eran 4196 personas, los activos ascendían a 3, 786,098 millones de pesos y los pasivos, a 4, 781,749 millones de pesos (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Reorganización empresarial. El proceso de reorganización empresarial se implementa desde la vigencia de la Ley 1116 de 2006, buscando preservar las empresas mediante la reestructuración interna y el acuerdo con acreedores. Desde su inicio hasta el año 2015, han entrado en proceso de reorganización 915 empresas. En la figura 3 se presenta el comportamiento de los procesos de reorganización empresarial de 2009-2014, se muestra un aumento de estos en los años 2011 y 2014 (173 y 181 procesos iniciados), mayor búsqueda de acuerdos concursales por las empresas, para no entrar en un proceso final de desaparición de la empresa (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Asimismo, los departamentos con mayor concentración son Bogotá (29%), Valle del Cauca (18%) y Antioquia (13%). Los activos ascendían a 15, 436,189 millones de pesos y los pasivos, a 9, 341,080 millones de pesos. Además, este proceso se centra en la pequeña empresa (34%), seguida de la mediana empresa (32%) (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Validación judicial. La Ley 1116 de 2006 contempla la validación judicial como una alternativa a la reorganización empresarial para iniciar negociaciones con los acreedores externos con el fin de llegar a un acuerdo privado y pedir a un juez la validación de dicho acuerdo extrajudicial. Dentro de la vigencia de la ley se han autorizado 138 procesos (figura 4), donde los trabajadores al inicio del proceso eran 8632 personas y los activos ascendían a 7, 288,136 millones de pesos. Asimismo, los departamentos con mayor concentración son Bogotá (25%), Risaralda (15%) y Antioquia (14%), en la pequeña empresa (28%) y la mediana empresa (27%) (Superintendencia de Sociedades, 2015).

En los últimos treinta años la quiebra de empresas ha sido ampliamente tratada, sin embargo el definir e identificar el fracaso empresarial resulta complicado esto debido, principalmente a dos razones: la primera es dificultad para localizar a los propietarios de las empresas, la segunda es la falta de claridad por parte de los propietarios para identificar la razón precisa que determinó la quiebra o cierre de su empresa.

Desde la perspectiva económica una empresa quiebra cuando los flujos de efectivo generados por su actividad no son suficientes para cubrir sus costos de operación y/o el pago de los créditos contraídos. Para Altman (1968) la definición de quiebra debe sustentarse en la tasa de rendimiento sobre el capital (ROE), aunque esta tasa varía de acuerdo al tipo de industria y al tamaño de la empresa. De acuerdo a lo expuesto por Altman una empresa está en quiebra si el nivel de su tasa de rendimiento sobre el capital se ubica (continua y significativamente) por debajo de la tasa de referencia de la industria.

Por otra parte, tradicionalmente se ha considerado administrativamente la quiebra como el fracaso empresarial que impide la continuidad del negocio, incluyendo las pérdidas financieras y económicas. Para Watson y Evertt (1996) considera a la quiebra como parte de un proceso jurídico que las empresas tienen que llevar a cabo para justificar su incumplimiento de pago a sus acreedores. La falta de liquidez puede ser propiciado tanto por factores internos (administración, capacidad de marketing, capacidad financiera, desarrollo tecnológico, entre otros) como externos (sistema tributario, inflación, tipo de cambio, etc.).

Ulmer y Neilsen (1947) mencionan que la quiebra es parte de una estrategia por parte de los empresarios para evitar mayores pérdidas en el futuro. El fracaso significaría la imposibilidad de hacer lo que más disfrutaban los empresarios (Cochran, 1981). Por otra parte existe un amplio debate en cuanto a la determinación de una PYME en quiebra. Algunos especialistas consideran que una empresa está en quiebra cuando el propietario decide retirarse del mercado; ya que la discontinuidad puede ser un signo actual de fracaso porque los recursos del negocio pueden reasignarse (Watson y Evertt). En contraposición hay quienes consideran la quiebra a partir del cierre físico del negocio.

En un análisis de la literatura se pueden identificar cuatro condiciones bajo las cuales puede considerarse a una PYME en quiebra. Esas condiciones incluyen: a) cierre físico de la empresa por cualquier razón, b) quiebra financiera, c) liquidación del negocio

para evitar pérdidas futuras, d) ordenamientos jurídicos que impiden seguir con la actividad.

Impacto Económico

En una economía de pleno empleo se asume que el mercado opera en forma eficiente, por lo que una empresa en quiebra indica que los recursos no han sido asignados adecuadamente. Esta situación se presenta porque muchas empresas no pueden permanecer en el sector; sin embargo el cierre a través de la vía jurídica aparenta una inadecuada asignación ya que implemente hace una mala asignación aparente ya que este acelera la reasignación. Por tal motivo el establecimiento de una política pública encaminada a la asignación de subsidios que buscan minimizar los costos en la economía incentiva la quiebra de empresas.

En presencia de imperfecciones en el mercado, la quiebra de empresas puede traer beneficios para las mismas. Si en la economía se presenta racionamiento del crédito a las empresas, esta situación puede provocar cierres en el futuro. Ante este panorama los programas de apoyo y financiamiento empresarial representan un instrumento efectivo para mejorar la eficiencia económica. El costo del cierre de las empresas no es principalmente de carácter económico sino también de redistribución de los recursos. Éstos son transferidos sin compensación para deudores o acreedores. Los deudores son los ganadores en la redistribución, desde que reciben la transferencia de recursos. Sin embargo, el fracaso

no solo implica pérdida de dinero sino también el costo de oportunidad y el daño psicológico para el propietario y su familia.

Modelos predictores de quiebra

Beaver (1966) inicia las investigaciones sobre insolvencia empresarial, considerando una muestra de empresas del sector industrial, en las que analiza una serie de razones, clasificadas en seis categorías (recursos generados, beneficios, activo-pasivo, activos líquidos frente a activo y pasivo a corto plazo y ventas), mediante el cálculo del valor medio de cada una de ellas durante cinco años anteriores a la insolvencia, deduciendo que cinco razones financieras son los que establecían diferencias significativas entre empresas solventes y fracasadas.

Una clara limitación del modelo univariado resulta ser que diferentes variables pueden implicar distintas predicciones para la misma empresa. Por lo tanto, no es sorprendente que se hayan desarrollado modelos multivariados, que combinen la información de diversas variables financieras en un análisis interdependiente. La variable dependiente en estos modelos es: Una predicción de pertenencia a un grupo (ejemplo: fracasadas y sanas), es decir, un problema de clasificación o una estimación de la probabilidad de pertenecer a uno de los grupos (ejemplo: la probabilidad de quiebra).

El modelo que se puede considerar clásico para abordar este problema es el Análisis Discriminante Múltiple (MDA) propuesto por Edward Altman, en su estudio, Altman seleccionó 22 ratios para ser evaluados, de los cuales se escogieron aquellos que mostraron mayor poder predictivo y que, al mismo tiempo, minimizaron la correlación entre sí; es decir se intentó seleccionar aquellos ratios que concentraran la mayor cantidad de información.

En 1977, Altman construyó un modelo de segunda generación con varios avances en comparación al Z-Score original. La intención que tuvo con este estudio fue la de construir, analizar y probar un nuevo modelo de clasificación de quiebra que considerara desarrollos más recientes sobre la salud financiera de las empresas. Además, este nuevo estudio, ocupa herramientas estadísticas computacionales más poderosas para el campo de MDA. El nuevo modelo, denominado ZETA, fue efectivo para distinguir compañías quebradas hasta 5 años antes del evento y se generalizó para compañías manufactureras y del sector minorista.

Las principales conclusiones del estudio de ZETA radican en que éste es capaz de proporcionar una clasificación precisa cinco años antes de la quiebra, con un nivel de predicción del 70% para la muestra de validación y de un 90% de precisión para un año antes de la quiebra. Además se vio que incluir empresas del sector retail en la muestra no afectó negativamente los resultados, esto se debe a la reestimación de los parámetros del modelo, a la nueva selección de ratios relevantes (se incluyeron 7 variables en vez de las 5

del modelo anterior) y a la adecuación del modelo a nuevas reglas contables. Los autores también encontraron que ZETA tiene mejores resultados que estrategias alternativas de clasificación de quiebras, en términos de los costos asociados a los errores de predicción.

Los modelos logit y probit fueron desarrollados por James A. Ohlson (1980), tuvo un objetivo similar a los estudios anteriores en el tema: predecir la probabilidad de quiebra. Su aporte principal se plasma en la metodología, puesto que fue el primero en utilizar el método de estimación de máxima verosimilitud, denominado logit condicional para llevar a cabo su regresión.

Mediante su análisis fue capaz de detectar cuatro factores básicos (el tamaño de la empresa, una medida de la estructura financiera, una medida del desempeño y una medida de la liquidez). Por otra parte, una de las últimas técnicas aplicables a la predicción de la quiebra son las Redes Neuronales Artificiales RNA (o “Artificial Neural Networks”). Con diez años de investigación RNA ha alcanzado cierto grado de maduración además, constantemente están apareciendo nuevas técnicas.

Factores Determinantes

Determinar por qué la mayoría de las empresas quiebran puede contribuir a la disminución de su tasa de mortalidad. Este fenómeno ha sido estudiado desde varios enfoques para comprender mejor por qué algunas empresas son exitosas y otras no. De

acuerdo con Gaskill (1993) alrededor de dos tercios de las empresas quebradas citan a los factores económicos como los determinantes de su fracaso, indican que la falta de utilidades es la principal razón.

Según información estadística de Dun & Bradstreet (1999), el 88,7% de todos los quebrantos se deben a errores de gestión. Algunos de los principales errores de gestión que conducen a los fracasos de empresas son: crear empresas por las razones equivocadas, la familia el tiempo y la presión sobre los fondos; la falta de sensibilización del mercado, la falta de responsabilidad financiera y la falta de un enfoque claro. La literatura reporta un gran número de investigaciones orientadas a determinar los factores que inciden en la quiebra de empresas. De acuerdo a estas investigaciones las razones por las cuales las empresas fracasan son:

Falta de un plan de negocios. Un plan de negocios es un documento que define el propósito y las metas de la empresa. También especifica el monto de la inversión, la fuente de financiamiento, la estructura organizacional y el modelo de negocio en el cual se sustenta la empresa (Ang, 1991). Sin un plan de trabajo las PYME pierden de vista sus metas y se tornan vulnerables ante factores negativos que propician su insostenibilidad.

Ang (1991) considera que la planeación juega un rol primordial en el éxito empresarial y que su ausencia eleva el riesgo de quiebra. Aunque dicho documento resulta necesario, históricamente existe una relación inversa entre el tamaño de la empresa y la

existencia de un plan estratégico. Perry (2001) afirma que rara vez una pequeña empresa cuenta con un plan de negocios, lo que le impide identificar posibles fuentes de financiamiento.

Insuficiencia de capital.- Debido a la falta de financiamiento las PYME inician operaciones con limitado capital que les permite sobrevivir en un periodo de tiempo corto (dos años). Fredland, y Morris (1976) identifican dos etapas críticas en las cuales se debe inyectar capital para sostener la empresa. Primero al iniciar un negocio, los propietarios estiman los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo siendo su fuente de financiamiento préstamos a familiares y amigos. La segunda etapa ocurre entre el año dos y tres, una vez que los recursos iniciales se han agotado.

Inadecuado uso del financiamiento.- Además de ser insuficiente los recursos financieros, existe la tendencia por parte de los propietarios para destinar dichos recursos al pago de sus créditos personales. La obtención de nuevos fondos se complica dado que las pequeñas empresas no participan en el mercado de valores y la banca comercial no les otorga financiamiento ya que representar un gran riesgo. La falta de crédito para las PYME limita su crecimiento, aumenta la rotación del personal e inhibe el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Vulnerabilidad de lo nuevo (Liability of Newness).- Un gran número de estudios muestran que la tasa de mortalidad de empresas disminuye a medida de que aumenta la

edad del negocio. El número de empresas creadas con anterioridad así como el grado de involucramiento en la gestión de las mismas, juegan un rol significativo para explicar las diferencias en el desarrollo de los nuevos negocios.

En este sentido, no hay mejor manera de aprender acerca de crear una empresa que haber trabajado en una, o mejor aún, haber fundado una (Stewart y Gallagher, 1986). La falta de experiencia es además uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores, especialmente en lo relacionado con la planificación financiera del negocio, la gestión del mismo y la contratación de servicios externos.

Excesiva carga financiera.- Para mantenerse en el mercado algunas empresas se endeudan por encima de su capacidad de pago, esta situación puede originarse por un incremento en los precios de la materia prima, una inadecuada política de crédito a los clientes, inexistencia de un plan de adquisiciones, crecimiento en la planta laboral, entre otros. Crecimiento acelerado.

Cuando una pequeña empresa crece a una tasa mayor (exponencial) al de su industria se presentan dos problemas. El primero consiste en el sobre endeudamiento que tiene que realizar dicha empresa para poder solventar la adquisición de materia prima. El segundo subyace en la necesidad de contratar personal adicional que permita atender los nuevos niveles de producción pero con los mismos fondos (Fredland, y Morris, 1976).

Cambios en la política industrial.- Los cambios en la regulación y la reorientación de los programas de apoyo a las PYME pueden causar un efecto adverso. El gobierno inhibe el desarrollo de las PYME a través de la excesiva regulación, la aplicación de tasas impositivas altas, la disminución de su gasto, el establecimiento de plazos largos para el cumplimiento de sus obligaciones con sus acreedores y la disminución de sus programas de apoyo. Los cambios en la política industrial afectan el desarrollo de la economía local y, por ende, impactan en el desempeño de las PYME.

Falta de capacidad para acceso a nuevos mercados.- Para que las PYME puedan progresar es importante que los propietarios apliquen métodos que les permitan identificar y analizar su mercado. El desconocimiento del mercado propicia una mala ubicación del negocio, desventaja ante la competencia, altos costos de producción.

Carencia de habilidades gerenciales.- Principalmente durante la fase inicial de una empresa, la falta de habilidades empresariales en un propietario puede hacer que un negocio fracase. Esto puede no ser aplicable durante los últimos períodos de crecimiento y madurez de las empresas en donde los conocimientos administrativos y la habilidad de gestión son necesarios. El desarrollo de una PYME está en función de muchas variables, incluyendo las características individuales del propietario y su comportamiento.

Los empresarios, en general, tienen una alta necesidad de logro y conciencia social. En consecuencia, el personal y las características de personalidad de un propietario

puede ser una causa de fracaso empresarial (Gaskill, 1993). Causas familiares.- Algunas enfermedades crónicas degenerativas, fallecimientos, divorcios, incapacidades físicas, desacuerdos entre los socios, cambios de residencia, etc. afectan la continuidad de muchas empresas. Esta situación tiene un mayor impacto en las pequeñas empresas debido a su conformación y génesis.

La Universidad del Rosario en su texto "*Modelo para que las Empresas vivan más tiempo*", presenta el estudio para las condiciones de perdurabilidad (ECP), que propone 47 juicios o ítems que fueron calificados de acuerdo a la experiencia y a la formación de un grupo de expertos que fueron encuestados.

Las calificaciones de sus respuestas se compararon para determinar las condiciones para la perdurabilidad. Tales ítems o juicios, propuestos en su totalidad, buscan identificar el pensamiento que se expresó en la percepción de los directivos encuestados hacia los diferentes aspectos que manejan en sus actividades. Con esta información los investigadores identificaron los elementos que crean condiciones para la perdurabilidad.

Con el fin de validar el instrumento en su diseño formal, en su contenido, las escalas utilizadas y, fundamentalmente, explorar el pensamiento directivo desde los 47 ítems mencionados, los investigadores aplicaron una prueba piloto a personas de nivel directivo con vinculación académica o de consultoría a la Facultad de Administración en la Universidad del Rosario. Con este primer acercamiento pudieron validar la pertinencia,

concordancia y coherencia del instrumento de medición, así como la claridad y entendimiento para quienes lo contestaron.

El análisis de la información obtenida en su primera fase se desarrolló por medio de las técnicas estadísticas multivariadas, que tienen la característica de reducir los 47 juicios a un plano de menor dimensión que ilustra más fácilmente el comportamiento total de la perdurabilidad. Este ejercicio identifico los componentes que permiten establecer su relación e impacto, orientando al lector sobre la forma como actúa cada componente sobre la perdurabilidad empresarial.

Los componentes para la perdurabilidad empresarial identificados son: la Identidad organizacional, la formalización para el gobierno, la cohesión social para la acción, la formalización, soporte para las decisiones, el reconocimiento por el entorno y el sector, la diferenciación, la dinámica social de los empleados, los factores que aportan a la eficiencia, la consolidación, la gestión integral, Conocimiento de entorno y mercado, la eficiencia en procesos, y la gestión financiera.

Luego de analizar tanto la relación e interdependencia entre los componentes, como los resultados arrojados con el nuevo instrumento, se encontró que al aumentar el Reconocimiento por el entorno y por el sector se presenta una disminución en la Identidad organizacional. Diferente a lo que ocurre con la cohesión social para la acción, la cual aumenta en la medida en que se incrementa el reconocimiento por el entorno y el sector.

Sin embargo, el componente más importante de los 13 seleccionados en el análisis multivariado, por tener una baja dependencia y una alta motricidad, es la Identidad organizacional, el cual se encuentra ubicado sobre el plano de motricidad y dependencia en la zona de poder. Por el contrario, el componente Reconocimiento por el entorno y el sector es el de menor impacto sobre la perdurabilidad.

Es posible interpretar que para la perdurabilidad de una organización, el fortalecimiento de la identidad permite un mayor impacto. A pesar de esto, otros componentes también inciden en la perdurabilidad, pero una intervención sobre ellos es más compleja. En esta situación se encuentran componentes como la formalización soporte para las decisiones, la eficiencia en procesos, la consolidación, la diferenciación, la gestión integral y los factores que aportan a la eficiencia.

Una primera aproximación permite inferir que, para lograr la perdurabilidad, una organización debe enfocarse en la Identidad organizacional y la Formalización de las decisiones. El componente Reconocimiento por el entorno y el sector tiene menor incidencia para la perdurabilidad, al igual que la Dinámica social de los empleados, la Formalización para el gobierno, el Conocimiento del entorno y la Cohesión social para la acción.

Según Torres y Ramírez (2008), consideran que una empresa nueva es aquella que tiene un rango de vida entre uno y tres años, otros plantean que son aquellas que se encuentran entre uno y cinco años, sin embargo el estudio GEM presenta elevada tasa de morbilidad de organizaciones entre el primer y el quinto año, lo que indica claramente que este tiempo es muy corto para poder evaluar su vida organizaciones y por ende considerar que es nueva aquella empresa que lleva tres años en el mercado.

Considerando que los ciclos económicos completos generalmente cubren un periodo promedio de diez años, se podría entonces evaluar la edad de una empresa cuando ésta siquiera haya cumplido un ciclo económico; solo si ha podido sobrevivir a este período se podría considerar una empresa nueva, dado que para esta fecha la misma ya ha madurado su conocimiento sobre la actividad que realiza y es un tiempo prudente para vivir altibajos comunes en un periodo de diez años, antes la verdad sería muy difícil poder afirmar que una empresa de tres años de vida es nueva.

La segunda conclusión es el papel que juega el Estado con sus políticas y legislaciones en lo que respecta a la creación de empresas, este rol muy pocas veces es analizado a profundidad cuando se habla de perdurabilidad empresarial, tal vez porque toda la atención se fija en la empresa y la forma en la cual efectúa su gestión.

Si bien la dirección y gerencia de empresa es vital a la hora de hablar de perdurabilidad, no se puede desconocer el apoyo que brinda el estado a los emprendedores

cuando estos piensan en generar empresa y aun cuando ya está creada y las cargas impositivas hacen que la misma sucumba dentro de los primeros cinco años de vida en algunos casos.

Dentro de esta segunda conclusión, es claro que los organismos de gestión empresarial que operan como incubadoras de empresas, deben replantear su trabajo y hacer lobby ante los organismos legisladores para que promuevan mecanismos de fomento y apoyo, así mismo se debe contemplar un acompañamiento y una asesoría sobre el papel del Estado.

La tercera conclusión a la que llegaron fue reconocer que realmente si existen unos factores claves a tener en cuenta cuando se hable de perdurabilidad empresarial, como son: La planeación estratégica, el recurso humano, el aprendizaje en equipo, la tecnología, el pensamiento sistémico y la visión compartida; cada uno de estos factores claves deben ser acogidos en el momento mismo de la creación de una empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior para poder hacer un verdadero plan de acción específico, buscando durante todo el ejercicio una fórmula que permita administrarlos y medirlos todos, así como también entender que según el momento económico y la verdad del mercado se deben fortalecer algunos, para dar de esta forma una flexibilidad y adaptabilidad al manejo integral de los mismos.

Como una cuarta conclusión encontraron que asociados a los factores claves existen otros que atentan contra la perdurabilidad como son: los cambios repentinos en las reglas de juego (legislación), las tendencias mundiales en el manejo de los recursos renovables y no renovables, el liderazgo de las juntas directivas y de los directores generales, los flujos de caja (positivos y negativos), soñar con supuestos no realizables.

Es muy importante reconocer estos factores que atentan contra la perdurabilidad porque en todas las escuelas de administración enseñan los mejores postulados para poder hacer las cosas bien, pero muy pocas veces le hablan o le enseñan a los estudiantes y a los mismos gerentes a manejar o a tener en cuenta aquellas cosas negativas que pueden resultar fatales a la hora de crear y de gestionar una empresa.

La quinta conclusión de la investigación correspondió a la realidad colombiana en términos de creación de empresas, la cual hace referencia a que la mayoría son creadas a partir de un mecanismo de sobre vivencia y muy pocas son creadas como oportunidad de negocio; esto sumado a los factores de riesgo que no son evaluados ni tenidos en cuenta pone a las recién creadas empresas en serios apuros desde su nacimiento, considerando que el punto de partida nada tiene que ver con una visión estratégica a largo plazo.

El hecho de crear una empresa como medio de subsistencia acarrea serios y graves problemas, partiendo del simple hecho que lo que se busca son flujos de capital a muy corto plazo para invertirlos en la sobre vivencia del emprendedor, si es que se puede llamar así a

este tipo de empresarios. El simple hecho de desviar los flujos de caja deteriora de forma directa las finanzas propias de la empresa y hace que el empresario en su desesperación cambie su negocio base en busca de otros que le provean el tan necesitado flujo de caja.

Finalmente la administración del riesgo demuestra claramente que es necesario anticiparse a la pregunta ¿Qué sucede si éste o tal factor clave falla o no es sostenible?, ¿Qué sucede si este o tal factor que atenta contra la vulnerabilidad empresarial se acentúa?, esas preguntas junto con la correcta administración y control de cada uno de los factores de riesgo, asociado con la flexibilidad para acentuar uno u otro, según el punto en el que se encuentre la empresa, dará la posibilidad de tener una organización perdurable, claro está que estudiando y monitoreando esos factores negativos.

Infante y Vivas (2014), señalan que es importante entender que para evitar cualquier proceso de liquidación, los administradores de las futuras empresas deben entender la importancia del manejo adecuado de los recursos económicos, además de contar con personal debidamente capacitado para el desempeño de las funciones requeridas en la empresa. De esta manera lograr no solo una empresa perdurable sino absolutamente rentable.

Según el estudio realizado, es notable la facilidad que existe en Colombia para la creación de nuevas empresas, existen incentivos por parte del gobierno, que fomentan el emprendimiento. Sin embargo, el gobierno debería brindar seguimientos y capacitaciones a

estas nuevas empresas, brindándoles las herramientas necesarias para que logren crear una empresa perdurable, y así combatir directamente la muerte empresarial.

La liquidación de las empresas, lleva directamente a despidos masivos, afectando no solo la estabilidad del sector, sino la economía en general con el aumento del índice de desempleo. Por lo tanto, el gobierno debe entender que la generación de empleo no es lo único importante, sino mantener los mismos mediante la creación de empresas perdurables.

Hernández et al. (2012) incluyen la medición de la perdurabilidad es mediante la encuesta implementada para las empresas analizadas en el proyecto de vida y muerte empresarial. En esta encuesta se manejan sistemáticamente 47 variables dadas por el proyecto investigativo de GIPE que están divididas en 13 categorías:

- Identidad organizacional.
- Formalización para el gobierno.
- Cohesión social para la acción.
- Formalización, soporte para las decisiones.
- Reconocimiento por el entorno y por el sector.
- Diferenciación.
- Dinámica social de las empresas.
- Factores que aportan a la eficiencia.
- Consolidación

- Gestión Integral.
- Conocimiento de entorno y mercado.
- Eficiencia en Procesos.
- Gestión Financiera.

El tipo de estudio que se realizó fue el analítico ya que a través del análisis de las diferentes encuestas a Molinos Roa S.A. se determinó el patrón de perdurabilidad que maneja la empresa mediante el desarrollo y el análisis cualitativo de las encuestas.

Dentro de los resultados arrojados hay que destacar que Molinos Roa S.A. es una empresa perdurable porque se ha mantenido más de 40 años vigentes en el mercadeo arrocero colombiano brindándole al consumidor nuevas formas de consumir arroz de calidad. Esto lo ha conseguido con políticas de gestión concretas, con altos niveles de planeación a largo plazo en sus productos y decisiones, con altos estándares de tecnología de calidad y con el mejor talento humano especializado en brindarle valor agregado a todas las cosas que hacen.

Con la entrevista al empresario se dieron cuenta que Molinos Roa es una empresa diferente a las demás porque siempre va buscando la manera de sobresalir en el mercado creando nuevos productos, trayendo la mejor tecnología de punta, teniendo personal especializado en el manejo del arroz desde su cultivo hasta su procesamiento para el consumo.

Una fortaleza excepcional de Molinos Roa es siempre reinvertir las utilidades en nuevos proyectos, ellos nunca se guardan el dinero siempre lo invierten en el producto, en las plantas industriales, en las plantas físicas, en el personal.

En los aspectos de la dirección (liderazgo, planeación estratégica y realidad empresarial) nos pudimos dar cuenta de que efectivamente lo que nos decía el gerente en la entrevista era totalmente cierto Molinos Roa es considerada como la empresa líder en el mercado, con una planeación estratégica impecable siempre pensando en el largo plazo donde efectivamente es la empresa más grande del sector superando a sus competidoras por más del 50% en ventas y en ganancias.

Con las encuestas y la entrevista al empresario identificaron que los empleados están identificados con la empresa y que en su gran mayoría los componentes de perdurabilidad de la Universidad del Rosario se cumplen con cabalidad es por ello que Molinos Roa es una empresa perdurable y lo va a seguir siendo con los lineamientos que están construyendo para el futuro.

Las características que ha llevado a Molinos Roa ser la líder del sector son sus buenas prácticas, las cuales se observan en la encuesta y la buena metodología de los trece principios de la perdurabilidad. La metodología adaptada por Molinos Roa es adecuada al

sector, en esta investigación se determinó la importancia de sus acciones a tomar ante situaciones adversas y se profundizaba en el orden y la claridad en sus comunicaciones.

Pudieron concluir que las buenas prácticas en el área gerencial los ha llevado a tener ese poder determinante desde punto financiero, humano y mercadeo ser no solo una empresa longeva sino una empresa perdurable, estas costumbres han sido el sustento para toda participación y toma de decisiones de la empresa.

Encontraron que Molinos Roa maneja un proceso de mejora continua desde un punto de vista de inversión en tecnologías y la forma de innovar en productos asociados al arroz, lo cuales lo pone en una posición relevante ante sus competidores y estar bajo los niveles de los estándares internacionales.

El buen manejo financiero desde la creación de Molinos Roa ha sido la parte diferenciadora del sector del arroz a nivel nacional, lo cual esta investigación y su propio presidente dice que es la clave del éxito, el cual tiene a Molinos Roa como la mejor empresa del sector arrocero.

La buena participación por parte de los empleados y la buena integración por parte de los jefes y sus empleados ha llevado a molinos roa tener un gran talento humano comprometido con los objetivos y funciones de la empresa desde un sentido de pertenencia basado en la ética profesional.

Molinos Roa ha sido perdurable en el tiempo principalmente por 4 factores: *1. Buena gerencia financiera, 2. Reinversión en tecnología e innovación en el producto, 3. Legalidad y buen manejo del recurso humano, 4. Un excelente apoyo para sus proveedores desde el punto humano y económico.*

El concepto o idea de perdurabilidad, mayor crecimiento, orden y responsabilidad, ha llevado Molinos Roa a ser una empresa sana con objetivos claros, con su gran dinámica social y a su poder financiero que lo pone como la mejor empresa del sector agrícola en Colombia.

Pero también hallaron inconsistencias tales como el trabajo que se debe hacer en el área de mercadeo para la recordación de marca, las bajas expectativas a nivel de exportaciones. El sector arrocero debe tomar medidas para enfrentar el TLC, así se tenga un periodo de gracia, unas de las estrategias más importantes es la implementación de tecnología, ya que esto es lo que hace más eficiente el sector y así mismo reduce costos, para poder competir con el mercado Estadounidense.

Las empresas del sector necesitan además de desarrollo de tecnología, ayuda del gobierno en cuanto a la infraestructura vial en el país, ya que la mayor parte de los costos se incurren en el transporte, además de esto, para un TLC con Estados Unidos se necesita mejorar esta parte y ser más competitivos.

En cuanto al tratado del TLC con Estados Unidos, Molinos Roa no se ve realmente afectada, ya que sus condiciones de ser la líder en el sector le permiten desarrollar nuevos productos y estrategias para sobre llevar este suceso.

Actualmente Molinos Roa se encuentra realizando nuevos productos y siempre a la vanguardia de nuevas tecnologías para así poder tener mayor competitividad y lograr perdurabilidad ante los cambios que ocurrirán con la entrada del TLC.

Sin embargo, Molinos Roa tiene una excelentes prácticas empresariales la cuales la han llevado a ser una de las empresas arroceras más fuertes del país, pero aún se encuentra algunas deficiencias con respecto a la marca en sí, ya sea que es un producto fácilmente de sustituir o es de consumo diario que no tiene una fuerte recordación al público en general.

Sus finanzas son las mejores del sector sus números reportados desde el 2010 -2011 son bastantes poderosos, su relación con sus proveedores (campesinos y terratenientes), son fuertes y muy ligados a la construcción mutua. Según lo observado bajo este ejercicio da resultado que su mayor fuerte son las finanzas y a su vez lo proveedores.

El TLC siempre va ser una constante en el sector arrocero la producción de Estados Unidos es superior en todos los sentidos, a pesar de la gran estructura física de

Molinos Roa va ser muy difícil competir con los precios a los cuales van a llegar el arroz a Colombia. Las estrategias de producción y disminución del gasto operativo, la tecnificación de los proveedores disminuiría el precio al cual se obtiene el producto base, los planes de logística y venta del producto final lograra posicionar la marca y disminuir el valor del precio del arroz.

Se tiene en cuenta que la producción de molinos roa es eficiente e innovadora, pero aún existen los problemas de precios con las empresas del mundo, ya que el arroz de Colombia y en especial de esta marca es bastante caro comparado con el mundial, además de esto la infraestructura vial del país es una amenaza para la reducción de costos. Se debe implementar producciones demasiado altas para poder bajar costos y poder competir con el mercado de Estados Unidos sin perder posicionamiento.

Igualmente, Reina y Uribe (s,f), mediante un estudio cualitativo de la empresa e implementando el método hipotético deductivo, previeron una hipótesis con el fin de corroborar o no la perdurabilidad como factor característico de Hamburguesas El Corral, y a partir de esto identificaron el “Modelo para que las empresas vivan más tiempo”, teniendo en cuenta el estudio de investigación realizado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y sus trece componentes para la perdurabilidad, los cuales son importantes para conocer el éxito.

Tomaron como universo a todas aquellas empresas que han sido postuladas y galardonadas con el Premio al Empresario Colombiano del Año “Mariposa de Lorenz”, y que han sido reconocidas por la Universidad del Rosario, por su perdurabilidad, crecimiento y evolución durante varios años.

Con respecto a la población tomaron aquellas empresas que después de ser preseleccionadas por la Facultad de administración aplicaron al premio Empresario Colombiano del Año “Mariposa de Lorenz” y que manifestaron su disposición para ser estudiadas. Posteriormente, como muestra se tomó a la empresa “Hamburguesas el Corral” que ha demostrado ser una empresa perdurable dentro del sector en el cual se desempeña.

Utilizaron como métodos y técnicas de recolección de la información instrumentos como entrevistas a los funcionarios de las empresas que las han acompañado en su camino al éxito, encuestas que se enfoquen en los factores de perdurabilidad de la empresa, imagen corporativa; la revisión y análisis de datos financieros, publicaciones relacionadas con el tema y la empresa; y opiniones de otros agentes que estén involucrados en el mercado.

Dentro de los resultados relevantes encontraron Hamburguesas EL Corral ha aumentado su concentración en el mercado, tiene un CPS positivo, que no tiene erosión de la productividad pero tiene una alarmante erosión de su estrategia.

Se han consolidado cada vez más en el mercado colombiano de comidas rápidas, quedando a la vista de los emprendedores como un modelo a seguir y un patrón de éxito el cual cuenta con lineamientos de gerencia y dirección fuertes y concisos, a simple vista una empresa comprometida con su gente, tomando gente como todos los que intervienen en el proceso, socios, consumidores, empleados.

Hamburguesas El Corral encaja perfectamente en el modelo para la perdurabilidad de la Universidad del Rosario, donde claramente se puede percibir cada uno de los 13 elementos citados y aplicados anteriormente en el transcurso del trabajo; son elementos que se evidencian en pruebas estadísticas como lo son las encuestas, que dentro de la muestra tomada de 27 personas se nota claramente la tendencia a coincidir y estar de acuerdo con las preguntas relacionadas con cada ítem.

Hamburguesas El Corral posee una estrategia firme desde sus inicios, el ser constantes, el unificar su imagen, procesos, muestra que la empresa se encuentra a la altura de los grandes, como Mc Donalds, donde ambos son tomados como patrones y puntos de referencia le ha permitido a la empresa llegar al éxito, información proporcionada por su gerente, quien resalta el hecho, como el más importante, el cual lo clasifica como una empresa saludable y perdurable en el tiempo.

La estandarización y formalización de procesos internos tanto operativos como administrativos ha llevado a la empresa a corregir y siempre mejorar el flujo de información, y materiales.

De acuerdo a las debilidades y amenazas encontradas en El Corral, se realizaron las siguientes recomendaciones para convertirlas en oportunidades y fortalezas: Para controlar la erosión de la estrategia es necesario aumentar sus ingresos, y una forma de aumentar sus ingresos es explorar nuevos mercados, pero al explorar nuevos mercados puede incurrir en costos extras que aumenten sus costos y le causen una erosión de la productividad. Estos factores hacen difícil y contradictorio definir qué camino debe tomar El Corral para tener un desempeño superior.

Recomendaron analizar y verificar si las políticas de Gestión Humana de rendimientos clasificados en grupos esta efectivamente cumpliendo los objetivos organizacionales, o si por el contrario, cada miembro de la organización se preocupa por pertenecer al grupo superior de forma individual sin tener en cuenta los objetivos grupales, la denominada tragedia de los comunes.

La percepción de los altos funcionarios de la empresa sobre la Gestión Financiera y su impacto en los objetivos de la organización es negativa, por lo tanto se recomendaron redirigir esfuerzos para llegar a un acuerdo entre los altos funcionarios sobre el papel que juega la gestión financiera en la perdurabilidad de la compañía; inclusive se recomienda

verificar si las estrategias financieras implementadas por los directivos son las apropiadas; ya que la percepción negativa se puede originar en un desacuerdo por parte de los funcionarios con las decisiones de los directivos.

La estrategia publicitaria no es considerada como la más efectiva y eficiente por parte de los funcionarios, por lo tanto se recomendó a los directivos reestructurar su departamento de mercadeo para redirigir esfuerzos y así la compañía tenga un mejor conocimiento sobre el entorno y el mercado donde se desenvuelve.

Como tema de investigación a futuro, sugirieron realizar un análisis de elasticidad precio de la demanda de El Corral para determinar hasta qué punto puede la empresa mantener precios altos, y si esta estrategia de precios altos – calidad alta, es sostenible en el tiempo.

También Caicedo y Londoño (2011), Procuraban contrastar la relación de los trece componentes de perdurabilidad construidos en el marco del trabajo *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas* con el comportamiento perdurable que ha tenido la empresa Mario Hernández a lo largo del tiempo (hecho que le permitió participar en el premio de la “Mariposa de Lorenz”), se procedió a realizar una visita a la empresa de marroquinería Mario Hernández S.A., con el fin de entrevistar al gerente de la misma y

diligenciar un total de cincuenta encuestas sobre perdurabilidad a sus empleados, de cargos tanto administrativos como directivos.

La encuesta constó de cuarenta y siete (47) preguntas, cada una de las cuales está relacionada con los cuarenta y siete (47) ítems estudiados previamente por el grupo de investigación de la Universidad del Rosario, los cuales como se mencionó anteriormente en el Estado del Arte, ayudaron a este grupo de trabajo a estructurar los trece componentes de perdurabilidad. Estas preguntas nos servirán para diagnosticar el estado de cada componente dentro de la empresa Mario Hernández S.A, y así estudiar la influencia que estos tiene para con la perdurabilidad de la misma.

Tocaron temas relacionados con el inicio del negocio, los productos con los que empezó en el mercado, la incursión de la empresa en el mercado internacional y finalmente de las experiencias y enseñanzas que resultaron de estos procesos. Se le preguntó también sobre el área de recursos humanos, el proceso de reclutamiento, la responsabilidad social de la organización y se detalló el ¿por qué de las respuestas de la encuesta de perdurabilidad?

La información relevante recopilada mediante el estudio de la empresa Mario Hernández, con respecto a cada una de sus áreas, permite tener una visión global de la empresa e inferir el porqué de su éxito y su perdurabilidad a través del tiempo. Paralelamente, a través de la encuesta de perdurabilidad analizaron la validez de cada una

de sus componentes, llegando a la conclusión que para un significativo número de individuos partícipes de la organización Marroquinera S.A.

Los componentes de la perdurabilidad sugeridos por Restrepo y Rivera en *“Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas”* son relevantes y significativos a la hora de explicar el porqué de las empresas perdurables –teniendo en cuenta que éstos abarcan tanto la postura estratégica como las áreas de procesos, mercadeo, gestión humana y finanzas–, lo que permite concluir que aunque cada componente de forma individual no aporta de manera significativa, al conjugarse dan lugar a una sinergia de la cual resultan empresas sanas, perdurables y exitosas.

Esta sinergia se logra a través de estrategias claras y políticas direccionadas que permiten conducir la empresa hacia el éxito. En el caso de Marroquinera S.A, el análisis de su componente estratégico evidencia coherencia estratégica, corroborada con el análisis de matrices, y se concluye que la empresa está en un momento envidiable donde su estrategia a seguir es “atacar”. Esto implica que, debido a la eficiencia operativa y el direccionamiento eficiente, tiene una gran posibilidad de aumentar la cuota de mercado a través del mejoramiento de estrategias agresivas para darse a conocer y convocar a un mayor número de clientes.

De optar por aprovechar la oportunidad de mercado que tiene, la empresa puede fortalecer la organización en términos de: agilizar procesos; incrementar la tasa de productividad sin sacrificar la calidad del producto; desarrollar el personal; y, contar con el apalancamiento financiero necesario para apoyar su expansión y crecimiento. El contar con características internas y factores externos favorables para el éxito ubica a Marroquinera S.A. en un momento estratégico para ampliar su cobertura y fortalecer su presencia y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Lo anterior finalmente redundaría en permanencia en el mercado bajo condiciones deseadas, es decir, perdurabilidad.

En términos de marca y diseño, Mario Hernández lidera el sector, puesto que además de contratar personas calificadas para el diseño de sus productos, se preocupa por brindar una imagen fresca, elegante y exclusiva, completamente coherente con el nicho de mercado al que se enfoca. Dado también que el producto es de alto valor agregado y exclusivo, el Dr. Mario Hernández se ha preocupado porque la excelencia en el servicio, por la preparación de sus vendedoras y por el aseguramiento de la calidad en sus productos.

Esto es fundamental para competir y salir victorioso en un mercado como es el de la marroquinería que, como se observa en el capítulo de finanzas, está siendo atacado por la gran afluencia de productos importados de baja calidad pero con precios bajos y por las relaciones políticas con Venezuela. Estos dos factores erosionan la rentabilidad de las empresas que aún siguen compitiendo por precio en el mercado y que no se han diferenciado de manera internacional.

Sin embargo, Marroquinera S.A. cuenta con un portafolio de productos altamente diferenciados y no centró sus exportaciones en Venezuela, lo que nos permite concluir finalmente que su espíritu expansionista y su gran visión a largo plazo, junto a una eficiencia operativa, permite que en este momento no sufra directamente de las consecuencias mencionadas anteriormente.

Es en definitiva, un componente relevante el hecho que la empresa atienda desde diferentes frentes las necesidades latentes de su personal y que haga una gestión estratégica de este recurso, lo que le permite mantener niveles idóneos de competitividad en el mercado, y se traduce en altos niveles de rentabilidad que, sumados a otros factores corporativos (gestión financiera, estilo de dirección, modelo organizacional, entre otros), encaminan a la perdurabilidad.

En este orden de ideas, es lógico afirmar que la estrategia que Mario Hernández construyó –a los niveles financiero, productivo y organizacional, ha permitido que todas las áreas operacionales de la empresa trabajen en sinergia y generen una gran ventaja competitiva, con la cual se mantiene firme en el mercado, posicionándose cada vez más, pese a la ferocidad de la competencia propia del sector. Con esto, no es motivo de sorpresa que la compañía siga siendo un muy fuerte candidato al premio Empresario del Año Mariposa de Lorenz, galardón para el cual cuenta con una serie de argumentos que la hacen merecedora del mismo.

4.2.1. Modelo de análisis

Para esta investigación que se entenderá por fracasos empresariales y cuáles son los factores determinantes

Autor	Variables
Infante Castañeda, Julián. Vivas Calle, Diego. (2014),	<ul style="list-style-type: none">● Manejo adecuado de los recursos económicos.● Personal debidamente capacitado para el desempeño de las funciones requeridas en la empresa.● Incentivos por parte del gobierno.● Capacitación.
Hernández et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none">● Identidad organizacional.● Formalización para el gobierno.● Cohesión social para la acción.● Formalización, soporte para las decisiones.● Reconocimiento por el entorno y por el sector.● Diferenciación.● Dinámica social de las empresas.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Factores que aportan a la eficiencia. ● Consolidación ● Gestión Integral. ● Conocimiento de entorno y mercado. ● Eficiencia en Procesos. ● Gestión Financiera.
<p>Modelo para que las Empresas vivan más tiempo. Fascículo interactivo 1 de 16. Tomo III. Universidad del Rosario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de la identidad. ● Formalización. ● Soporte para las decisiones. ● Eficiencia en procesos. ● Consolidación. ● Diferenciación. ● Gestión integral. ● Eficiencia.
<p>Reina Zapata, Juan Sebastián. Uribe Antia, Pablo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión Financiera. ● La estrategia publicitaria.
<p>Caicedo Meneses, Ana Cristina. Londoño Camacho, Sergio Arturo. (2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia operativa. ● Direccionamiento eficiente. ● Posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Marca y diseño.
Espinosa, F. Molina, Z. Vera-Colina, M. (2015).	<ul style="list-style-type: none"> ● Fracaso financiero o insolvencia. ● Valor reducido de los activos o escasez del flujo de caja. ● Suspensión o incumplimiento de pago.

4.3.Marco Conceptual

Capital: Económicamente hablando, capital es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida. Estos recursos, bienes y valores pueden generar una ganancia particular denominada renta. (Banco de la República).

Concordato: Acuerdo concertado entre un deudor y sus acreedores en virtud del cual estos conceden a aquel plazos de pagos o una remisión parcial de la deuda (a veces lo uno y lo otro). (Enciclopedia judicial)

Desarrollo social: Se refiere al desarrollo tanto del capital humano como del capital social de una sociedad. El mismo implica y consiste en una evolución o cambio positivo en las relaciones entre los individuos, grupos e instituciones de una sociedad, siendo el Bienestar Social el proyecto de futuro. Básicamente, el Desarrollo Social deberá ser entendido como un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad. Se

considerará que una comunidad tiene una alta calidad de vida cuando sus habitantes, dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, tolerancia, equidad, igualdad y solidaridad, tienen amplias y recurrentes posibilidades de satisfacción de sus necesidades y también de poder desplegar sus potencialidades y saberes con vistas a conseguir una mejora futura en sus vidas, en cuanto a realización personal y en lo que a la realización de la sociedad en su conjunto respecta. (Definiciones ABC)

Desarrollo económico: El desarrollo económico de un país se basa en su capacidad para generar riqueza y progreso en el conjunto de la sociedad. (Definiciones ABC)

Emprendimiento: proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente. (gerencie.com)

Estrategia: conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Factor: Es el elemento que hace que sucedan las cosas; en este caso nos referimos a los elementos que inciden o hacen posible que las empresas perduren.

Fracaso: Se conoce como fracaso a la falta de éxito o resultado adverso que una persona obtendrá como respuesta a alguna empresa, proyecto o trabajo que haya presentado ante otros y que claro no tuvo el resultado positivo que se esperaba.

Liquidación: Venta al por menor, con gran rebaja de precios, que hace una casa de comercio por cesación, quiebra, reforma o traslado del establecimiento, etc. El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor. El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias. (Supersociedades)

Mortalidad: Tasa de muertes producidas en una población durante un tiempo dado, en general o por una causa determinada.

Perdurabilidad: Característica de aquellas empresas que a través del tiempo logran dar a los accionistas el retorno financiero esperado, optimizando su desempeño, flexibilizando y adaptando su estrategia a los cambios del mercado y del entorno.

Pyme: En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (businesscol.com)

Riesgo: Probabilidad inminente de perder alguna cosa o que suceda algún mal. Al referirnos a la perdurabilidad empresarial el riesgo es anticiparse a los efectos causados por no tener en cuenta los factores de éxito o anticiparse a los efectos causados por los factores que atentan contra la perdurabilidad.

Sector: que abarca las actividades productivas de la agricultura, ganadería, pesca, servicios y minería.

TIC: tecnología de la información y la comunicación.

4.4. Marco legal

Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. La Ley

222 de 1995, es la más importante y la de mayor fondo entre las que han reformado el Código de Comercio de 1971; lo más destacable en materia concursal, está constituido por los siguientes aspectos: Unifica el concurso al regular unos trámites aplicables a todos los deudores, esto es, a personas jurídicas y a personas naturales, sean comerciantes o no comerciantes.

Ley 550 de 1999. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. La Ley 550 de 1999, fue promulgada el 30 de diciembre de 1999, se expidió consultando la realidad económica del país, con el fin de dotar a Colombia de un instrumento adecuado a la crisis que, en el tiempo de su promulgación, afectaba a nuestra economía.

Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones. La Ley 1116 de 2006, es objeto del presente documento investigativo por ello se enunciarán los decretos que reglamentan la misma, para mantener efectivamente la aplicación y ejecución del proceso de insolvencia en Colombia.

Decreto 2179 del 12 de junio de 2007. Reglamenta la ley en materia de competencia de las Intendencias Regionales de la Superintendencia de Sociedades, que aun

cuando establece los criterios que deberán tenerse en cuenta, deja un amplio margen de discrecionalidad al superintendente para efectos de hacer efectiva la delegación.

Decreto 2190 del 14 de junio de 2007. No obstante este decreto invoca la norma que en el ordenamiento jurídico colombiano reglamenta la corrección de yerros caligráficos o tipográficos, reforma el artículo 53 y corrige el artículo 83 de la Ley.

Decreto 2300 del 25 de junio de 2008. Este decreto, aunque reglamenta, entre otras normas, el artículo 124 de la Ley 1116 de 2006, no se ocupa de temas concursales sino de los asuntos relativos a la inspección de las sucursales de sociedades extranjeras en Colombia y de los casos en que el inventario del patrimonio de las sociedades disueltas debe presentarse a la Superintendencia de Sociedades para su aprobación.

Decreto 2785 del 31 de julio de 2008. Reglamenta lo relativo a la inscripción en el registro mercantil, de contratos de fiducia con fines de garantía que consten en documentos privados, así como la inscripción en dicho registro de las actas y providencias del juez del concurso y las de la autoridad colombiana competente para los asuntos atinentes al régimen de la insolvencia transfronteriza que deban ser registradas.

Decreto 2860 del 05 de agosto de 2008. El objeto de este decreto se centra en la reglamentación de la norma de la Ley 1116 de 2006 que otorga a los contribuyentes que

hayan celebrado un acuerdo de reorganización el derecho a que les sean devueltas las retenciones que les hayan sido practicadas por concepto de impuesto sobre la renta.

Decreto 962 del 20 de marzo de 2009. Reglamenta lo relacionado con los órganos del concurso: naturaleza de los cargos, conformación de listas, categorías, nombramiento, impedimentos, sanciones; remuneración y subsidio en caso de liquidaciones judiciales carentes de recursos.

Decreto 1038 del 26 de marzo de 2009. Mediante este decreto el Gobierno, al reglamentar parcialmente la Ley 1116 de 2006, define lo que debe entenderse por patrimonios autónomos afectos a actividades empresariales, qué se entiende por administradores y por acreedores internos, reglamenta otros aspectos procesales, así como lo relativo a la exclusión de la masa de la liquidación de los bienes transferidos por el deudor, a título de fiducia mercantil con fines de garantía.

Decreto 1730 de 2009. El contenido de este decreto se extiende a dos temas de la mayor importancia en relación con las materias reguladas en la Ley 1116 de 2006: todo lo pertinente a inventario de bienes, valoración, avalúo, enajenación y peritos evaluadores, así como la reglamentación de la norma que introdujo en la legislación concursal la validación judicial de acuerdos extrajudiciales de reorganización.

Decreto 1270 de 2009. Reglamenta parcialmente el tema pensional, estableciendo los casos en que es obligatoria la normalización de pasivos pensionales, prescribe que los

mecanismos de normalización serán los establecidos por el Gobierno Nacional en las disposiciones que reglamentaron la Ley 550 de 1999 y hace claridad sobre los efectos asociados a las reservas contables.

Decreto 1749 de 2011. Reglamenta el régimen de insolvencia establecido en la ley 1116 de 2006 en lo que respecta al Grupo de Empresas, que requieren de reglamentación para su debida ejecución, teniendo en cuenta que la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, constituyen la finalidad del régimen de insolvencia empresarial establecido en la Ley 1116 de 2006, el cual está orientado por los principios de universalidad, igualdad, eficiencia, información, negociabilidad, reciprocidad y gobernabilidad económica.

Decreto 2677 de 2012. Reglamenta algunas disposiciones del Código General del Proceso sobre los Procedimientos de Insolvencia de la Persona Natural no Comerciante, el cual tiene por objeto reglamentar los requisitos con los que deben cumplir los operadores de la insolvencia para conocer de los procedimientos de negociación de deudas y convalidación de acuerdos privados de los que trata el Título IV de la Sección Tercera del Libro Tercero del Código General del Proceso.

Reformas a la Ley 1116 de 2006. Ley 1429 de 2010, por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. El 29 de diciembre de 2010 fue promulgada por el Gobierno Nacional la Ley 1429 “por la cual se expide la ley de formalización y

generación de empleo” y mediante la cual, además de los asuntos vinculados estrictamente al tema enunciado, se ocupó de introducir importantes reformas a la Ley 1116 de 2006, en las siguientes materias: presupuestos para la admisión a trámite de la reorganización, retenciones obligatorias a favor del fisco, descuentos efectuados a trabajadores y aportes al sistema de seguridad social; requisitos para la admisión de la solicitud de reorganización, efectos de la presentación de la solicitud de apertura del proceso de reorganización; intervención del promotor en estos proceso; trámite y decisión de objeciones, término para la celebración del acuerdo luego de haber quedado aprobada la calificación y graduación de créditos; votos de los acreedores internos, acuerdo de la adjudicación y publicidad de los contratos de fiducia mercantil con fines de garantía que consten en documento privado, reformas todas cuyo denominador común, aparte del buen criterio que las guio desde el punto de vista de la efectividad que se espera de la normatividad concursal, indudablemente contribuyen al mejoramiento del principal estatuto concursal del país.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene carácter descriptivo. Hernández, et al., (2003), la define como el tipo de investigación que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por lo cual se hace posible identificar las características del universo de investigación, se señalan las formas de

conducta, comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Para el caso de esta investigación se pretende describir los factores que inciden en el fracaso empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Cartagena, por medio de la indagación en los gremios empresariales, con el fin de formular estrategias que disminuyan la mortalidad empresarial.

5.2.Población y muestra

En valores absolutos, según Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), a corte del primer trimestre de 2016 había en el país un total de 2'518.181 matrículas activas que corresponden a las Mipymes. De este total, 1'561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades. Al desagregar por tamaño de las empresas, en el primer grupo 1'522.394 son micro, 22.772 son no determinadas –aquellas cuyo dato de activos no ha sido actualizado–, 14.567 pequeñas y 2.000 medianas. En el segundo grupo, 749.806 son microempresas, 101.957 no determinadas, 100.350 pequeñas y 27.107 medianas. Muestra para esta investigación es de 15 micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de diferentes sectores de la economía de la ciudad de Cartagena, esta se tomó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual estuvo determinado por la facilidad en el acceso a la información para los investigadores, y la disposición a participar por parte de los empresarios participantes.

5.3 Técnicas de recolección de información

Lo anterior implica la recolección de datos e información que permitan desarrollar el estudio de manera cuantitativa y cualitativa, lo que obliga recabar información por medio de la aplicación de diferentes instrumentos. La recopilación de la información se efectuara a través de una triangulación de los instrumentos: entrevistas y encuestas. La utilización de estas herramientas se justifica por la naturaleza del problema de investigación cuya esencia es describir los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Cartagena, por medio de la indagación en los gremios empresariales, con el fin de formular estrategias que disminuyan la mortalidad empresarial.

Entrevista: serán no estructuradas en la etapa exploratoria para obtener una idea más clara de la problemática y sus diferentes variables intervinientes. Luego de ampliar la visión de la problemática las entrevistas se tornaran estructuradas para que la información sea más puntual

Encuesta: Se debe anotar que esta tuvo carácter exhaustivo de acuerdo a las dimensiones identificadas para la investigación y no necesariamente excluyentes. El acopio de información a través del estudio se justificó por la naturaleza del problema de investigación.

5.4 Procesamiento de la información

Análisis estadístico. Para este trabajo se aplicara el estadístico parte de un conjunto de datos o enumeración de hechos, o con procedimientos de tipo descriptivo destinados a recoger, organizar y presentar la información relativa a un conjunto de casos. De esta manera, el Análisis Estadístico de Datos ha dejado de ser únicamente la ciencia de recopilar datos y, tras fusionarse con la corriente de estudios sobre el cálculo de probabilidades, se ha constituido en una rama de la matemática aplicada, entendiendo ésta como el uso de principios y modelos matemáticos en diversos ámbitos de la ciencia o la técnica.

Análisis de contenido. Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel, 2002). Esta técnica se utilizara para el análisis de las entrevistas y el focus group.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las micros, pequeñas y medianas empresas

El fracaso empresarial según Espinosa, et al. (2015), se ha enmarcado principalmente en definiciones jurídicas como es la bancarrota o quiebra legal, asimismo el fracaso financiero o insolvencia, valor reducido de los activos o escasez del flujo de caja, suspensión o incumplimiento de pagos, entre otros que afectan al funcionamiento continuo de la empresa.

Desde la perspectiva económica una empresa quiebra cuando los flujos de efectivo generados por su actividad no son suficientes para cubrir sus costos de operación y/o el pago de los créditos contraídos. Para Altman (1968), la definición de quiebra debe sustentarse en la tasa de rendimiento sobre el capital (ROE), aunque esta tasa varía de acuerdo al tipo de industria y al tamaño de la empresa. De acuerdo a lo expuesto por Altman una empresa está en quiebra si el nivel de su tasa de rendimiento sobre el capital se ubica (continua y significativamente) por debajo de la tasa de referencia de la industria.

Por otra parte, tradicionalmente se ha considerado administrativamente la quiebra como el fracaso empresarial que impide la continuidad del negocio, incluyendo las pérdidas financieras y económicas. Para Watson y Evertt (1996) considera a la quiebra como parte de un proceso jurídico que las empresas tienen que llevar a cabo para justificar su incumplimiento de pago a sus acreedores. La falta de liquidez puede ser propiciado tanto por factores internos (administración, capacidad de marketing, capacidad financiera, desarrollo tecnológico, entre otros) como externos (sistema tributario, inflación, tipo de cambio, etc.).

Ulmer y Neilsen (1947), mencionan que la quiebra es parte de una estrategia por parte de los empresarios para evitar mayores pérdidas en el futuro. El fracaso significaría la imposibilidad de hacer lo que más disfrutaban los empresarios (Cochran, 1981). Por otra parte existe un amplio debate en cuanto a la determinación de una PYME en quiebra. Algunos especialistas consideran que una empresa está en quiebra cuando el propietario decide retirarse del mercado; ya que la discontinuidad puede ser un signo actual de fracaso porque los recursos del negocio pueden reasignarse (Watson y Evertt). En contraposición hay quienes consideran la quiebra a partir del cierre físico del negocio.

En un análisis de la literatura se pueden identificar cuatro condiciones bajo las cuales puede considerarse a una Pyme en quiebra. Esas condiciones incluyen: a) cierre físico de la empresa por cualquier razón, b) quiebra financiera, c) liquidación del negocio para evitar pérdidas futuras, d) ordenamientos jurídicos que impiden seguir con la actividad.

Determinar por qué la mayoría de las empresas quiebran puede contribuir a la disminución de su tasa de mortalidad. Este fenómeno ha sido estudiado desde varios enfoques para comprender mejor por qué algunas empresas son exitosas y otras no. De acuerdo con Gaskill (1993), alrededor de dos tercios de las empresas quebradas citan a los factores económicos como los determinantes de su fracaso, indican que la falta de utilidades es la principal razón.

De acuerdo a estas investigaciones las razones por las cuales las empresas fracasan son: falta de un plan de negocios, insuficiencia de capital, inadecuado uso del financiamiento, vulnerabilidad de lo nuevo, excesiva carga financiera, cambios en la política industrial, falta de capacidad para acceso a nuevos mercados, carencia de habilidades gerenciales o errores de gestión.

Autores	Variables de perdurabilidad
Ang (1991)	Falta de un plan de negocios.
Fredland y Morris (1976)	Insuficiencia de capital. Inadecuado uso del financiamiento. Excesiva carga financiera
Stewart y Gallagher (1986).	Vulnerabilidad de lo nuevo Cambios en la política industrial Falta de capacidad para acceso a nuevos mercados
Gaskill (1993).	Carencia de habilidades gerenciales
Dun & Bradstreet (1999),	Errores de gestión.

Tabla 1. Variables de supervivencia empresarial

Fuente. Elaborada por los autores

La Universidad del Rosario en su texto “*Modelo para que las Empresas vivan más tiempo*”, presenta el estudio para las condiciones de perdurabilidad (ECP), a partir del cual

propone un modelo de análisis que incluyen la medición de la perdurabilidad mediante la encuesta implementada para las empresas analizadas en el proyecto de vida y muerte empresarial (Hernández et al. 2012). En esta encuesta se manejan sistemáticamente 47 variables dadas por el proyecto investigativo de GIPE que están divididas en 13 categorías:

- Identidad organizacional.
- Formalización para el gobierno.
- Cohesión social para la acción.
- Formalización, soporte para las decisiones.
- Reconocimiento por el entorno y por el sector.
- Diferenciación.
- Dinámica social de las empresas.
- Factores que aportan a la eficiencia.
- Consolidación
- Gestión Integral.
- Conocimiento de entorno y mercado.
- Eficiencia en Procesos.
- Gestión Financiera.

6.2. La perdurabilidad empresarial de las Mipymes de la ciudad de Cartagena

Las Mipymes estudiadas se caracterizan porque en su mayoría (55%) se encuentran en el sector comercio, seguidas por las empresas que se dedican a los servicios (45%). Con relación al tamaño de las empresas el 55% son micros, el 35% pequeñas y un 5% medianas empresas. Las empresas estudiadas son en su mayoría con un número importante de años, el 40% tiene más de 20 años, el 25% tiene entre 5 y 10 años, el 20% tiene entre 1 y 5 años, el 15% tiene entre 10 y 20 años.

En lo relacionado con la figura legal de constitución en su mayoría (40% cada una) son Empresa Unipersonal o Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS), le siguen Persona Natural del Régimen Común (10%), y en menor grado (5% cada una) Sociedad Ltda o Sociedad en Comandita Simple (tabla 1).

Sector económico	Valor	Porcentaje
Servicios	9	45
Comercio	11	55
Tipo de empresa		
Mediana (entre 50 y 200 empleados)	1	5
Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	7	35
Micro (entre 1 y 10 empleados)	11	55
Antigüedad de la empresa		
Entre 1 y 5 años	4	20

Entre 5 y 10 años	5	25
Entre 10 y 20 años	3	15
Más de 20 años	8	40
Constitución		
Persona natural régimen común	2	10
Empresa unipersonal	8	40
Sociedad Ltda.	1	5
Sociedad en Comandita Simple	1	5
Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS)	8	40

Tabla 2. Caracterización de las empresas estudiadas

Fuente. Elaborada por los autores

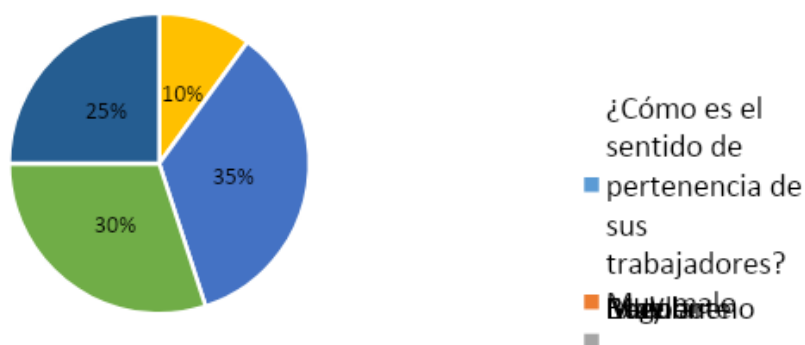


Gráfico 1. Sentido de pertenencia de sus trabajadores
 Fuente. Elaborada por los autores

Frente a la pregunta ¿cómo es el sentido de pertenencia de sus trabajadores?, un 35% de los gerentes encuestados considera que es excelente, un 30% muy bueno, un 25% bueno, y un 10% regular (grafico 1). Sin ser uno de los aspectos que representa peligro para la perdurabilidad de las empresas estudiadas, es un aspecto que no debe dejarse de lado y que bien vale la pena reforzar el sentimiento de pertinencia de los trabajadores, y su compromiso con la empresa.

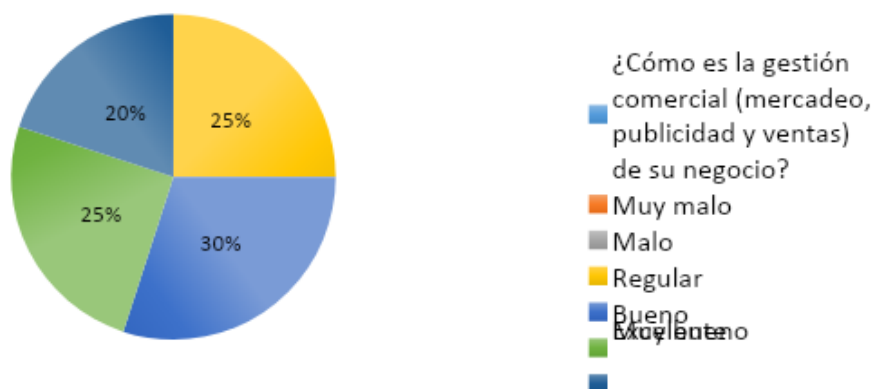


Gráfico 2. Gestión comercial
Fuente. Elaborada por los autores

En cuanto a los aspectos relacionados con la formalización, soporte para las decisiones. Frente a la pregunta ¿Cómo es la gestión comercial (mercadeo, publicidad y ventas) de su negocio?, un 30% de los gerentes encuestados considera que es excelente, un 25% muy bueno, otro 25% regular, y un 20% buena (grafico 2). Aquí aparece una primera alerta para la perdurabilidad de las empresas estudiadas, la gestión comercial seria uno de los aspectos a fortalecer.

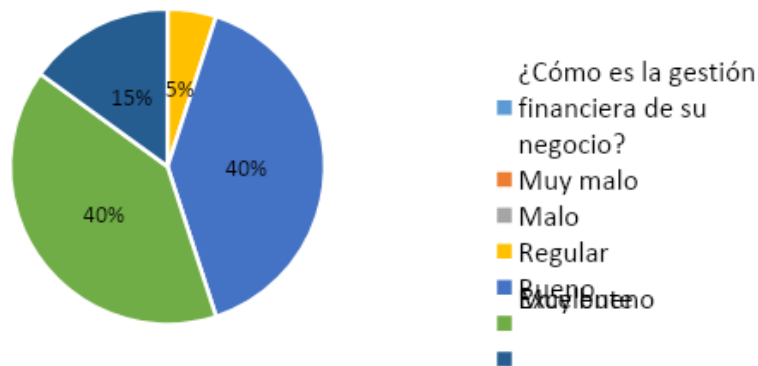


Gráfico 3. Gestión financiera
Fuente. Elaborada por los autores

Con relación a la pregunta ¿Cómo es la gestión financiera (contable) de su negocio?, un 40% de los gerentes encuestados considera que es muy buena, otro 40% buena, un 15% excelente, y un 5% regular (grafico 3). Evidencia un buen comportamiento, pero no se debe olvidar que es un aspecto clave para el desempeño cualquier empresa, así que siempre debe ser de manejo muy cuidadoso.

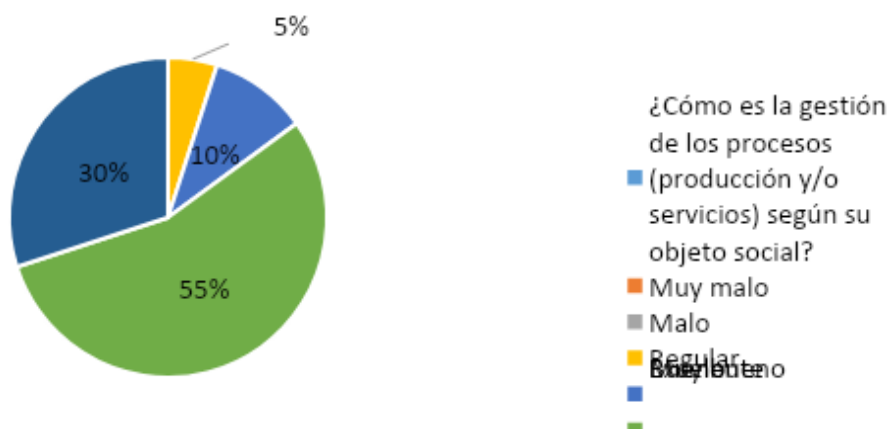


Gráfico 4. Gestión de los procesos
Fuente. Elaborada por los autores

Frente a la pregunta ¿Cómo es la gestión de los procesos (de producción y/o servicio) de su negocio?, la mayoría de los gerentes encuestados (55%) considera que es excelente, un 30% excelente, un 10% bueno, y un 5% regular (grafico 4). Igualmente, presenta un buen comportamiento, pero no se debe olvidar que es un aspecto estratégico para el desempeño cualquier empresa, así que siempre debe ser de manejo muy técnico y detallado.

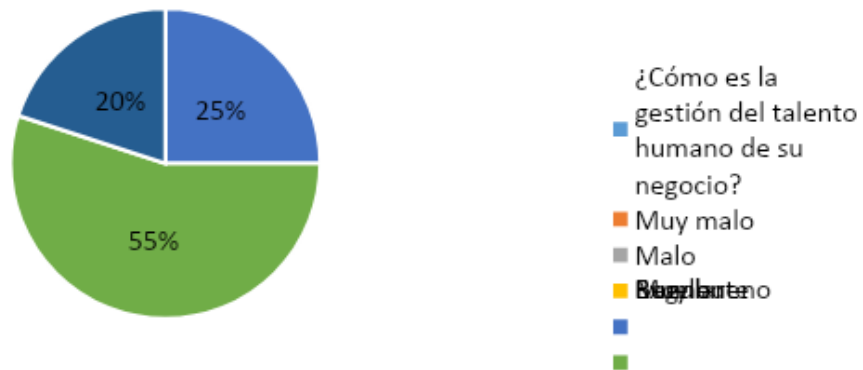


Gráfico 5. Gestión de talento humano
Fuente. Elaborada por los autores

Analizando la gestión del talento del talento humano en las empresas estudiadas, cuando se les hizo la pregunta ¿Cómo es la gestión del talento humano (personal) de su negocio? los gerentes encuestados contestaron en su mayoría (55%) que esta era muy buena, que era buena 25%, y excelente un 20% (grafico 5). También evidencia un buen comportamiento, pero no se debe olvidar que es un aspecto clave para el desempeño cualquier empresa, así que siempre debe ser de manejo muy cuidadoso, sobre todo porque de él dependen en alguna forma otros factores como: el sentido de pertenencia de sus trabajadores, el trabajo en equipo, y la participación de sus trabajadores.

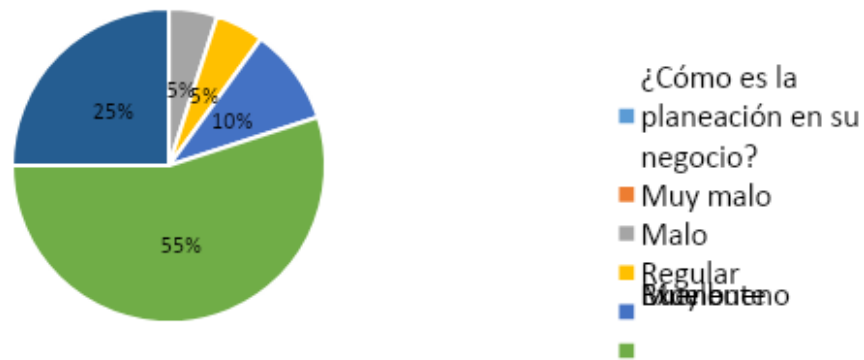


Gráfico 6. Proceso de planeación
Fuente. Elaborada por los autores

Pasando ahora a las habilidades gerenciales. Frente a la pregunta ¿Cómo es la planeación de su negocio? los gerentes encuestados contestaron en su mayoría (55%), que consideran muy buena la planeación en su negocio, un 25% considera que es excelente, un 10% buena, y un 5% regular y malo respectivamente (grafico 6). Igualmente, muestra un buen comportamiento, pero no se debe olvidar que es un aspecto clave para el desempeño cualquier empresa, así que siempre debe ser de manejo muy cuidadoso

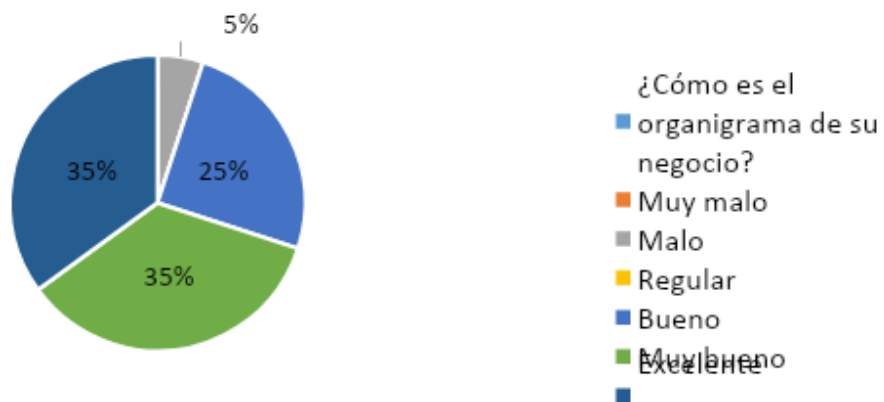


Gráfico 7. Organización de la empresa
Fuente. Elaborada por los autores

Continuando con las habilidades gerenciales. Frente a la pregunta ¿Cómo es el organigrama de su negocio? La mayoría los gerentes encuestados contestaron que la organización de su empresa es excelente y muy buena (35% respectivamente), un 25% de los encuestados considera que es buena, hay un 5% que cree que es malo (grafico 7). También, muestra una buena calificación, pero se debe hacer una reflexión del mismo continuamente ya que las organizaciones de hoy exigen una flexibilidad en sus estructuras, y no se debe dar espacio a organizaciones rígidas.

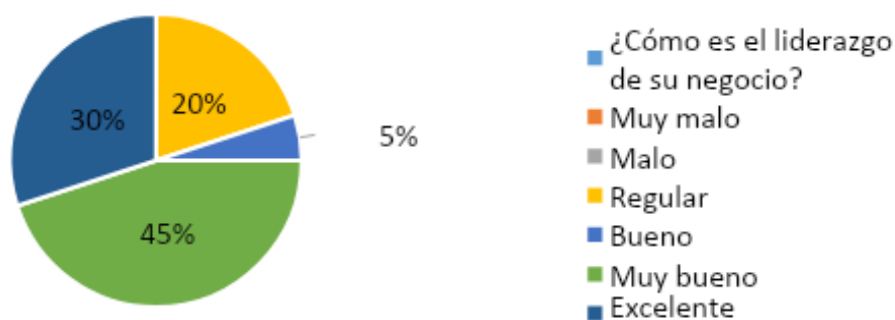


Gráfico 8. Liderazgo
Fuente. Elaborada por los autores

Frente a la pregunta ¿Cómo es el liderazgo en su negocio?, los gerente encuestados en su mayoría (45%), considera muy buena sus habilidades de liderazgo, un 30% las considera excelente, un 20% regular y un 5% buenas (grafico 8). Aquí aparece una segunda alerta para la perdurabilidad de las empresas estudiadas, la habilidad de liderar seria otro aspecto a fortalecer.

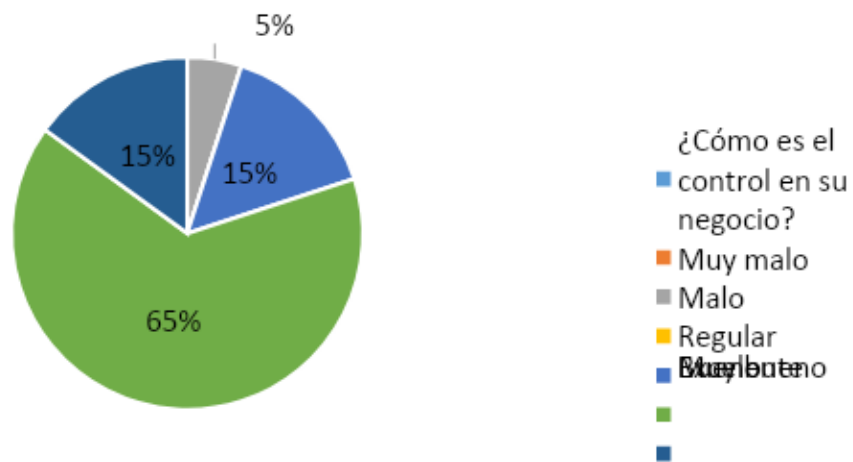


Gráfico 9. Control
Fuente. Elaborada por los autores

En lo relacionado con el control, frente a la pregunta ¿Cómo es el control su negocio? los gerente encuestados en su mayoría (65%), considera que el control es muy bueno en su empresa, otro grupo considera que excelente y bueno con un 15% respectivamente, y un 5% piensa que es malo (grafico 9). Igualmente, muestra un buen comportamiento, pero no se debe olvidar que es un aspecto clave para el desempeño cualquier empresa, así que siempre debe ser de manejo muy cuidadoso.

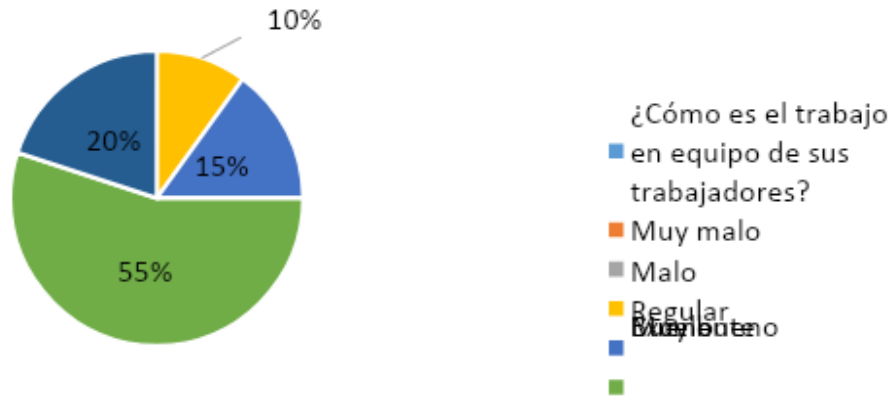


Gráfico 10. Trabajo en equipo
Fuente. Elaborada por los autores

En cuanto a los aspectos relacionados con la cohesión social para la acción, se tiene que ante la pregunta ¿Cómo es el trabajo en equipo de sus trabajadores? los gerente encuestados en su mayoría (55%), considera que en su empresa el trabajo en equipo es muy bueno, el 20% piensa que es excelente, un 15% que es bueno, y un 10% piensa que es regular (grafico 10). Este es otro de los aspectos que no representa peligro para la perdurabilidad de las empresas estudiadas, sin embargo, es un aspecto que no debe dejarse de lado y que bien vale la pena reforzar las habilidades para el trabajo en equipo.

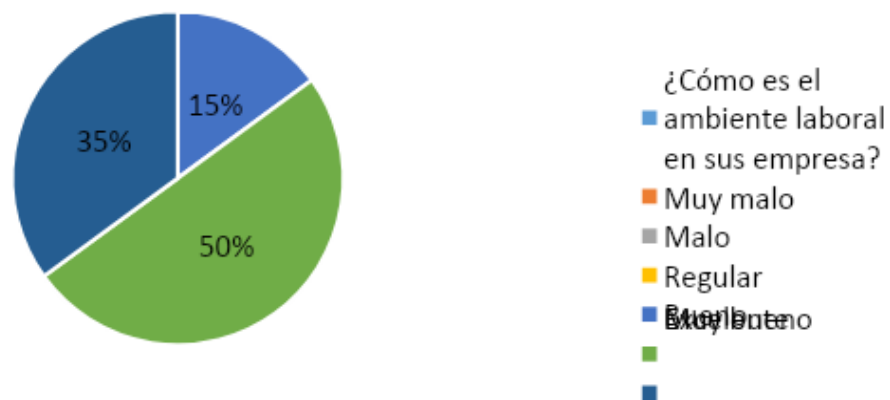


Gráfico 11. Ambiente laboral
Fuente. Elaborada por los autores

Cuando se les pregunto a los gerentes de la muestra ¿Cómo es el ambiente laboral en su empresa? en su mayoría (50%), considera que en su empresa el ambiente laboral es muy bueno, un 35% piensa que es excelente, y un 15% que es bueno (grafico 11). Este factor muestra un buen comportamiento, pero no se debe olvidar que es un aspecto clave para el desempeño cualquier empresa, así que se debe estar monitoreando el ambiente laboral, y generando las estrategias para que exista un clima organizacional positivo.

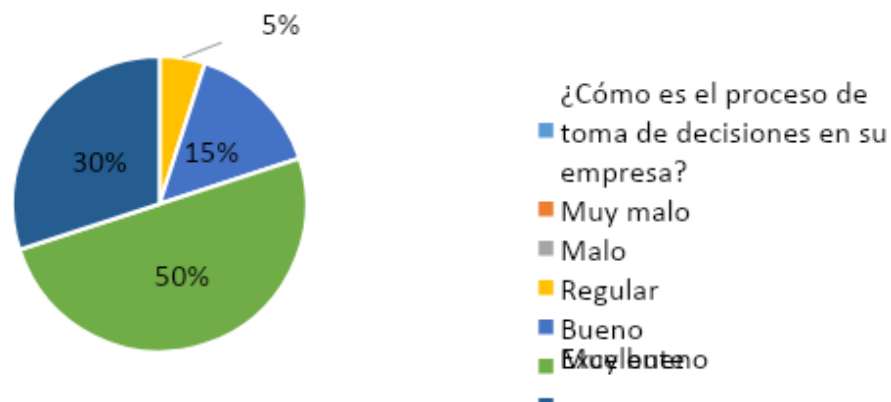


Gráfico 12. Toma de decisiones
Fuente. Elaborada por los autores

En cuanto a la formalización, soporte para las decisiones, frente a la pregunta ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en su negocio funciona? en su mayoría (50%), considera que en su empresa el ambiente laboral es muy bueno, un 30% piensa que es excelente, un 15% que es bueno, y un 5% que es regular (grafico 12). Igualmente, muestra un buen

comportamiento, pero siempre se debe vigilar y fortalecer el sistema de toma de decisiones.



Gráfico 13. Reconocimiento del entorno
Fuente. Elaborada por los autores

Cuando se indaga sobre el reconocimiento por el entorno y por el sector, ante la pregunta ¿El reconocimiento del entorno y del sector de su negocio funciona? La mayoría de gerentes encuestados (40%), considera que el reconocimiento del entorno de su empresa es excelente, un 35% que es muy bueno, y un 25% que es bueno (grafico 13). Igualmente, muestra un buen comportamiento, pero siempre se debe hacer un seguimiento del contexto, y se debe dar una orientación al cliente, y hacer un seguimiento a sus necesidades.

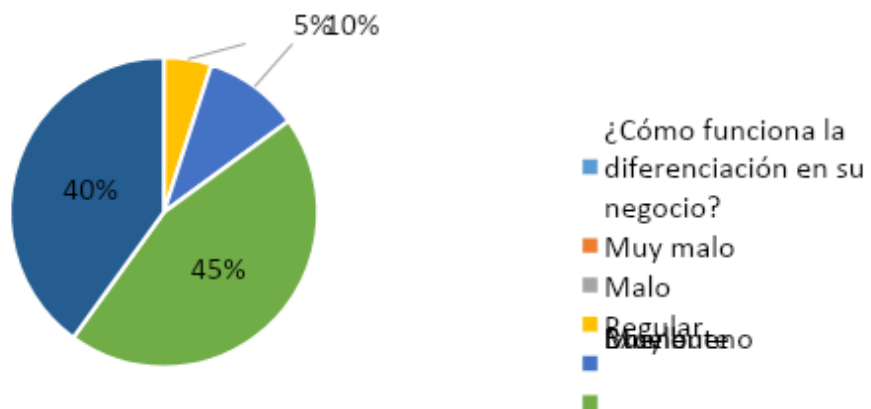


Gráfico 14. Diferenciación
Fuente. Elaborada por los autores

En cuanto a la diferenciación, frente a la cuestión de ¿Cómo es la diferenciación (cuán diferente es) de su negocio con otros funciona? La mayoría de gerentes encuestados (45%), considera que la diferenciación de su empresa es muy buena, un 40% que es excelente, un 10% que es bueno, y un 10% que es regular (grafico 14). Pese a ser un factor de buen desempeño, hay que resaltar que hoy día la diferenciación proporciona ventajas competitivas a cualquier empresa.



Gráfico 15. Empoderamiento
Fuente. Elaborada por los autores

Al analizar la dinámica social de las empresas, a los gerentes encuestados se les pregunto ¿Cómo es el grado de empoderamiento (autonomía) de sus trabajadores? La mayoría de gerentes encuestados (55%), considera que es buena, un 30% muy bueno, y un 15% excelente (grafico 15). Aunque es uno de los aspectos que no representa peligro para la perdurabilidad de las empresas estudiadas, es un aspecto que no debe dejarse de lado y

que bien vale la pena reforzar el empoderamiento de los trabajadores con la empresa, esto reforzaría también su sentido de pertenencia.

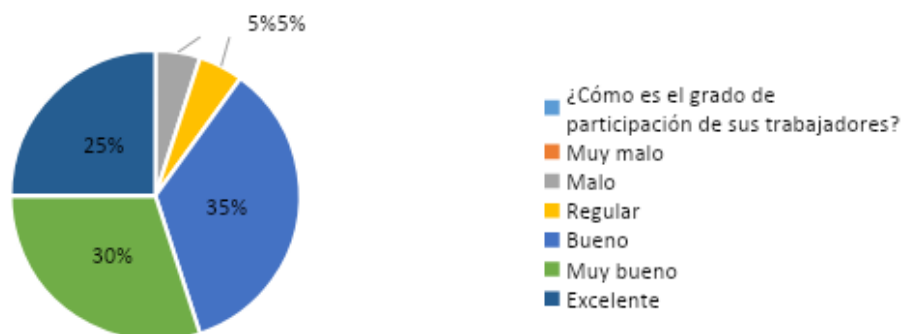


Gráfico 16. Participación de sus trabajadores
Fuente. Elaborada por los autores

Frente a la pregunta ¿Cómo es el grado de participación de sus trabajadores? La mayoría de gerentes encuestados (35%), considera que la participación de sus trabajadores es buena, un 30% que es muy buena, un 25% que es excelente, y que es regular o malo un 5% respectivamente (grafico 16). La participación hace parte de los aspectos que no representa peligro para la perdurabilidad de las empresas estudiadas, es un aspecto que no debe dejarse de lado y que bien vale la pena fortalecer los medios de participación al interior de la empresa.

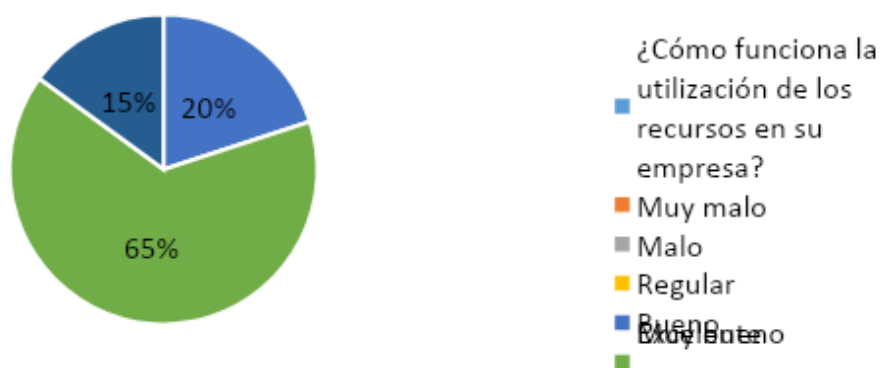


Gráfico 17. Utilización de recursos
Fuente. Elaborada por los autores

En cuanto a los factores que aportan a la eficiencia. Frente a la pregunta ¿Cómo es la utilización de los recursos en su empresa funcionan? La mayoría de gerentes encuestados (65%), considera que la utilización de los recursos en su empresa funcionan es muy buena, un 20% que es buena, y un 15% que es excelente (grafico 17). Pese a no representar peligro para la perdurabilidad de las empresas estudiadas, este es un aspecto que en lo absoluto se puede descuidar porque de él depende la eficiencia de la administración de cualquier empresa.

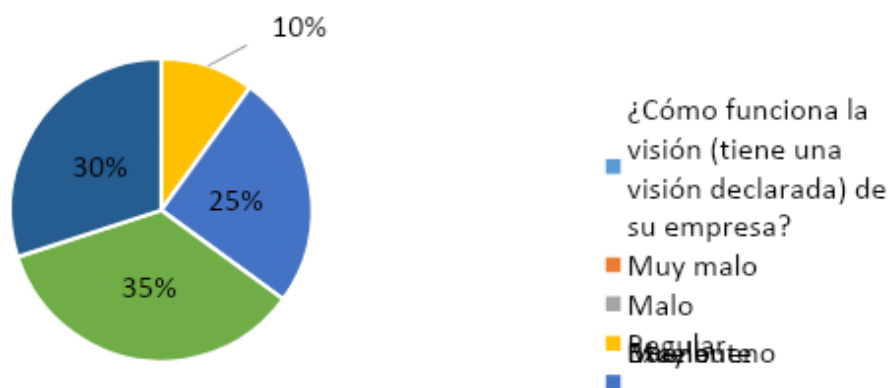


Gráfico 18. Visión
Fuente. Elaborada por los autores

En relación con los factores de consolidación, al preguntarles ¿Cómo es la visión () de su empresa funciona? La mayoría de gerentes encuestados (35%), considera que tiene una visión declarada muy buena, un 30% que es excelente, un 25% que es buena, y un 10% que es regular (grafico 18). No representa peligro, pero no se puede olvidar su revisión de acuerdo con el horizonte temporal del direccionamiento estratégico.

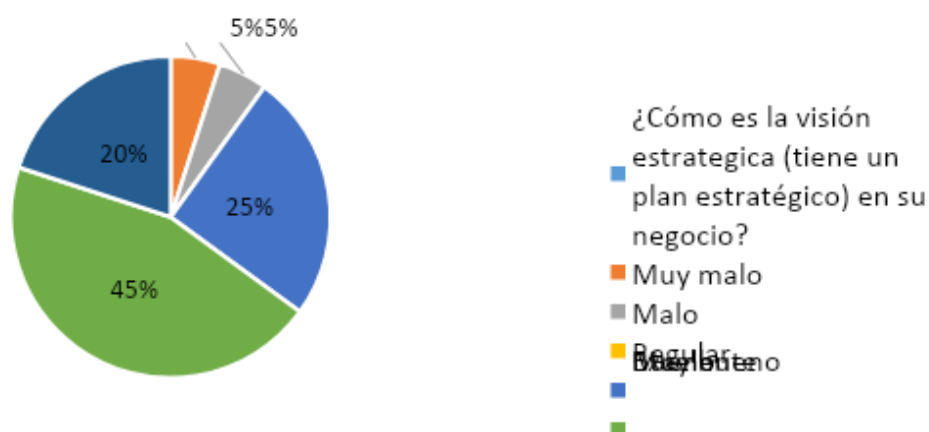


Gráfico 19. Planeación estratégica
Fuente. Elaborada por los autores

En cuanto a los factores de gestión Integral, frente a la pregunta ¿Cómo es la planeación estratégica (tiene un plan estratégico) en su negocio funciona? La mayoría de gerentes encuestados (45%), considera que la planeación estratégica de su empresa es muy buena, un 25% que es buena, un 20% que es excelente, y que es regular o malo un 5%respectivamente (grafico 19). Tiene un buen desempeño, pero no hay que olvidar acompañarlo de pensamiento estrategico, y de revisarlo cada tanto de acuerdo con el horizonte temporal de la misma.

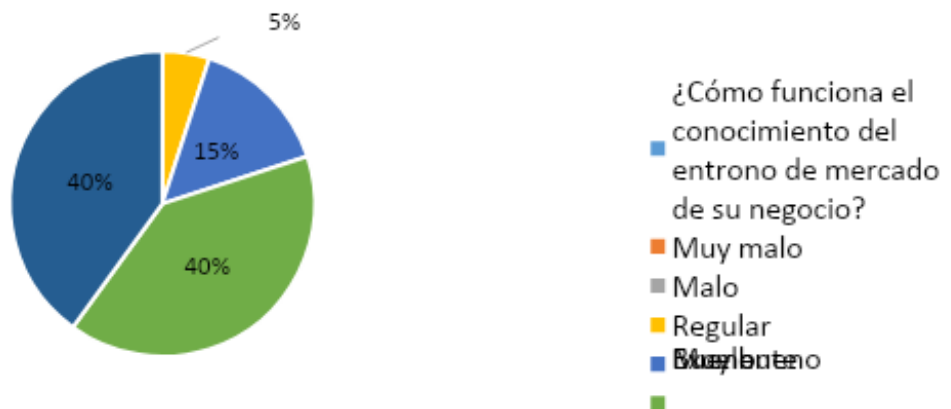


Gráfico 20. Conocimiento de entorno y mercado
Fuente. Elaborada por los autores

En cuanto al conocimiento de entorno y mercado, al preguntar si ¿Tiene conocimiento del entorno de mercado de su negocio funciona? La mayoría de gerentes encuestados (40%), considera que conocimiento de entorno y mercado de su empresa es muy bueno, otro 40% que es excelente, un 15% que es bueno, y un 5% que es regular (grafico 20). Junto con el reconociendo del entorno, muestra un buen comportamiento, pero siempre se debe hacer un seguimiento del contexto, y se debe dar una orientación al cliente, y hacer un seguimiento a sus necesidades, y también de manera diagnostica para fortalecer los procesos de planeación estratégica de la empresa.

4.3 Internacionalización y perdurabilidad empresarial

Hay una variable que no está en el modelo de análisis utilizado para esta investigación, pero que en la actual coyuntura de globalización de la economía es casi que imposible dejar de lado; estamos hablando de la variable internacionalización o para el caso de este trabajo la internacionalización de la Pyme. Diferentes estudios coinciden en la importancia de esta variable para el desempeño de una empresa.

Para el caso de las Pymes colombianas, que no quedan exentas a las vicisitudes que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica, es relevante interiorizar la necesidad que conlleva la inserción en el mercado internacional. El reto de la Pyme en Colombia es aceptar que los mercados ya no dan espera para consolidarse en el mercado doméstico; todo lo contrario, en la medida que se crece a nivel local, los estándares de calidad de la empresa deberán ir a la vanguardia con las exigencias internacionales.

Así, las Pymes, en su condición de unidades productivas de pequeño tamaño, deberán hacer parte de su gestión cotidiana, la preparación y búsqueda de nuevos clientes extranjeros, asumir una actitud de riesgo y adaptar estrategias que les permitan moverse con flexibilidad en el entorno internacional. Una vez que la Pyme colombiana comprenda que la internacionalización de su negocio es la ruta para su permanencia en el mercado, asimilará que el proceso más que ser un riesgo, se trata de un camino para el éxito en los negocios internacionales (Tabares, 2012).

Uno de los trabajos que comprueba empíricamente el efecto positivo de la internacionalización para la empresa es el estudio de Zapata et al. (2016). Este autor señala que los resultados obtenidos con los análisis de supervivencia realizados permiten confirmar que las empresas que exportan tiene una mayor probabilidad de permanecer en el mercado durante un periodo de tiempo más largo, por lo tanto, con esos resultados se incrementan los aportes realizados hasta la fecha en las áreas de internacionalización y supervivencia empresarial, más específicamente cuando se logra demostrar que exportar mejora la supervivencia de las empresas.

Aún más interesante el estudio de Escandón et al. (2013), en este los autores utilizan la metodología de sistema de ecuaciones estructurales, que permite generar un esquema de relaciones entre las variables y acercarse a las tendencias de modelos en las explicaciones de las ciencias sociales. Dentro de los resultados se logró obtener un modelo consistente con la literatura sobre la teoría de internacionalización, en donde determinantes como la orientación empresarial de los directivos, las características del entorno y la innovación se constituyen en factores altamente relevantes en la posibilidad de obtener resultados internacionales en las empresas Born Global en Colombia.

Conclusiones

En conclusión, es posible que el hecho de ser una encuesta de autoevaluación haga que se pudiera perder la objetividad al momento de responder. De todos modos, llama la atención como en algunos puntos son reconocidas abiertamente las debilidades. Y precisamente son estas las que permiten ver posibles vulnerabilidades que puedan incidir en la perdurabilidad de las empresas analizadas.

Luego de lo anterior, se puede decir que de los factores de perdurabilidad empresarial analizados entre los gerentes encuestados que fueron peor evaluados tenemos la gestión comercial y el liderazgo empresarial, estos estarían en alerta roja; pero existen otros factores que habría que hacer un seguimiento de cerca pues estarían en alerta naranja, como son la gestión del talento humano en especial aspectos como: el sentido de pertenencia de sus trabajadores, el trabajo en equipo, y la participación de sus trabajadores.

En este mismo rango de alerta están los aspectos de planeación como son: la formulación de visión, la diferenciación y la planeación estratégica. Y en alerta amarilla pero no menos importantes: la gestión financiera, la gestión de los procesos, el diseño del organigrama, el proceso del control, la toma de decisiones, y el conocimiento del entorno.

A partir de lo anterior, se podrían plantear unas acciones de mejora, fortalecimiento y potenciamiento. La mejora se debe hacer en la gestión comercial y el liderazgo

empresarial. Se deben fortalecer la gestión del talento humano ya que esta sería un aspecto nodal que articularía el fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus trabajadores, el trabajo en equipo, y la participación de sus trabajadores. Y se deben potenciar la planeación estratégica, gestión financiera, la gestión de los procesos, el diseño del organigrama, el proceso del control, la toma de decisiones, y el conocimiento del entorno.

La dirección de las Mypimes debe fortalecer la gerencia de aspectos como la comunicación, la motivación, el cambio, el conflicto y el trabajo en equipo entre otros; es decir fortalecer la gestión de las habilidades blandas, ya que se podría decir que los resultados operativos y financieros de una empresa son un reflejo de la vida social de la misma; son variables determinantes en el desempeño de la organización para poder conseguir que la empresa sea económicamente rentable y socialmente sana (González, 2010).

Por último, la internacionalización aunque no está en el modelo de análisis del presente trabajo, hay prueba empírica que demuestra que las empresas que se internacionalizan tienen una mayor probabilidad de mejorar su supervivencia. Y adicionalmente, se demuestra una relación positiva entre las variables estudiadas en esta investigación como la orientación empresarial de los directivos, las características del entorno y la innovación; los cuales se constituyen en factores altamente relevantes en la posibilidad de obtener resultados internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Asensio Estrada, Paula María; Claros Gregory, Paula Andrea; (2007). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. Universidad & Empresa, Junio-Sin mes, 292-302.

Caicedo Meneses, Ana Cristina. Londoño Camacho, Sergio Arturo. (2011). Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad: empresas saludables caso de estudio: Mario Hernández (marroquinera s.a.). Trabajo de grado para optar al grado de administración de negocios internacionales en la Facultad de administración, Universidad del Rosario.

Cantillo, José David; Sanabria Landazábal, Néstor; Manolo Chávez, Nelson; (2011). Perdurabilidad empresarial. Los hechos del sector servicios. Universidad & Empresa, Julio-Diciembre, 37-63.

Diario la Republica. (2012). Más de 34 empresas se registran cada hora en cámaras de comercio. Martes, Noviembre 13. Tomado de:
http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239. Recuperado 23-08-2016

De Llano Monelos, Pablo, Piñeiro Sánchez, Carlos, & Rodríguez López, Manuel. (2016).

Predicción del fracaso empresarial: Una contribución a la síntesis de una teoría mediante el análisis comparativo de distintas técnicas de predicción. *Estudios de economía*, 43(2), 163-198. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-52862016000200001>

Espinosa, F. Molina, Z. Vera-Colina, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41.

Hernández Romero, Carlos Mario. Páez Peñaloza, Natalia Andrea. Murillo Calderón, Edmundo. (2012), Vida y muerte empresarial. *Estudios empíricos de Perdurabilidad: empresas saludables Caso: Molinos Roa s.a.* Trabajo de grado de la Facultad de administración de la Universidad del Rosario.

Infante Castañeda, Julián. Vivas Calle, Diego. (2014), Thanatos empresarial, muerte empresarial en el sector servicios, comportamientos y consecuencias. Trabajo de grado para optar al grado de administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario. Bogotá D.C., enero

Leguizamón Porras, P. J. (2014). Mecanismos de acción del régimen de insolvencia empresarial según la Ley 1116 del año 2006, su marco normativo y jurisprudencial, y cumplimiento de dicho régimen (Bachelor's thesis).

Mendoza, Oscar. (2013). Mortalidad empresarial. Diario Portafolio. Publicado 13 de Junio.

Tomado de:

<http://www.portafolio.co/opinion/oscar-mendoza-p/mortalidad-empresarial-78480>.

Recuperado 03-09-2016.

Modelo para que las Empresas vivan más tiempo. Universidad del Rosario Fascículo interactivo 1 de 16. Programa de Divulgación Científica. Tomo III.

Reina Zapata, Juan Sebastián. Uribe Antia, Pablo. Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad, Proyecto: empresas saludables. Caso: hamburguesas el corral. Trabajo de grado de la Facultad de administración del Colegio mayor de nuestra señora del rosario.

Revista Dinero. (2014). Una empresa en Colombia vive en promedio 12 años. Publicado 17 de septiembre. Tomado de:

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>.

Recuperado 03-09-2016.

Rivera Rodríguez, Hugo Alberto; (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. Cuadernos de Administración, Enero-Junio, 103-113.

Sanabria Landazabal, Néstor. (2012). Perdurabilidad empresarial Anotaciones teóricas. Pensamiento y Gestión. n.32, pp.190-224. ISSN 1657-6276.

Torres Navas, Anuar Fernando. Ramírez Guzmán, Samuel. (2008). Aproximación teórica a la gestión del riesgo como herramienta para la perdurabilidad empresarial. Trabajo de grado para optar al grado de Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. Universidad del Rosario. Bogotá D.C., Noviembre.

Trujillo, María Andrea; Vélez Bedoya, Rodrigo; (2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. Universidad & Empresa, Junio-Sin mes, 291-308.

Vélez Bedoya, Ángel Rodrigo; (2005). Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos. Universidad & Empresa, Diciembre-Sin mes, 86-99.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

A continuación responderá una encuesta formada por 21 preguntas que buscan examinar diferentes aspectos de la gestión de su negocio para describir los factores que inciden en la perdurabilidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Cartagena, por medio de la indagación en los gremios empresariales, con el fin de formular estrategias que disminuyan la mortalidad empresarial. Agradecemos su tiempo y colaboración.

Razón social _____

Producto/servicio _____

Sector económico

Agrícola

Servicios

Comercio

Fabricación

Tipo de empresa

Grande (más de 200 empleados)

Mediana (entre 50 y 200 empleados)

Pequeña (entre 10 y 50 empleados)

Micro (entre 1 y 10 empleados)

Antigüedad de la empresa

Menos de un año

Entre 1 y 5 años

Entre 5 y 10 años

Entre 10 y 20 años

Más de 20 años

Constitución

Informal

Empresa unipersonal

Sociedad Ltda.

Sociedad anónima

Sociedad en Comandita Simple

Sociedad en Comandita por Acciones

Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS)

Identidad Organizacional

¿Cómo es el sentido de pertenencia de sus trabajadores? cambio

0	1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

Formalización

¿Cómo es la gestión comercial (mercadeo, publicidad y ventas) de su negocio?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es la gestión financiera (contable) de su negocio?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es la gestión de los procesos (de producción y/o servicio) de su negocio? Según objeto social.

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es la gestión del talento humano (personal) de su negocio?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es la planeación de su negocio?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es el organigrama de su negocio?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es el liderazgo en su negocio?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es el control su negocio?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Cohesión social para la acción

¿Cómo es el trabajo en equipo de sus trabajadores? Como se emplea el trabajo en equipo en su organización

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es el ambiente laboral en su empresa?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Formalización, soporte para las decisiones.

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en su negocio funciona?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Reconocimiento por el entorno y por el sector.

¿El reconocimiento del entorno y del sector de su negocio funciona?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Diferenciación

¿Cómo es la diferenciación (cuan diferente es) de su negocio con otros funciona?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Dinámica social de las empresas

¿Cómo es el grado de empoderamiento (autonomía) de sus trabajadores?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

¿Cómo es el grado de participación de sus trabajadores?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Factores que aportan a la eficiencia.

¿Cómo es la utilización de los recursos en su empresa funcionan?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Consolidación

¿Cómo es la visión (tiene una visión declarada) de su empresa funciona?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Gestión Integral

¿Cómo es la planeación estratégica (tiene un plan estratégico) en su negocio funciona?

0	1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Conocimiento de entorno y mercado.

¿Tiene conocimiento del entorno de mercado de su negocio funciona?

0	1	2	3	4	5
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente